

BenEssere: le nuove frontiere di sviluppo nelle organizzazioni

Stress lavoro correlato due anni dopo

Broccoli Marco 29/11/2012

Ausl di Ravenna
Dipartimento di Sanità Pubblica
Servizio di Prevenzione e Sicurezza negli Ambienti di Lavoro

**Qualche osservazione per
iniziare**

Organizzazione sana *(Novara)*

Le organizzazioni hanno la loro origine, quindi la loro ragione di esistere, in una **finalità esterna**: un'organizzazione esiste per produrre beni e servizi utili.

L'obiettivo principale è il **riferimento** di tutte le componenti dell'organizzazione e ognuna di queste percepisce se stessa e i rapporti con le altre in funzione della ragion d'essere comune.

Organizzazione malata *(Novara)*

Se l'obiettivo comune si sfoca, ciascuna componente dell'organizzazione tende a percepire **se stessa come il proprio fine e le altre in funzione di se stessa**: è l'alienazione del mezzo che diventa fine.

In tal caso, non esiste un sistema coerente di finalità e valori e un insieme di convinzioni ed impegni condivisi.

Management e caos

(Ralph D. Stacey. Guerrini e Associati. 1996)

- Sistemi complessi lontani dall'equilibrio
- Piccoli cambiamenti con grandi conseguenze, ma non prevedibili
- Cambiamenti chiusi / limitati / aperti
- Breve termine / lungo termine
- *Vision, mission, progettazione, razionalità*
- Confusione / Caos / Ordine
- Anarchia / Management dinamico / Direzione
- **Agenda delle opportunità strategiche**

Management e caos

(Ralph D. Stacey. Guerrini e Associati. 1996)

Il processo di **apprendimento organizzativo** (*intuizione ed esperienza per scoprire, decidere e agire in tempo reale*)

- Percezione dei cambiamenti
- Personalità degli individui coinvolti
- Come gli individui interagiscono
- Processi politici di persuasione e costrizione
- Pressioni temporali
- Spontaneità o formalità della comunicazione
- Le ragioni dell'appartenenza

Incertezza e organizzazione.

Scienze cognitive e crisi della retorica manageriale.

(Ugo Morelli. Raffaello Cortina Editore. 2009)

- L'incertezza è costitutiva dell'origine e dell'evoluzione delle forme di vita organizzativa.
- L'organizzazione può essere considerata una proprietà emergente dei sistemi viventi, relativa ai loro pattern evolutivi.
- Ogni organismo è il punto di convergenza di un complesso numero di sentieri causali a debole forza determinante.
- **Crisi della concezione razionalistica dell'organizzazione**

Una definizione di lavoro

(Jaques 1960)

Il lavoro è l'applicazione di conoscenze e l'esercizio di autonomia, entro limiti prescritti dall'esterno, per raggiungere un obiettivo; esso richiede che venga continuamente controllata e tollerata l'ansia che ne deriva.

La capacità di lavoro dipende dalla coerenza dei processi mentali consci e inconsci, dalla forza e dall'integrazione della mente, dalla sua capacità di continuare a svolgere le sue funzioni nonostante l'ansia e l'incertezza, mantenendo fermo il suo aggancio con la realtà e sforzandosi di rendere conscio l'inconscio.

Più lungo è il periodo durante il quale una persona, da sola, deve esercitare la sua autonomia, maggiore è la quantità di materiale inconscio da portare sul piano della coscienza e più a lungo deve essere tollerata l'incertezza sul risultato finale e l'ansia sulla validità del proprio giudizio.

Cos'è lo stress?

Decreto legislativo 9 aprile 2008, n.81

Attuazione dell'art. 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro

Titolo I – PRINCIPI COMUNI

Capo III – Gestione della prevenzione nei luoghi di lavoro

Sezione II – VALUTAZIONE DEI RISCHI

Art. 28 – Oggetto della valutazione dei rischi

1. La valutazione di cui all'art. 17, comma 1, lettera a), anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo **stress lavoro-correlato**, secondo i contenuti **dell'accordo europeo** dell'8 ottobre 2004, e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, secondo quanto previsto dal decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro.

1-bis. La valutazione dello stress lavoro-correlato di cui al comma 1 è effettuata nel rispetto delle indicazioni di cui all'art. 6 comma 8, lettera m-quater, e il relativo obbligo decorre dalla elaborazione delle predette indicazioni e comunque, anche in difetto di tale elaborazione, **a fare data dal 1° agosto 2010**



COORDINAMENTO
TECNICO
INTERREGIONALE
DELLA PREVENZIONE
NEI LUOGHI DI LAVORO

Decreto Legislativo 81/2008 s. m. i.

STRESS LAVORO-CORRELATO

INDICAZIONI PER LA CORRETTA GESTIONE DEL RISCHIO E PER L'ATTIVITÀ
DI VIGILANZA ALLA LUCE DELLA LETTERA CIRCOLARE DEL 18 NOVEMBRE
2010 DEL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI



Gennaio 2012

m_lps.15.REGISTRO UFFICIALE MINISTERO.PARTENZA.0023692.18-11-2010



Ministero del lavoro e delle politiche sociali

Direzione Generale della tutela delle condizioni di lavoro



Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Partenza - Roma, 18/11/2010
Prot. 15 / SEGR / 0023692

*Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri -
Dipartimento per le pari opportunità*

*Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri -
Ministero per la pubblica amministrazione e
innovazione*

ACCORDO INTERCONFEDERALE PER IL RECEPIMENTO DELL'ACCORDO QUADRO EUROPEO SULLO STRESS LAVORO-CORRELATO CONCLUSO L'8 OTTOBRE 2004 TRA UNICE/ UEAPME, CEEP E CES

Addì 9 giugno 2008

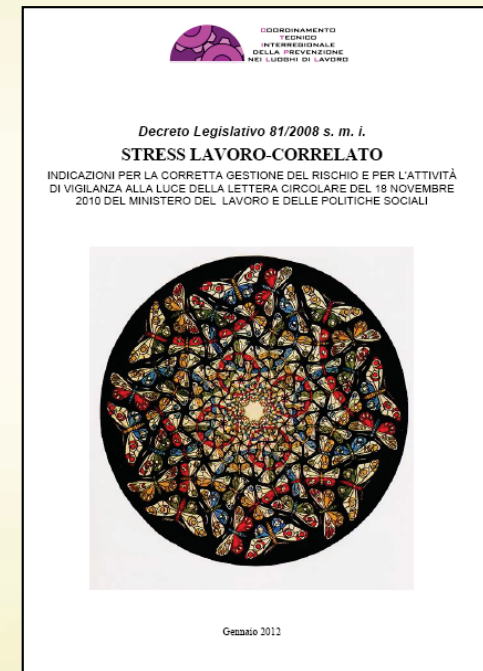
CONFINDUSTRIA, CONFAPI, CONFARTIGIANATO, CASARTIGIANI, CLAAI, CNA,
CONFESERCENTI, CONF COOPERATIVE, LEGACOOPERATIVE, AGCI,
CONFSERVIZI, CONFAGRICOLTURA, COLDIRETTI

e

CGIL, CISL, UIL

Quali tempi occorrono?

- Conclusione valutazione preliminare:
 - 1 anno per aziende di grandi dimensioni (31/12/2011)
- Attuazione misure correttive:
 - Fino a 1 anno (31/12/2012)



Un passo indietro

Lazarus e Folkman: definizione di stress

“Una relazione tra persona e ambiente, percepita e valutata dal soggetto come eccedente le sue risorse, e in grado di mettere in pericolo il suo benessere”.

Principi ergonomici nella progettazione dei sistemi di lavoro (UNI EN ISO 6385 – Luglio 2004)

Interazioni

con altre persone o parti del sistema di lavoro
(compiti, apparecchiature, spazio e ambiente di lavoro)



Richieste al lavoratore: ⇒ **Stress**



Reazioni nel lavoratore: ⇒ **Strain**

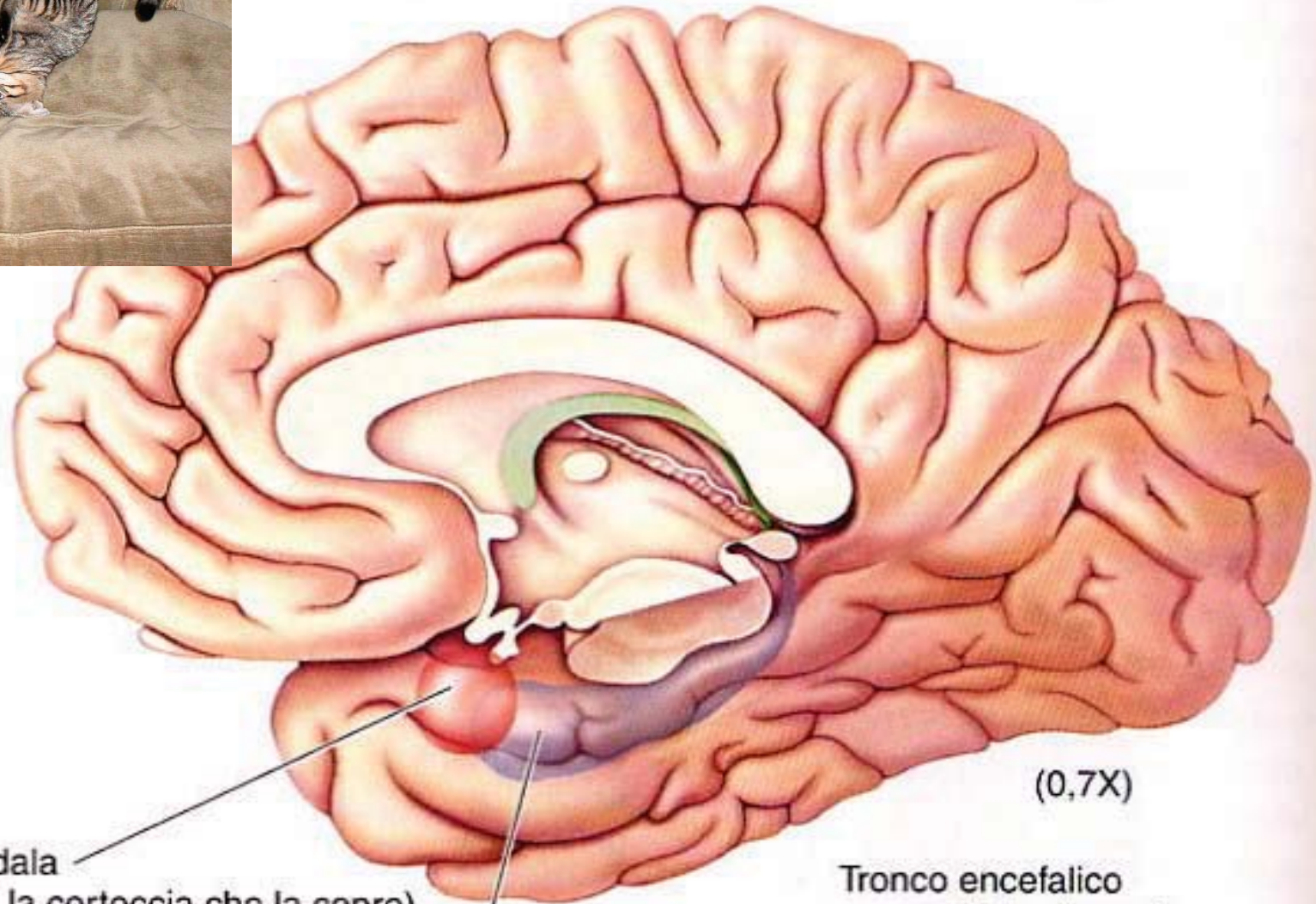


**Stress e
strain
sono
neutri**

**Evitare gli
effetti
dannosi**

Effetti facilitanti
(es. sviluppo di capacità)

