

Rischio da SLC nell'ambito della promozione del Benessere Organizzativo: risultati di un'indagine effettuata presso una piccola azienda metalmeccanica della provincia di Roma

S. Fiaschi¹, F. Pacelli¹, E. Pacelli², S. Marchese², G.M. Vecchio³.

¹ *Eco-Format S.r.l. – Roma*

² *Eco-Consult S.r.l. – Roma*

³ *Sapienza Università di Roma – Facoltà di Psicologia 2*

Abstract

Il nuovo Testo Unico in materia di prevenzione e protezione della salute e della sicurezza, D.Lgs. 81/2008, all'art. 28 prevede la valutazione di tutti i rischi presenti in azienda, compresi quelli di tipo psicosociale. A tal riguardo, in recepimento dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, si fa specifica menzione del rischio da Stress Lavoro-Correlato (SLC).

In quest'ambito è stata effettuata dagli Autori un'indagine sul rischio da SLC presso un'azienda metalmeccanica della provincia di Roma (macrosettore ATECO 4, 37 dipendenti) che si occupa dell'assemblaggio e commercializzazione di sistemi elettronici di sicurezza.

1. L'approccio teorico: dal rischio da SLC alla promozione del Benessere Organizzativo

1.1 Lo Stress Lavoro-Correlato

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (W.H.O., 2003) definisce lo Stress Lavoro-Correlato (Work-related stress) come la costellazione di reazioni che si verificano in presenza di *richieste lavorative non appropriate* alle conoscenze, competenze ed abilità dei lavoratori, e che mettono alla prova le loro capacità di farvi fronte. Tali reazioni possono manifestarsi a diversi livelli:

- *fisiologico*, con l'incremento della frequenza cardiaca e della pressione arteriosa, l'iperventilazione, la secrezione di ormoni dello stress e la produzione di adrenalina e cortisolo.
- *emotivo*, con stati di nervosismo e di irritazione;
- *cognitivo*, con la riduzione delle capacità di attenzione e di concentrazione;
- *comportamentale*, con la messa in atto di comportamenti aggressivi e impulsivi ed il verificarsi di errori.

Le risposte di stress possono verificarsi in contesti e circostanze diverse, ma assumono particolare rilevanza quando è compromessa la capacità di controllare le richieste lavorative. Ad esempio, la preoccupazione derivante da richieste particolarmente impegnative da un lato, e la paura di conseguenze

negative connesse al fallimento dall'altro, possono provocare all'individuo forti sentimenti di rabbia ed irritazione ed esitare in stati ansiosi. L'esperienza di stress, a sua volta, può essere intensificata dalla mancanza di supporto da parte dei colleghi e/o dei dirigenti. In particolare, l'*isolamento sociale* e la *mancanza di cooperazione* contribuiscono ad incrementare il rischio di prolungare tali esperienze stressanti in ambito lavorativo, amplificando il rischio di conseguenze negative sulla salute, la probabilità di incidenti dovuti a scarsa attenzione, e diminuendo l'efficienza lavorativa.

La stessa *European Foundation for the Improvement of Living and Working Placement* (2007) ha messo in evidenza come lo Stress Lavoro-Correlato sia tra le maggiori cause di malattia o disagio riferite dai lavoratori, riguardando circa 40 milioni di lavoratori nell'Unione Europea.

1.2 Il Benessere Organizzativo

Le esperienze condotte in materia di prevenzione dei rischi hanno dimostrato da tempo la necessità di estendere il campo di indagine dalla sola considerazione dei fattori di tipo fisico, biologico e chimico, a quelli di tipo psicosociale, intesi come le dimensioni di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro e i rispettivi contesti in grado di produrre potenzialmente danni fisici o psicologici (Leka, Griffith, & Cox, 2003). A tal riguardo, uno studio dell'*European Agency for Safety and Health at Work* (2000) ha individuato dieci fattori di rischio psicosociale connessi sia alle *caratteristiche intrinseche del lavoro* sia a quelle relative ai contesti organizzativi.

Tabella 1

RISCHI LEGATI AL CONTENUTO DEL LAVORO	
Categoria	Condizioni di definizione del rischio
Ambiente di lavoro ed attrezzature	Problemi inerenti l'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture ed attrezzature di lavoro
Pianificazione dei compiti	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità, incertezza elevata
Carico/ritmo di lavoro	Carico di lavoro eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, livelli elevati di pressione in relazione al tempo
Orario di lavoro	Lavoro a turni, orari di lavoro senza flessibilità, orari imprevedibili, lavoro prolungato
RISCHI LEGATI AL CONTESTO LAVORATIVO	
Categoria	Condizioni di definizione del rischio
Funzioni e Cultura organizzativa	Scarsa comunicazione, scarso supporto nella soluzione dei problemi e lo sviluppo personale, scarsa definizione degli obiettivi organizzativi
Ruolo nell'organizzazione	Ambiguità e conflitti di ruolo, responsabilità di altre persone
Progressione della carriera	Incertezza nella carriera, promozione insufficiente o eccessiva, bassa retribuzione, insicurezza lavorativa, scarso valore sociale attribuito al lavoro
Autonomia decisionale/controllo	Ridotta partecipazione al processo decisionale, mancanza di controllo sul lavoro
Rapporti interpersonali sul lavoro	Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale
Interfaccia casa/lavoro	Richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambito domestico, problemi di doppia carriera

