

Scuola di Specializzazione in Medicina del Lavoro dell'Università di Padova

Direttore Giovanni Battista Bartolucci

*Seminari di Medicina del Lavoro 2008
Benessere Organizzativo e Prevenzione del Disagio
nell'Ambiente di Lavoro
Aula Morgagni
16/06/2008*


La valutazione del rischio psicosociale e stress lavoro- correlato

Psychosocial Risk Assessment

- Le fasi -

Secondo la European Agency for Safety and Health at Work (2002d), la metodologia di valutazione e gestione del rischio si articola in quattro principali fasi.

- 1) *Valutazione del rischio*: identifica i potenziali e attuali rischi psicosociali associati a conseguenze negative.
- 2) *Traduzione*: collega la fase della valutazione del rischio a quella successiva. Consiste in una traduzione, a opera dei vari attori organizzativi, della lista dei problemi emersi in un programma di possibili interventi.
- 3) *Riduzione del rischio*: elimina o riduce i rischi. È la vera e propria fase dell'intervento.
- 4) *Audit del processo complessivo*: valuta il cambiamento/apprendimento e lo sviluppo organizzativo.



Perché e quando si avvia un'indagine sulla valutazione del rischio psicosociale

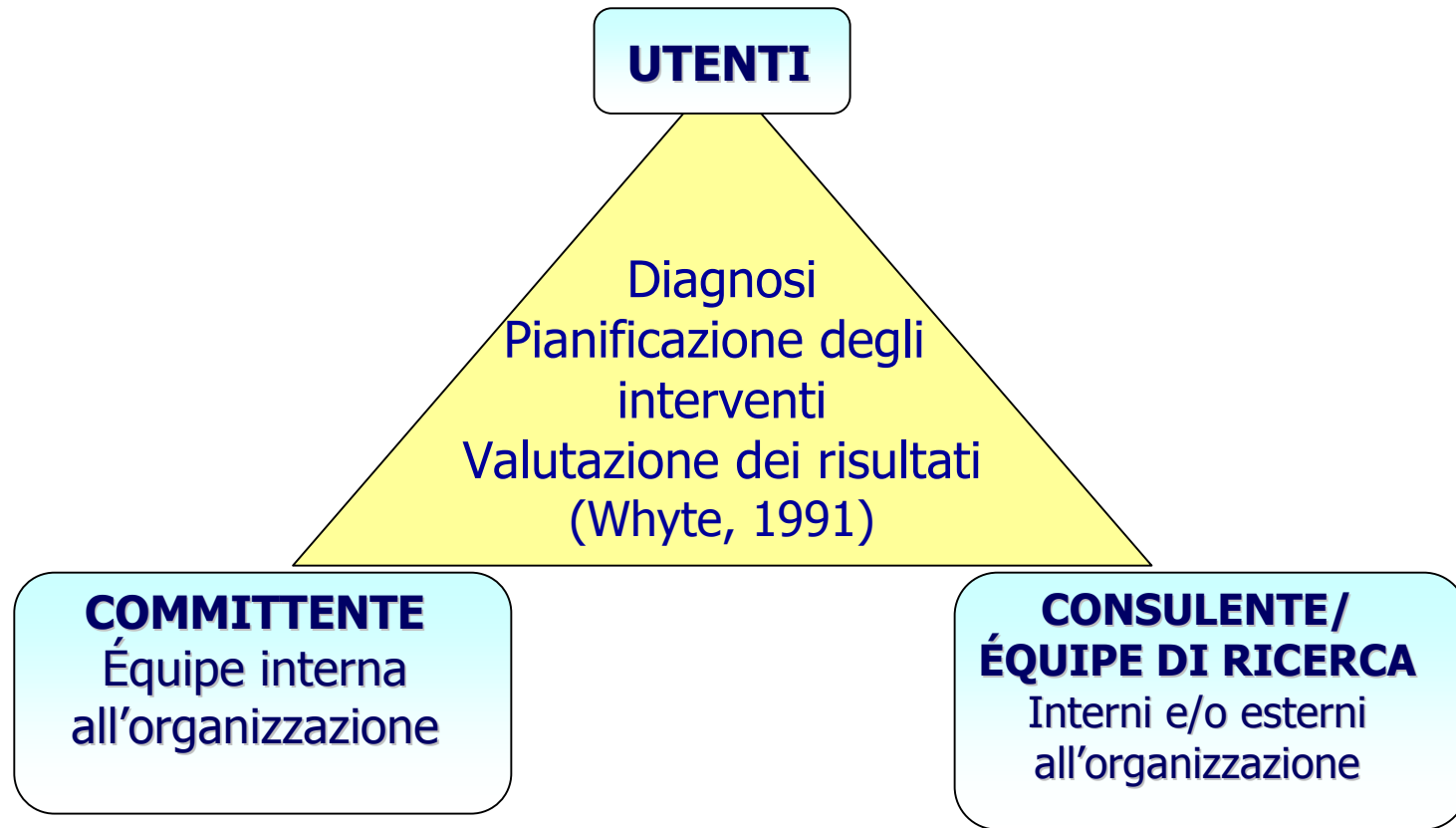
- Come strumento di monitoraggio nelle fasi di stabilità ed in assenza di preoccupazioni contingenti.
- In presenza di segnali di malessere o di "crisi".
- In occasione della definizione delle strategie e delle politiche di sviluppo dell'organizzazione.
- Preventivamente all'implementazione di nuove procedure e/o interventi organizzativi.
- Forniscono informazioni preziose sull'organizzazione (punti di forza e criticità) in vista della progettazione ed implementazione di azioni "mirate".
- Costituiscono elemento di attenzione nei confronti delle risorse umane e in quanto tali possono costituire elemento di soddisfazione e di "attivazione" per il personale.
- Aiutano a prendere consapevolezza degli eventuali problemi e a razionalizzarli.

Indagini di questo tipo ...

- possono scatenare tensioni latenti
- possono creare resistenze
- possono suscitare "frustrazioni" e sfiducia nell'organizzazione se le aspettative di cambiamento vengono deluse

**TRASPARENZA,
PARTECIPAZIONE
e
CONDIVISIONE**

I protagonisti dell'indagine di valutazione del rischio psicosociale secondo la Participatory Action Research



- *Co-apprendimento* in cui personale dipendente e ricercatori/consulenti forniscono entrambi conoscenze ed expertise.
- *Cooperazione* fra dipendenti e ricercatori/consulenti dalla fase della diagnosi alla fase dell'azione.
- *Sviluppo del sistema dell'intera organizzazione* piuttosto che il cambiamento del⁵ comportamento individuale.

Che cos'è un'indagine di valutazione del rischio?

