

## **Gestione dello stress correlato al lavoro nelle aziende: i “Management Standards” dell’HSE**

Digitando [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk) si accede al sito web dell’inglese Health and Safety Executive.

La Health and Safety Commission è responsabile della regolamentazione in tema di salute e sicurezza in Gran Bretagna e la Health and Safety Executive e le amministrazioni locali sono le autorità che operano in supporto alla commissione, con la missione comune di proteggere la salute e la sicurezza delle persone assicurando che i rischi nel posto di lavoro siano correttamente controllati.

Dalla Home page scegliendo “Stress” nell’elenco proposto di “Health & safety topics” si accede alla Stress Home dove sono proposti numerosi materiali tra cui, fra i primi, i “Management Standards”.

### **Management standards**

In considerazione del fatto che lo stress correlato al lavoro è una delle cause principali di problemi di salute prodotti dal lavoro (assenze per malattie, alto turnover, deterioramento delle prestazioni), i Management Standards si propongono di aiutare i datori di lavoro e i loro dipendenti e rappresentanti a gestire in modo efficace questo fattore di rischio e a ridurre l’impatto sull’attività, aiutando a migliorare l’organizzazione e le sue prestazioni. I Management Standards rappresentano un insieme di condizioni che riflettono alti livelli di salute, benessere, prestazioni organizzative. Seguendo i consigli proposti si dovrebbe essere in grado di misurare lo scarto tra la propria situazione e gli standard proposti e di sviluppare soluzioni per colmare questo scarto.

La prima fondamentale avvertenza è che l’efficacia dell’approccio proposto dipende moltissimo dall’impegno della dirigenza e dal coinvolgimento dei lavoratori in tutto il processo e dal dialogo fra questi due protagonisti, favoriti da una comprensione dei numerosi vantaggi di una corretta gestione dello stress, dal valore etico in considerazione della possibile insorgenza di malattie correlate allo stress, dall’obbligo legislativo di valutare i rischi per la salute e sicurezza sul lavoro. La proposta è articolata in 5 fasi che indichiamo di seguito.

### **Identifica il pericolo**

Il punto di partenza è il contenuto dei 6 Management standard che vanno applicati e verificati nel posto di lavoro attraverso una valutazione che, per poter individuare i punti problematici, deve essere sistematica. I sei fattori non sono indipendenti ma si combinano e interagiscono, e la finalità di questa prima fase è trovare il fattore che causa stress nel posto di lavoro. I sei fattori sono: **Domanda** (include aspetti come il carico di lavoro, la strutturazione del lavoro e l’ambiente di lavoro); **Controllo** (quanto i lavoratori hanno voce in capitolo sul modo di svolgere il proprio lavoro); **Supporto** (include l’incoraggiamento e le risorse fornite dall’organizzazione, dalla dirigenza e dai colleghi); **Relazioni** (include la 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).

### **Individua chi può essere danneggiato e come**

Tutti i lavoratori possono essere danneggiati e tutti possono contribuire alla soluzione. Indicazioni iniziali possono essere fornite da informazioni su assenteismo, turnover, bassa produttività, soprattutto se si attua un confronto aperto sui problemi e le loro cause. I Management Standard includono un Indicator Tool che può essere distribuito a tutti i dipendenti, composto di 35 item che indagano le condizioni di lavoro conosciute come potenziali causa di stress e che corrispondono ai sei stressor dei Management Standard. L'Indicator Tool è disponibile in diverse lingue.

Le risposte possono essere inserite in un software messo a disposizione dell'HSE: si tratta di una applicazione di Excell (Analysis Tool) che consente l'inserimento delle risposte e la loro analisi. E' possibile una analisi sia per fattori, sia per singola domanda, per tutti i lavoratori o per sottogruppi individuati mediante 4 livelli di categorie. Il software valuta il livello di adeguatezza della condizione indagata rispetto agli standard, considerando adeguato chi si colloca nel miglior 20% (valori superiori all'80° percentile) e indicando per gli altri degli stati intermedi da raggiungere<sup>1</sup>. I risultati sono proposti in forma numerica e grafica con uso di colori per distinguere i diversi livelli di adeguatezza.

### **Valuta il rischio e pianifica le azioni conseguenti**

Raccolte le informazioni, occorre confermare i risultati emersi e approfondirne il significato discutendo le possibili soluzioni con un campione rappresentativo di lavoratori. Il modo suggerito è la conduzione di *focus group* per collegare problemi a soluzioni, a partire dalle buone pratiche proposte per ogni fattore.

