

## **Quali interventi per le organizzazioni stressate?**

*Carlo Bisio*

### **Il rischio psicosociale**

Un'autorevole fonte definisce i rischi psicosociali come *“those aspects of work design, and the organisation and management of work, and their social and organisational contexts, which have the potential for causing psychological or physical harm”* (Cox e Griffiths, 1996). Il concetto di rischio psicosociale quindi è molto esteso ed abbraccia ogni rischio per la sicurezza, la salute e il benessere, generato dal fatto di essere immersi in una rete di relazioni sociali<sup>1</sup>. Per il fatto di appartenere ad un'organizzazione, di essere parte di un gruppo, si condividono una sensibilità, un clima, delle prassi, che contengono un potenziale più o meno alto di rischio. I rischi psicosociali sono quelli che, come dice la parola, derivano da fenomeni psicosociali, vale a dire i fenomeni che esistono quando un insieme di persone interagisce. Sono fenomeni psicosociali, ad esempio, il fatto che un gruppo condivida tacitamente una norma di comportamento, la coesione maggiore o minore all'interno di un gruppo di lavoro, l'esistenza di un conflitto o il suo ricomporsi, ancora sono fenomeni psicosociali il crearsi di sottogruppi spontanei, i conflitti con gruppi esterni, e così via. Tutti questi fenomeni possono avere forti impatti sulla sicurezza ed il benessere. Gli eventi negativi ad essi collegati sono quelle manifestazioni di disagio che spesso vengono, erroneamente, elencate per definire il rischio, ad esempio lo stress, il burnout, il mobbing, infortuni, furti, molestie, ecc. Il rischio psicosociale viene anche definito come il potenziale che le caratteristiche della situazione sociale ed organizzativa hanno di produrre una diminuzione, o di impedire l'aumento, del benessere, della salute e dell'incolumità delle persone (Bisio, 2009).

Nel seguito ci si occuperà degli interventi per la riduzione del rischio psicosociale<sup>2</sup>.

### **Interventi preventivi per i rischi psicosociali**

Cox, Griffiths e Rial-González (2000) rendono conto delle più consuete prassi nella riduzione del rischio psicosociale, con riferimento in modo particolare allo stress. Secondo gli autori, in sintesi,

---

<sup>1</sup> Si veda Bisio C. (2009) per un esame più approfondito della tematica.

<sup>2</sup> L'attenzione di questo scritto è rivolta all'esposizione delle diverse strategie, azioni e buone prassi; un tema a parte è quello della valutazione degli interventi, che esula dall'obiettivo di questo scritto; il lettore interessato potrà consultare Cox, Griffiths, Rial-González (2000), o Clarke e Cooper (2004).

esistono tre tipi comuni di intervento che si possono riscontrare nella letteratura sulla gestione dello stress: gli interventi di *prevenzione primaria* sono quelli che consistono in forme di sviluppo organizzativo o del lavoro che tendono a ridurre gli stressor (controllo dei rischi), includendo la progettazione del lavoro e l'ergonomia; la *prevenzione secondaria* prevede invece una formazione del lavoratore sia in termini di promozione della salute che di capacità psicologiche; gli interventi di *prevenzione terziaria* consistono per lo più nella assistenza al lavoratore, fornendo ad esempio servizi di counselling.

Per comprendere appieno il senso degli interventi per la riduzione del rischio stress o psicosociale in genere, occorre considerare la matrice utilizzata per la valutazione del rischio. Secondo Clarke e Cooper (2004), una matrice di rischio dovrebbe prevedere su una dimensione l'esposizione percepita agli stressor (E), e sull'altra dimensione la probabilità che l'esposizione a stressor porti ad impatti negativi (P). La prevenzione primaria si riferisce all'abbassamento di E, mentre la prevenzione secondaria e terziaria tendono ad abbassare il valore di P.

Analoga distinzione si ha adottando una matrice di rischio ove su una dimensione si ha un valore di esposizione (oggettiva e non percepita), e sull'altra dimensione si ha un indice di impatto collettivo, collegato ad indicatori legati allo stress (Bisio, 2009). Anche in questo caso la prevenzione primaria agisce sulla prima dimensione della matrice, mentre tutti e tre i tipi di prevenzione agiscono sulla seconda dimensione.