Uno strumento di
ASCOLTO
organizzativo

Concepire una ricerca-azione sulla salute organizzativa significa attivare una procedura, ancorata ad uno schema teorico di riferimento, finalizzata a raggiungere nelle persone, nei gruppi di lavoro e nell'intera organizzazione, una *nuova conoscenza* sul modo in cui le variabili considerate contribuiscono a costruire lo stato di benessere, sulle condizioni di malessere all'interno dell'organizzazione e sulle aree di possibile miglioramento (Avallone & Paplomatas, 2005, p. 105)

Fasi dell'indagine in una prospettiva di ricerca-azione

Prima fase: preparazione

Definire e condividere con la committenza gli obiettivi dell'indagine

Analisi preliminare del contesto organizzativo

Concordare le modalità di comunicazione e coinvolgimento dei diversi attori organizzativi (dirigenza, sindacati, personale)

Concordare il livello di indagine (generale, su alcuni settori) e definire l'eventuale campione

Definire e condividere le fasi, la metodologia e gli strumenti dell'indagine

Fasi dell'indagine in una prospettiva di ricerca-azione

Seconda fase: realizzazione

Raccolta ed elaborazione dei dati

Interpretazione dei risultati e stesura del report

Presentazione dei risultati alla committenza (report) e discussione

Terza fase: comunicazione

Restituzione dei risultati al personale

Report finale e definizione del piano degli interventi

Quarta fase: controllo

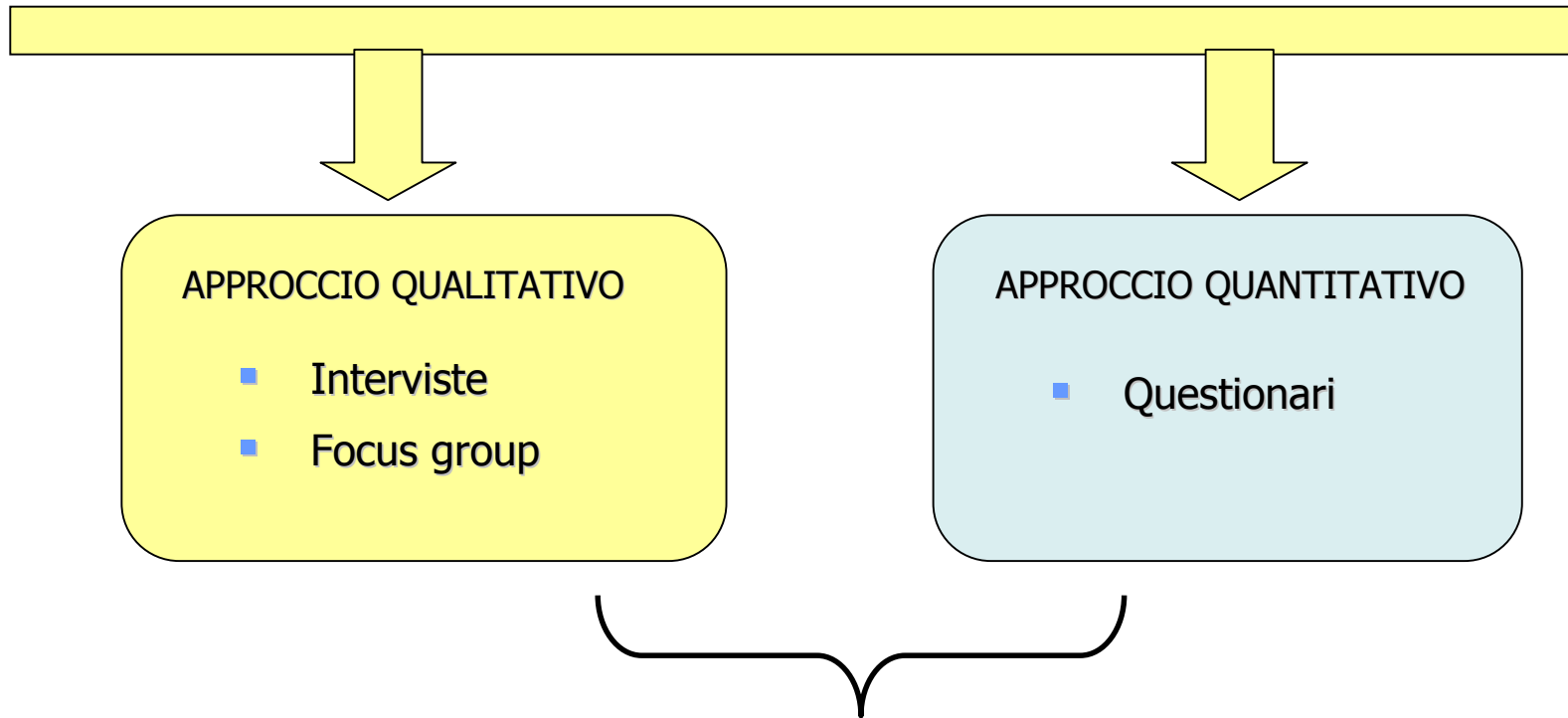
Audit sui risultati degli interventi e sulle diverse fasi



Garanzie e tutele

- Anonimato degli strumenti di rilevazione.
- Riservatezza nel trattamento dei dati.
- Restituzione dei dati.

Strumenti di rilevazione



APPROCCIO QUALITATIVO

- Interviste
- Focus group

APPROCCIO QUANTITATIVO

- Questionari

POSSONO ESSERE UTILIZZATI CONGIUNTAMENTE

Interviste e focus group possono essere utili con gruppi ristretti di persone (ad esempio in fase iniziale di discussione con dirigenza e "testimoni privilegiati")

Il questionario è utile nel caso di numero elevato di partecipanti. È veloce, economico e fornisce dati di agevole codifica e interpretazione.