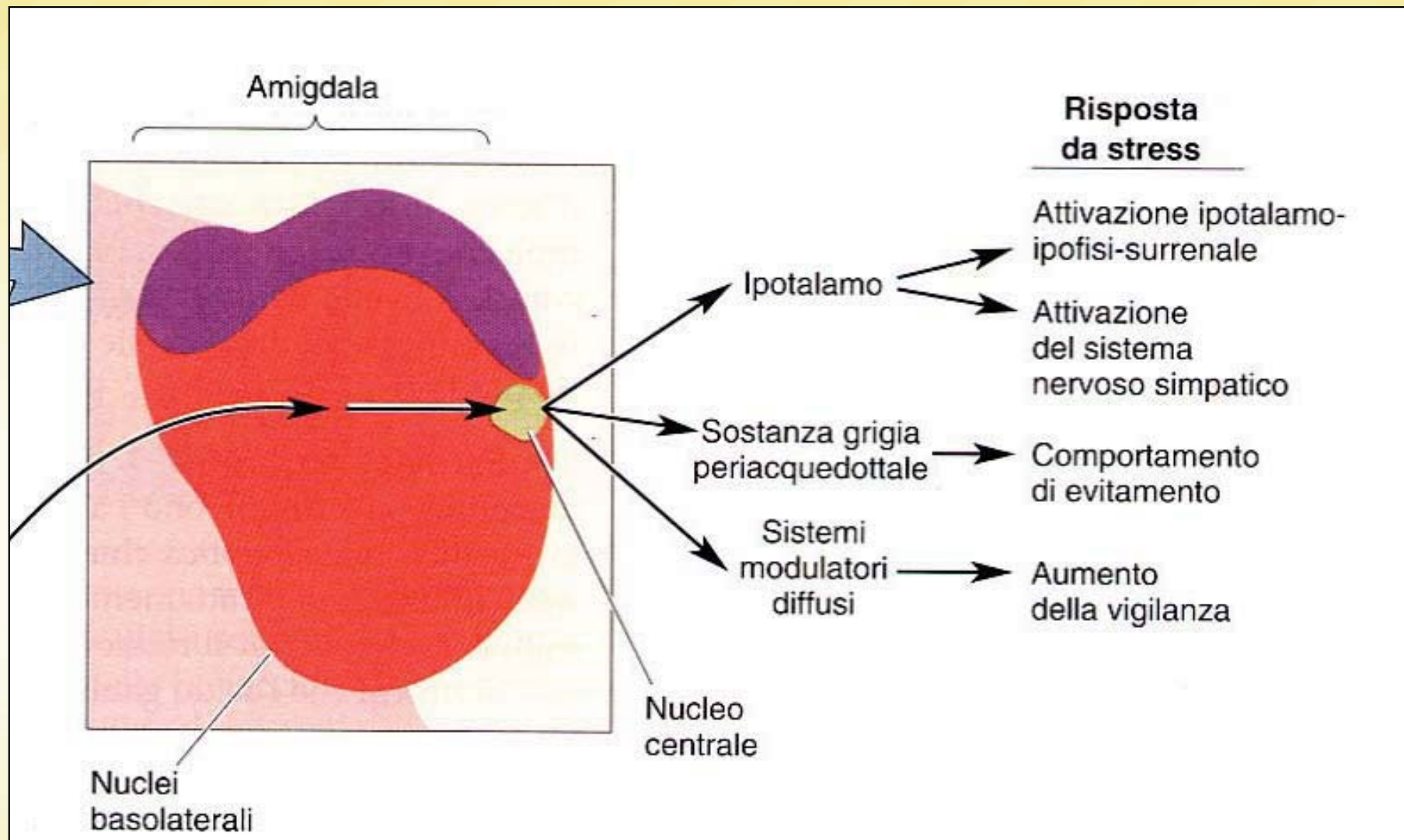
Effetti dannosi
(es. fatica, ridotta efficacia, ridotta efficienza)



Amigdala
(sotto la corteccia che la copre)

Ippocampo
(sotto la corteccia che lo copre)

Tronco encefalico
e cervelletto rimossi
e cervello ruotato leggermente

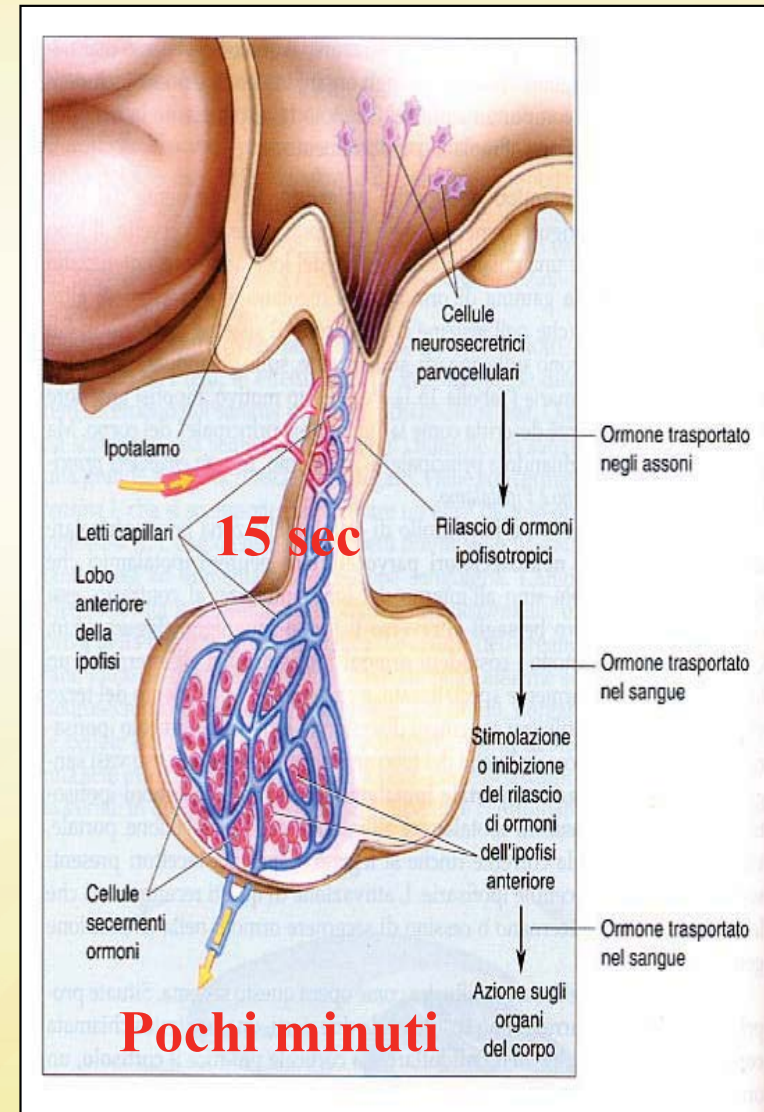
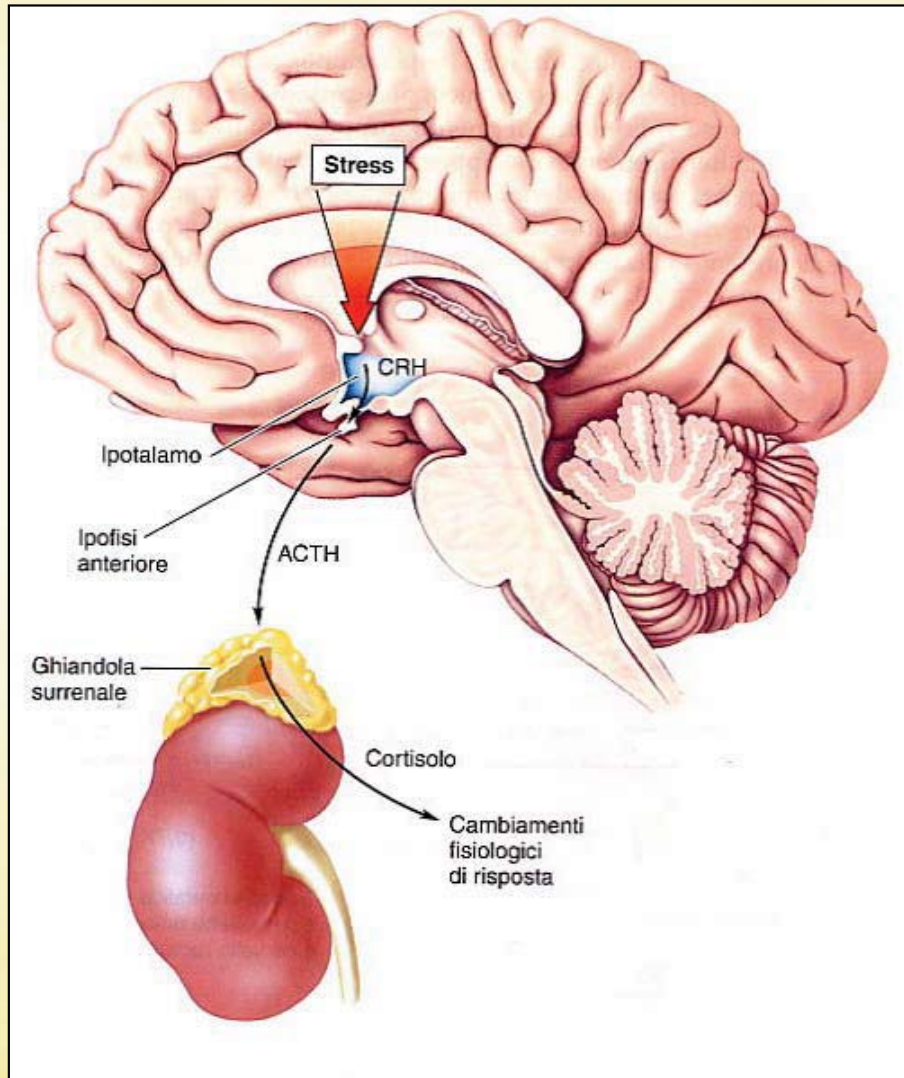


L'amigdala è una struttura critica per la risposta di paura.

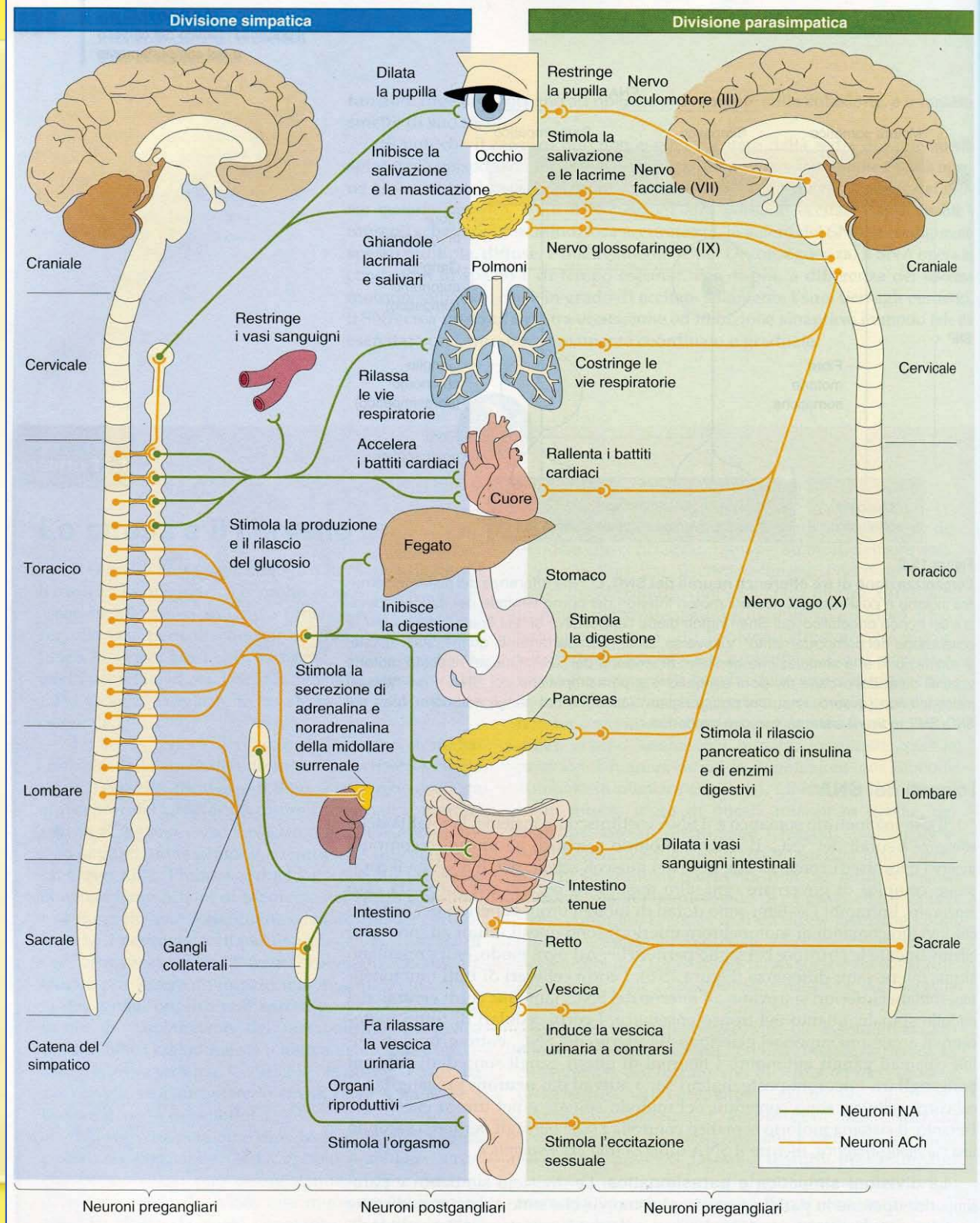
L'informazione sensoriale giunge all'amigdala basolaterale dove è analizzata e inviata ai neuroni del nucleo centrale.

Quando il nucleo centrale dell'amigdala diviene attivo, dà origine alla risposta da stress.

Ipotalamo ipofisi surrene



Sistema nervoso autonomo (SNA): Simpatico e parasimpatico



Crisi fisiche acute

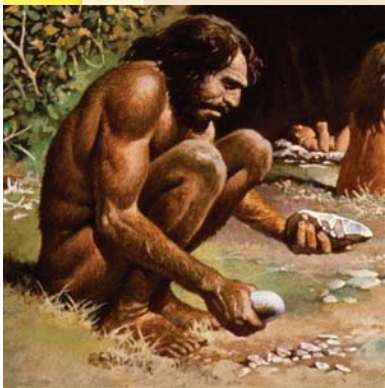
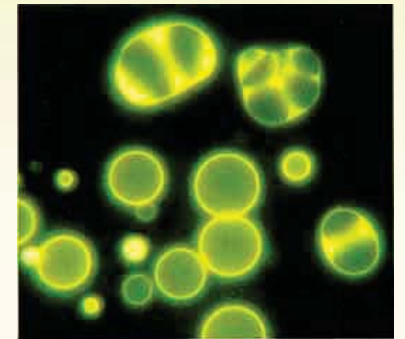
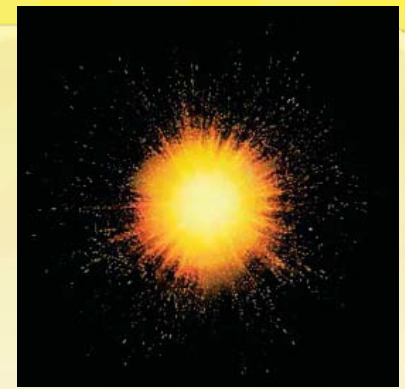


Stress psicologico



Di generazione in generazione per prove, errori e selezione

Anni fa	
15.000.000.000	Big bang
3.500.000.000	Vita
8.000.000	Ominidi
6.000.000	Antenato uomo moderno
1.600.000	Homo Erectus
200.000	Homo Sapiens
35.000	Homo Sapiens Sapiens
7.500	Culture moderne (sedentarietà)



Definizione di work stress nell'Accordo Europeo

Lo stress è uno stato che comporta disturbi e disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale, e crea effetti sugli individui che si ritengono incapaci di colmare le lacune con i propri requisiti o le aspettative riposte su di loro.