Adattato da : European Agency for Safety and Health at Work, 2000

Anche in relazione ai contesti organizzativi, si va consolidando una concezione di “salute” come stato generale di benessere fisico, mentale e relazionale, piuttosto che semplice assenza di disturbi (WHO, 1986). In quest’ottica, un ambiente lavorativo sano si connoterebbe per la presenza di azioni che promuovono attivamente il benessere lavorativo e riducono le condizioni negative. Per tali ragioni, all’interno delle organizzazioni la dirigenza può contribuire positivamente al benessere e alla salute dei lavoratori, monitorando la percezione dell’equilibrio tra richieste lavorative e competenze e conoscenze dei lavoratori, predisponendo azioni di apprendimento e sviluppo condivise con tutti i lavoratori (o le loro rappresentanze) e creando le condizioni per un ambiente lavorativo improntato alla collaborazione e al sostegno reciproco.

Anche il presente contributo propone un modello di intervento orientato, più che al solo contenimento di situazioni problematiche, alla rilevazione di quei fattori individuali, psicosociali e organizzativi che contribuiscono alla prevenzione dei rischi e alla promozione del Benessere Organizzativo, definito come *“l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative”* (Avallone, Bonaretti, 2003, pag. 42). Più operativamente, un’organizzazione “in salute” è capace, nel suo complesso, di promuovere e mantenere condizioni di benessere e qualità della vita elevate per la propria comunità lavorativa se è capace di predisporre ambienti confortevoli, sensibilizzare alla sicurezza lavorativa, promuovere collaborazione e gestire la conflittualità interna, porre obiettivi chiari e sviluppare processi di efficienza organizzativa, promuovere innovazione e garantire equità organizzativa.

La crescente sensibilità verso la promozione della salute e del benessere negli ambienti di lavoro ha condotto alle recenti Linee-Guida Europee per la Gestione del Rischio Psicosociale sul Lavoro (PRIMA-EF, 2008), redatte dall’O.M.S, allo scopo di fornire una cornice entro cui promuovere politiche e buone prassi per la gestione dei rischi psico-sociali nelle imprese dell’UE. Secondo tale modello, infatti, la diffusione di buone prassi fondate su gestione organizzativa, apprendimento e sviluppo, responsabilità sociale e promozione della qualità di vita del lavoratore può contribuire ad un incremento della produttività, al miglioramento della qualità di prodotti e servizi, a maggiori competitività e capacità di innovazione.

2. Il protocollo d’intervento

In linea con il modello proposto dall’O.M.S. (PRIMA-EF; W.H.O., 2008), che considera la gestione dei rischi psicosociali in ambito lavorativo parte integrante delle normali attività delle organizzazioni, il protocollo di intervento seguito dagli Autori è *improntato alla prevenzione primaria*, mirando alla rilevazione dei fattori di rischio, di protezione, e degli indicatori del Benessere nelle organizzazioni; *adotta un approccio partecipativo*, promuovendo la responsabilità di tutti i membri dell’organizzazione; *pone attenzione agli specifici contesti organizzativi*, adeguando i livelli di

analisi alle singole situazioni e sviluppando proposte di intervento che rispondano alle effettive condizioni dell'organizzazione. In particolare, le attività di indagine si articolano in 4 fasi logiche:

a) Start-up. Vengono effettuati degli *incontri preliminari* con la Committenza, RSPP e RLS per una prima ricognizione del contesto organizzativo di riferimento, in vista della definizione puntuale dell'intervento. Sono richieste all'azienda informazioni relative alla propria *struttura ed organizzazione funzionale* (quali Organigramma, DVR vigente, Piano Formativo Aziendale, Manuale Qualità e/o procedure extra documento qualità, Tassi di assenteismo e turnover relativi all'ultimo anno) su viene condotta una Desk Analysis. Vengono inoltre concordate le modalità di *informazione e coinvolgimento di tutti i lavoratori*, prevedendo incontri di diffusione sulle finalità ed azioni della ricerca, e predisponendo del materiale informativo da affiggere nelle bacheche sindacali. Si procede infine alla *ricognizione* dei vari reparti e dei cicli produttivi dell'azienda.