Presupposto fondamentale alla base della costruzione o dell'utilizzo degli strumenti di indagine (es. un questionario) per la valutazione dei rischi psicosociali è l'adozione di specifici *modelli teorici di riferimento*

Una proposta di modello teorico/operativo di valutazione del rischio psicosociale (ovvero di benessere organizzativo)

DETERMINANTI
ORGANIZZATIVE POSITIVE
oppure NEGATIVE
(*Fonti di stress*)

CONSEGUENZE DI BENESSERE
oppure di MALESSERE
(*Tipologie e gradi di strain*)

- Clima Organizzativo
- Cultura Organizzativa
- Sicurezza e Ambiente
- Conflitto Organizzativo
- Percezione di Supporto da parte dell'Organizzazione
- Efficacia Collettiva
- Straining/Mobbing
- Soddisfazione lavorativa
- Commitment
- Altruismo
- Assenteismo
- Turnover
- Sintomi di malessere psicofisico
- Burnout
- Straining/Mobbing

Uno strumento per la misura del rischio psicosociale: il Q-Bo

- Il questionario, messo a punto nell'ambito del Laboratorio Qualità&Marketing e Risorse Umane del Dipartimento di Psicologia Generale dell'Università di Padova, è composto da 250 item proposti sotto forma di affermazioni alle quali il soggetto esprime il proprio grado di accordo utilizzando una scala tipo Likert a 6 punti da "Molto d'accordo" (+3) a "Molto in disaccordo" (-3) e con la possibilità di scegliere l'alternativa di risposta "Non posso valutare" (N).
- Le affermazioni consentono di rilevare i vissuti dei lavoratori in riferimento a 15 dimensioni (rischi psicosociali e relative conseguenze) in cui si articola il modello del benessere organizzativo adottato.



Le determinanti organizzative del benessere (i rischi psicosociali)



Il clima organizzativo

- È un costrutto psicologico che si riferisce alle percezioni sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro. È un insieme di esperienze, valutazioni e reazioni emotive che accomuna i membri di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro.
- Il clima organizzativo si compone di diverse dimensioni. Secondo il modello di Ostroff (1993) il clima è dato da 12 dimensioni: partecipazione, calore, ricompense sociali, cooperazione, comunicazione (fattore affettivo); crescita, innovazione, autonomia (fattore cognitivo); gerarchia, struttura, ricompense estrinseche, achievement (fattore strumentale).

Il clima organizzativo: alcune domande tratte dal Q-bo

Fra i colleghi c'è sostegno, solidarietà e aiuto reciproco.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Le comunicazioni sono chiare e tempestive.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
I diretti superiori elogiano i dipendenti per i buoni risultati ottenuti.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Viene promossa una politica retributiva equa.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>

La cultura organizzativa

- Il concetto di cultura organizzativa designa i valori dominanti di un'organizzazione, le norme che vigono e si sviluppano nei gruppi di lavoro e nell'interazione tra i membri, i modelli di comportamento utilizzati con regolarità e frequenza, i linguaggi ed i rituali, le regole che i nuovi assunti devono apprendere per orientarsi all'interno dell'organizzazione e per essere accettati come membri, il lay-out e le modalità di interazione con gli interlocutori esterni (Schein, 2000).
- Nel modello di benessere la Cultura Organizzativa viene rilevata attraverso sei dimensioni: valori, mission, focus sul cliente, leadership, gestione delle risorse umane, apprendimento organizzativo.

La cultura organizzativa: alcune domande tratte dal Q-bo

I valori condivisi e riconosciuti dai dipendenti sono la lealtà, la partecipazione, la fiducia reciproca e il lavoro di gruppo.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Gli errori vengono considerati un'occasione di apprendimento.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Conquistare e mantenere la fiducia dell'utente/cliente è una caratteristica distintiva di questa Azienda.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>



Il conflitto organizzativo

- Il conflitto organizzativo può derivare dalla percezione di incompatibilità tra preferenze comportamentali, limitatezza delle risorse disponibili in relazione agli obiettivi di più persone nonché dal contrasto fra valori e atteggiamenti di persone diverse.
- Nel modello di benessere il Conflitto viene rilevato attraverso sette dimensioni:
 - conflitto con i superiori;
 - conflitto con i colleghi;
 - conflitto tra gruppi;
 - conflitto persona-ruolo;
 - conflitto lavoro-famiglia;
 - conflitto etico;
 - conflitto intra-ruolo.

Il conflitto organizzativo: alcune domande tratte dal Q-bo

Dedico troppo poco tempo alla mia famiglia a causa del mio lavoro.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>	
Anche in occasioni informali c'è competizione tra i diversi reparti di questa Azienda.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>	
Con i miei colleghi c'è competizione.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>	



Il perceived organizational support (POS)

- Si riferisce alle percezioni di sostegno/supporto da parte dell'organizzazione sviluppate dai suoi componenti. Il sostegno organizzativo percepito (POS) si sviluppa quando i dipendenti percepiscono di essere rispettati, apprezzati e ricompensati per il lavoro effettuato da parte dell'organizzazione e inoltre quando essa dà loro accesso alle informazioni, fornisce sostegno nelle situazioni stressanti e soddisfa i bisogni socioemotivi.

Il perceived organizational support (POS): alcune domande tratte dal Q-bo

Questa Azienda mostra attenzione verso le mie richieste/bisogni personali.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Questa Azienda si preoccupa del mio benessere psicofisico.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>

Sicurezza e ambiente: alcune domande tratte dal Q-bo

L'Azienda valuta i possibili rischi del lavoro dei suoi dipendenti ed interviene per l'eliminazione e/o riduzione degli stessi.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
La struttura in cui opera dispone di un adeguato impianto di riscaldamento/climatizzazione	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
L'Azienda promuove specifiche attività di informazione per la prevenzione degli infortuni sul lavoro.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>



L'efficacia collettiva

- Viene definita come la convinzione condivisa tra i membri che il gruppo o l'organizzazione a cui si appartiene sia capace di organizzare ed eseguire i comportamenti necessari per produrre determinati risultati. Le convinzioni di efficacia collettiva influiscono sul senso di missione e di finalità di un sistema, sulla forza dell'impegno comune in ciò che si cerca di raggiungere, sulla qualità della collaborazione e sulla resistenza del gruppo di fronte alle difficoltà.

L'efficacia collettiva: alcune domande tratte dal Q-bo

Questa Azienda svolge le sue attività ai massimi livelli.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Questa Azienda è competitiva.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>



Le conseguenze di malessere/benessere



Strain: alcune domande

- Lo strain si riferisce alla produzione di risposte fisiologiche, psicologiche e comportamentali di tensione (stress) da parte del lavoratore in seguito alla percezione di potenziali fonti di tensione nell'ambiente (stressor).
- Nel modello di benessere il Conflitto viene rilevato attraverso tre dimensioni: Instabilità emotiva, Leisure e Disimpegno.

Lo strain: alcune domande tratte dal Q-bo

Al lavoro ho difficoltà di concentrazione.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Nei rapporti con i miei familiari sono particolarmente irascibile a causa del lavoro.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>

Il burnout

- Può essere definito come uno stato di esaurimento fisico, emozionale e mentale che si sviluppa da una protratta esposizione a situazioni lavorative emotivamente “esigenti”.
- La scala utilizzata (Maslach & Leiter, 2000) applicabile sia alle professioni di servizio che ad altri campi professionali si compone di 3 dimensioni.
 1. Esaurimento emotivo: stanchezza psicofisica e sensazione di essere emotivamente svuotato.
 2. Cinismo: atteggiamento negativo e di distacco verso l'attività lavorativa.
 3. Efficacia professionale: sensazione di diminuzione o perdita della propria competenza professionale e del proprio desiderio di successo.