L'individuo è in grado di fare fronte ad esposizioni di breve durata a pressioni, che possono essere considerate positive, ma ha grande difficoltà nel fare fronte ad esposizioni di intensa e prolungata pressione.

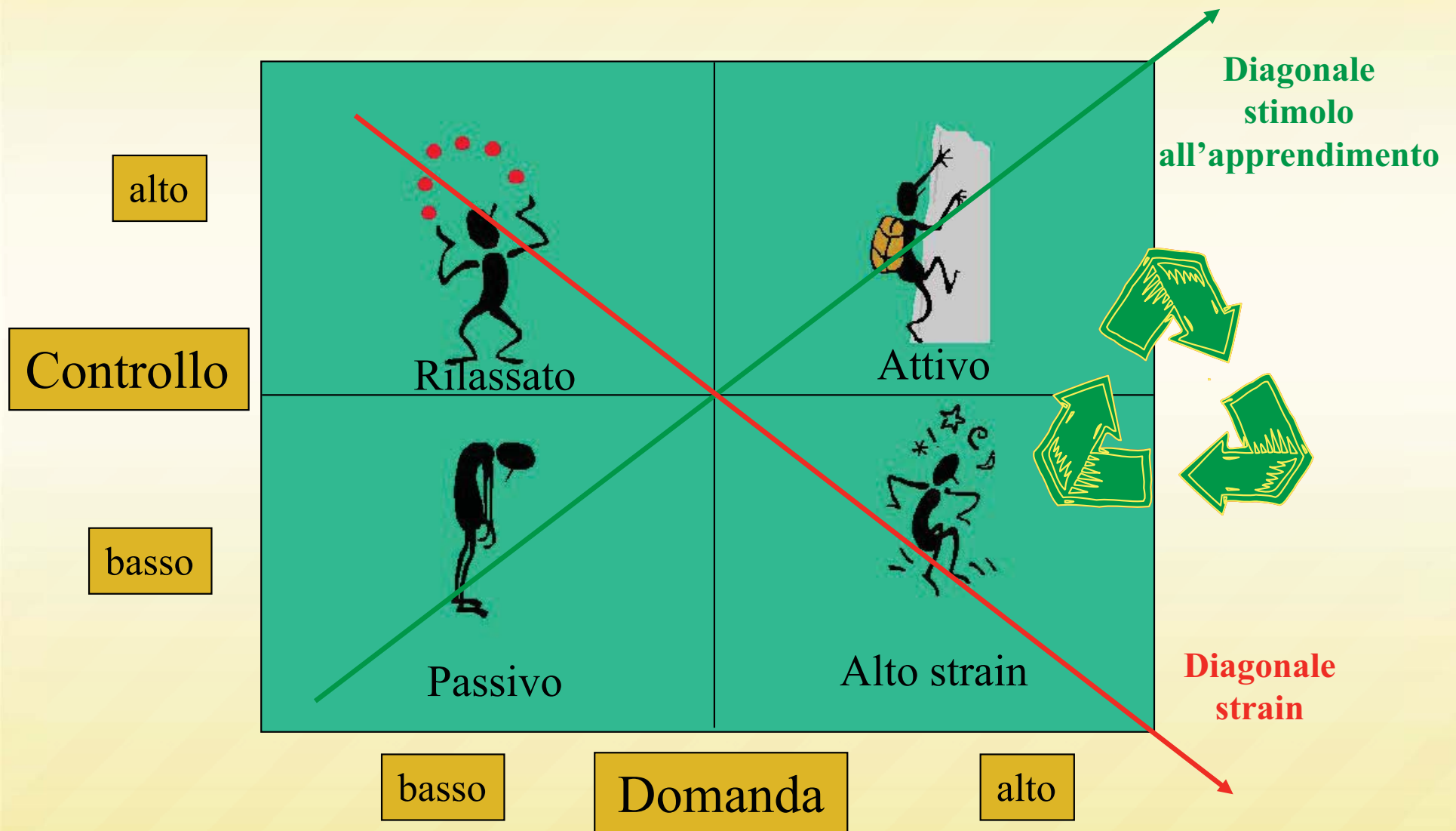
Inoltre, gli individui possono reagire diversamente alle situazioni simili e lo stesso individuo può reagire diversamente alle situazioni simili in tempi (periodi) differenti della sua vita.

Lo stress non è una malattia, ma l'esposizione prolungata ad esso può ridurre l'efficacia sul lavoro e può causare problemi alla salute.

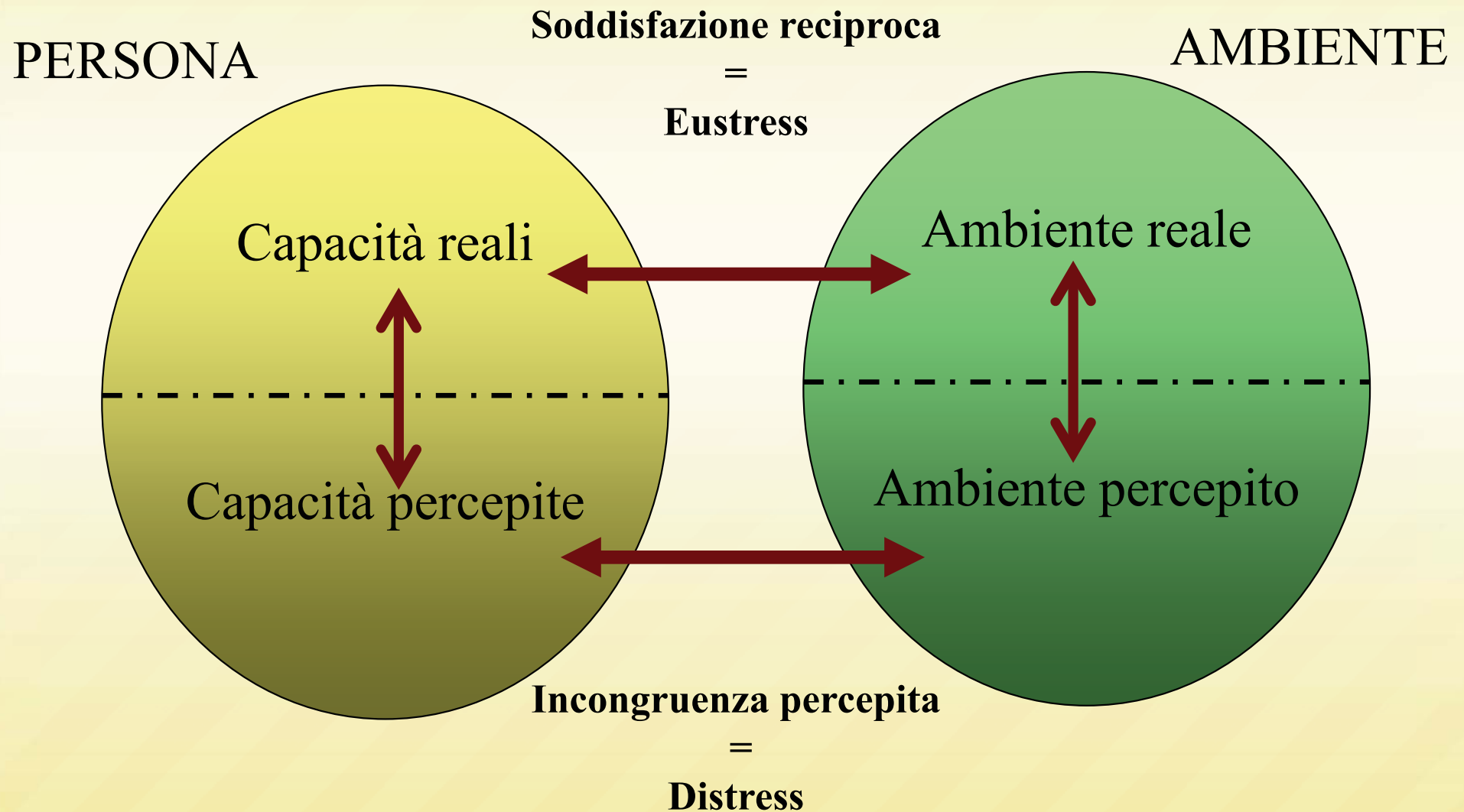
Come funziona?

Modelli dello stress lavoro correlato

Il modello domanda- controllo

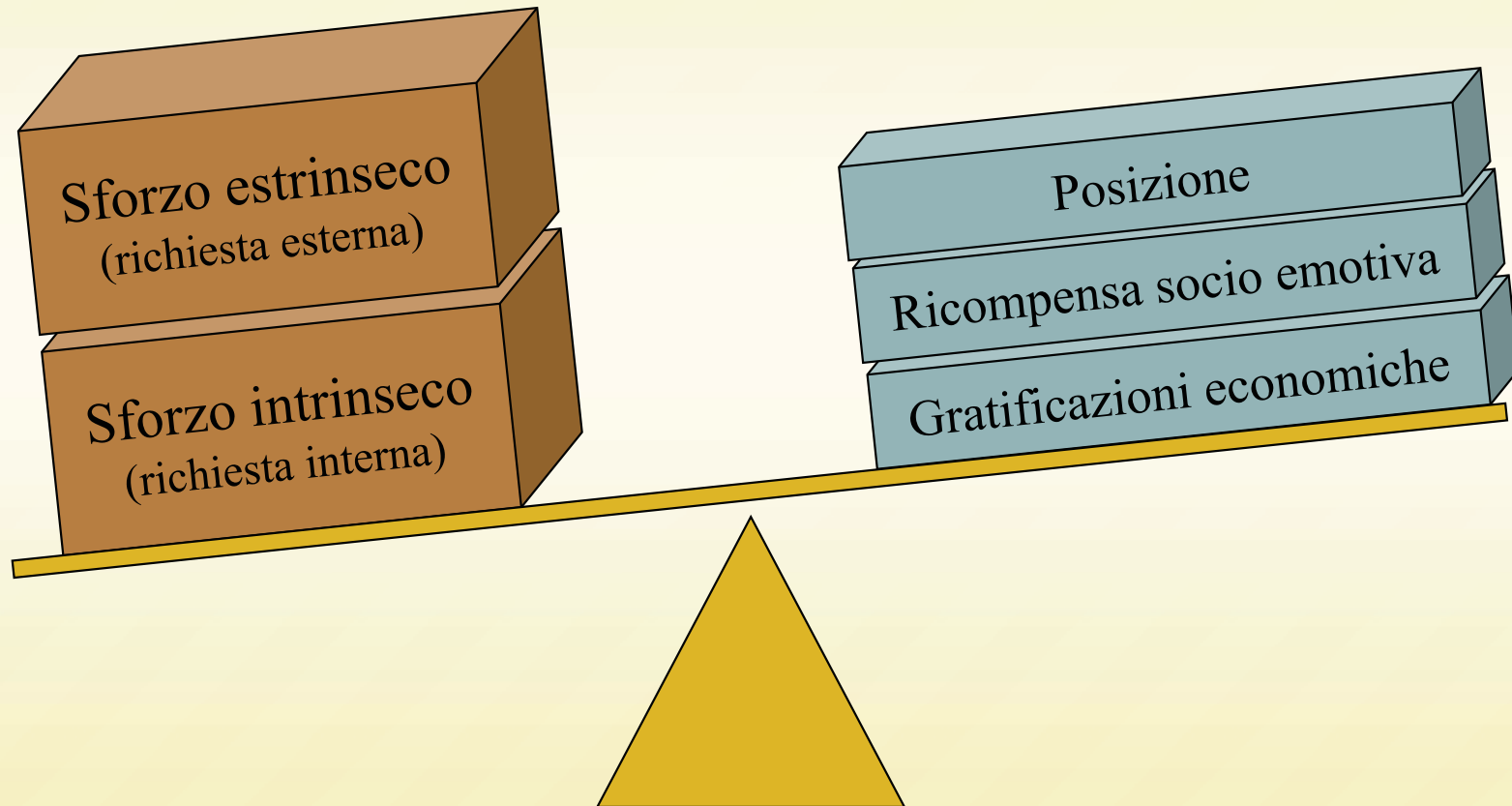


Adattamento persona-ambiente



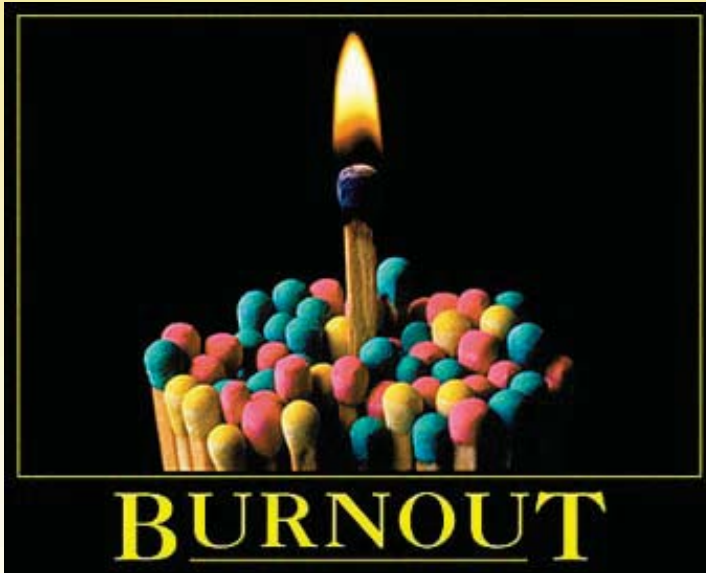
Effort Reward Imbalance

(squilibrio sforzo ricompensa)