b) Rilevazione dei dati quantitativi. In base al cronoprogramma delle attività concordato con la Committenza, si organizzano le sessioni di somministrazione del questionario MOHQ (vedi par. 3.1). La somministrazione avviene collettivamente, in gruppi di circa 20 persone, in presenza di uno psicologo a disposizione dei lavoratori per eventuali dubbi in merito alla compilazione. La somministrazione viene preceduta dalla presentazione degli obiettivi ed attività dell'intervento, e dalla sottoscrizione tra le parti di un *modulo di consenso informato* relativo alle modalità di trattamento ed analisi dei dati raccolti, a tutela dell'anonimato dei rispondenti ai sensi del Decreto Legge N°196/03. Il questionario richiede circa un'ora per la compilazione, e viene riconsegnato dai lavoratori in busta chiusa.

c) Approfondimento qualitativo. I risultati preliminari emersi dall'analisi statistica dei questionari vengono presentati, *rigorosamente in forma aggregata*, alla Committenza e al RSPP. Vengono discusse le criticità ed le aree di sviluppo emerse, concordando eventuali incontri di approfondimento con i lavoratori, condotti attraverso la metodologia del Focus Group.

d) Restituzione dei risultati. La redazione del DVR specifico per i rischi da SLC descrive in modo articolato i risultati emersi dall'indagine, indicando contestualmente i relativi interventi correttivi e/o migliorativi più opportuni. Vengono inoltre concordate le modalità di diffusione dei risultati dell'indagine a tutti i destinatari dell'intervento.

e) Follow-up. A distanza di 6 mesi dall'intervento viene valutata l'opportunità di organizzare un incontro di Follow-up per monitorare il grado di implementazione degli interventi segnalati.

3. Strumenti e tecniche utilizzate

3.1 MOHQ - Questionario Multidimensionale sul Benessere Organizzativo

Il Multidimensional Organizational Health Questionnaire (Avallone & Paplomatas, 2005) si compone di 109 affermazioni relative a comportamenti e situazioni osservabili nell'ambiente di lavoro, ciascuna delle quali è riconducibile ad una delle dimensioni o indicatori che compongono il Benessere Organizzativo. Il rispondente indica, su una scala Likert a quattro passi (1-4), il livello di frequenza osservata di tali comportamenti e situazioni nel proprio ambiente di lavoro. La risposta va

da un minimo di "mai" (1) ad un massimo di "spesso" (4), oppure da un minimo di "insufficiente" (1) a un massimo di "buono" (4). Il Questionario è suddiviso in nove parti, ciascuna delle quali contiene tutti le affermazioni volte ad esplorare i diversi aspetti della benessere organizzativo. In particolare:

1. *Comfort dell'ambiente di lavoro.* Percezione che l'azienda allestisca un ambiente di lavoro salubre, ovvero garantisca le fondamentali regole di igiene, provveda a mantenere un ambiente di lavoro confortevole e accogliente, sia in rapporto alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori e/o clienti.
2. *Percezione dell'efficacia dei dirigenti.* Percezione che i dirigenti pongano obiettivi chiari ed espliciti, e mantengano una coerenza tra enunciati e prassi operative.
3. *Percezione del rapporto con i colleghi.* Percezione che i colleghi di lavoro collaborino tra loro e con l'azienda, si rispettino a vicenda e vengano incontro alle reciproche esigenze, trovando soluzioni condivise ai problemi che si presentano.
4. *Percezione dell'efficienza dell'azienda.* Percezione che l'azienda fornisca i mezzi e le risorse necessarie per svolgere adeguatamente le attività previste, garantisca il rispetto dei ruoli e dei compiti, faciliti la trasmissione delle informazioni, sostenga la ricerca soluzioni adeguate ai problemi da affrontare.
5. *Percezione dell'equità organizzativa.* Percezione che l'azienda assicuri equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di sviluppo professionale e avanzamenti di carriera.
6. *Percezione della sicurezza.* Percezione che l'azienda adotti tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali, rispettando e assolvendo gli obblighi di legge in materia di sicurezza, nonché considerando la sicurezza e la tutela della salute elementi fondamentali della stessa identità e cultura aziendale.
7. *Percezione dell'apertura all'innovazione.* Percezione che l'azienda sia aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale, dimostrandosi flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso e considerando l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento.
8. *Percezione del conflitto.* Percezione che nell'azienda siano presenti situazioni conflittuali o di emarginazione (sia manifeste che implicite), ma che non vengano adottate strategie di monitoraggio del fenomeno né messi in atto interventi per la promozione di una positiva convivenza organizzativa.
9. *Percezione dello stress.* Percezione che nell'azienda sia presente un elevato livello di fatica fisica e mentale, di isolamento e di stress.
10. *Sintomi psico-fisici.* Percezione di disturbi dell'area psicosomatica (sonno, ansia, depressione, problemi gastrointestinali, ecc.) riconducibili all'attività lavorativa.
11. *Indicatori di soddisfazione lavorativa.* Percezione di tutti gli elementi di soddisfazione per l'azienda per cui si lavora, caratterizzati dalla sensazione di avere un obiettivo comune e dal desiderio di impegnarsi attivamente nell'organizzazione.
12. *Indicatori di insoddisfazione lavorativa.* Percezione di tutti quegli elementi di insoddisfazione per l'azienda per cui si lavora, caratterizzati da elevati livelli di disinteresse per il lavoro, voglia di cambiare lavoro e tendenza ad assentarsi frequentemente.

