



REST@Work

REducing STress at Work

With financial support from the European Union



REST@Work

REducing STress at Work

TOOLKIT

Valutazione e gestione dello stress nelle PMI

Pubblicazione realizzata all'interno del progetto REST@Work - REducing STress at Work
Co-financed by the European Union under the Programme Social Dialogue – DG EMPL

La presente pubblicazione riflette unicamente l'opinione degli autori e la Commissione europea non è responsabile dell'uso che potrebbe essere fatto delle informazioni qui contenute.

With financial support from the European Union



Autori

Christian Nardella - Fondazione Giacomo Brodolini

Fulvio D'Orsi - ITAL-UIL

Gabriella Galli, Paola Mencarelli - UIL

Per informazioni

<http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1>



In Europa, il 25% dei lavoratori sostiene di soffrire di stress legato all'attività lavorativa per tutto o per la maggior parte dell'orario di lavoro, e una percentuale simile riferisce che l'attività lavorativa ha un impatto negativo sulla propria salute. I rischi psicosociali contribuiscono ad acutizzare tali effetti negativi dell'attività lavorativa.

I rischi psicosociali rappresentano una fonte di preoccupazione per la maggior parte delle imprese: quasi l'80% dei dirigenti si dichiara preoccupato per lo stress legato all'attività lavorativa.

Lo stress è positivo e negativo?

Il termine stress viene spesso considerato sinonimo di ansietà, conflitto, frustrazione, ecc., con confusione di terminologie.

Alla metà degli Anni 50, Hans Selye lo definì come la "sindrome generale di adattamento alle sollecitazioni/richieste (stressor) dell'ambiente", necessario alla sopravvivenza e alla vita. La sindrome di adattamento allo stress è una reazione fisiologica aspecifica a qualunque richiesta di modificazione esercitata sull'organismo da stimoli (stressor) provenienti dall'ambiente.

Selye ha introdotto anche una importante distinzione tra stress positivo (eustress) e stress negativo (distress).

Nelle condizioni di stress positivo (eustress) "gli individui canalizzano la loro energia vitale in direzione di condotte percepite positive e vincenti" e a livello psico-fisico si innescano circuiti positivi che producono uno stato di benessere.

Nelle condizioni di stress negativo (distress) gli individui canalizzano la loro energia secondo modalità difensive verso situazioni percepite negativamente o disagioli o perdenti.

Gli stimoli ambientali (stressor) non sono positivi o negativi in sé, infatti ciò che viene percepito negativamente per una persona (es. un lavoro ripetitivo) può essere percepito positivamente per un'altra.

Le conseguenze dello stress sull'individuo e sulle imprese

L'esperienza dello stress nelle molteplici forme che esso può assumere può avere ripercussioni negative dal punto di vista sociale, psicologico e fisico. Gli esiti di queste alterazioni varieranno in funzione di tre principali fattori:

- a natura dell'evento stressante
- la valutazione cognitiva ed emotiva che il lavoratore ne dà
- la capacità di resilienza (resistenza allo stress).
-

Alcuni di questi cambiamenti possono riguardare l'alterazione del ritmo sonno veglia, condotte alimentari dannose (abuso di alcol, scarsa o eccessiva alimentazione) comportamenti a rischio come il fumo o l'uso di droghe, tutti aspetti che, alla lunga, possono comportare alterazioni e disfunzionalità anche sul piano fisico.

Dal punto di vista cognitivo possono manifestarsi problemi di concentrazione e di memoria mentre la rete di relazioni sociali può subire dei mutamenti in senso peggiorativo.

Alcune malattie cronico degenerative legate soprattutto alla sfera psichica, all'apparato cardiovascolare, al sistema endocrino, alla funzione gastrointestinale e al sistema immunitario, possono trovare anch'esse la loro eziopatogenesi nello stress.

Oltre alle risposte individuali allo stress, è importante sottolineare la ricaduta che tali risposte possono avere anche a livello organizzativo. La connessione tra condizioni di lavoro, lo stress psicologico che ne deriva e gli effetti di quest'ultimo sul comportamento dell'individuo nell'organizzazione è rintracciabile in diversi aspetti come: Performance lavorativa, Incidenti e infortuni, Assenteismo/presenteismo, Turnover anticipato.