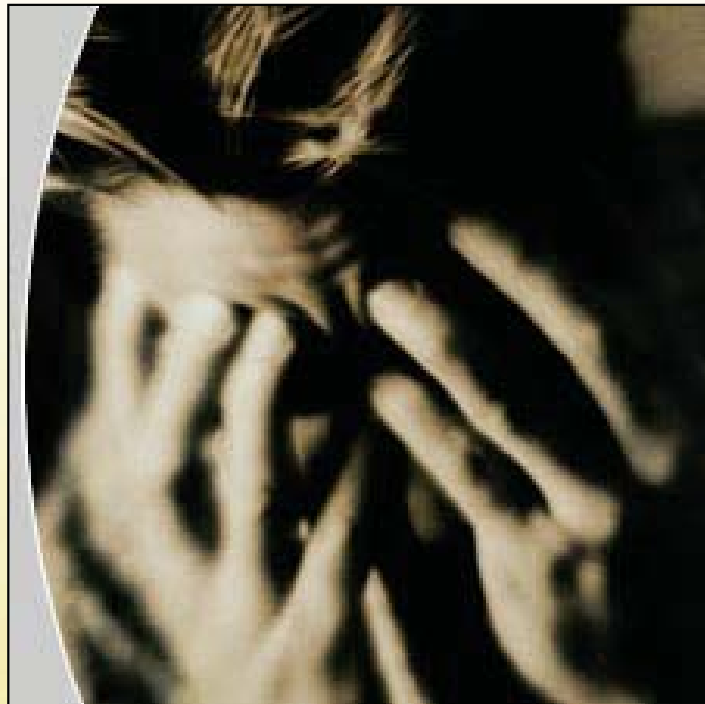


Squilibrio tra alti costi sostenuti e gli esigui guadagni ottenuti

Un cenno a mobbing e burnout



Le 3 dimensioni del burnout



- **Esaurimento**
(fisico ed emotivo; mancanza energie)
- **Cinismo**
(atteggiamento freddo e distaccato nei confronti del lavoro e delle persone)
- **Inefficienza**
(crescita del senso di inadeguatezza; perdita della fiducia in sé)

Quali professioni sono coinvolte?

- Le professioni definite “**hight-touch**” (a contatto continuo), ossia che implicano numerosi contatti con persone in difficoltà (tradizionalmente: *servizi sociali, assistenza sanitaria, istruzione*)
- Un numero sempre crescente di professioni è “hight-touch” (trasformazione da lavori manifatturieri a **servizi alle persone**). Il lavoratore deve saper fornire un valido servizio anche dal punto di vista della relazione interpersonale
- **Posizioni manageriali** chiamate a dirigere e a motivare i dipendenti affinché aumentino efficienza e produttività.
- **Lavoro in equipe** in cui deve svilupparsi il senso collaborativo

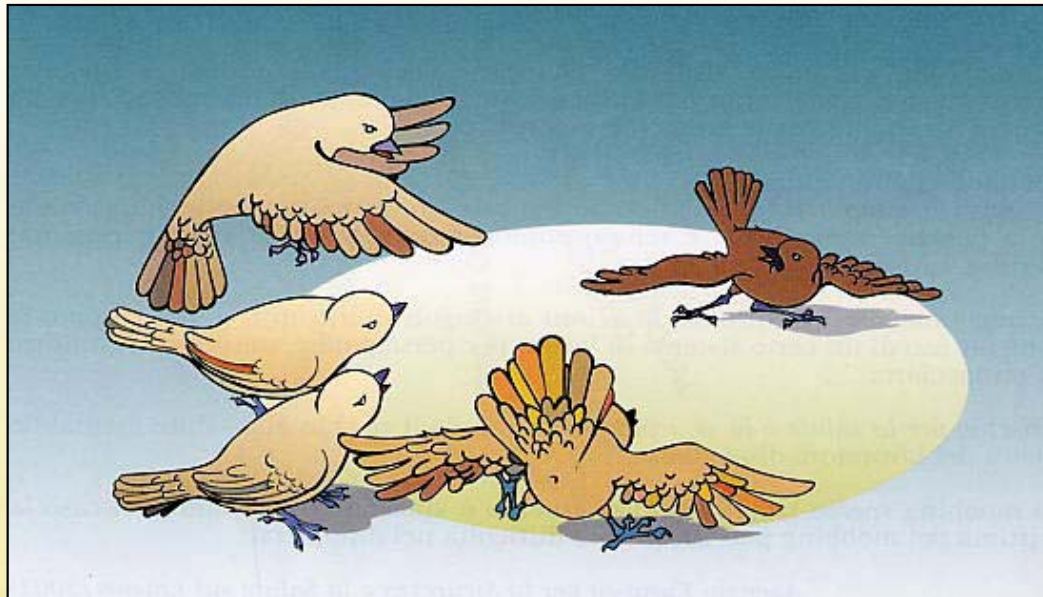


Precisa volontà di
nuocere

Organizzazione malata

Una definizione di mobbing

Il mobbing
è comunemente definito come
una forma di molestia o violenza psicologica
esercitata quasi sempre con intenzionalità lesiva,
ripetuta in modo iterativo,
con modalità polimorfe.



Bisogni essenziali che strutturano l'individuo sociale

- Sentire che **ci si può fidare** delle persone e delle situazioni, per poter costruire un'identità stabile
- Poter pensare di vivere in un **mondo intelligibile**, operare in un mondo almeno in parte prevedibile
- **Confidare nel saper rispondere** in maniera costruttiva e adeguata alle richieste
- Situazione interpersonale in cui pur nel variare delle situazioni **si sa cosa gli altri possono aspettarsi da noi e noi dagli altri**

Specificità del mobbing

Per poter lavorare efficacemente occorre che siano soddisfatti i bisogni sociali essenziali:



7 parametri che identificano il mobbing (H. Ege)

- in ambiente lavorativo
- frequenza (sistematicità, strategia)
- durata (circa 6 mesi)
- tipi di attacchi (5 tipi)
- dislivello fra gli antagonisti
- andamento in fasi successive
- intento persecutorio (discriminazione)



5 tipi di attacchi (*E. Ege*)

- **attacchi ai contatti umani e sociali** (limitazione possibilità di esprimersi, critica alle prestazioni)
- **isolamento sistematico** (come se non ci fosse)
- **cambiamento delle mansioni** (al di sotto delle capacità, umilianti)
- **attacco alla reputazione della persona e professionale** (parlare alle spalle, voci false, valutazioni sbagliate e umilianti delle prestazioni)
- **minacce o atti di violenza** (clima ostile, provocazioni)

E' un problema?

Stress: “*baby*” emozione

Stress:

un'emozione che non ha ancora assunto la sua forma definitiva

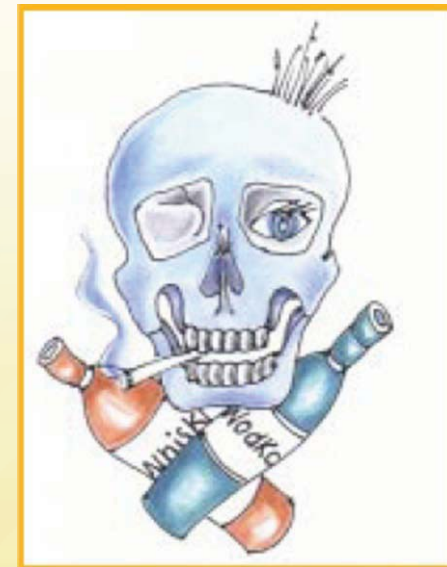
Se il lavoro è domanda, lo stress è inversamente proporzionale alla possibilità di controllo

- Gioia
- Rabbia
 - I nostri diritti vengono violati o siamo feriti
 - ↪ Ci dà l'energia necessaria per combattere
- Paura
 - Siamo in pericolo
 - ↪ Tutelare la nostra incolumità, allerta, concentrazione, prudenza, ripiegamento
- Tristezza
 - Perdita, siamo trascurati, non raggiungiamo lo scopo
 - ↪ Riorganizzazione più adatta di pensieri, abitudini, visione

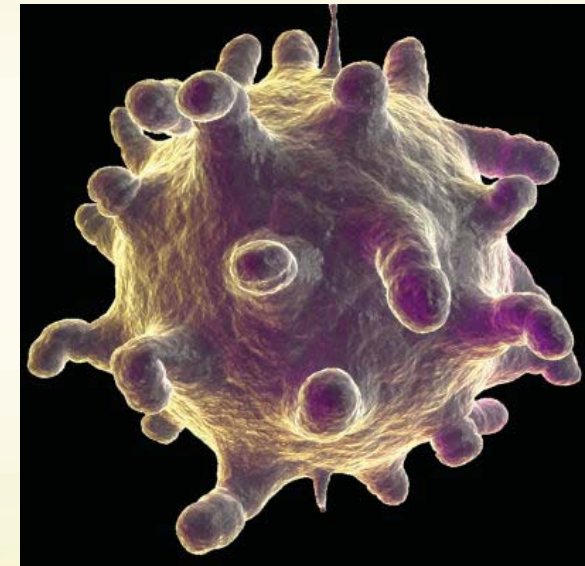
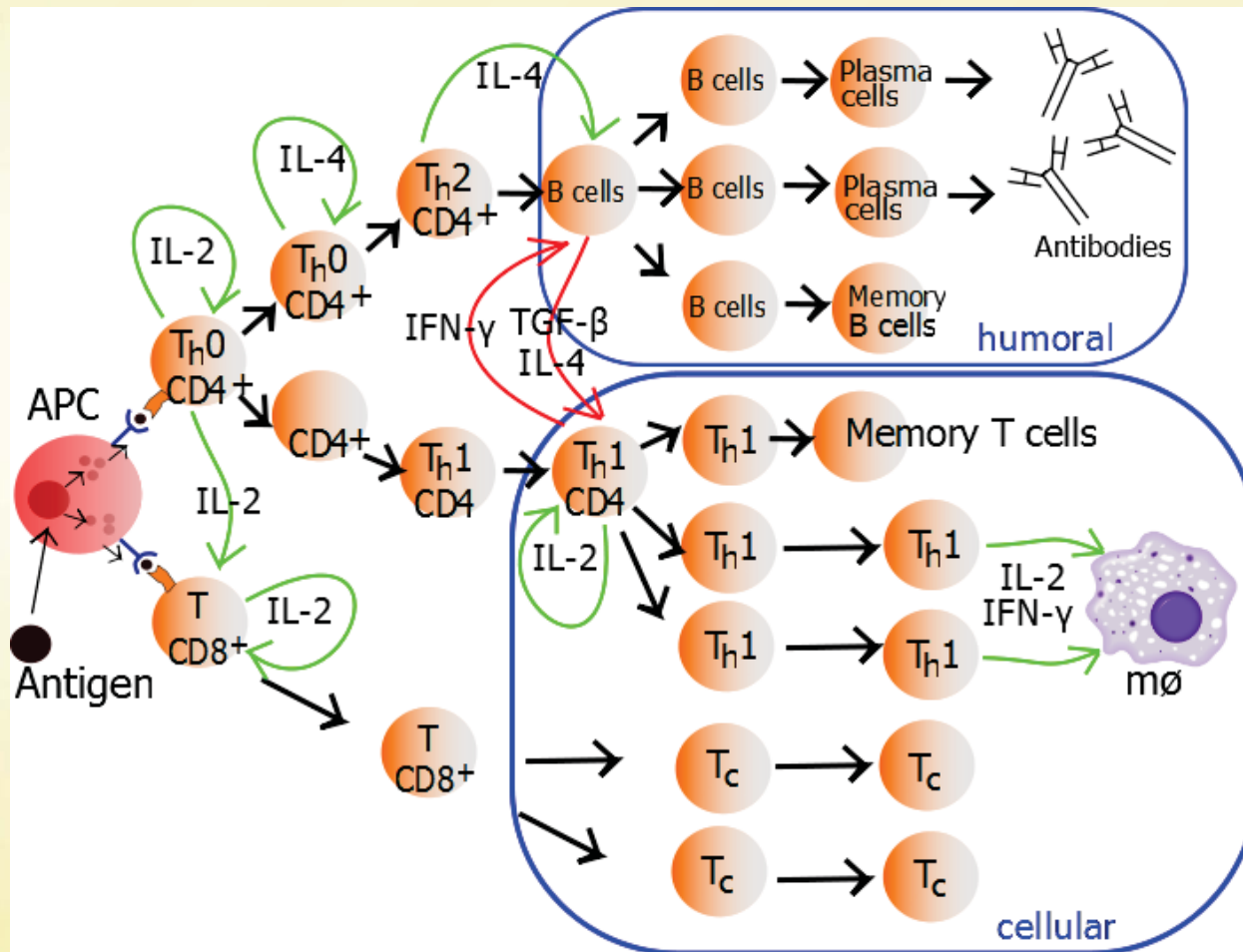
Effetti dello stress