Lo strumento è stato validato nel 2003 nell'ambito del programma "Cantieri" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, per rilevare gli indicatori di Benessere Organizzativo su un campione di oltre 30.000 dipendenti della Pubblica Amministrazione.

3.2 Focus Group

L'approfondimento qualitativo delle percezioni di rischio e delle dinamiche culturali specifiche di ciascuna unità organizzativa aziendale viene curato mediante sessioni di Focus Group di circa 75 minuti, coinvolgendo piccoli gruppi afferenti a team di lavoro omogenei. Ai partecipanti viene chiesto di confrontarsi rispetto alle proprie esperienze lavorative quotidiane in riferimento ai risultati emersi dalla rilevazione quantitativa, al fine di individuare i modelli culturali che orientano l'agire organizzativo e le rappresentazioni del contesto lavorativo condivise dalle varie famiglie professionali interne all'organizzazione.

3.3. Intervista di Follow-up

Per valutare l'evoluzione delle condizioni di Benessere Organizzativo interne dell'azienda, viene realizzata un'intervista di tipo semi-strutturato all'RSPP dell'azienda, a circa sei mesi dalla conclusione dell'intervento, seguendo le dimensioni segnalate nel DVR quali oggetto di interventi correttivi e migliorativi.

4. Risultati dell'indagine

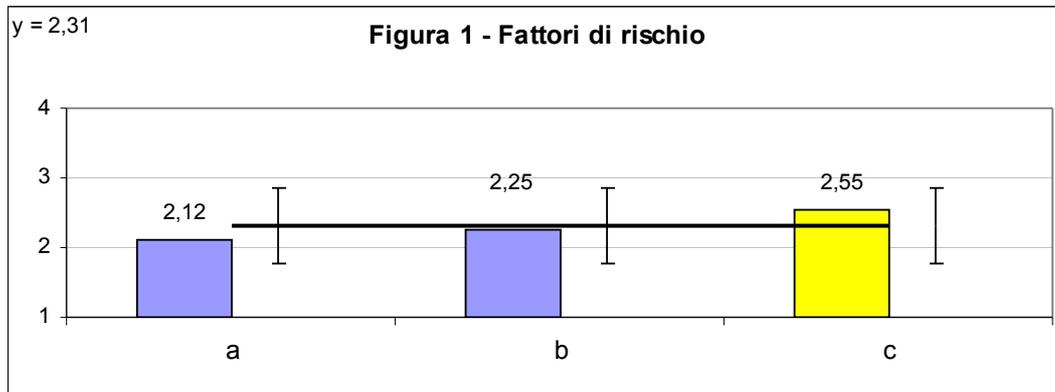
A livello *quantitativo*, le dimensioni misurate attraverso il questionario MOHQ sono state utilizzate per definire i profili di riferimento relativi ai **fattori di rischio** (Figura 1), ai **fattori di protezione** (Figura 2) e alla **soddisfazione lavorativa** (Figura 3). Per ciascuna dimensione del questionario è stato calcolato il valore medio, confrontandolo con il valore medio di ciascun profilo di riferimento. Un indice di dispersione dei dati¹ è stato utilizzato per individuare valori significativamente diversi dalla media. I grafici dei risultati evidenziano, in ordinata, valori compresi tra 1 e 4, che indicano rispettivamente il livello minimo e il livello massimo dei valori possibili, e in ascissa le singole dimensioni oggetto di analisi. La linea orizzontale indica il valore medio del profilo di riferimento. A livello *qualitativo*, sono stati messi a confronto i risultati emersi nei Focus Group.

4.1 Il profilo dei fattori di rischio

La percezione dei fattori di rischio nell'azienda è stata rilevata attraverso tre indicatori: a) La percezione di disturbi psico-fisici riconducibili all'attività lavorativa; b) La percezione della conflittualità interna all'azienda; c) La percezione dello Stress Lavoro-Correlato.

¹ Deviazione Standard, indice di dispersione dei valori rilevati intorno al loro valore medio. Valori bassi indicano che le risposte date sono omogenee, valori alti indicano che c'è poco accordo tra i rispondenti.

Come è possibile osservare in Figura 1, la media dei risultati **evidenzia un livello di rischio medio-basso** (Media = 2,31; Dev. St. = ,54). In particolare, si evidenziano bassi livelli di *conflittualità percepita* e bassa frequenza di *stati di malessere psico-fisico* attribuibili all'attività lavorativa.