Un'attenta analisi del rischio può aiutare a definire in modo più consapevole quali tipi di azioni sono necessarie, in ragione del tipo di stressor; spesso rischi moderati possono essere gestiti attraverso la formazione o fornendo supporto organizzativo, mentre rischi alti possono necessitare interventi di tipo organizzativo o ergonomico.

### ***Interventi di prevenzione primaria***

La prevenzione primaria si focalizza sulla riduzione degli stressor. Secondo Clarke e Cooper (2004) la letteratura sulla prevenzione primaria non manca di evidenziare alcuni effetti positivi sulla produttività e sull'assenteismo; citano a tal proposito alcuni studi secondo i quali la produttività sarebbe migliorata di una media del 10%, e le assenze per malattia diminuite del 50%, in particolare dopo interventi di riprogettazione delle mansioni e azioni a favore di un'autoregolazione dei gruppi di lavoro.

Gli autori indicano l'opportunità di "bilanciare" interventi per regolare la *domanda* lavorativa e il *controllo*; l'aumento del controllo è un modo per ridurre l'esposizione allo stress, e può essere ottenuto in molti modi, fra cui l'utilizzo di gruppi di lavoro autonomi; essi riportano uno studio in

cui si sono rilevati effetti positivi sulla produttività ed altri criteri legati al lavoro, ma non nel miglioramento del benessere, della motivazione e dell'assenteismo. Riportano anche uno studio in cui è stata rilevata una relazione negativa fra autonomia sul lavoro ed esaurimento emotivo e problemi di salute; ciò viene spiegato con il fatto che l'aumento di autonomia non è cercata da tutti i lavoratori, e di conseguenza le misure centrate sull'aumento dell'autonomia non sono adatte per tutti.

Gli autori suggeriscono, nell'implementazione di ogni azione di riduzione dello stress, una partecipazione dei lavoratori ed un attento monitoraggio degli effetti di ogni cambiamento; ritengono anche inappropriato un intervento sull'individuo mirato a cambiare la personalità, nonostante le differenze individuali abbiano una loro importanza nello stress.

Cox, Griffiths, Rial-González (2000) citano una revisione di Murphy (1988), che ha individuato e riesaminato alcuni interventi riguardanti la natura e la progettazione dell'ambiente di lavoro o dell'organizzazione, interpretandoli alla luce del concetto di controllo. Gli studi concordano nel dimostrare l'efficacia delle alterazioni relative al controllo nel ridurre gli stressor e altri aspetti della loro esperienza di stress.

Altri tipi di intervento che gli autori riportano nel loro contributo consistono:

- in un aumento della partecipazione al processo decisionale per diminuire i problemi di ruolo, attraverso l'aumento del numero di riunioni e una formazione ai responsabili;
- nella creazione di "squadre di azione", finalizzate all'individuazione di problemi e alla loro soluzione; il personale si avvicendava in tali squadre seguendo anche un corso di formazione;
- in interventi per la riduzione dei conflitti fra lavoro e famiglia, fra cui asili sul lavoro, misure per i congedi, programmi per la tutela del lavoro, disposizioni per il lavoro part-time, orari flessibili e lavoro a domicilio, aspettative non retribuite per le necessità familiari;
- nella creazione di "comitati per la riduzione dello stress" dei lavoratori e della direzione, finalizzati all'inizio di ogni intervento per la riduzione dello stress;
- in programmi di sviluppo organizzativo, ad esempio un intervento svolto attraverso il coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione, teso alla riduzione del livello di burnout; oppure un intervento attraverso dei comitati di dipendenti per la diagnosi di problemi e l'adozione di provvedimenti.

Parlando di prevenzione primaria, è difficile distinguere le azioni mirate specificamente alla riduzione del rischio psicosociale – come quelle sopra citate – da altre azioni di "buona gestione" nel campo delle risorse umane o della gestione dei processi organizzativi. Di conseguenza è difficile distinguere azioni di prevenzione primaria relative alle diverse manifestazioni di disagio

psicosociale: ciò che previene lo stress, molto spesso contribuisce a limitare la probabilità di insorgenza di burnout o di mobbing, e viceversa. Nel seguito sono riportati interventi che sono considerati di prevenzione primaria del mobbing, ma essi sono anche a pieno titolo azioni di prevenzione primaria dello stress; sebbene esse vengano illustrate con uno specifico interesse al mobbing, è indubbio che la formazione, la selezione, la gestione dei gruppi, la gestione del cambiamento e le altre leve citate, se ben gestite, offrono minore esposizione a stressor e maggiore supporto organizzativo.