- Difficoltà di rilassamento
- Disturbi del sonno
- Alimentazione scorretta
- Fumo, alcool, droghe
- Carenza di esercizio fisico
- Comportamenti sociali a rischio
- Indebolimento sistema immunitario
- Disturbi app. gastroenterico e cardiovascolare
- Cefalea da tensione
- "Stanchezza psichica"

- Comportamenti correlati alla salute
- Salute



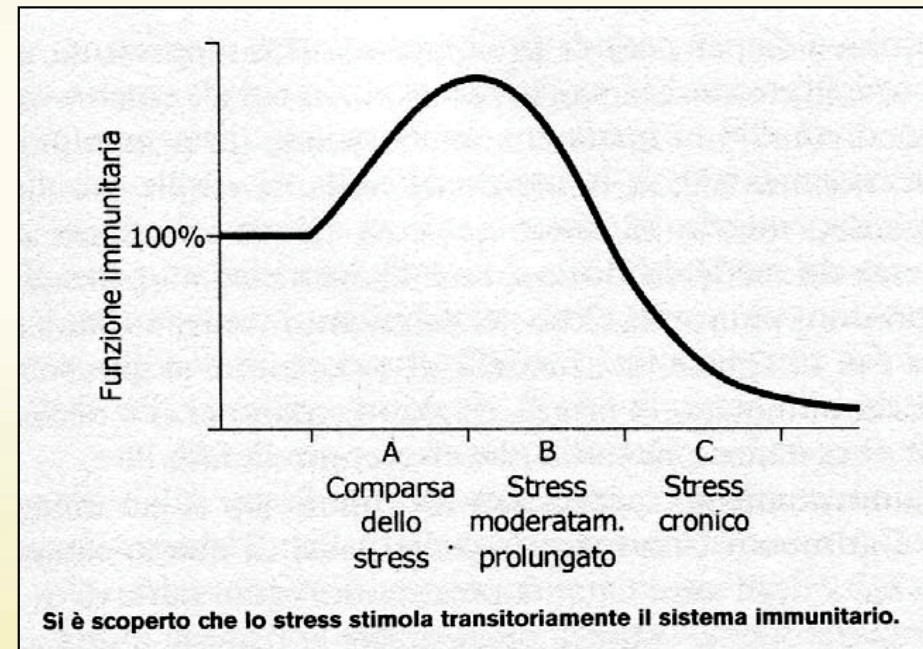
Un esempio: immunità, stress e malattia



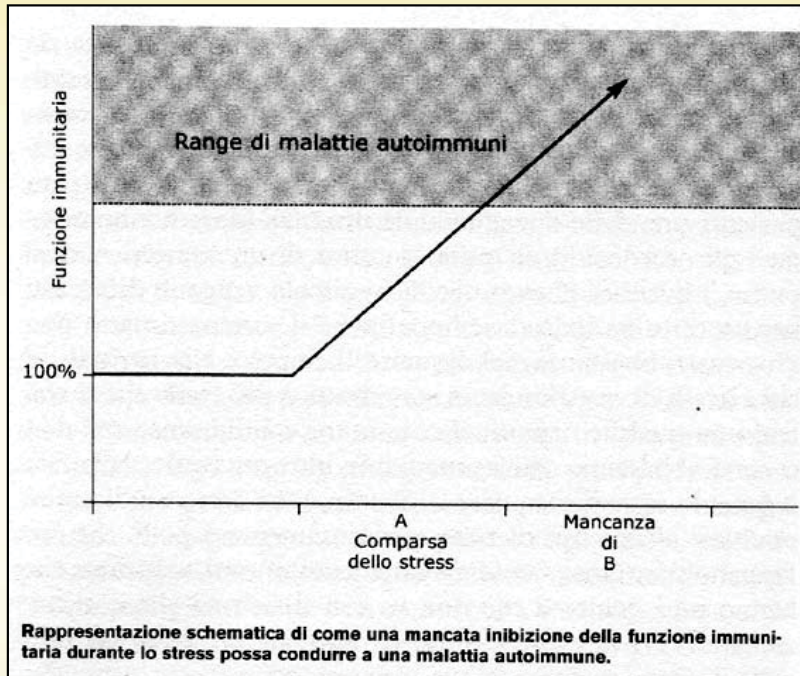
Virus

Un esempio: immunità, stress e malattia

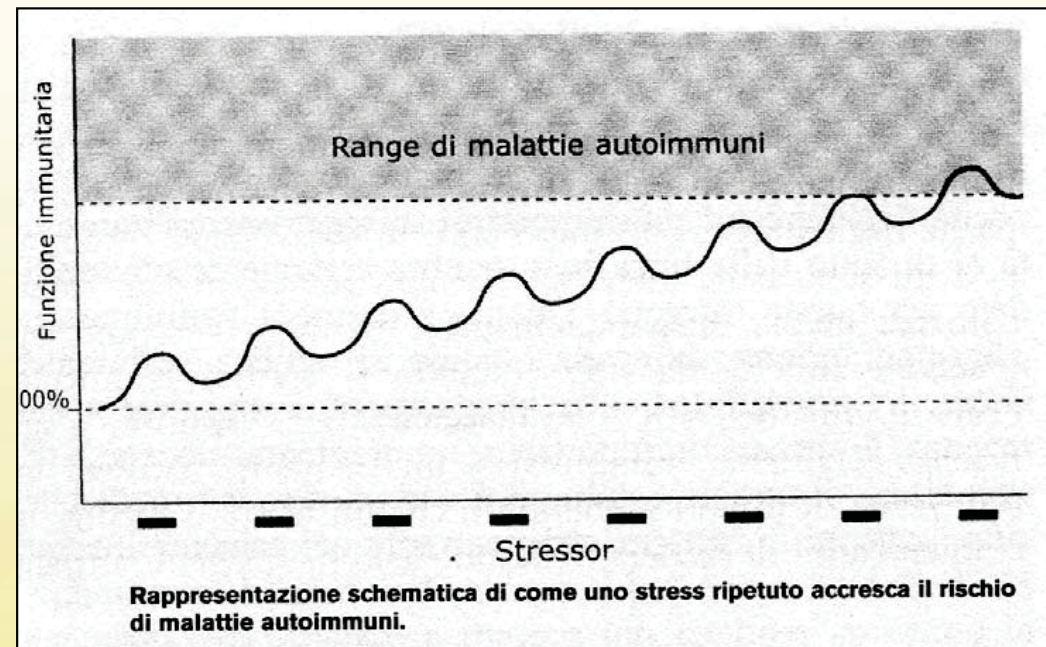
- In realtà:
 - Nei **primi 30 minuti** viene potenziata l'immunità innata (**A**)
 - **Passata la prima ora**, se continua lo "stress", inizia la fase di immunosoppressione per tornare al livello di partenza (**B**)
 - Per stress **importanti** e di più **lunga durata** si ha una vera immunosoppressione (**C**)



Stress e malattie autoimmuni



Se non si riesce ad avere la fase "B" (ritorno al livello di partenza), si è esposti al rischio di malattie autoimmuni



Personalità e temperamento?

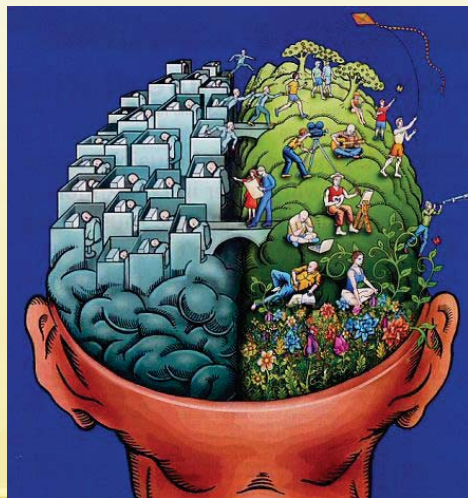
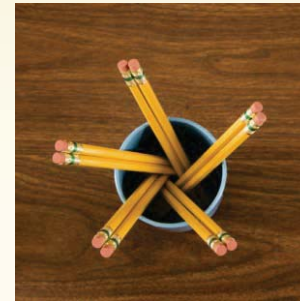
Tipo “A”?

- Prima descrizione: “Estremamente competitivi, dai grandi risultati, sempre di fretta, impazienti e ostili”.
- Fattore chiave: l’ostilità (significativo aumento della mortalità per tutte le malattie, non solo per quelle cardiache)
- Al centro dell’ostilità, forse un senso di fretta, e al centro della fretta una dilagante insicurezza.
- Predittore di cardiopatia non tanto l’aggressività ma la tendenza a non esprimerla.



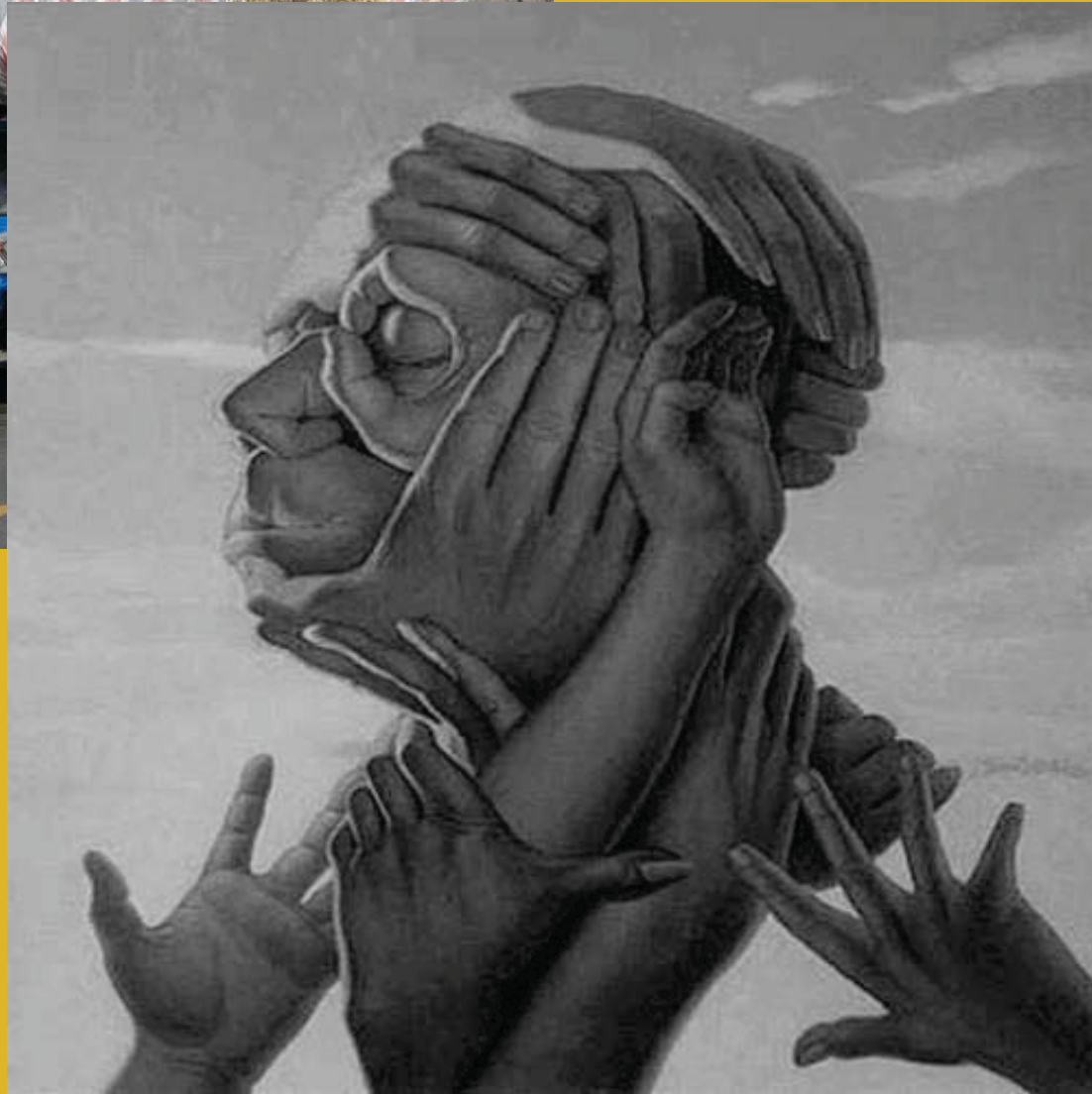
Personalità “represe”

- Tutti i puntini sulle “i” e i trattini sulle “t”.
- Pianificatori che non amano le sorprese con vite strutturate e regolate.
- Non amano ambiguità (banco o nero).
- Stoiche (a freno le emozioni)
- Paura della disapprovazione sociale.
- “Vorrei avere anch’io la loro disciplina. Come fanno?” Ma tutto ciò ha un prezzo fisiologico.
- Sotto la facciata, forse, ansiose e non riconoscono la propria fragilità.