Il burnout: alcune domande tratte dal Q-bo

Non sono in grado di risolvere i problemi che mi si presentano al lavoro.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Non ho l'energia per affrontare il mio lavoro.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>



Il turnover

- Si riferisce alla decisione del dipendente di abbandonare l'organizzazione in cui opera. Si può suddividere in fisiologico (funzionale per l'organizzazione che può sostituire lavoratori poco idonei) e patologico (sono i lavoratori capaci ad abbandonare l'organizzazione).
- Es. di item: Penso spesso all'idea di cambiare lavoro.

Il mobbing

- Leymann (1996) definisce mobbing una azione ostile e non etica diretta in maniera sistematica da parte di uno o più individui generalmente contro un singolo che, a causa del mobbing, è spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e di difesa e lì costretto per mezzo di continue attività mobbizzanti. Perché si possa parlare di mobbing devono verificarsi con una frequenza piuttosto alta e su un lungo periodo di tempo (una durata di almeno sei mesi).
- Nel modello di benessere il Mobbing viene rilevato attraverso quattro dimensioni: attacchi alla comunicazione, attacchi all'immagine professionale, attacchi economici e attacchi alla qualità della vita professionale.

Le chiediamo di indicare con una crocetta, utilizzando la scala indicata, l'eventuale frequenza, negli ultimi sei mesi, degli episodi di seguito riportati.

Le alternative di risposta tra cui può scegliere sono indicate di seguito.

Mai	Alcune volte negli ultimi sei mesi	Alcune volte al mese	Una volta alla settimana	Quasi Quotidianamente	Quotidianamente	Non posso valutare
0	1	2	3	4	5	32 <i>N</i>

Il mobbing: alcune domande tratte dal Q-bo

Subire manomissioni/danni intenzionali ad oggetti personali.	0	1	2	3	4	5		<i>N</i>
Essere calunniato o diffamato in ambiente lavorativo.	0	1	2	3	4	5		<i>N</i>
Sentire circolare false voci sul Suo conto all'esterno degli ambienti di lavoro.	0	1	2	3	4	5		<i>N</i>
Essere privato dei mezzi di comunicazione (telefono, computer, posta, ...).	0	1	2	3	4	5		<i>N</i>
Ritenerne che le mansioni assegnate siano inferiori alle proprie competenze professionali.	0	1	2	3	4	5		<i>N</i>

Sintomi di malessere psicofisico

- La scala di *Sintomi di malessere psico-fisico* presenta una lista di disturbi la cui causa può essere imputata dal lavoratore alle situazioni o condizioni verificatesi nel contesto organizzativo e che possono essere rilevati da appositi strumenti diagnostici.

Le chiediamo di indicare quale o quali malesseri, negli ultimi sei mesi, siano comparsi o si siano accentuati per cause secondo Lei imputabili a situazioni o condizioni verificatesi in ambito lavorativo. La invitiamo ad utilizzare la scala di risposta di seguito riportata.

Mai	Alcune Volte negli Ultimi sei Mesi	Alcune Volte al Mese	Una Volta Alla Settimana	Quasi Quotidiana mente	Quotidiana mente		Non posso valutare
0	1	2	3	4	5		N

Sintomi di malessere psicofisico: alcune domande tratte dal Q-bo

Mal di testa	0	1	2	3	4	5	<i>N</i>
Dolori o crampi allo stomaco	0	1	2	3	4	5	<i>N</i>
Difficoltà ad addormentarsi	0	1	2	3	4	5	<i>N</i>
Risveglio mattutino precoce	0	1	2	3	4	5	<i>N</i>
Inappetenza	0	1	2	3	4	5	<i>N</i>
Sentirsi tesi, tirati, nervosi	0	1	2	3	4	5	<i>N</i>
Svenimenti	0	1	2	3	4	5	<i>N</i>



La soddisfazione lavorativa

- Può essere definita come un sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. Si riferisce ad uno stato emozionale piacevole o positivo che deriva dalla valutazione o dall'esperienza del proprio lavoro. La soddisfazione lavorativa può essere studiata focalizzando l'attenzione sulle sue diverse dimensioni (il lavoro in sé, la retribuzione, la supervisione, le relazioni con i colleghi, ...).

La soddisfazione lavorativa: alcune domande tratte dal Q-bo

La collaborazione con i Suoi colleghi.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Le opportunità di formazione e apprendimento.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Lo stile di direzione vigente nella struttura in cui opera	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
La quantità di attività diverse che il Suo lavoro Le richiede di svolgere.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>

L'altruismo

- Rappresenta una delle due componenti (l'altra è la compliance) del costrutto di cittadinanza organizzativa (organizational citizenship). La cittadinanza organizzativa può essere inclusa nei comportamenti extra-ruolo, ossia non previsti dalla propria mansione professionale e dunque non obbligatori. Comprende quegli atti di collaborazione nei confronti di colleghi, supervisor o clienti che non sono formalmente prescritti, ma valorizzati dall'organizzazione. È uno dei tipici atti lavorativi discrezionali non esplicitamente inclusi nel sistema di ricompense ma che ha un'influenza positiva sull'efficienza organizzativa (aumenta l'efficacia della performance e diminuisce il turnover). L'altruismo si riferisce all'aiuto rivolto a persone specifiche, mentre la compliance è una forma impersonale di aiuto rivolta all'organizzazione in generale (ad es. sono sempre puntuale, avviso in anticipo quando non posso recarmi al lavoro, non perdo tempo in conversazioni inutili, non mi concedo pause oltre a quelle previste, ...).
- *Esempio di domanda: "Generalmente lavoro più di quanto mi viene richiesto".*

Il commitment organizzativo

- Si riferisce all'impegno dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione di cui fanno parte. Secondo il modello di Meyer e Allen (1991) il commitment organizzativo si compone di 3 diverse dimensioni.
 - Impegno affettivo (*affective commitment*): è un attaccamento affettivo agli obiettivi e ai valori dell'organizzazione, al proprio ruolo in relazione a tali obiettivi e valori e all'organizzazione nel suo complesso per i suoi interessi indipendenti da quelli puramente strumentali. I dipendenti sono legati emotivamente all'organizzazione in cui operano, si identificano e sono coinvolti con essa. Continuano a farne parte perché lo vogliono.
 - Impegno normativo (*normative commitment*): è una sorta di responsabilità morale verso l'organizzazione. I dipendenti sentono che è loro dovere rimanere all'interno dell'organizzazione.
 - Impegno per continuità (*continuance commitment*): emerge dalla percezione di profitto associata con il rimanere a far parte dell'organizzazione e con i costi associati al lasciarla. I dipendenti rimangono nell'organizzazione perché hanno bisogno di farlo.