Legenda

a	Sintomi psico-fisici
b	Percezione del conflitto
c	Percezione dello Stress Lavoro-Correlato
1 = Mai; 2 = Raramente; 3 = A volte; 4 = Spesso	

L'analisi di dettaglio mostra tuttavia un lieve scostamento dal valore medio per quanto attiene alla dimensione "Percezione dello Stress Lavoro-Correlato" (media=2,55). Questo risultato, pur non denotando una percezione dei livelli di stress lavorativo significativamente superiori alla media dell'azienda, invita ad una riflessione sugli elementi specifici che, se trascurati, potrebbero nel futuro alterare il benessere organizzativo dell'azienda. In particolare (Tabella 2), il personale si descrive complessivamente come *eccessivamente assorbito dal proprio lavoro* e lamenta un *senso eccessivo di affaticamento mentale*. Altro elemento emerso come potenzialmente in grado di configurare situazioni di stress è la percezione di una *eccessiva responsabilità diretta del proprio lavoro*. A fronte di queste difficoltà, tuttavia, il personale non lamenta sensazioni di fatica e sovraccarico fisico e non percepisce stati di isolamento legati alla propria attività lavorativa.

Tabella 2

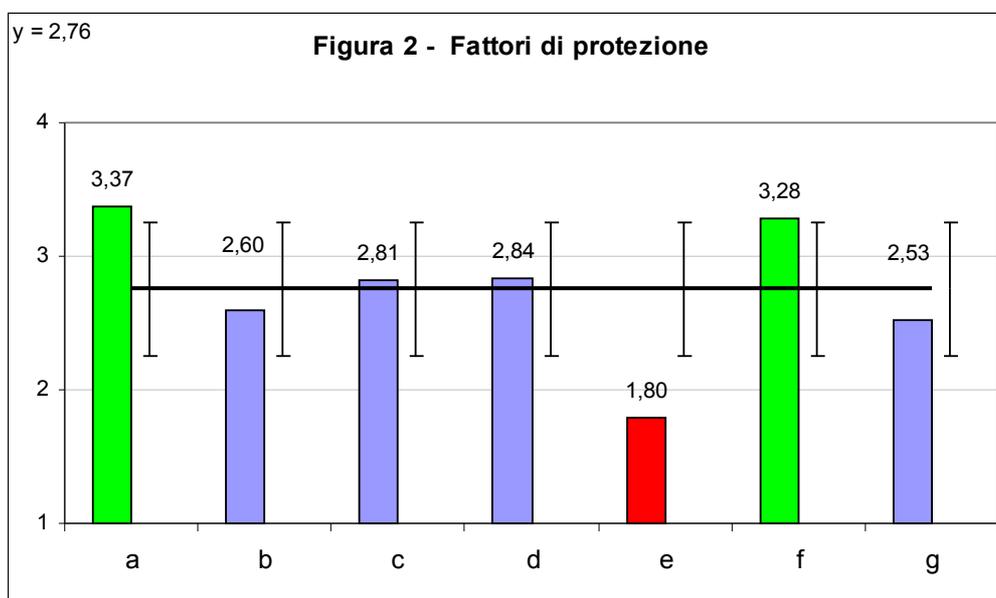
Item di Percezione dello Stress Lavoro-Correlato	Media
I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva	2,35
I compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo	2,68
Il lavoro assorbe totalmente	3,35 *
Fatica fisica	2,05 *
Fatica mentale	3,41 *
Sovraccarico di lavoro	2,81
Monotonia o ripetitività	2,46
Sovraccarico emotivo	2,59
Isolamento	1,68 *
Pochi contatti con le persone	1,86 *

Diretta responsabilità del lavoro	3,32 *
Rigidità di norme e procedure	2,95
* Valori superiori o inferiori a una deviazione standard	

4.2 Il profilo dei fattori di protezione

La percezione dei fattori di protezione nell'azienda è stata rilevata attraverso l'analisi delle seguenti sette dimensioni: a) Comfort dell'ambiente lavorativo; b) Percezione dell'efficienza della dirigenza; c) Percezione dei colleghi; d) Percezione dell'efficienza; e) Percezione dell'equità organizzativa; f) Percezione della sicurezza; g) Apertura all'innovazione.

Come è possibile osservare in Figura 2, il valore medio generale risulta medio-alto (media = 2,76; Dev. St. = ,50), indicando quindi che *la percezione dei fattori di protezione nell'azienda configura una situazione di relativo benessere organizzativo.*



Legenda

a	Confort dell'ambiente lavorativo
b	Percezione efficienza della dirigenza
c	Percezione dei colleghi
d	Percezione dell'efficienza dell'azienda
e	Percezione dell'equità organizzativa
f	Percezione della sicurezza
g	Apertura all'innovazione
1 = Mai / Insufficiente / Per nulla ; 2 = Raramente / Mediocore / Poco ; 3 = A volte / Sufficiente / Abbastanza ; 4 = Spesso / Buono / Molto	

Anche in questo caso è stata condotta una analisi di dettaglio degli specifici fattori, al fine di articolare meglio gli elementi di promozione del benessere nell'azienda. I risultati mettono in evidenza dei livelli di *percezione del comfort (a)* e della *sicurezza nell'ambiente lavorativo (f)*

significativamente più elevati della media generale dei fattori di protezione. Valori nella media rispetto al livello dei fattori di protezione si evidenziano per quanto riguarda la percezione di obiettivi chiari e prassi coerenti da parte dell'azienda (b), la collaborazione e il rispetto tra i colleghi (c), la percezione del sostegno da parte dell'azienda (d), la capacità dell'azienda di essere flessibile e aperta al cambiamento (g). A fronte di questi elementi positivi, emerge una percezione dell'*equità organizzativa* (e) medio-bassa, e significativamente inferiore alla media generale dei fattori di protezione. Esaminando le singole componenti dell'*equità organizzativa* (e, Tabella 3), si evidenzia l'esigenza dei lavoratori di una maggiore valorizzazione delle risorse umane, sia sul piano del riconoscimento sul lavoro che sul piano dello della crescita professionale e degli sviluppi di carriera.