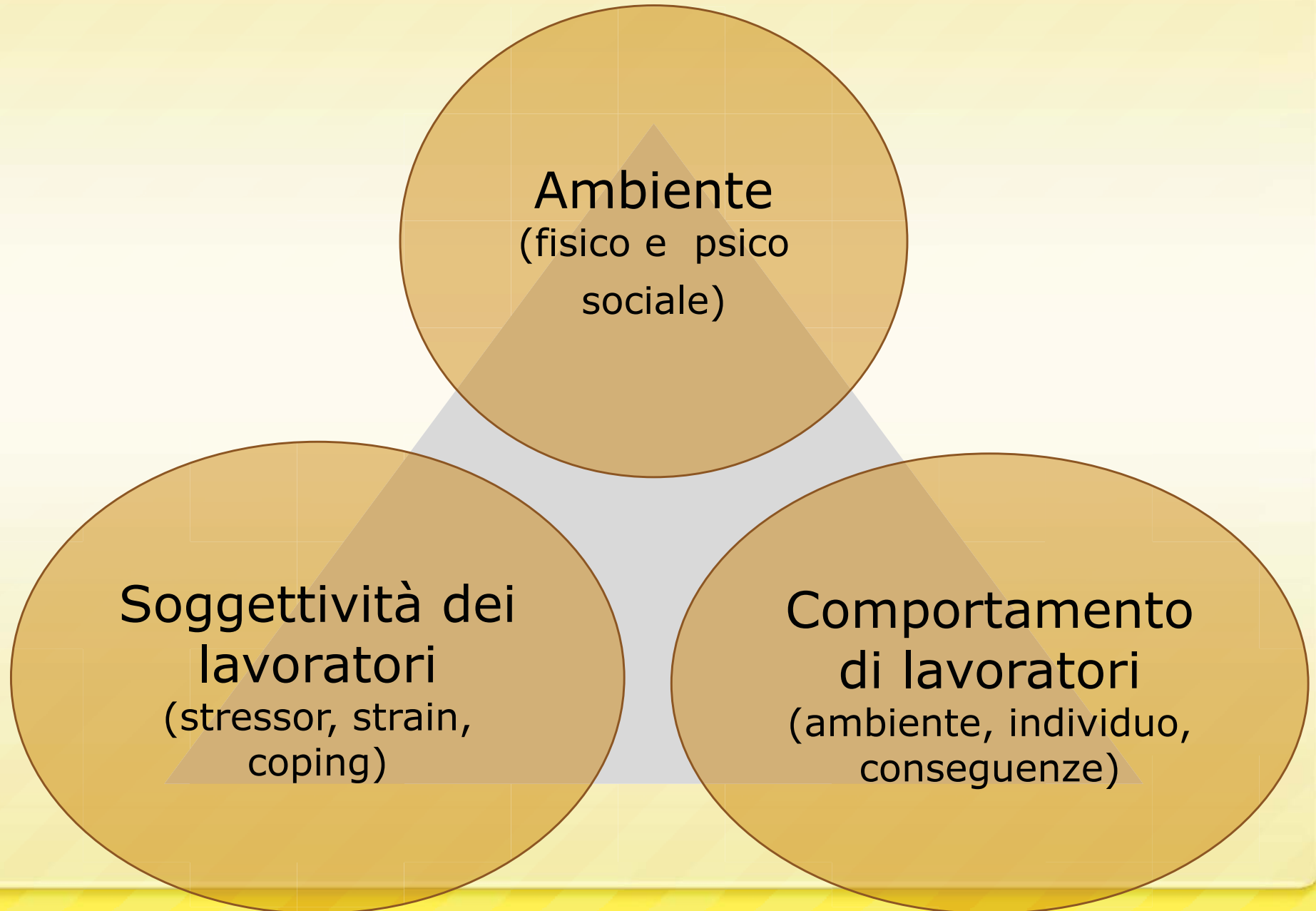


“A volte può essere estremamente stressante costruire un mondo privo di stressor”.

Lo valutiamo?



Triangolazione nella valutazione



Ancor prima di iniziare



COORDINAMENTO
TECNICO
INTERDEPARTAMENTALE
DELLA PREVENZIONE
NEI LUOGHI DI LAVORO

Decreto Legislativo 81/2008 s. m. i.

STRESS LAVORO-CORRELATO

INDICAZIONI PER LA CORRETTA GESTIONE DEL RISCHIO E PER L'ATTIVITÀ
DI VIGILANZA ALLA LUCE DELLA LETTERA CIRCOLARE DEL 18 NOVEMBRE
2010 DEL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI



Gennaio 2012

Principi generali

- 1. la valutazione è promossa e gestita dal **datore del lavoro** e/o dal top management;
- 2. l'oggetto della valutazione è **l'organizzazione del lavoro**: gli elementi che possono costituire fattori di stress lavoro-correlato e la loro percezione da parte dei lavoratori;
- 3. il processo è **orientato alle soluzioni**, soprattutto soluzioni di tipo collettivo, a forte valenza preventiva;
- 4. la valutazione si impernia sulla **partecipazione effettiva dei lavoratori** attraverso un processo di coinvolgimento dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti;
- 5. va garantita sempre e comunque la **centralità degli attori interni** della prevenzione (RSPP, Medico competente, RLS);
- 6. la valutazione deve **integrarsi nel processo complessivo di valutazione** dei rischi e nel relativo documento ed inserirsi nel programma generale di prevenzione e protezione aziendale con il relativo piano attuativo.

Quale percorso

- 1) **Azioni propedeutiche** che comprendono:
 - individuazione dei soggetti aziendali, eventualmente affiancati da consulenti esterni, che partecipano al processo di valutazione (costituzione del team di valutazione);
 - scelta dello strumento di valutazione (metodo da seguire);
 - formazione dei soggetti valutatori, sul metodo scelto, se necessaria;
 - individuazione dei gruppi omogenei/partizioni organizzative in cui suddividere l'azienda, in ragione dell'effettiva organizzazione aziendale;
 - definizione delle modalità con cui sentire i lavoratori o gli RLS\RLST, in relazione alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto.

Su tutti gli aspetti sopra citati devono essere consultati gli RLS, ai sensi dell'art. 50 comma 1 lett. b del D. Lgs 81/08.

Quale percorso

- 2) **Valutazione preliminare.**
- 3) Individuazione e attuazione degli **interventi correttivi**, se necessari, in base ai risultati della valutazione preliminare.
- 4) **Verifica dell'efficacia** degli interventi attuati.
- 5) **Valutazione approfondita**, ove gli interventi correttivi siano risultati inefficaci.
- 6) Individuazione e attuazione di ulteriori **interventi correttivi**, se necessari, in base ai risultati della valutazione approfondita.
- 7) **Monitoraggio e aggiornamento** della valutazione.

Informazione e sensibilizzazione dei lavoratori per favorire la partecipazione.

Obbligo di informazione e formazione ai sensi dell'art. 36 e 37 del D. Lgs 81/08.

La partecipazione dei lavoratori

- **Pianificazione** della valutazione: consultazione RLS
- **Valutazione preliminare**: RLS o lavoratori che conoscono la situazione di lavoro
- **Valutazione approfondita**: gli strumenti garantiscono di per se la partecipazione. Rappresentatività statistica.

**Il lavoratore è un
“osservatore privilegiato”**

La partecipazione dei lavoratori (ruolo degli RLS)

- Al momento della **pianificazione** della valutazione:
 - deve essere consultato preventivamente nella individuazione del percorso e dei metodi valutativi;
 - contribuisce alla pianificazione della valutazione con particolare riguardo alla individuazione dei gruppi omogenei o delle partizioni organizzative.
- Nella fase di **valutazione preliminare**:
 - **contribuisce attivamente** (non come osservatore) alla valutazione attraverso check-list;
 - raccoglie informazioni dai lavoratori sui fattori di contesto/contenuto (non la percezione soggettiva, ma il riscontro oggettivo degli elementi valutati dalla check-list);
 - partecipa alla individuazione delle soluzioni.

Rispetto ai passaggi precedenti la sua partecipazione è garanzia della correttezza della valutazione.

- Nella fase di valutazione **approfondita**:
 - favorisce la partecipazione dei lavoratori;
 - partecipa alla individuazione delle soluzioni.

**Il lavoratore è un
“osservatore privilegiato”**

Valutazione “preliminare”

Indicatori “oggettivi”

Valutazione preliminare

- Scopo: verificare l'esistenza di condizioni disfunzionali dell'organizzazione.
- Liste di controllo utilizzate da personale adeguatamente formato.
- Il giudizio non si basa sulla percezione soggettiva, ma sul riscontro delle caratteristiche dell'organizzazione.
- La mancanza della "voce" nella lista non è un alibi per non affrontare uno specifico problema
- Sentire i lavoratori "durante" e non "dopo".
- Valutazioni divergenti sono già motivo per approfondimento.

Indicatori

- **Eventi sentinella**
- **Area contenuto del lavoro**
 - Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro
 - Pianificazione dei compiti
 - Carico di lavoro – ritmo di lavoro
 - Orario di lavoro
- **Area contesto del lavoro**
 - Funzione e cultura organizzativa
 - Ruolo nell'ambito dell'organizzazione
 - Evoluzione della carriera
 - Autonomia decisionale – controllo del lavoro
 - Rapporti interpersonali sul lavoro
 - Interfaccia casa lavoro / conciliazione vita/lavoro

Eventi sentinella

- Indici infortunistici
- Assenze per malattia
- Assenze dal lavoro
- Ferie non godute
- Trasferimenti interni richiesti dal personale
- Rotazione del personale
- Procedimenti, sanzioni disciplinari
- Richieste visite mediche straordinarie medico competente
- Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente
- Istanze giudiziarie per licenziamento/demansionamento/molestie morali e/o sessuali

I - EVENTI SENTINELLA

Gli indicatori aziendali sono riferiti all'andamento negli ultimi 3 anni.

Nel caso in cui la risposta **INALTERATO**(*) corrisponda a 0, si segna la X nella casella **DIMINUITO** (ad esempio: la sua Azienda ha 0 (zero) infortuni negli ultimi 3 anni.

Seguendo le istruzioni dovrebbe segnare **INALTERATO** perché non ci sono variazioni. In questo caso però, **INALTERATO** indica una condizione non cambiata perché non migliorabile; motivo per cui la X si segna su diminuito e non su inalterato).

N.	INDICATORE	Diminuito	Inalterato*	Aumentato	PUNTEGGIO	NOTE
1	INDICI INFORTUNISTICI	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
$\frac{\text{n° infortuni}}{\text{n° lavoratori}} \times 100$ ultimo anno diminuito, inalterato, aumentato rispetto a:		$\frac{\text{n° infortuni totali negli ultimi 3 anni}}{\text{n° lavoratori degli ultimi 3 anni}} \times 100$				
(sono compresi anche gli infortuni "in itinere" in presenza di lavoro a turni)						
2	ASSENZA PER MALATTIA*	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	
(*) devono essere considerati i giorni di assenza per malattia indipendentemente dalla sua natura. Sono escluse maternità, allattamento						
3	% ASSENZE dal lavoro	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		

II – AREA CONTENUTO DEL LAVORO

AMBIENTE DI LAVORO ED ATTREZZATURE DI LAVORO (Fare riferimento al Documento di valutazione dei rischi)

N.	INDICATORE	Si	No	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	Esposizione a rumore sup. al secondo livello d'azione	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
2	Inadeguato confort acustico (ambiente non industriale)	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
3	Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
4	Microclima adeguato	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
5	Adeguato illuminamento con particolare riguardo alle attività ad elevato impegno visivo (VDT, lavori fini, ecc.) 0	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
6	Rischio movimentazione manuale dei carichi	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		

PIANIFICAZIONE DEI COMPITI

N.	INDICATORE	Si	No	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
14	Il lavoro subisce frequenti interruzioni	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
15	Adeguatezza delle risorse strumentali necessarie allo svolgimento dei compiti	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
16	È presente un lavoro caratterizzato da alta monotonia	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
17	Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
18	Chiara definizione dei compiti	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
19	Adeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		

TOTALE PUNTEGGIO

III - AREA CONTESTO DEL LAVORO

FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA

N.	INDICATORE	Si	No	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
37	Diffusione organigramma aziendale	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
38	Presenza di procedure aziendali	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
39	Diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
40	Diffusione degli obiettivi aziendali ai lavoratori	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
41	Presenza di un sistema di gestione della sicurezza aziendale	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
42	Presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini....)	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		

Valutazione “approfondita”

Percezione soggettiva dei
lavoratori

Valutazione approfondita

- Garantire la partecipazione ed il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella ricerca dei fattori di rischio e delle conseguenti soluzioni e verifica della loro efficacia
- Può essere opportuna in ogni circostanza
- Obbligatoria quando le soluzioni non sono risultate efficaci

Soggettività dei lavoratori

- Questionari
- Focus group
- Interviste semistrutturate



Il questionario

- Validato e supportato da teoria condivisa a livello internazionale
- Deve sondare solo dimensioni non riconducibili a tratti o caratteristiche di personalità
- Specificatamente dedicato all'ambiente di lavoro
- Indagano l'organizzazione del lavoro percepita
- L'applicazione meccanicistica invalida il processo di valutazione
- Informazione, somministrazione, raccolta (anonima), report finale, discussione del report

I principali fattori

DOMANDA

(carico di lavoro, strutturazione del lavoro, ambiente di lavoro)

CONTROLLO

(quanto i lavoratori hanno voce in capitolo sul modo di svolgere il proprio lavoro)

SUPPORTO

(incoraggiamento e risorse fornite dall'organizzazione, dalla dirigenza e dai colleghi)

RELAZIONI

(promozione di un modo di lavorare positivo per evitare i conflitti ed affrontare i comportamenti inaccettabili)

RUOLO

(se le persone capiscono il loro ruolo all'interno dell'organizzazione e se l'organizzazione assicura che la persona non abbia conflitti di ruolo)

CAMBIAMENTO

(come i cambiamenti organizzativi vengono gestiti e comunicati nell'organizzazione)

		FORTEMENTE IN DISACCORDO	DISACCORDO	NÉ D'ACCORDO NÉ DISACCORDO	D'ACCORDO	FORTEMENTE IN ACCORDO
24.	I colleghi mi danno l'aiuto e il supporto di cui ho bisogno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Ho voce in capitolo su come svolgere il mio lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Ho sufficienti opportunità di chiedere spiegazioni ai dirigenti sui cambiamenti relativi al lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Al lavoro i miei colleghi mi dimostrano il rispetto che merito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Il personale viene sempre consultato in merito ai cambiamenti nel lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Se qualcosa al lavoro mi ha disturbato o infastidito posso parlarne con il mio capo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	SEMPRE
12.	Devo trascurare alcuni compiti perché ho troppo da fare	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..
13.	Mi sono chiari gli obiettivi e i traguardi del mio reparto/ufficio	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..
14.	Ci sono attriti o conflitti fra i colleghi	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..
15.	Ho libertà di scelta nel decidere come svolgere il mio lavoro	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..
16.	Non ho la possibilità di prendere sufficienti pause	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..
17.	Capisco in che modo il mio lavoro si inserisce negli obiettivi generali dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..
18.	Ricevo pressioni per lavorare oltre l'orario	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..	<input type="checkbox"/> ..