#### *Azioni di prevenzione primaria nei confronti dell'insorgenza di mobbing o fenomeni analoghi*

Prevenire il mobbing significa mettere in atto interventi che tendano a contrastare l'esistenza degli antecedenti del fenomeno; è lecito infatti sostenere che riducendo gli antecedenti si riduca la probabilità della sua comparsa (Giorgi e Majer, 2008). Nel seguito alcune categorie di azioni di prevenzione primaria del mobbing.

#### *La progettazione del lavoro*

Una prima serie di azioni preventive riguarda la progettazione lavorativa (*job design*). Occorre che la progettazione del lavoro tenga conto:

- di una gestione dei ritmi produttivi improntati all'ottimizzazione della produttività compatibilmente con il benessere delle persone (sulla compatibilità fra le due cose si veda Zacharatos e Barling, 2004);
- di principi ergonomici nel *job design* e delle esigenze di attribuzione di significato al lavoro (Parker, Turner e Griffin, 2003).

Ciò contribuisce ad evitare l'insorgere di stress, di frustrazione, e della conseguente aggressività reciproca.

#### *Selezione ed inserimento del personale*

- un'adeguata selezione del personale, che tenga conto della possibilità di trarre soddisfazione da un lavoro, ad esempio attraverso una ricognizione dei valori professionali e di altri aspetti psico-attitudinali rilevanti; una buona selezione, e in generale un'efficace gestione delle risorse ottimizza anche l'adeguamento delle persone alle posizioni lavorative, con tutti i punti virtuosi che ciò comporta nel diminuire la frustrazione e lo stress, nell'aumentare la motivazione;
- un inserimento considerato come processo di graduale socializzazione che va preparato e monitorato sia dal punto di vista dell'acquisizione di competenze tecnico-professionali che

trasversali, sia dal punto di vista dell'inserimento sociale nel gruppo e nella comunità organizzativa. Una buona politica di inserimenti può essere organizzata attraverso ruoli e responsabilità precise.

La selezione è in generale una leva gestionale che tende ad ottimizzare gli inserimenti e la soddisfazione del personale, l'efficacia della formazione, l'efficienza del lavoro. Dunette (1992) scrive che la selezione è inevitabilmente collegata alla formazione, in quanto *“se ogni individuo fosse completamente modificabile attraverso l'addestramento, i programmi personalizzati di piazzamento sarebbero completamente inutili; (...). In realtà (...) diventa necessario basare la selezione e il piazzamento in parte sull'informazione di ciò che l'addestramento può ottenere e scegliere individui che siano capaci di trarre profitto dall'addestramento.”* (pag. 24-25).

Da ciò si comprende bene quanto le due leve siano tra di loro interdipendenti per ottenere veri risultati di prestazione e di benessere.

#### *La gestione del cambiamento*

Una consapevole gestione del cambiamento va attuata in caso di crisi, ristrutturazioni, acquisizioni e dinamiche organizzative varie (Alexandre-Bailly *et al.*, 2006) Il cambiamento può essere meglio gestito attraverso:

- un'adeguata informazione a tutti gli interessati circa gli scenari possibili e probabili, circa le priorità e le strategie;
- una formazione al management sulla gestione del cambiamento e la leadership trasformazionale;
- la collaborazione con le organizzazioni sindacali che si realizzi in una dinamica negoziale di tipo integrativo.

#### *La leadership*

- Adeguata scelta delle persone per gli incarichi di supervisione, attraverso una valutazione del potenziale che tenga conto anche delle attitudini e dei tratti di personalità rilevanti per la relazione e la gestione del gruppo di lavoro;
- realizzazione di una formazione rivolta ai livelli di supervisione tendente a migliorare le abilità di leadership, di relazione, di gestione del gruppo di lavoro; la gestione degli aspetti micropolitici passa anche attraverso una leadership trasformazionale e in grado di generare le condizioni per il benessere, riducendo anche il senso di asimmetria di potere (Bass e Avolio, 1997);

- realizzazione di una formazione rivolta ai livelli di supervisione volta a far acquisire una maggiore consapevolezza del fenomeno del mobbing e alla costruzione del benessere.

#### *La valutazione delle prestazioni e il feedback*

- Un sistema di valutazione delle prestazioni basato su criteri noti – meglio se condivisi –, su una comunicazione trasparente, sulla gestione di un feedback costruttivo;
- una formazione al management riguardante la valutazione e le modalità di un corretto feedback ai collaboratori.