Per migliorare la gestione dello stress negli Stati membri

1

Attenzione alle difficoltà manifestate dalle imprese

Criticità	Azioni di miglioramento
<ul style="list-style-type: none"> Lo stress viene preso sempre più in considerazione nella valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza ma a seguito della valutazione per lo più risulta l'assenza di tale rischio. Rare sono le misure preventive attuate. 	<p>Iniziative, anche territoriali, per favorire lo scambio di esperienze aziendali in merito a:</p> <ul style="list-style-type: none"> modalità di valutazione che privilegino la possibilità dei lavoratori di esprimere la loro "percezione" dello stress soluzioni praticabili a livello aziendale. <p>In Allegato: Check-list Stress lavoro-correlato (CSL)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Scarso il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti: la valutazione del rischio stress è per lo più per i lavoratori (42%) un'attività ignota o di cui sanno che non è stata effettuata (40%), dato quest'ultimo confermato anche da RLS e DL; analogamente per le misure di prevenzione adottate; gli Rls dichiarano di essere stati coinvolti nel 6,6% dei casi; e tra gli Rls coinvolti quelli che lo sono stati nell'intero processo di valutazione sono solo il 15%. 	<p>Iniziative promosse in particolare dalle parti sociali per la diffusione di informazioni a livello aziendale a favore del coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti come fattori di efficacia della valutazione stessa, in particolare per lo stress.</p>
<p>Le iniziative di sensibilizzazione hanno riguardato nel 51,6% dei casi distribuzione di libretti e depliant. La formazione specifica nei confronti dello stress nell'82% dei casi non è stata effettuata, secondo i lavoratori.</p>	<p>Una buona gestione della tematica stress nella valutazione dei rischi non considera sufficienti le generiche attività di informazione ma suggerisce la formazione specifica per le diverse figure aziendali incluso il datore di lavoro.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Si evidenzia, quale fattore particolarmente critico, ampiamente diffuso nei Paesi coinvolti nel progetto Rest@work (fatte alcune eccezioni), la disattenzione nei confronti dell'esigenza di supporto delle Pmi nella valutazione e gestione dello stress. 	<p>Tenere conto delle specificità della micro e piccola impresa non necessariamente significa semplificare il messaggio ma è necessario precisarlo tenendo conto delle peculiarità.</p>

Per migliorare la gestione dello stress negli Stati membri

2

Tenere conto delle specificità di micro e piccole imprese

Criticità	Azioni di miglioramento
<ul style="list-style-type: none"> • Nelle imprese con meno di 10 dipendenti, la dimensione affettiva è molto importante, il che significa che convivendo si riesce a risolvere più facilmente le difficoltà, tuttavia, la forte componente affettiva può favorire le molestie. • Il dialogo, spesso informale nelle Pmi, è una prima risposta.” • Eventi gravi sono così destabilizzanti in una micro o piccola impresa che possono mettere in crisi ogni ulteriore azione di prevenzione in particolare per i rischi psicosociali. • Nelle piccole aziende è il datore di lavoro che crea l'ambiente di lavoro, e il suo atteggiamento può indurre paura di discutere di stress lavoro-correlato. D'altra parte i dipendenti potrebbero essere troppo riluttanti ad affrontare l'argomento in quanto potrebbe pensare che non c'è alcun spazio per il cambiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - E' quindi sul datore di lavoro che bisogna puntare prioritariamente in termini di crescita delle conoscenze e di consapevolezza. - Il riconoscimento del problema è ancora troppo debole nelle imprese per questo è necessario che le autorità nazionali e territoriali così come gli altri organi competenti, comprese strutture create dalle parti sociali (es. in Italia gli Organismi paritetici), adottino un approccio di consulenza verso i datori di lavoro.
<ul style="list-style-type: none"> • I rischi psicosociali sono sottovalutati o mal interpretati attribuendo spesso maggiore importanza ai conflitti interpersonali piuttosto che a problemi legati all'organizzazione del lavoro. • I datori di lavoro spesso non sono consapevoli della portata dei rischi psicosociali e non conoscono gli strumenti esistenti per affrontarli. • Difficoltà nell'accesso alla formazione e all'informazione per le micro e piccole imprese. 	<ul style="list-style-type: none"> - Istituzioni e parti sociali dovrebbero promuovere la consapevolezza sui rischi da stress lavoro-correlato e accompagnare i datori di lavoro nell'identificazione dei fattori di rischio e nella pianificazione delle misure necessarie per affrontarlo. - Istituzioni e parti sociali dovrebbero: <ul style="list-style-type: none"> • migliorare ed estendere l'assistenza sia da parte di servizi che di natura economica alle micro e piccole imprese • rendere disponibili finanziamenti per attività di prevenzione e formazione nelle imprese • facilitare l'accesso a strumenti di autovalutazione mediante servizi on line, come ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> o Check-list Stress lavoro-correlato (CSL): http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1 o Diagneo-Sante: http://www.diagneo-sante.com/