Il commitment organizzativo: alcune domande tratte dal Q-bo

Provo un senso di appartenenza verso la mia Azienda.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Questa Azienda merita la mia fedeltà e il mio rispetto.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>
Vedo il mio lavoro all'interno di questa Azienda come una situazione di passaggio, in attesa di una condizione lavorativa migliore.	1	2	3	4	5	6		<i>N</i>



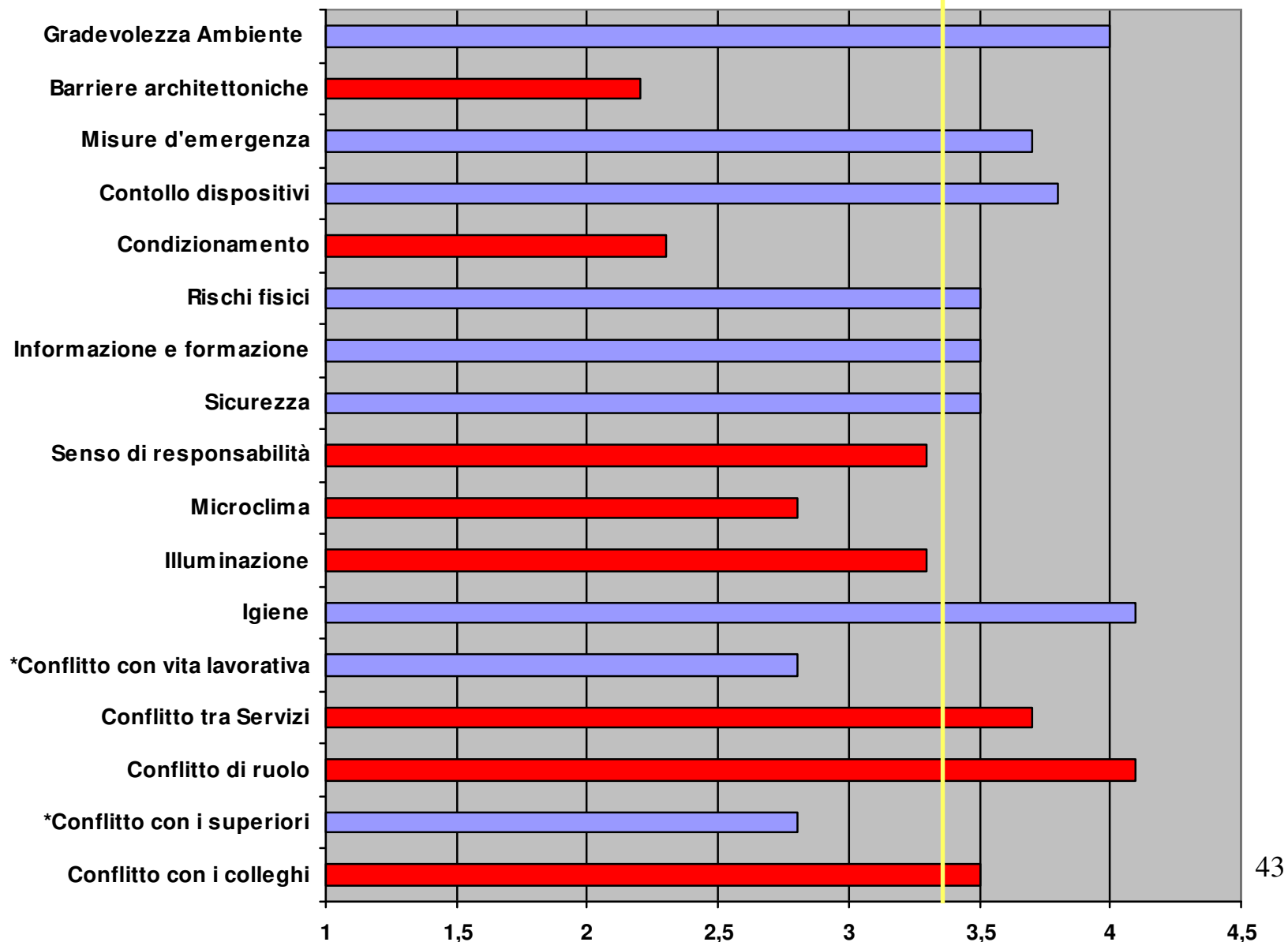
Primo livello di analisi e interpretazione dei risultati

- L'interpretazione dei dati è condotta con lo scopo di produrre conoscenza sull'organizzazione, individuando punti di forza e di debolezza dell'organizzazione stessa.
- Essa si basa sia sul valore *assoluto* dei valori espressi nelle singole dimensioni, sia sul valore *relativo* che essi assumono in rapporto alla *media generale della salute organizzativa caratterizzante l'organizzazione*.