Tali azioni tendono a ridurre il rischio di una percepita ingiustizia sociale; una valutazione ed un feedback costruiti e restituiti in modo appropriato possono facilitare l'attribuzione di senso alle proprie attività e contribuire all'autostima.

#### *Formazione e supporto alla prestazione*

- Una formazione basata su criteri di buona gestione del processo formativo – che risponda a reali bisogni di formazione, sia realizzata secondo i principi della formazione degli adulti, preveda una valutazione coerente con il processo – può contribuire a diminuire lo stress attraverso una maggior padronanza del processo lavorativo, a rafforzare l'autostima e il senso di autoefficacia, ma anche a migliorare la motivazione, il senso di appartenenza, il clima;
- una formazione alle competenze relazionali non può che contribuire alla prevenzione del mobbing, dal momento che la carenza di competenze sociali è considerato uno degli antecedenti a livello individuale;
- una specifica formazione sul mobbing e i comportamenti antisociali quali le molestie può facilitare una presa di coscienza da parte di tutte le persone nell'organizzazione su come etichettare certi eventi e come comportarsi se coinvolti.

#### *Gestione organizzativa dei gruppi*

- Azioni che aumentino l'interdipendenza e il senso di appartenenza al gruppo possono tendere a limitare il rischio di rottura delle norme di gruppo da parte di qualche singolo, o comunque ad elaborare questa rottura in modo positivo; tali azioni possono essere ad esempio di tipo organizzativo, formativo, comunicativo;
- la riduzione della marginalità sociale dei nuovi inseriti o dei lavoratori temporanei (Quinlan, Bohle, 2004), attraverso un'educazione a tal proposito dei supervisori, un supporto ai diretti

interessati – inserimento aiutato da una figura di tutor, adeguata formazione e supporto alla prestazione.

### *Gestione del clima e della cultura*

- Monitoraggio delle variabili di clima e di cultura, attraverso analisi periodiche secondo le migliori prassi;
- analisi delle criticità di clima mettendo in atto azioni volte al miglioramento, meglio se discusse e decise in modo partecipato;
- un'esplicita politica di prevenzione; organizzazioni che adottano una politica di prevenzione per il mobbing creano e diffondono al loro interno dei regolamenti o statement dove si dichiarano accettabili e/o inaccettabili alcuni comportamenti. Secondo Cooper, Hoel e Rayner (2002) questi regolamenti contengono (o dovrebbero contenere) le seguenti indicazioni:
  - descrizione del comportamento richiesto (per es. tutela della dignità);
  - descrizione dei comportamenti caratteristici del mobbing (per es. intimidazioni);
  - dichiarazione che l'organizzazione non tollera il mobbing;
  - conseguenze in cui si può incorrere per chi contravviene al regolamento;
  - riferimenti alle procedure o ai sistemi di trattamento del mobbing;
  - identificazione di un responsabile per la politica, la procedura e la realizzazione;
  - un punto di riferimento per richieste inerenti la politica stessa;
  - dettagli di come è monitorata la politica.

È altrettanto importante diffondere chiare interpretazioni della politica attraverso “un management solido e leale” e creare momenti di confronto interpersonale per la comunicazione delle linee guida dove sia possibile raccogliere dei feedback da parte degli *stakeholders*.

Secondo Davenport, Schwartz e Elliott (2005), esistono alcune componenti dell'ambiente che previene il mobbing; esse sono:

- Dichiarazioni della mission che includano gli obiettivi organizzativi e il trattamento dei dipendenti. Una vision e valori che tendano ad allineare i dipendenti
- Job description ben definite in termini di doveri e responsabilità
- Una struttura organizzativa che chiarisca i livelli di riporto
- Politiche del personale comprensibili, concrete, legali, semplici, che includano i comportamenti attesi e gli standard etici
- Questioni disciplinari trattate in modo concreto, chiaramente e velocemente