Per migliorare la gestione dello stress negli Stati membri

3 Consigli pratici per la gestione dello stress nelle micro e piccole imprese

- Un approccio efficace alle Pmi implica una reale presa in considerazione delle loro specificità quando si lancia un messaggio di prevenzione, ed un messaggio efficace implica l'impostazione di un rapporto interpersonale forte, nel cui ambito si realizzeranno gli scambi necessari a creare un clima di fiducia.
Ovvero: "Fare prevenzione con", questo è il principio perché si attivi quella condivisione sui temi della prevenzione nel territorio - tra imprenditori e loro Associazioni, lavoratori/loro rappresentanti e Organizzazioni sindacali - che può promuovere la crescita di una comunità responsabilizzata e consapevole in cui i singoli imprenditori possano ritrovare una condizione motivante al "cambiamento di atteggiamento", una sorta di "impegno pubblico" che va ben al di là degli obblighi e delle disposizioni di legge e del timore delle relative sanzioni.
- Per quanto riguarda le argomentazioni, si dovrà insistere sugli elementi positivi, quali la possibilità di ridurre le assenze per malattia, le prospettive di miglioramento d'immagine dell'azienda ed il benessere dei lavoratori. E' invece necessario trattare con accortezza gli argomenti negativi, ed in particolare quelli che insistono sui costi degli infortuni sul lavoro (una PMI può benissimo esserne colpita, ma, di media, essa ha un infortunio ogni quattordici anni, quindi non può ragionare sull'esperienza).
- Bisogna proporre servizi di supporto che seguano nel tempo l'azienda, servizi personalizzati, che tengano conto delle specificità dell'azienda e del suo responsabile.
Ovvero: il "coinvolgimento preliminare delle aziende in una fase di informazione e assistenza" è l'elemento che permette di attuare una gradualità dell'intervento, "scaglionando le azioni" . Gli incontri di approfondimento o di formazione in cui le aziende vengono preventivamente coinvolte rappresentano situazioni del tipo "Inserimento in un gruppo di pari" poiché, quelli che si assomigliano sono più propensi a modificare il loro punto di vista rispetto a una questione, riprenderanno in considerazione il loro modo di pensare e faranno un'analisi dei loro pregressi comportamenti spontanei.
Ovvero: "Cura nel tempo e affiancamento costante delle aziende", questa modalità rappresenta una delle più efficaci strategie di supporto. Per migliorare la "cultura della sicurezza" aziendale/dell'imprenditore e modificare i comportamenti di tutti i soggetti, che costituiscono questa unità economica e di vita, le azioni intraprese vanno distribuite nel tempo, organizzandosi adeguatamente per assicurare la continuità del rapporto. Considerando come i cambiamenti comportamentali hanno bisogno di rinforzi e condivisione, dal momento che si tratta di stabilire dei cambiamenti duraturi nell'azienda, difficilmente si può sperare di ottenere dei risultati con un intervento estemporaneo. L'azione deve idealmente iscriversi in una strategia e nella continuità nel tempo. Il contatto va mantenuto in un modo o nell'altro. Il messaggio andrà ripetuto sotto altre forme, oppure verrà ripetuto con comunicazioni gradualmente arricchite di contenuti.

Questionario Check-list Stress lavoro-correlato (CSL)

Utilizzare il questionario

Prima di consegnare il questionario è necessario sottolineare ai lavoratori che l'anonimato dei singoli dipendenti sarà mantenuto. Infatti, affrontare il tema della garanzia di anonimato è essenziale perché tranquillizza circa una preoccupazione comune, ovvero quella che i risultati del questionario vengano utilizzati per identificare persone con problemi.

I risultati analizzeranno esclusivamente gli aspetti positivi e negativi del lavoro e i dati saranno presentati come una sintesi. L'esperienza dimostra che discussioni preliminari sul chiarimento degli obiettivi siano essenziali. Il target di riferimento dovrebbe includere dirigenti, rappresentanti dei lavoratori, medici del lavoro, HR, lavoratori.

Dimensioni	Item	Mai	Qualche volta	Spesso	Sempre
Cultura organizzativa	1. Il lavoro assegnato dà soddisfazione?				
	2. E' possibile influire sul modo in cui si svolge il proprio lavoro?				
	3. Si è coinvolti quando c'è da prendere decisioni?				
	4. Si viene informati sui cambiamenti che riguardano il posto di lavoro?				
	5. Si è coinvolti nei cambiamenti che riguardano l'attività lavorativa?				
	6. Le mansioni e le responsabilità affidate sono ben definite?				
	7. Si viene apprezzati quando si svolge un buon lavoro?				
	8. Si è incoraggiati a sviluppare le proprie abilità?				
Carico di lavoro	9. Si ha la sensazione di dover lavorare troppo per essere promosso?				
	10. Si avverte una sensazione costante di pressione per fare di più?				
	11. Viene assegnato troppo lavoro da fare in poco tempo?				
	12. Si ritiene che il lavoro assegnato sia troppo difficile?				
	13. Si ha la sensazione che i cambiamenti siano eccessivi?				
	14. Si devono svolgere compiti diversi dalla propria competenza?				
Qualità delle relazioni e sostegno	15. Il rapporto con il superiore è "buono"?				
	16. Il rapporto con i colleghi è "buono"?				
	17. Si può contare sul sostegno del diretto superiore?				
	18. Si può contare sul sostegno dei colleghi?				