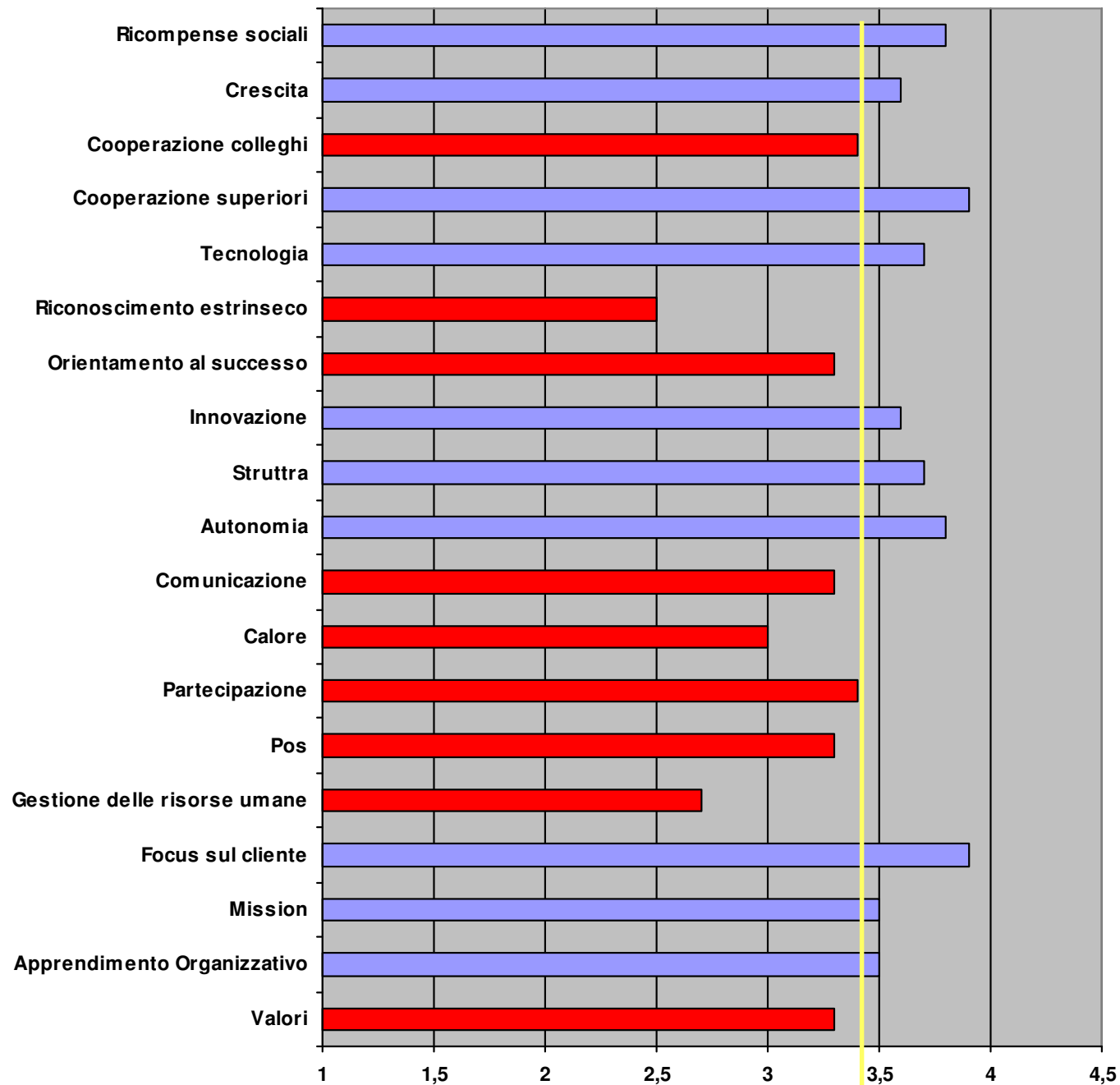


I risultati di un'indagine di
valutazione del rischio psicosociale
in un'azienda (N=430 del settore
amministrativo) operante nel
territorio veneto

I rischi psicosociali a confronto: punti di forza e punti di debolezza (1)

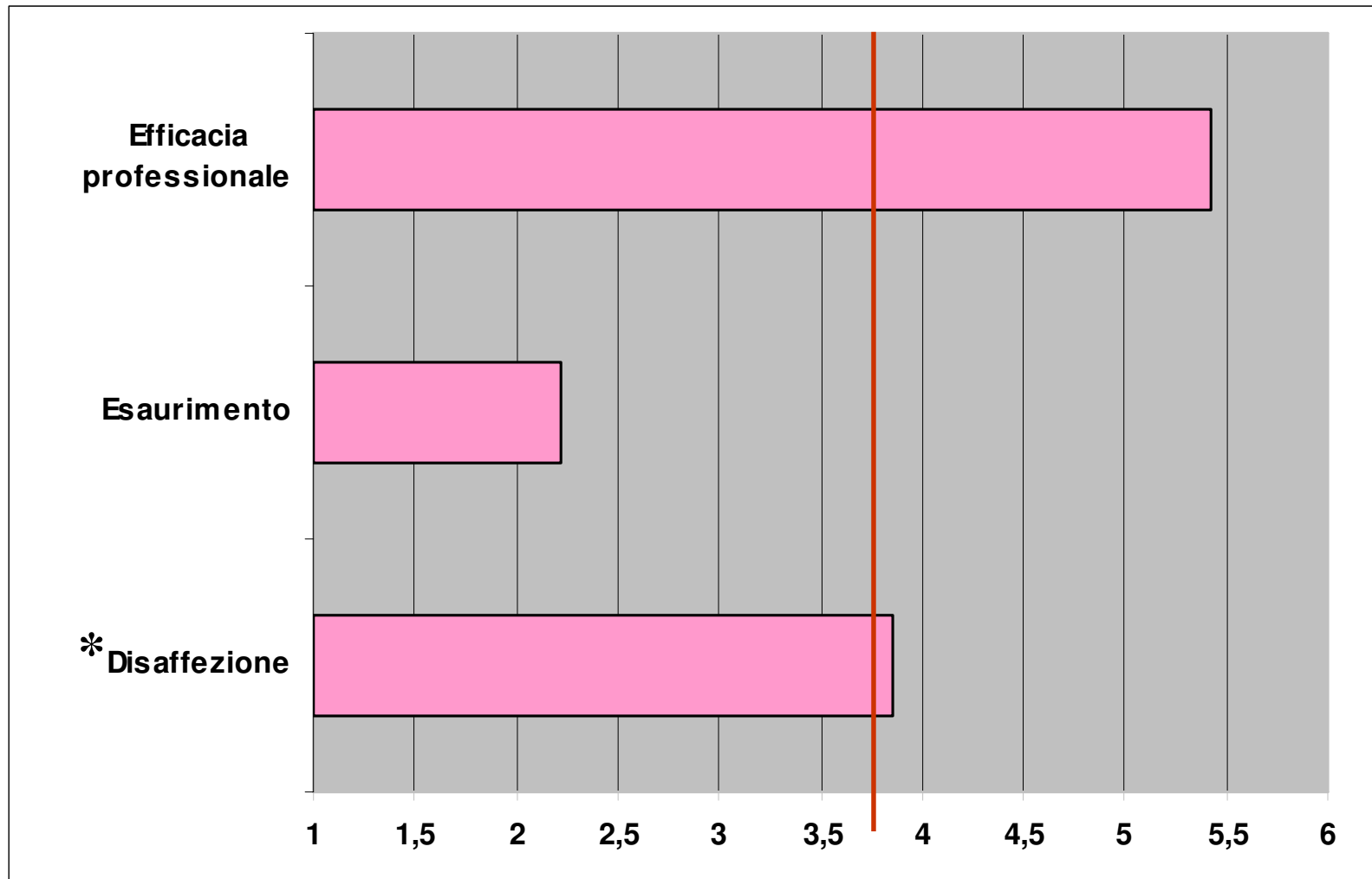


I rischi psicosociali a confronto: punti di forza e punti di debolezza (2)