Risultati per singola azienda e per ciascun fattore ottenuti con il software dell'HSE

Ditte Intervento Ravenna

positivo ■ ■ ■ ■ negativo

Fattori

	M	E	C	A	B	O	G	I	R	L	P	D	H	Q	N	F	TOT
D	4.13	3.56	3.58	3.67	3.64	3.64	3.29	3.31	3.11	2.88	2.97	3.03	3.27	2.80	3.59	3.76	3.38
CO	3.71	4.03	3.46	3.54	3.53	3.58	3.41	2.99	2.49	2.27	3.68	3.45	3.02	2.77	3.53	4.11	3.37
SS	4.20	4.03	3.95	3.32	3.69	2.83	2.78	2.83	3.06	2.30	2.89	2.84	3.58	2.75	3.72	4.03	3.22
SC	4.79	4.44	4.44	3.77	4.18	3.81	3.84	3.47	2.71	2.99	3.77	3.39	3.96	3.72	4.32	3.94	3.78
RE	4.68	4.46	4.33	4.36	4.19	4.06	3.99	3.99	3.23	3.27	4.13	3.98	3.74	3.62	4.47	4.62	4.05
RU	4.63	4.55	4.52	4.60	4.45	3.99	4.15	4.13	4.26	3.68	4.08	4.06	4.48	4.50	4.55	4.76	4.31
CA	4.29	4.18	3.92	3.72	3.48	2.67	2.84	2.82	2.88	2.48	2.73	2.49	3.30	2.99	3.67	4.08	3.19
	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	C	C	A	A	P	P	

M = Att. Manuale; C = Att. Cognitiva; A = Assistenza; P = Pulizie

Sorveglianza sanitaria?

Visite mediche

- Non sono previste
- Possibili le visite su richiesta del lavoratore
- Opportune se permane una condizione ineliminabile di stress potenzialmente dannosa (valutazione preliminare, azioni correttive, valutazione efficacia, valutazione approfondita, azioni correttive, valutazione efficacia)
- Non opportuni indicatori di effetto subclinico (dosaggi ormonali: aspecifici)
- Utile raccolta anamnestica di disturbi e patologie stress correlate

Medico competente

- Tre piani distinti di attività
 1. Raccolta di eventi sentinella (**valutazione preliminare**)
 2. Valutazione condizioni di ipersuscettibilità individuale ai fini dell'espressione del **giudizio di idoneità**
 3. Raccolta e valutazione epidemiologica di disturbi e segni clinici stress-correlati, ai fini della **valutazione approfondita**

Coping

E allora, che cosa faccio?

Coping

Quello che una persona effettivamente pensa e fa in una situazione stressante

- **Sui compiti** (modifica **dell'ambiente**)
 - Eliminare o modificare le condizioni responsabili del **problema**
- **Su di se** (adattamento **all'ambiente**)
 - Controllare percettivamente il **significato** dell'esperienza in modo da neutralizzare il suo carattere problematico
 - Mantenere le **conseguenze** emotive nei limiti tollerabili

Il successo o l'insuccesso del coping modificano la percezione della situazione

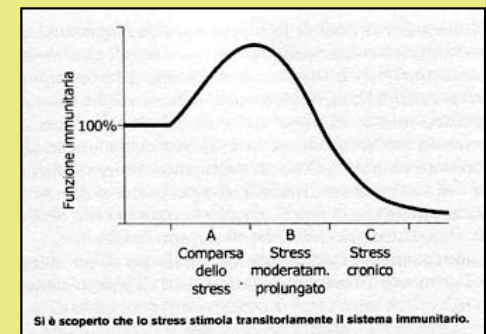
Stress psicologico: coping

- Sfoghi per la frustrazione
- Sostegno sociale
- Prevedibilità
- Controllo
- Percezione che le cose stanno peggiorando (o migliorando)



Allenarsi per ...

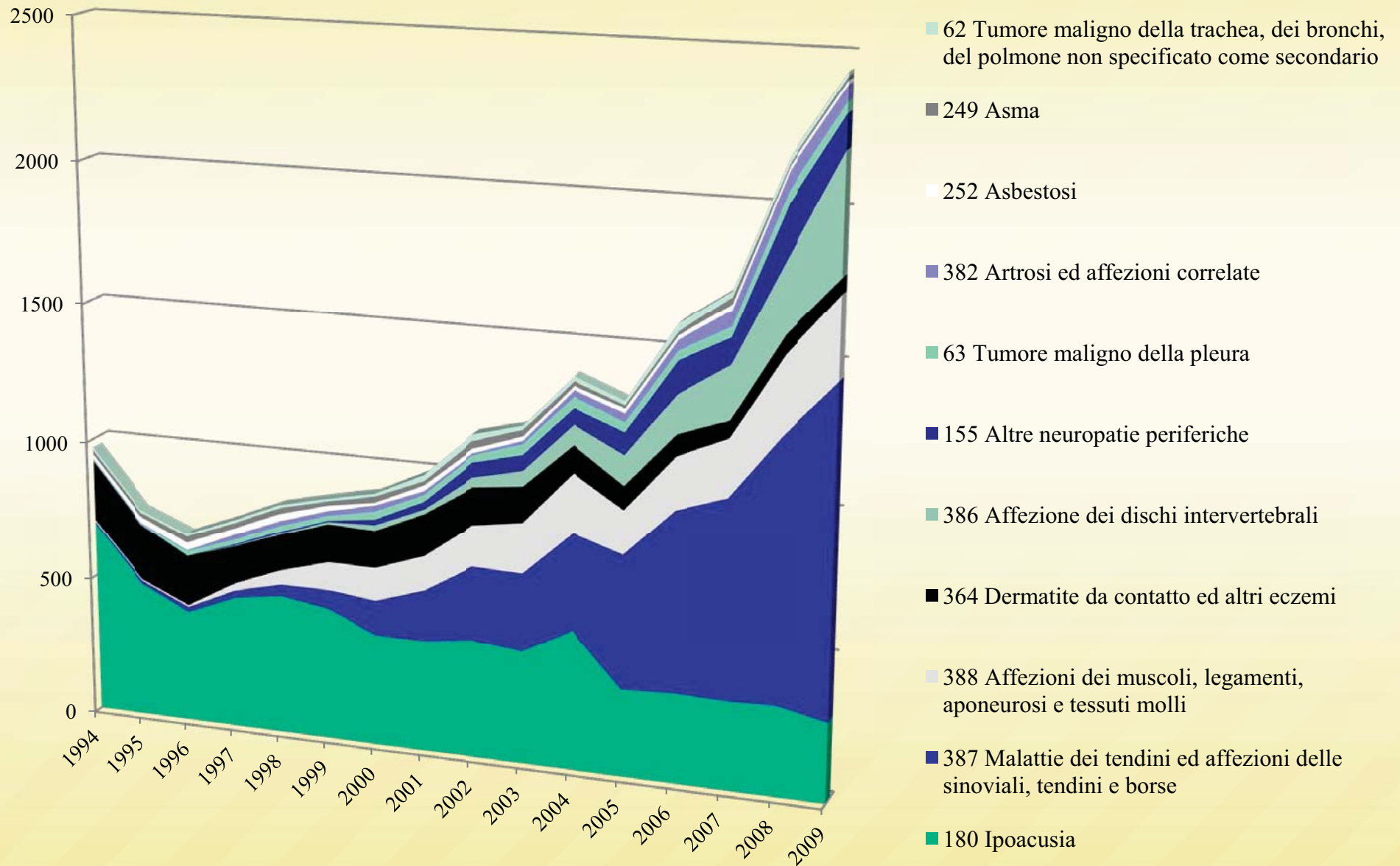
- Stressor fisico: attivare risposta allo stress
- Stressor psicologico: meglio di no
- Condizioni basali: minore secrezione di glicocorticoidi possibile
- Vero stressor: la maggiore possibile
- Comparsa dello stressor: rapida attivazione
- Fine dello stress: rapida ripresa
- Apprendimento: acuire la contrapposizione fra attivo e disattivo (l'esperienza seleziona ed elimina le parti A e C: la risposta psicologica allo stress)



Stress ed esiti negativi del lavoro
Due osservazioni

Malattie professionali manifestatesi dal 1994 al 2009 in Emilia Romagna definite positivamente

Selezione di 19.752 casi sul totale di 22.308 (88.5%)



Gestione industria – Emilia Romagna
Malattie professionali denunciate all'INAIL
 (Report 2010)

Principali tipi di malattie	2009	2010	Var %
Malattie osteo-articolari e muscolo-tendinee	3.303	4.432	34,2%
<i>Di cui: - Tendiniti</i>	1.644	2.054	24,9%
<i>- Affezioni dei dischi intervertebrali</i>	847	1.175	38,7%
<i>- Altre</i>	812	1.203	48,2%
Ipoacusia da rumore	464	428	-7,8%
Malattie da asbesto (neoplasie, asbestosi, placche pleuriche)	104	137	31,7%
Malattie respiratorie (non da asbesto)	98	100	2,0%
Tumori (non da asbesto)	76	100	31,6%
Malattie cutanee	97	101	4,1%
Disturbi psichici da stress lavoro correlato	30	50	66,7%
In complesso	4.505	5.625	24,9%

INAIL

ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE
CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO

Ricerca

25 61
325
120 68
94 83
9

Sorveglianza degli
Infortunati
mortalmente e gravi

Ti trovi in INAIL / Ricerca / Statistiche / Infortuni Mortali / I dati / INFOR.MO.

InforMO

STRUMENTO PER L'ANALISI QUALITATIVA
DEI CASI DI INFORTUNI MORTALI



Archivio dei Casi



Disegni e Animazioni



Modello di Analisi

Casi mortali per problema di sicurezza.

Fattori **Attività dell'infortunato (AI)** e **Attività di terzi (AT)**

Valori % in ordine decrescente

Problema di sicurezza	AI	AT
Errore di procedura	79,9	69,5
Uso errato di attrezzatura	11,4	19,0
Uso improprio di attrezzatura	7,2	8,4
Non indicato	1,5	3,1
Totale	100	100

Causa di errore di procedura	AI	AT
Pratica scorretta tollerata	54,6	47,3
Formazione, informazione, addestramento	27,8	19,8
Problemi di comunicazione		15,9
Stato salute	3,4	0,5
Non indicato	14,1	16,5
Totale	100	100

Casi mortali per problema di sicurezza.

Fattore **utensili - macchine - impianti (UMI)**

Valori % in ordine decrescente

Problema di assetto	88,70%
Problema di funzionamento	11,30%
Problema di sicurezza (assetto)	
Mancanza protezioni	37,1
Inadeguatezza protezioni	9,8
Presenza elementi pericolosi	4,3
Rimozione protezioni	4,3
Manomissione protezioni	2,9
Altro	41,6
Totale	100

Casi mortali per tipologia e problemi di sicurezza

Fattore **dispositivi di protezione individuale**

Valori % in ordine decrescente

Tipologia	Totale
Cinture di sicurezza	63,0
Casco	18,8
Guanti	2,8
Tuta	2,2
Scarpe	2,2
Altro	11,0
Totale	100

Cinture di sicurezza: problemi di sicurezza	
Mancato uso ma disponibile	48,3
DPI non fornito	46,1
Uso errato	2,8
Inadeguatezza strutturale	2,2
Deterioramento	0,6
Totale	100