Trovare la soluzione giusta è spesso la parte più difficile perché ogni persona e ogni azienda ha caratteristiche peculiari e non vi sono soluzioni valide per ogni circostanza. Sono proposti link per consultare soluzioni adottate da altre organizzazioni. Scopo finale del focus group è la proposta di piani di azione che poi saranno ovviamente valutati dalla dirigenza le cui scelte è bene che siano condivise considerando sempre importante la condivisione di ogni azione, risultato e scelta. Nel caso emergano problemi legati a singole persone le azioni non coinvolgeranno tutti i lavoratori, anche se si suggerisce comunque di favorire un ambiente che stimoli la comunicazione e l'assunzione di problemi.

### **Formalizza i risultati**

E' importante registrare i risultati della valutazione di rischio soprattutto se ha identificato aree di preoccupazione e formalizzare il piano di azioni conseguente cui poi attenersi. Il piano va diffuso. Il piano deve aiutare a individuare obiettivi, definire le priorità, dimostrare di essere serio, passibile di valutazioni critiche.

Un piano di azione è una parte chiave della valutazione e dovrebbe almeno includere: quale è il problema; come è stato identificato; cosa si intende fare in risposta; come si è arrivati alla soluzione; alcuni punti chiave e scadenze da rispettare; l'impegno di rendere partecipi e informati i lavoratori; una data fissata per il riesame.

### **Controlla la realizzazione del piano di miglioramento**

Il controllo della implementazione del piano valuta due aspetti: controllare che quanto programmato sia effettivamente realizzato; valutare l'efficacia delle soluzioni individuate. Il secondo aspetto ovviamente dipende dal tipo di azione e obiettivo. Utile anche la valutazione dell'andamento delle assenze per malattia, del turnover, della produttività.

---

<sup>1</sup> Le fasce sono individuate dal valore del 20° - 50° - 80° percentile di una popolazione di riferimento.

Un modo per misurare il progresso è di ripetere la valutazione completa a distanza di un anno, in particolare nell'ottica di un miglioramento continuo.

### **Sviluppo dei "Management Standards"**

Nell'aprile 1999 con il documento "Managing Stress at Work" la Health & Safety Commission (HSC) ha aperto un dibattito sul sistema migliore per garantire il monitoraggio dei rischi dello stress correlato al lavoro. E' emersa all'unanimità la necessità di un maggiore intervento che, tuttavia, operasse in modo diverso rispetto ai metodi utilizzati in precedenza. Nel 2002 la Health & Safety Commission ha acconsentito allo sviluppo di un piano di lavoro con il coinvolgimento delle diverse parti interessate per sviluppare standard di buona pratica di gestione, per un certo numero di stressors, che risultassero il più possibile chiari e condivisi. La ricerca ha infatti evidenziato che vi sono sei particolari stressors con potenziale impatto negativo sul benessere del lavoratore (e sulla produttività), indipendentemente dal tipo o dalla dimensione dell'organizzazione in esame. L'HSE per i sei stressors si propone di fornire sei "Management Standards", con i relativi "states to be achieved", per suggerire principi e interventi che abbiano un effetto positivo per i lavoratori e una riduzione nell'incidenza dello stress correlato al lavoro.

Fin dalle prime consultazioni i datori di lavoro hanno richiesto che qualsiasi standard fosse scritto con linguaggio chiaro, conciso e applicabile trasversalmente nelle organizzazioni, indipendentemente dal settore o dalla dimensione.

Il gruppo di lavoro formato da psicologi, statistici, epidemiologi e personale di controllo partendo dalla ricerca di letteratura ha prodotto una prima bozza e ha poi organizzato una serie di quattro workshop per consultarsi con esperti in materia provenienti da diversi campi disciplinari. Lo scopo principale dei workshop era guidare lo sviluppo e la revisione della bozza di Management Standards in modo che il prodotto finale fosse abbastanza completo, realistico in riferimento alle situazioni di lavoro, utile per le organizzazioni al fine degli interventi, completamente accessibile in termini di chiarezza. L'idea del Management Standards è stata sottoscritta sottolineando in particolare il valore di un approccio non indirizzato alla mera identificazione dello stress ma, contrariamente, verso buone pratiche di gestione e il coinvolgimento dei dipendenti, essendo esso focalizzato sul risultato e potendo funzionare a fianco dei sistemi organizzativi esistenti.