Risultati delle conseguenze: burnout

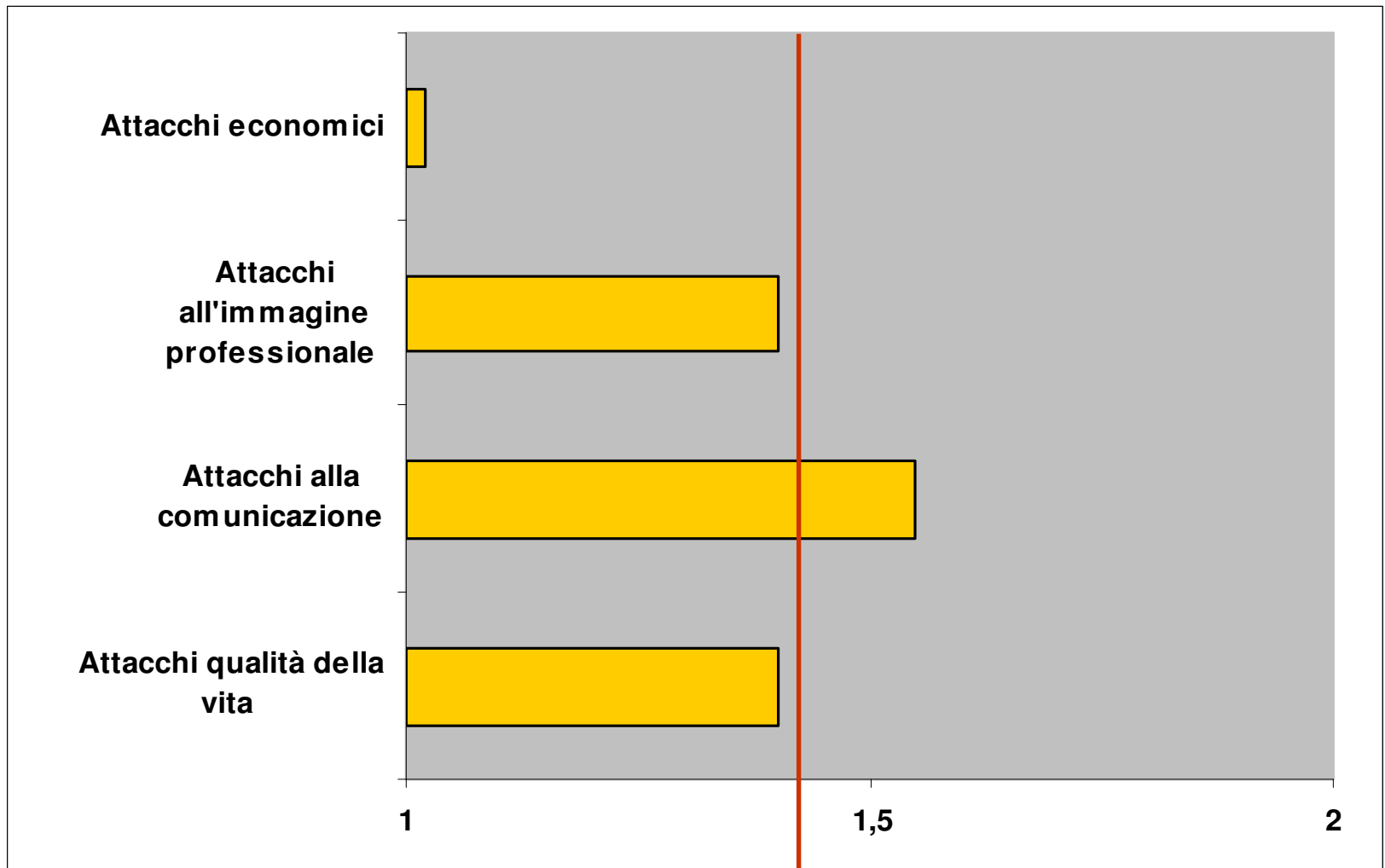
1= molto raramente vs 6=molto frequentemente



* Dimensioni con valori al di sopra della media generale sono da considerare come dati negativi poiché la loro presenza, con valore quanto più alto, tanto più è indice di debolezza per l'Organizzazione in esame.