- I dipendenti partecipino agli obiettivi ed alle finalità organizzative, e siano consapevoli del loro ruolo nel raggiungimento di tali obiettivi
- I nuovi dipendenti vengano selezionati anche sulla base dell'intelligenza emotiva, della capacità di trattare le diversità, di lavorare in gruppi auto-diretti, di gestire il conflitto
- Formazione e sviluppo siano importanti per tutti i dipendenti, in un sistema che incontri i bisogni organizzativi. La formazione includa le competenze relazionali oltre a quelle tecniche
- Comunicazione aperta, onesta, efficace, tempestiva
- Partecipazione, lavoro di gruppo, creatività, presa di decisione, fiducia, empowerment: una struttura che consenta un alto grado di coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi
- Esistano modalità per la soluzione dei conflitti a tutti i livelli, e si attuino follow-up per assicurarsi che i conflitti siano stati veramente risolti
- Sia disponibile un programma che includa la valutazione e gestione dei rischi derivanti dai comportamenti

### ***La tradizione francese nel campo dell'ergonomia e la prevenzione dei rischi psicosociali***

L'ergonomia è spesso citata fra gli interventi di riduzione dell'esposizione agli stressor; è infatti chiaro come le condizioni di lavoro possano essere migliorate riducendo aspetti poco confortevoli sia sul piano fisico, che mentale, che organizzativo e sociale.

Raramente viene invece citata in modo integrato con gli aspetti di analisi della situazione per individuare gli elementi che costituiscono fattori di stress.

Falzon e Sauvagnac (2004) sostengono che la prospettiva ergonomica sullo stress abbia come obiettivo quello di focalizzare sull'organizzazione la ricerca dei fattori di stress e la loro riduzione. Ritengono che da una prospettiva ergonomica i filoni di intervento siano prevalentemente quattro, tutti afferenti alla prevenzione primaria:

- creare una buona condizione per quanto attiene alla gestione del tempo: lottare contro la frammentazione delle attività, gestire la circolazione dell'informazione, orientarsi nella gestione delle urgenze, in special modo nei lavori di servizio dove la risposta ai bisogni dei clienti è fonte di interruzione, e mantenere o creare spazi di regolazione per fare fronte agli imprevisti;
- misurare in modo realista il carico di lavoro: evitare il sovraccarico e il sottocarico è di fondamentale importanza; ciò non significa quantificare esattamente l'attività fatta, ma identificare dei parametri critici come la frequenza di incidenti o altri;

- generare prescrizioni chiare per facilitare il compito: la chiarezza nelle prescrizioni (indipendentemente da quanto queste siano partecipate dal lavoratore), possibilità di misurare lo scarto effettivo fra l'obiettivo ed il risultato; la coerenza nelle prescrizioni, soprattutto per quanto concerne il rapporto fra mezzi a disposizione ed esigenze del compito, ma anche per evitare di imporre dei vincoli contraddittori che dovrebbero essere risolti dall'operatore finale; l'adattabilità delle prescrizioni, al fine di avere margini di manovra su obiettivi e modalità, per fronteggiare incidenti e la variabilità del lavoro;
- accordare una funzione al "collettivo", cioè al gruppo di lavoro e agli aspetti collettivi; infatti il sostegno del collettivo è indispensabile per regolare il carico di lavoro e per aiutare ciascuno a costruire dei riferimenti di azione e la propria identità professionale.

Secondo gli autori in un'azione ergonomica contro lo stress le fasi sono l'identificazione del problema, che consentirà di passare dalle manifestazioni palesi di disagio all'identificazione delle vere cause ed a formulare dei suggerimenti per il cambiamento, che saranno basati sulle cause individuate; le trasformazioni saranno a questo punto più efficaci se messe in atto in modo partecipato, e in questa partecipazione si ritrova, secondo gli autori, il ruolo particolare del collettivo di lavoro, che da un lato è produttore di competenze, ma anche di strategie di regolazione.

Secondo Clarke e Cooper (2004), la prevenzione secondaria è appropriata quando la percezione del livello di stress è alta e le strategie di fronteggiamento inefficaci, e tende ad evitare che si presentino sintomi da stress; la prevenzione terziaria è utile invece nel caso in cui si riportino problemi di salute fisica o psicologica, e le persone hanno quindi bisogno di trattamenti di counselling, riabilitazione o psicoterapia. Secondo gli autori questi livelli di intervento sono focalizzati sull'individuo, attraverso programmi che incoraggino stili di vita salubri (ad esempio suggerimenti sulla dieta, centri fitness sul luogo di lavoro, formazione sul rilassamento o su capacità di gestione dello stress, counselling). La tendenza, secondo gli autori, è stata quella di usare questi interventi su tutto il personale anziché individuare sottogruppi con obiettivi più mirati; questo conduce alla possibilità che a fruire degli interventi non siano le persone a più alto rischio. A loro parere l'approccio è particolarmente efficace nel breve termine, in quanto nel medio termine se non vi è un cambiamento nelle condizioni di lavoro che espongono allo stress, i vantaggi tendono a cadere. Alcuni risultati sembrano indicare riduzioni di assenteismo o percezioni di esperienza di stress minore. Gli autori, dopo avere rammentato il collegamento che esiste fra rischi per la salute e per la sicurezza, fra i costrutti di clima e cultura organizzativa, fra clima e cultura di sicurezza, concludono che molti interventi rivolti alla riduzione dello stress possono avere impatti sulla salute