Per esaminare se il processo di valutazione del rischio fosse adeguato e fattibile, l'HSE ha condotto uno studio pilota della durata di 12 mesi in diverse organizzazioni pubbliche e private. Le organizzazioni partecipanti hanno confermato la validità della strategia e ritenuto particolarmente efficace l'approccio di valutazione che associa l'"Indicator Tools" (questionario) alla consultazione dei lavoratori, al fine di una gestione dello stress in collaborazione. In particolare è emerso come il coinvolgimento della dirigenza sia fondamentale per il successo di qualsiasi iniziativa di gestione dello stress, e come questa si centri spesso sui vantaggi in termini di minore assenteismo e aumento della produttività. Il processo darebbe risultati ottimali se venisse inserito nelle pratiche di gestione abituali delle organizzazioni, ma questo richiederebbe notevoli cambiamenti all'interno delle organizzazioni dove i lavoratori non vengono di norma consultati; facendo tuttavia attenzione alla "fatica da questionario" nel caso lo si affiancasse ad altre iniziative simili. In questo studio pilota sono poi state date indicazioni per la revisione di alcune domande.

La bozza dello Management Standards è stata pubblicata nel sito web dell'HSE nel giugno 2003, suscitando sostegno e conferma.

## Sviluppo dell'“Indicator Tools”

La ricerca dell'HSE mostra come il questionario utilizzato da solo risulti insufficiente per valutare in modo adeguato i rischi dello stress correlato al lavoro, tuttavia, se affiancato a ulteriori approfondimenti si rivela di particolare utilità ed efficacia. A tal fine, per sostenere il processo di valutazione e intervento, è stato sviluppato un questionario strutturato che, alla luce delle limitazioni indicate, è stato inizialmente chiamato “Filter Tool” e più tardi “Indicator Tool” per riflettere la sua capacità di fornire solo un'indicazione alle organizzazioni in merito al giudizio che i lavoratori danno sulla qualità della gestione dello stress.

La prima bozza del Management Standards Indicator Tool, sviluppata per lo studio pilota, era formata da 6 domande “di I° livello” per ognuna delle 6 aree, e 39 domande “di II° livello” così suddivise: 4 per la *domanda*, 15 per il *controllo*, 6 per il *supporto*, 6 per le *relazioni*, 4 per il *ruolo* e 4 per il *cambiamento*. Sono stati utilizzati gli items che compongono il questionario di Karasek per quanto riguarda la *domanda*, il *controllo* e il *supporto* (come adattate da Marmot et al. 1991), mentre gli items per le *relazioni*, il *ruolo*, il *cambiamento* e gli items di I° livello sono stati creati nuovi sulla base di una valutazione della loro validità di contenuto rispetto al Management Standards.

L'uso di un filtro iniziale è rientrato nella metodologia utilizzata dalla maggioranza degli sperimentatori, tuttavia, alcuni di loro hanno preferito passare direttamente al secondo stadio.

Il feedback dello studio pilota ha indicato la necessità di un ulteriore sviluppo dell'Indicator Tool, e da una revisione della letteratura pubblicata ne è scaturita la costruzione di un pool di 100 items. Solo alcuni sono stati leggermente modificati per permettere di rispondere secondo una scala Likert a 5 punti. Sono stati utilizzati due formati di risposta alternativi: una risposta di frequenza (da *sempre* a *mai*) e una di accordo (da *fortemente in disaccordo* a *fortemente d'accordo*). Il questionario composto di 100 items è stato testato nel Children e Family Services (CFS) Division (che include il settore istruzione) dell'Hertfordshire County Council. In totale sono stati inviati 16.016 questionari di cui 3.147 sono stati restituiti completati, con una percentuale di risposta del 19.5%.

## Analisi e revisione dell' “Indicator Tools”

I dati dei 3.147 questionari composti da 100 items sono stati elaborati mediante un'analisi dei fattori di tipo esplorativo per estrarre quelli che meglio rappresentano le sei aree. Sono stati inizialmente estratti otto fattori. La struttura del fattore è stata rivalutata in diverse sotto-popolazioni per età, genere, professione e risposta nei tempi o in ritardo. Gli items venivano rimossi uno o due per volta, e la struttura del fattore riconsiderata.

Sono stati applicati più criteri per ridurre le scale. Lo scopo era assicurare che il punteggio su ogni fattore fosse il più alto e “pulito” possibile. Sono state poi valutate le correlazioni fra items all'interno dei 7 fattori. Le correlazioni maggiore di .7 hanno comportato la rimozione di uno degli items per il presupposto che queste coppie di items chiedessero fondamentalmente la stessa cosa. I criteri per la scelta di quale item scartare sono stati il minore punteggio, e la validità apparente (face validity).