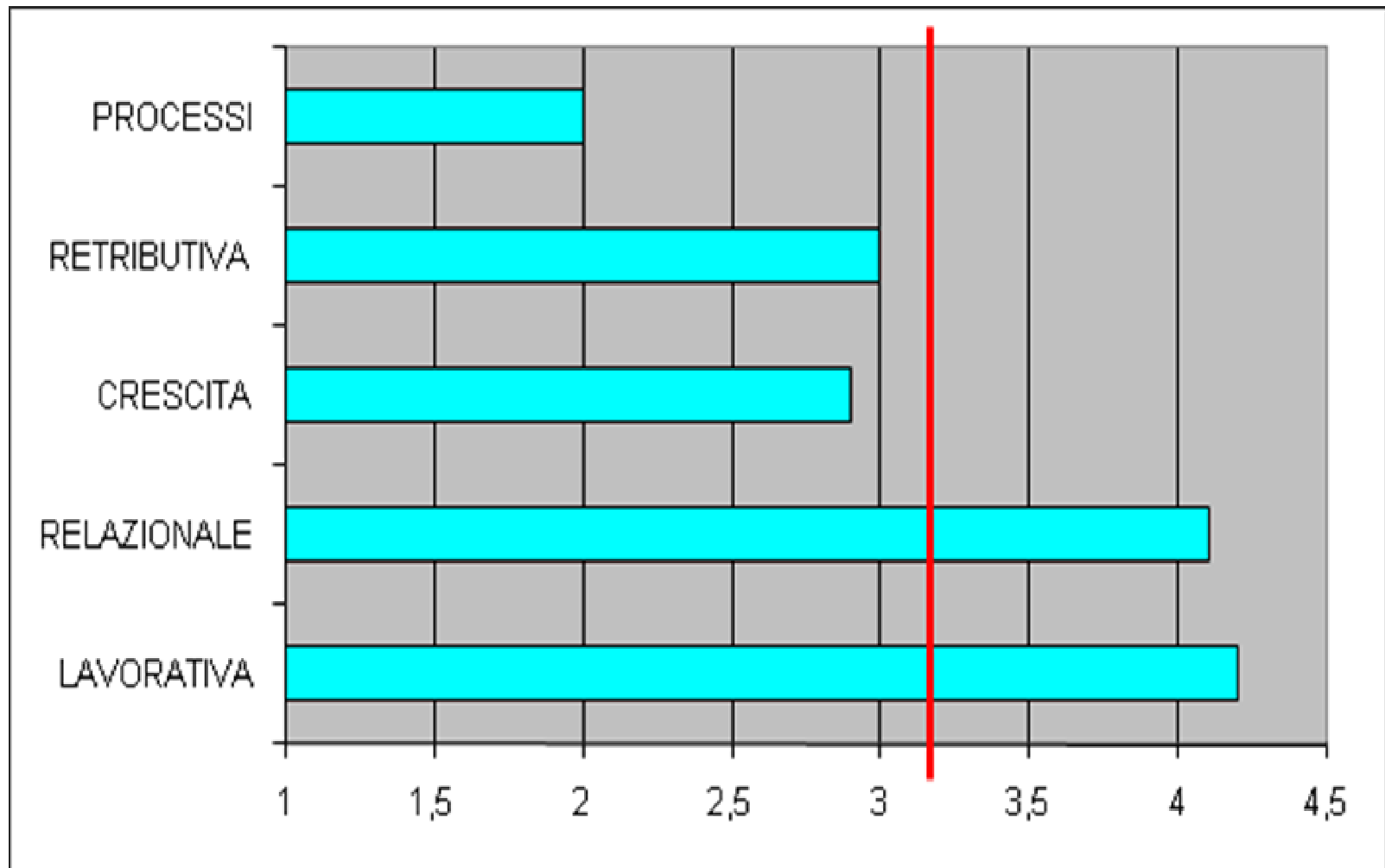
Risultati delle conseguenze: mobbing

1= mai vs 6=tutti i giorni



Risultati delle conseguenze: soddisfazione

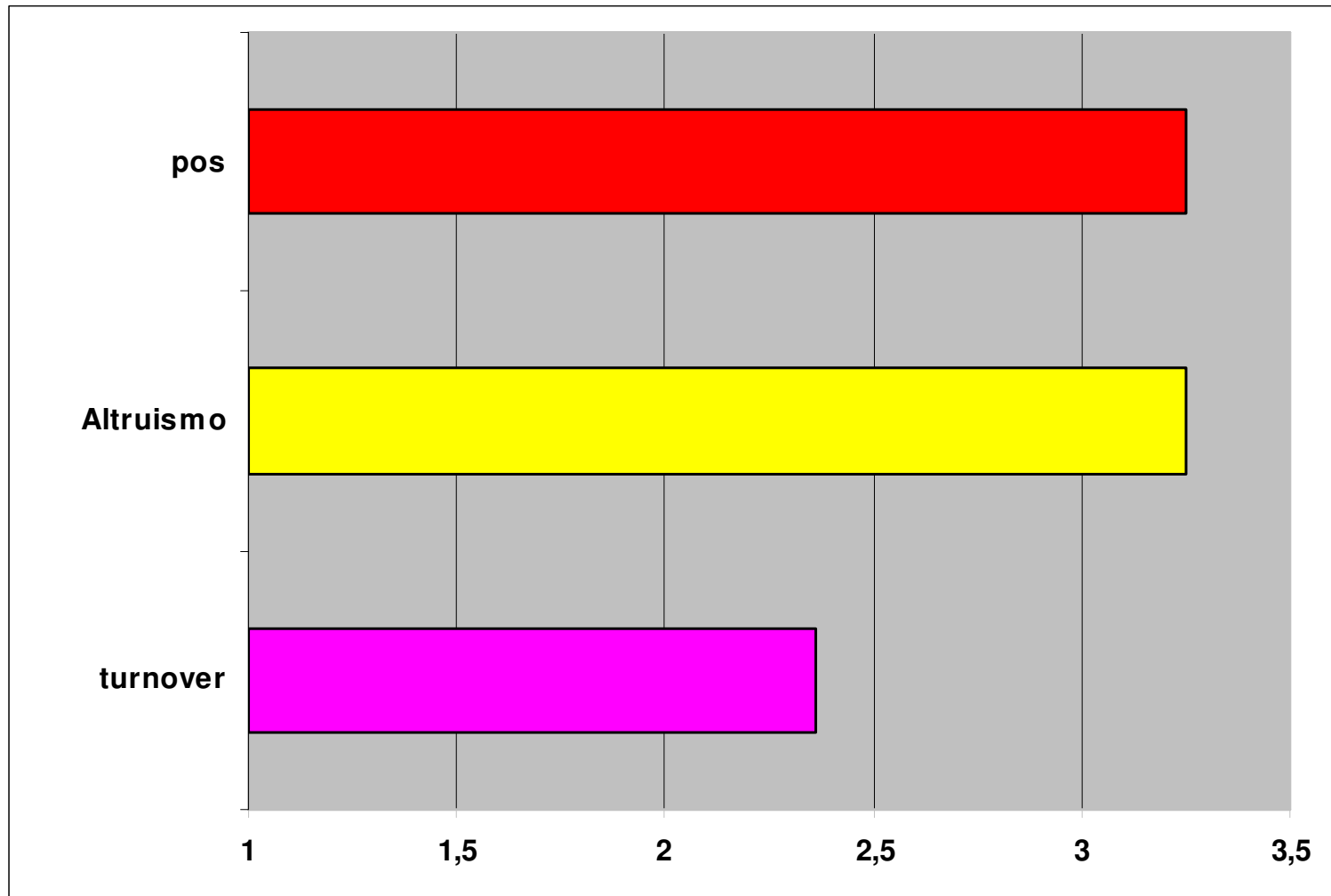
1= assolutamente in disaccordo vs 6=assolutamente d'accordo



47

Risultati: pos, altruismo, turnover

1= assolutamente in disaccordo vs 6=assolutamente d'accordo





Secondo livello di analisi e interpretazione dei risultati

- Un secondo livello di analisi avviene attraverso il confronto dei valori *assoluti* delle singole dimensioni con i valori di uno o più campione di confronto e/o di standardizzazione.



Terzo livello di analisi e interpretazione dei risultati

- Allo scopo di rilevare ulteriori informazioni sugli ambiti nei quali “investire” per il miglioramento del benessere organizzativo, vengono indagate le relazioni fra i rischi psicosociali (es. clima organizzativo, percezione di supporto organizzativo, cultura organizzativa) e le *conseguenze* del benessere/malessere (es. soddisfazione lavorativa, turnover, burnout, strain, mobbing).
- Tale livello di analisi permette di osservare lo specifico contributo delle variabili indipendenti [*antecedenti (rischi psicosociali)*] nello spiegare le variabili dipendenti [*conseguenti (benessere/malessere)*] .



Quarto livello di analisi

- Quest'ultimo livello comporta l'approfondimento del ruolo di alcune variabili socio-anagrafiche e personali, quali genere, età, posizione, anzianità di servizio, competenze ... nell'influenzare la valutazione dei rischi psicosociali e dello stress-lavoro correlato e delle loro conseguenze.