Il cambiamento come soluzione

Origine del malessere

1 persona



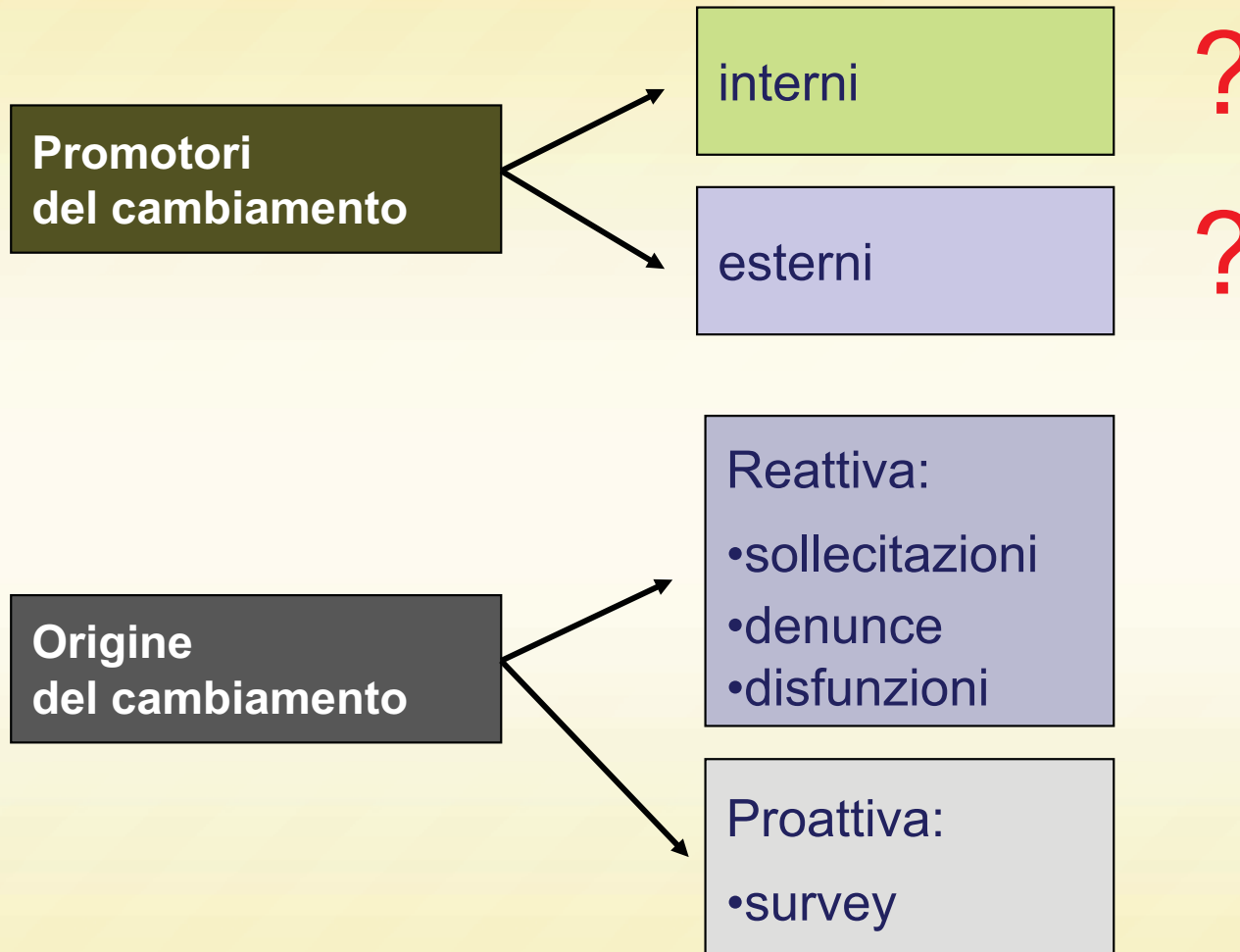
tutta
l'organizzazione

- **Datore di lavoro / Proprietà**
- **Lavoratore subordinato ma in posizione di potere (formale o informale)**
- **Lavoratore che induce malessere nonostante un buon clima aziendale**

■ **Cultura aziendale**

**Carenza organizzativa
(modelli aziendali inadeguati)**

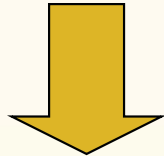
Promotori del cambiamento



Tendenza individuale e organizzativa a mantenere lo status quo: più forte è il disagio, più forti sono le difese

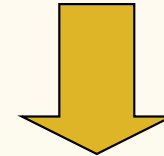
Volontà di cambiamento

Azienda nega i problemi



**Dare inizio al processo
di cambiamento**

Azienda riconosce il
problema e desidera
cambiare



Metodi di gestione dello stress

**Un uso formale dei metodi di gestione dello stress non porta a
cambiamenti e soluzioni**

Interventi efficaci per ridurre lo stress

(Van der Klink e coll. 2001)

Se vi è
adeguato controllo



Interventi
cognitivo comportamentali

aumentano abilità di coping
utilizzabili

Se vi è
basso controllo



Interventi organizzativi
per aumentare il controllo

poi interventi
cognitivo comportamentali

Se 1 e 2 non sono possibili

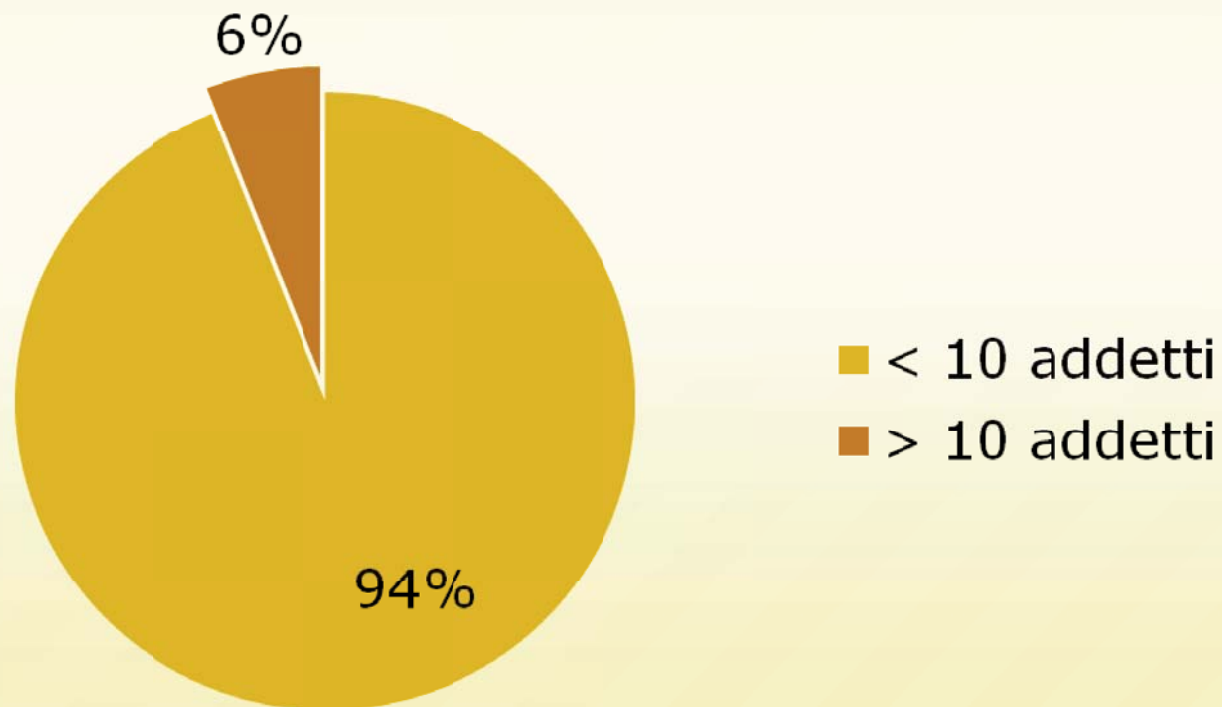


Coping passivo (rilassamento)
con effetto modesto ma provato

Imprese fino a 10 addetti

(Regione Emilia Romagna 2006)

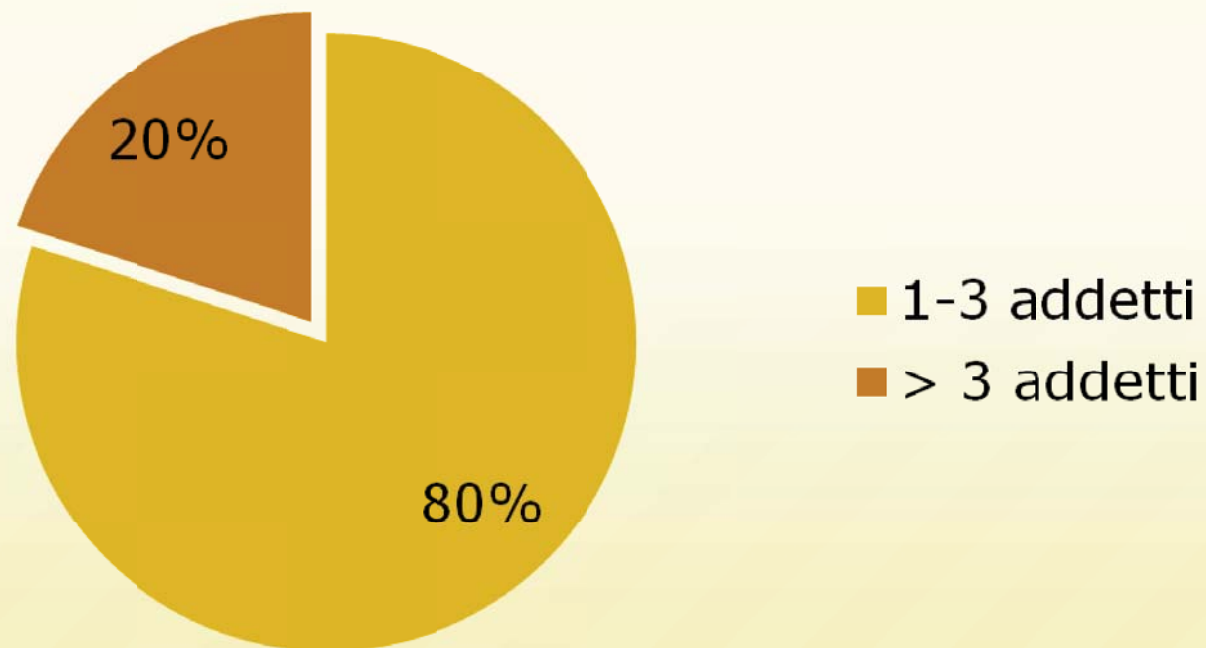
Imprese



Imprese fino a 3 addetti

(Regione Emilia Romagna 2006)

Imprese



Cultura d'azienda

(in altre parole: da noi si pensa così, si fa così, si è così!)

(Schein E.H., rielaborata!)

Quando un gruppo ha un problema, inventa o scopre una soluzione. Se nel gruppo si pensa che quella soluzione abbia funzionato o sia la migliore, da quel giorno in poi quello sarà il modo di risolvere quel problema (o problemi che assomigliano)

Quello sarà il modo di sentire, vedere, pensare e agire per quel tipo di problemi.

Quello sarà il modo di essere che si insegna agli ultimi arrivati (che si insegna con il comportamento più che con le parole) e sarà il modo con cui si agirà in caso di difficoltà, al di là di tutte le cose insegnate in teoria o in aula.

Sono le soluzioni di quel gruppo in quel momento. Non è detto che siano le migliori e che lo saranno sempre, ma sono quelle che il gruppo permette e userà.

Attività SPSAL

Vigilanza (Piani mirati o su richiesta/segnalazione)

Indagini infortuni e indagini **malattie professionali**

Esame pratiche per Nuovi Insediamenti Produttivi (NIP)

Esame pratiche per rimozione amianto

Controllo sorveglianza sanitaria ed esame **ricorsi avverso giudizio del medico competente**

Assistenza su problemi specifici / **counseling**

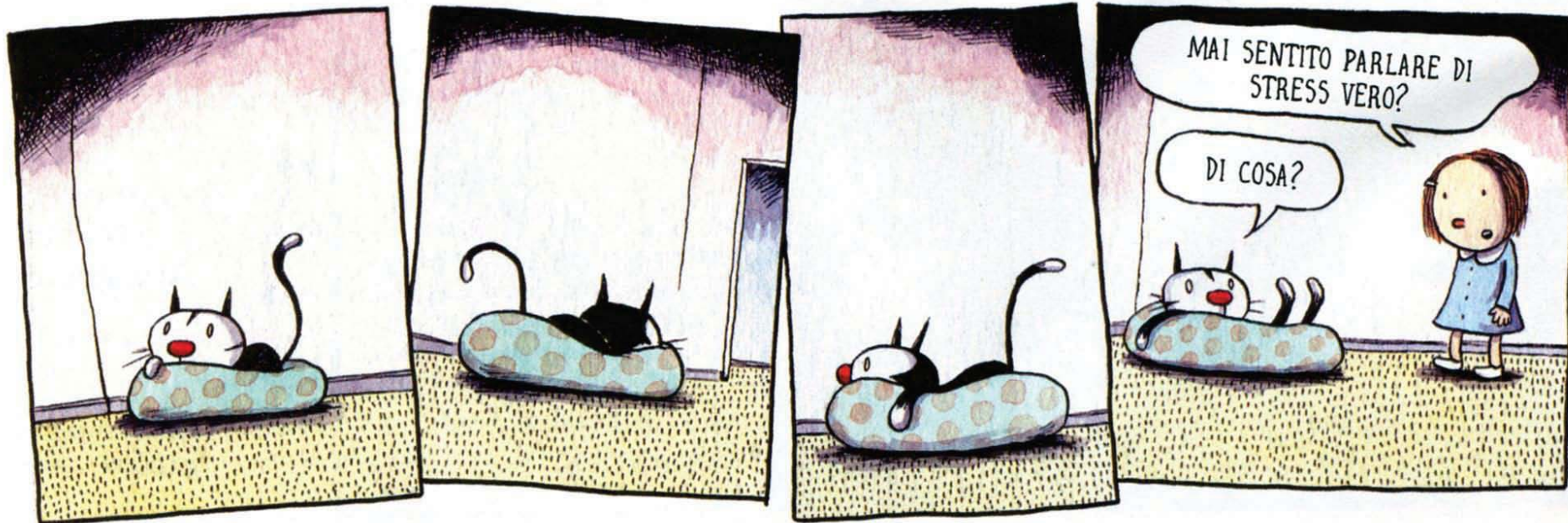
Iniziative di **informazione** e corsi di **formazione**

Emanazione e verifica **prescrizioni** e **disposizioni**

Incontri con soggetti della prevenzione (RLS, RSPP, DdL, MC, consulenti, ...)

Partecipazione a flussi informativi (attività, infortuni mortali e gravi, mesoteliomi e altri tumori, malattie professionali)

Autorizzazioni in deroga a leggi. Indagini ambientali. **Commissioni.**



MAI SENTITO PARLARE DI
STRESS VERO?

DI COSA?