L'Indicator Tool revisionato è così formato da 35 items raggruppati in sette sottoscale: *domanda* (8 items), *controllo* (6 items), *relazioni* (4 items), *ruolo* (5 items), *cambiamento* (3 items), e *supporto* composto a sua volta da due fattori distinti: *supporto dei superiori* (5 items) e *supporto dei colleghi* (4 items).

## **Tabella 1 – Indicator Tool**

### **Demands (8 items)**

*Misurato su scala LIKERT a 5 punti: 'never', 'seldom', 'sometimes', 'often', 'always':*

- I am pressured to work long hours
- I have unachievable deadlines
- I have to work very fast
- I have to work very intensively
- I have to neglect some tasks because I have too much to do
- Different groups at work demand things from me that are hard to combine
- I am unable to take sufficient breaks
- I have unrealistic time pressures

### **Control (6 items)**

*Misurato su scala a 5 punti da 'never' a 'always':*

- I can decide when to take a break
- I have a say in my own work speed
- I have a choice in deciding what I do at work?
- I have a choice in deciding how I do my work?

*Misurato su scala favorevole-contrario a 5 punti 'strongly agree', 'agree', 'neutral', 'disagree', 'strongly disagree':*

- I have some say over the way I work
- My working time can be flexible

### **Managerial support (5 items)**

- I am given supportive feedback on the work I do ('never' to 'always')
  - I can rely on my line manager to help me out with a work problem ('never' to 'always')
- Misurato su scala favorevole-contrario da 'Strongly agree' a 'strongly disagree':*
- I can talk to my line manager about something that has upset or annoyed me about work
  - I am supported through emotionally demanding work
  - My line manager encourages me at work

### **Work colleague support (4 items)**

- If the work gets difficult, my colleagues will help me ('never' to 'always')
- I get the help and support I need from colleagues ('strongly agree' to 'strongly disagree')
- I receive the respect I deserve from my colleagues at work ('strongly agree' to 'strongly disagree')
- My colleagues are willing to listen to my work-related problems ('strongly agree' to 'strongly disagree')

### **Role (5 items)**

- Misurato su scala a 5 punti da 'never' a 'always'*
- I am clear what is expected of me at work
  - I am clear about the goals and objectives for my department
  - I know how to go about getting my job done
  - I am clear what my duties and responsibilities are
  - I understand how my work fits into the overall aims of the organization

### **Relationships (4 items)**

- Misurato su scala a 5 punti da 'never' a 'always'*
- There is friction or anger between colleagues
  - I am subject to personal harassment in the form of unkind words or behaviour
  - I am subject to bullying at work
  - Relationships at work are strained

### **Change (3 items)**

- Misurato su scala favorevole-contrario da 'Strongly agree' a 'strongly disagree':*
- Staff are consulted about change at work
  - I have sufficient opportunities to question managers about change at work
  - When changes are made at work, I am clear how they will work out in practice