Tabella 3

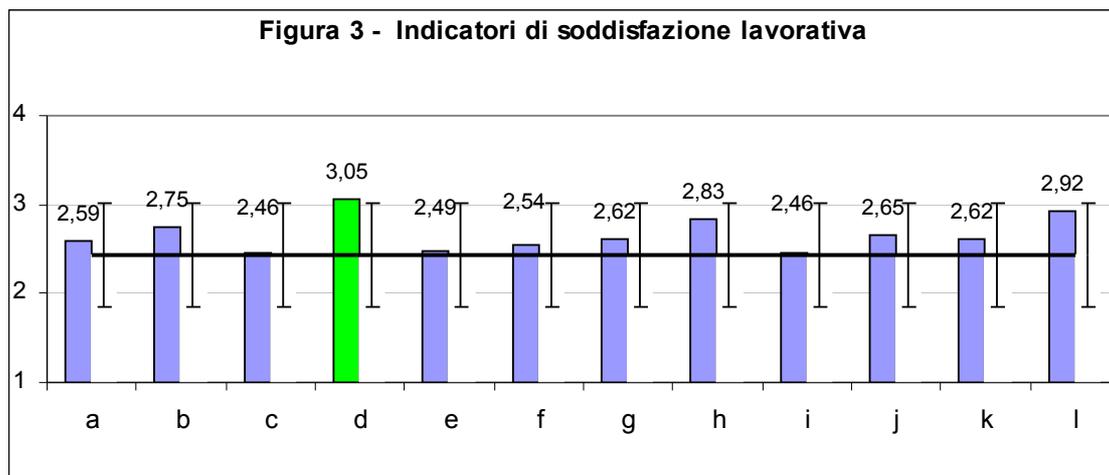
<i>Item di Percezione dell'Equità Organizzativa</i>	<i>Media</i>
L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti	1,81 *
L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, visibilità sociale, encomi, ecc...)	1,62 *
Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	1,84 *
Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficace delle prestazioni	1,92 *

* Valori superiori o inferiori a una deviazione standard

4.3 Gli indicatori di soddisfazione lavorativa

L'analisi degli indicatori di soddisfazione ed insoddisfazione lavorativa nell'azienda mette in evidenza e conferma alcuni dati già emersi nell'analisi precedente. Complessivamente, il livello medio di *soddisfazione lavorativa* dei partecipanti, tenuto conto degli aspetti positivi e di quelli negativi, risulta medio-alto (media =2,44; Dev. St. = ,58).

Relativamente agli *indicatori positivi* (Figura 3), dai risultati emerge la voglia dei lavoratori di impegnarsi per un'azienda a cui si sentono orgogliosi di appartenere, la soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro e la percezione che l'azienda è apprezzata all'esterno.