Possibili interventi per le tre principali dimensioni della Check-list Stress lavoro-correlato (CSL)

Piano d'azione

Una volta che l'analisi dei questionari è stata effettuata è utile promuovere un gruppo di discussione per assicurare che i risultati rispecchino la realtà aziendale; inoltre, questo gruppo può essere molto utile nel generare soluzioni e idee per gli interventi: alcuni suggerimenti sono qui presentati per le diverse dimensioni analizzate. I suggerimenti non sono reciprocamente esclusivi; un intervento per una categoria può anche essere rilevante in un'altra categoria.

Un aspetto centrale è il grado di coinvolgimento, infatti dai risultati dell'analisi il conseguente piano d'azione deve essere concordato con il datore di lavoro e con i rappresentanti dei lavoratori e poi promosso tra i dipendenti.

Dimensione 1 - Cultura organizzativa (item da 1 a 9)

Interventi

- Semplici misure, come dire "grazie" al momento opportuno;
- Formare manager nel dare feedback positivi;
- Identificare se c'è troppa varietà di compiti o varietà insufficiente;
- Prendere in considerazione la crescita orizzontale (ad esempio nuove competenze, più autonomia, la diversificazione) in un lavoro se la crescita verticale (livello successivo nella gerarchia organizzativa) non è possibile;
- Fornire le informazioni opportune per la comprensione delle motivazioni all'origine dei cambiamenti;
- Garanzia di un supporto adeguato al lavoratore durante la fase di cambiamento per sviluppare in lui la consapevolezza del suo impatto sull'attività lavorativa;
- Offrire informazioni adeguate per consentire ai lavoratori di comprendere il proprio ruolo e le proprie responsabilità;
- Assicurarsi che ognuno abbia una chiara descrizione del proprio lavoro / la responsabilità che venga riesaminata regolarmente e aggiornata.

Dimensione 2- Carico di lavoro (item da 10 a 14)

Interventi

- Fornire formazione/informazione per la sensibilizzazione sullo stress dei dipendenti;
- Consentire una certa flessibilità nel bilanciamento vita privata/lavoro;
- Sottocarico e sovraccarico di lavoro (lavoro poco sfidante o risorse insufficienti di tempo, personale o attrezzature);
- Verificare se le scadenze sono fissate dai clienti interni o esterni e quanto gli obiettivi siano irrealistici;
- Ricerare un modo più intelligente (e non maggiore) di lavorare;
- Assicurarsi che i dipendenti sappiano con chiarezza le priorità (per gli individui e per il reparto);
- Incoraggiare i dipendenti a essere onesti circa la fattibilità di scadenze;
- Intervenire precocemente (almeno entro 4-6 settimane) per ridurre le assenze a lungo termine.

Dimensione 3 - Qualità delle relazioni e sostegno (item da 15 a 18)

Interventi

- Formare manager per fornire ai lavoratori un feedback puntuale e costruttivo;
- Organizzare incontri settimanali regolari tra manager e dipendenti per discutere questioni pratiche/operative;
- Mettere il lavoratore nella condizione di poter condividere le informazioni relative al proprio lavoro;
- Consultare i dipendenti circa il modo migliore per comunicare i piani per la gestione delle attività;
- Dedicare più tempo a festeggiare il successo (pranzi informali, ritrovi fuori ufficio, così come più inserimento formale nelle newsletter / comunicazioni a livello aziendale);
- Istituire sistemi (o migliorare quelli esistenti) che favoriscano la segnalazione, da parte dei lavoratori, di insorgenza di comportamenti inaccettabili;
- Selezionare le squadre che uniscono competenza ed esperienza con buone relazioni interpersonali;
- Realizzazione di politiche scritte per molestie / bullismo con comunicazione ai dipendenti;
- Incoraggiare i dipendenti a riconoscere i singoli contributi degli altri e dei benefici per tutta la squadra;
- Disporre job rotation (ove possibile) per consentire ai dipendenti di comprendere al meglio i ruoli reciproci



REST@Work

REducing STress at Work

With financial support from the European Union



UIL - Servizio Politiche del Sociale e Sostenibilità
Via Lucullo, 6 Roma 00187 Italia

www.uil.it