– e portare ad esempio a riduzioni dell'assenteismo per malattia – e allo stesso tempo sulla sicurezza, portando così a minori incidenti sul lavoro.

Cox, Griffiths, Rial-González (2000) citano una revisione che Murphy nel 1984 ha svolto per incarico del NIOSH su 13 studi nel campo della gestione dello stress individuale; essi erano per la maggior parte azioni formative in tecniche di rilassamento, meditazione, biofeedback o ristrutturazione cognitiva; spesso gli interventi erano in concomitanza con l'insegnamento di capacità comportamentali e cognitive quali l'assertività, l'efficacia personale, il rimodellamento delle percezioni attraverso il ragionamento logico; sembra che in tutte le tecniche un'importanza venisse data al rafforzamento dell'autostima e del senso del valore della persona. I vantaggi rilevati sono stati per lo più sul versante individuale, fra i quali la riduzione dell'attivazione fisiologica, di tensione, ansia, disturbi del sonno e malattie somatiche; per alcuni si è registrato un aumento delle capacità di affrontare i problemi. Occorre dire che gli studi si riferivano a misure soggettive di valutazione, e che non tutti i risultati venivano conservati a distanza di 3-9 mesi nei follow-up.

Vi sono altri vantaggi secondo Murphy nell'adozione di programmi per la gestione dello stress individuale; ad esempio possono essere svolti in tempi brevi senza comportare l'interruzione delle routine di lavoro, sono adattabili alle esigenze dei singoli, e possono contribuire a controllare problemi non lavorativi; sono inoltre collegabili a programmi di assistenza per i lavoratori (cfr. oltre). Fra gli svantaggi, il fatto di non eliminare le fonti di stress.

### *I programmi di assistenza per i dipendenti*

Cox, Griffiths, Rial-González (2000) riportano un crescente interesse per lo sviluppo di programmi di assistenza per dipendenti (*Employee Assistance Programmes, EAP*), da ricollegare in origine al contrasto all'alcolismo. Alcuni programmi si concentrano sul supporto (nella forma di servizi di counselling e di "telefono amico") ai dipendenti che sperimentino difficoltà di diverso tipo, anche di tipo familiare, coniugale, personale; altri si occupano in modo più esteso di questioni come il pensionamento o una ricollocazione; il servizio è a volte interno a volte si serve di aziende specializzate. Riportano alcuni altri interessanti pareri:

- è delicato in questi programmi l'equilibrio fra assistenza agli individui e tutela e promozione degli interessi delle organizzazioni;
- i dati ricavati da una tale iniziativa in modo anonimo possono essere un'utile fonte di informazione, consentendo di individuare partizioni organizzative ove i problemi sono maggiori;
- alcuni vedono un espediente legale in questi programmi, altri suggeriscono che al contrario l'azienda si esponga a responsabilità legate a possibili accuse di valutazione non corretta di

un problema, di fornitori di servizi non qualificati o preparati in modo adeguato, oppure di disparità di accesso;

- una componente di questi programmi di assistenza, quando sono di ampio respiro, è una formazione sulla gestione dello stress;
- la valutazione economica di tali programmi ha fornito dati molto discordanti.

## **Alcune buone prassi europee**

L'Agenzia Europea per la Salute e Sicurezza (EASHW) ha pubblicato un rapporto su alcune buone prassi per la riduzione del rischio psicosociale. Da una lettura delle azioni proposte, realizzate da enti di diverse nazioni, non emergono idee particolarmente originali, ma esempi di applicazioni interessanti e ben condotte, con alcune riflessioni sulla trasferibilità ad altri contesti. Per citare alcune fra le azioni presentate, quelle che si pongono in alvei leggermente diversi da quanto già sopra menzionato, si può fare riferimento:

- alle azioni di divulgazioni di guide (pubblicazioni) per la gestione delle situazioni di lavoro e dello stress, realizzata dall'ente governativo britannico HSE;
- all'azione condotta dall'ente portoghese IPSSO, consistente nella presa in carico di casi per una settimana, durante la quale vengono fornite possibilità di consulenza psicologica individuale e attività fisiche, con una serie di attività di richiamo per i due anni successivi;
- all'accordo fra azienda e sindacati per la prevenzione della violenza sul lavoro, presso l'azienda municipale dei trasporti di Torino.