**Tabella 2 – Indicazioni di buona pratica proposte dall’HSE**

<b>DOMANDA</b>	Include aspetti come il carico di lavoro, la strutturazione del lavoro e l'ambiente di lavoro
<b>L’obiettivo da raggiungere è:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I lavoratori ritengono di essere in grado di fare fronte ai loro compiti</li> <li>• I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione</li> </ul>	
<b>Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L’organizzazione chiede ai dipendenti un carico di lavoro adeguato e raggiungibile rispetto alle ore concordate di lavoro</li> <li>• Le abilità e le capacità della persone sono adeguate alle richieste del lavoro</li> <li>• I compiti vengono progettati per essere svolti senza andar oltre alle capacità dei lavoratori</li> <li>• Le preoccupazioni dei lavoratori riguardo al loro ambiente di lavoro vengono prese in considerazione</li> </ul>	
<b>CONTROLLO</b>	Quanto i lavoratori hanno voce in capitolo sul modo di svolgere il proprio lavoro
<b>L’obiettivo da raggiungere è:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I lavoratori ritengono di avere la possibilità di esprimersi sul modo di svolgere il proprio lavoro</li> <li>• I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione</li> </ul>	
<b>Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dove possibile, i dipendenti hanno controllo sul loro posto di lavoro</li> <li>• I dipendenti sono incoraggiati ad utilizzare le loro abilità e il loro spirito d’iniziativa per fare il loro lavoro</li> <li>• Dove possibile, i dipendenti sono incoraggiati a sviluppare nuove abilità per aiutarli ad assumersi lavori nuovi e impegnativi</li> <li>• L’organizzazione incoraggia i dipendenti a sviluppare le loro abilità</li> <li>• I dipendenti hanno voce in capitolo su quando poter fare le pause</li> <li>• I dipendenti sono consultati in merito alla strutturazione del loro lavoro</li> </ul>	
<b>SUPPORTO</b>	Include l’incoraggiamento e le risorse fornite dall’organizzazione, dalla dirigenza e dai colleghi
<b>L’obiettivo da raggiungere è:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I dipendenti indicano di ricevere informazioni e supporto adeguati dai loro colleghi e dai loro superiori</li> <li>• I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione</li> </ul>	
<b>Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L’organizzazione adotta politiche e procedure per sostenere adeguatamente i dipendenti</li> <li>• L’organizzazione è tale da consentire e incoraggiare i dirigenti a supportare il loro staff</li> <li>• L’organizzazione è tale da consentire e incoraggiare i lavoratori a supportare i loro colleghi</li> <li>• I dipendenti sanno quale supporto è disponibile e come e quando accedere ad esso</li> <li>• I dipendenti sanno come accedere alle risorse richieste per fare il loro lavoro</li> <li>• I dipendenti ricevono un feedback regolare e costruttivo</li> </ul>	

<b>RELAZIONI</b>	Include la promozione di un modo di lavorare positivo per evitare i conflitti e affrontare i comportamenti inaccettabili
<b>L'obiettivo da raggiungere è:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I dipendenti indicano che sul lavoro non sono sottoposti a comportamenti inaccettabili (es. mobbing)</li> <li>• I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione</li> </ul>	
<b>Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organizzazione promuove comportamenti positivi sul lavoro per evitare conflitti ed assicurare equità</li> <li>• I dipendenti condividono le informazioni attinenti al loro lavoro</li> <li>• L'organizzazione ha concordato politiche e procedure per evitare o risolvere comportamenti inaccettabili</li> <li>• L'organizzazione è tale da consentire e incoraggiare i dirigenti ad occuparsi di comportamenti inaccettabili</li> <li>• L'organizzazione è tale da consentire e incoraggiare i lavoratori a riferire comportamenti inaccettabili</li> </ul>	

<b>RUOLO</b>	Se le persone non capiscono il loro ruolo all'interno dell'organizzazione e se l'organizzazione assicura che la persona non abbia conflitti di ruolo
<b>L'obiettivo da raggiungere è:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I dipendenti riferiscono che comprendono il loro ruolo e le loro responsabilità</li> <li>• I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione</li> </ul>	
<b>Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organizzazione assicura che, per quanto possibile, le varie richieste che rivolge ai dipendenti siano compatibili</li> <li>• L'organizzazione fornisce informazioni che consentono ai dipendenti di capire il loro ruolo e le loro responsabilità</li> <li>• L'organizzazione assicura che, per quanto possibile, le varie richieste che rivolge ai dipendenti siano chiare</li> <li>• L'organizzazione è tale da consentire e incoraggiare i lavoratori a sollevare quesiti su qualsiasi incertezza o conflitto che hanno nel loro ruolo e nelle loro responsabilità</li> </ul>	

<b>CAMBIAMENTO</b>	Come i cambiamenti organizzativi (grandi o piccoli) sono gestiti e comunicati nell'organizzazione
<b>L'obiettivo da raggiungere è:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I dipendenti indicano che l'organizzazione li coinvolge frequentemente quando subisce un cambiamento organizzativo</li> <li>• I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione</li> </ul>	
<b>Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organizzazione fornisce ai dipendenti informazioni tempestive in modo da permettere di capire le ragioni dei cambiamenti proposti</li> <li>• L'organizzazione assicura ai dipendenti un'adeguata consultazione sui cambiamenti e fornisce l'opportunità ai dipendenti di influire sulle proposte</li> <li>• I dipendenti sono consapevoli della probabile ripercussione di qualsiasi cambiamento sul loro lavoro. Se necessario, ai lavoratori viene fatta formazione per sostenerli in qualsiasi cambiamento nel loro lavoro</li> <li>• I dipendenti sono consapevoli dei tempi dei cambiamenti</li> <li>• I dipendenti possono usufruire di supporti adeguati durante i cambiamenti</li> </ul>	