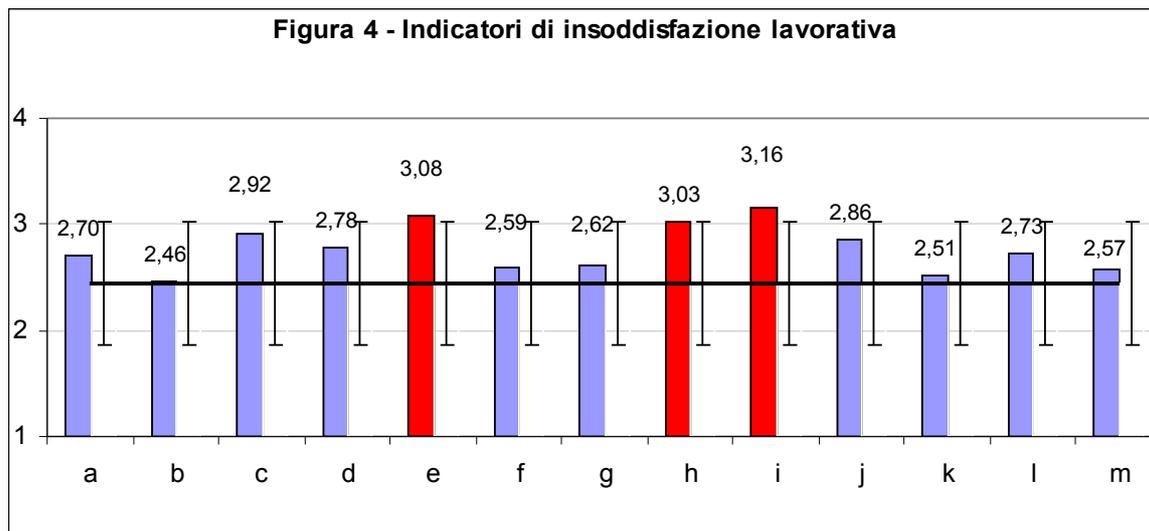


Legenda

a	soddisfazione per la propria organizzazione
---	---

b	voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione
c	sensazione di far parte di una squadra
d	voglia di andare al lavoro
e	sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro
f	fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare
g	sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero
h	soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro
i	condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione
j	fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza
k	apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza
l	percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno
1 = Mai / Insufficiente / Per nulla ; 2 = Raramente / Mediocre / Poco ; 3 = A volte / Sufficiente / Abbastanza ; 4 = Spesso / Buono / Molto	

Analizzando gli *indicatori negativi* (Figura 4), emerge soprattutto l'esigenza di sentirsi più coinvolti nelle decisioni e nell'operato dell'azienda. I risultati mettono anche in evidenza che i lavoratori, pur percependo bassi livelli di disinteresse per il lavoro, di conflittualità interne e di lentezza nel lavoro, presentano a volte risentimento nei confronti della dirigenza per non ottenere i riconoscimenti desiderati.



Legenda

a	Insofferenza nell'andare al lavoro
b	Disinteresse per il lavoro
c	desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro
d	Pettegolezzo
e	Risentimento verso l'organizzazione
f	Aggressività e nervosismo
g	sensazione di fare cose inutili
h	sensazione di contare poco nell'organizzazione
i	Sensazione di non essere valutato adeguatamente
j	Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento

k	lentezza nell'esecuzione dei compiti
l	poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"
m	mancanza di idee, assenza di iniziativa
	1 = Mai / Insufficiente / Per nulla ; 2 = Raramente / Mediocre / Poco ; 3 = A volte / Sufficiente / Abbastanza ; 4 = Spesso / Buono / Molto

4.4 L'analisi qualitativa dei risultati: i Focus Group

L'approfondimento qualitativo dei risultati preliminari emersi dall'analisi quantitativa ha visto il coinvolgimento dei lavoratori afferenti ai settori Produzione, Cooperativa esterna di servizi, Amministrazione, Commerciale, Vendita, Qualità, Magazzino, Assistenza tecnica, Assistenza clienti, CED, Consiglio Di Amministrazione, organizzati in cinque gruppi omogenei per caratteristiche di lavoro ed ambiti di responsabilità.

Obiettivo dei Focus Group è stato l'approfondimento delle dimensioni che si configurano come *punti di forza e punti di debolezza* dell'azienda. In particolare, è stata sollecitata la discussione da un lato, sulla percezione del comfort/sicurezza e della scarsa presenza di disturbi psicofisici legati al lavoro, dall'altro sulla percezione di bassi livelli di riconoscimento ed equità organizzativa e di livelli medio-alti di Stress Lavoro-Correlato.

La discussione nei gruppi ha confermato gli elementi positivi e negativi emersi nell'analisi quantitativa, concentrandosi successivamente sull'approfondimento delle criticità emerse e sulla percezione di tali elementi nei vari settori dell'azienda. Dagli interventi dei partecipanti sono emersi alcuni elementi comuni:

1) L'elemento "**percezione del riconoscimento**", che fa riferimento in parte al non adeguato riconoscimento economico, in parte alle poche manifestazioni di stima da parte della dirigenza. Questo elemento è indicato praticamente in tutti i settori (a parte il CdA), e rappresenta quindi la "variabile trasversale" che accomuna le percezioni della maggior parte dei lavoratori dell'azienda.

2) La categoria "**comunicazione**", che fa riferimento alla strutturazione dei flussi comunicativi, sia di tipo verticale (tra i diversi livelli dell'azienda) che di tipo orizzontale (tra i diversi settori dell'azienda). Viene generalmente lamentata una scarsa collaborazione tra colleghi e una bassa circolarità delle informazioni. Ad esempio, l'informazione sui nuovi prodotti passerebbe, a dire dei partecipanti, prima alla vendita e poi all'assistenza tecnica, comportando così alcune disfunzioni nella gestione dei clienti.

3) L'elemento "**ambiguità di ruolo**", che fa riferimento alla percezione di confini non chiari tra le competenze espletate e le responsabilità effettive. Questo elemento è generalmente ritenuto causa di difficoltà da parte di alcuni settori nel prendere decisioni autonome.

4) Infine, è emersa l'esigenza di una maggiore attività di "**formazione e aggiornamento**", soprattutto di tipo tecnico. A tal proposito, viene riportato anche uno scarso riconoscimento di iniziative individuali di aggiornamento professionale.