Al termine del rapporto si definiscono alcuni fattori che possono contribuire alla buona progettazione e implementazione degli interventi; questi fattori sono nel seguito riepilogati.

*Un'adeguata analisi dei rischi.* Occorre analizzare la situazione a priori ed informare i lavoratori il più rapidamente possibile circa i risultati.

*Pianificazione approfondita e approccio progressivo.* È una condizione indispensabile quella di disporre di obiettivi e gruppi di destinatari chiaramente definiti, compiti e responsabilità delegate in modo opportuno, risorse finanziarie e di altro tipo; è importante tradurre bene i bisogni e le risorse in azioni, e avere un'adeguatezza fra obiettivi e risorse.

*Combinazione di misure focalizzate sul lavoro e sul lavoratore.* Per capire il problema alla radice e non focalizzare il problema sull'individuo, è preferibile optare per una combinazione di misure riguardanti il lavoro ed altre rivolte al lavoratore.

*Soluzioni specifiche per il contesto.* Conviene sviluppare soluzioni durevoli in un contesto specifico di un luogo di lavoro, utilizzando le risorse locali; questo non significa che non vadano utilizzate risorse esterne, ma che l'esperienza dei lavoratori è un potenziale da utilizzare.

*Professionisti con esperienza e interventi fondati sui risultati.* Se dei consulenti esterni partecipano ad un intervento, è essenziale che abbiano una esperienza professionale riconosciuta; questo implica il fatto di essere aggiornati sulle conoscenze attuali e sulle esperienze esistenti nel campo; sebbene occorra evitare soluzioni stereotipate, è tuttavia importante basare gli interventi sulle conoscenze esistenti e sulle prove scientifiche.

*Dialogo sociale e coinvolgimento dei lavoratori.* Per assicurarsi che i lavoratori si appropriino dell'intervento, è essenziale ottenere un coinvolgimento degli stessi e dei loro rappresentanti, dei quadri intermedi e superiori in ogni tappa del processo; la direzione ed i lavoratori esprimeranno delle motivazioni e degli interessi diversi, ed è importante trovare un compromesso fra interessi concomitanti o paralleli, che potranno servire come base per la cooperazione.

*Prevenzione nella quotidianità e sostegno dell'alta direzione.* È impossibile ottenere cambiamenti organizzativi sostanziali se la direzione non è pronta a fare dei cambiamenti e, almeno in una certa misura, degli investimenti; affinché i miglioramenti siano durevoli, i quadri superiori devono includere le attività preventive nella gestione quotidiana.

Sembra inoltre di poter rilevare in maggior dettaglio che le azioni più interessanti siano quelle in cui:

- si propone un percorso costituito da un insieme integrato di azioni (gruppi di discussione, formazione, etc.);
- si instaura una buona sinergia con le politiche di risorse umane;
- si integrano le azioni di prevenzione con i processi aziendali.

## **Vi sono idee recenti nella prevenzione dei rischi psicosociali ?**

Nei contributi più recenti non si trovano, a parere di chi scrive, descrizioni di azioni preventive particolarmente originali, piuttosto si trovano contributi che descrivono interventi tradizionali e ne indagano l'efficacia. Alcune fonti fanno revisioni di letteratura sull'efficacia dei diversi tipi di intervento (ad es. Richardson e Rothstein, 2008).

Ciononostante alcuni tentativi di ipotizzare nuovi tipi di intervento, o di associare tra di loro interventi diversi, si ritrovano nei seguenti contributi.

McCraty *et al.* (2009) associano un programma di formazione con la possibilità di un feedback circa il ritmo cardiaco al fine di una maggiore consapevolezza del proprio stato; secondo gli autori l'iniziativa sarebbe molto efficace nella percezione di supporto, motivazione, chiarezza degli obiettivi, produttività.

Pollak Eisen *et al.* (2008), utilizzano la via mediata da computer oppure da un istruttore per suggerire esercizi di rilassamento; i dati suggeriscono un'efficacia sullo stress che viene riportato nell'immediato, ma non nel medio termine, in entrambe le condizioni.

Schaer, Bodenmann e Klink (2008), prendendo atto che molti processi di compensazione dello stress da lavoro sono gestiti fuori dal lavoro a livello di coppia, hanno coinvolto coppie di persone in iniziative formative sul fronteggiamento; i dati sembrano indicare un'efficacia maggiore rispetto ai gruppi a cui erano destinate azioni individuali e al gruppo di controllo.

Per quanto riguarda il *bullying*, Saam (2010) attraverso una ricerca qualitativa fatta a professionisti che si occupano del tema, conclude che la tendenza è quella di un approccio multi-livello attraverso azioni su un piano diadico, di gruppo ed organizzativo.

## **Bibliografia**

Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gueère, J.-P., Raulet-Croset, N., e Roland-Lévy, C. (2006). *Comportements humains et management*. Paris: Pearson Education.

Bass, B.M., e Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the MLQ*, Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bisio, C. (2009). *Psicologia per la sicurezza sul Lavoro. Rischio, benessere e ricerca del significato*. Firenze: Giunti O.S. Organizzazioni Speciali.

Clarke, S., e Cooper, C.L. (2004) . *Managing the Risk of Workplace Stress*. New York: Routledge.

Cooper, C.L., Hoel, H., e Rayner, C. (2002). *Workplace Bullying: What We Know, Who Is To Blame, and What Can We Do?*. London: Taylor and Francis.

Cox, T., and Griffiths, A. (1996). Assessment of psychosocial hazards at work. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst and C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons.

Cox, T., Griffiths, A., e Rial-González, E. (2000). European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-related Stress. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. (Edizione italiana: Ricerca sul lavoro correlato allo Stress, Roma: ISPESL, 2002).

Davenport, N., Schwartz, R. D., e Elliott, G. P. (2005). *Mobbing. Emotional Abuse in the American Workplaces*. Collins, Iowa: Civil Society Publishing.

- Dunette, M. D. (1992). *La psicologia nella selezione del personale*. Milano: Franco Angeli.
- European Agency for Health and Safety at Work (2002). *How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Falzon, P., e Sauvagnac, C., (2004). Charge de travail et stress. In P. Falzon (a cura), *Ergonomie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Giorgi, G., Majer, V. (2008) *Mobbing: virus organizzativo. Modelli teorici e prassi operative per riconoscere, prevenire e contrastare il mobbing ed i comportamenti negativi sul lavoro*. Firenze: Giunti O.S. Organizzazioni Speciali.
- McCraty, R., Atkinson, M., Lipsenthal, L., e Arguelles, L. (2009). New Hope for Correctional Officers: An Innovative Program for Reducing Stress and Health Risks. *Appl Psychophysiol Biofeedback*, 34, pp. 251–272.
- Murphy, L.R. (1984). Occupational stress management: a review and appraisal. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 1-15.
- Murphy, L.R. (1988) Workplace interventions for stress reduction and prevention. In C.L. Cooper e R. Payne (Eds) *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester: Wiley.
- Parker, S.K., Turner, N., e Griffin, M.A. (2003). Designing healthy work. In D.A. Hoffman e L.E. Tetrick (eds.), *Health and Safety in Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Pollak Eisen, K., Allen, G.J., Bollash, M., e Pescatello, L.S. (2008). Stress management in the workplace: A comparison of a computer-based and an in-person stress-management intervention. *Computers in Human Behavior*, 24, pp. 486–496
- Quinlan, M., e Bohle, P. (2004). Contingent work and occupational safety. In Y. Barling e M.R. Frone (eds.), *The Psychology of Workplace Safety*. Washington DC: American Psychological Association.
- Richardson, K.M., e Rothstein, H.R. (2008). Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 13, No. 1, pp. 69–93.
- Saam, N.J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), pp. 51–75

Schaer, M., Bodenmann, G., e Klink, T. (2008). Balancing Work and Relationship: Couples Coping Enhancement Training (CCET) in the Workplace. *Applied Psychology: An International Review*, 57, pp.71–89.

Zacharatos A., Barling J. (2004). High-performance work systems and occupational safety. In J. Barling, M.R. Frone, (eds.) *The Psychology of Workplace Safety*, Washington DC: American Psychological Association.