Contrariamente a quanto emerso dal quadro complessivo dell'azienda, i lavoratori del settore Produzione hanno dichiarato di sentirsi maggiormente esposti ai fattori di rischio da SLC rispetto ai

lavoratori degli altri settori. In particolare, questi lavoratori lamentano la presenza di sintomi psicofisici, che riconducono a “un eccessivo controllo sui tempi di lavoro”, e ad una “inadeguata informazione sull’intero processo di produzione”.

4.5 Interventi correttivi e migliorativi

Complessivamente, il profilo complessivo di rischio da SLC dell’azienda esaminata è risultato essere basso. Non si sono configurate pertanto situazioni tali da prevedere *interventi correttivi* a breve termine.

Sono state invece indicate una serie di *azioni migliorative* da realizzare nel medio-lungo termine, volte a promuovere più elevati livelli di Benessere Organizzativo per sviluppare un ambiente di lavoro caratterizzato da alta produttività, alta soddisfazione dei lavoratori, basso assenteismo e basso turn over. In particolare, sono state suggerite le seguenti azioni:

- ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità;
- definizione di un piano formativo interno, con particolare riferimento all’aggiornamento tecnico e alla cultura della sicurezza.
- definizione di un piano di valutazione del personale che garantisca un sistema di incentivi equo e trasparente;
- incremento di momenti di scambio e confronto tra settori diversi, al fine di verificare, monitorare e risolvere eventuali criticità sui processi di lavoro.

L’indicazione degli interventi migliorativi ha tenuto conto dei suggerimenti forniti dai partecipanti all’intervento, sia attraverso la specifica sezione del questionario riservata ai suggerimenti, sia attraverso la discussione nei Focus Group. I suggerimenti indicati nel questionario (Tabella 4) evidenziano una attenzione particolare a due aree: la professionalizzazione del personale (aree j, l, k = 39% delle risposte) e le relazioni interpersonali (aree d,e = 22% delle risposte circa).

Tabella 4

SUGGERIMENTI		Risposte	
		N	%
a	La confortevolezza dell’ambiente di lavoro	2	1,8%
b	La sicurezza dell’ambiente di lavoro	3	2,7%
c	La circolazione e la chiarezza delle informazioni	5	4,5%
d	I rapporti tra colleghi	13	11,8%
e	I rapporti con i superiori	12	10,9%
f	I rapporti tra le diverse Unità Organizzative	4	3,6%
g	I supporti informatici e tecnologici	0	0%
h	La flessibilità dell’orario di lavoro	4	3,6%
i	La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	6	5,5%
j	La valorizzazione del personale	16	14,5%
k	La formazione e l’aggiornamento del personale	13	11,8%
l	Il sistema di distribuzione degli incentivi	14	12,7%
m	La struttura organizzativa o i processi di lavoro	4	3,6%
n	I sistemi di valutazione del personale	10	9,1%

o	L'assegnazione delle risorse	4	3,6%
	Totale	110	100,0%

In merito all'area della *professionalizzazione*, i lavoratori suggeriscono una maggiore definizione dei ruoli e una valorizzazione del personale basata sul merito e sull'esperienza maturata. Particolarmente sentita risulta inoltre l'esigenza di formazione e aggiornamento, sia per il miglioramento dell'attività lavorativa, sia per una crescita professionale. I lavoratori suggeriscono infine un sistema di distribuzione degli incentivi che non sia generalizzato ma basato sul merito ed adeguato al tipo di ruolo. Per quanto riguarda l'area delle *relazioni interpersonali* i lavoratori auspicano rapporti tra colleghi improntati a rispetto e collaborazione, soprattutto tra i diversi settori, e una maggiore attenzione da parte dei dirigenti.

L'approfondimento nei Focus Group ha prodotto molte proposte di miglioramento, denotando un atteggiamento costruttivo ed un generale attaccamento al proprio lavoro. In particolare i lavoratori hanno suggerito:

- Maggiore definizione dei ruoli.
- Riunione di coordinamento almeno mensile con i responsabili.
- Riduzione dell'orario del pranzo.
- Uniformità nelle competenze.
- Autosufficienza e autonomia.
- Modifiche alle procedure di test dei prodotti.
- Pianificazione della vendita dei prodotti.
- Piani di formazione e aggiornamento.
- Maggiore personale nell'area tecnica.
- Maggiore rotazione dei turni di lavoro.

4.6. Il Follow up

Come risultato dall'intervista effettuata sei mesi dopo la consegna del DVR relativo ai rischi da SLC, il CdA dell'azienda ha promosso:

- Un piano formativo per il 2009 incentrato su aggiornamento e formazione di tipo tecnico e sul prodotto. (Rispetto alla sicurezza l'azienda, ha completato tutti gli aggiornamenti a dicembre 2008).
- Un piano di valutazione dei lavoratori annuale utilizzando una modulistica mensile per monitorare, in base al settore, la performance, elementi organizzativi e comportamentali. A fine anno viene calcolato un incentivo economico in base ai punteggi raccolti e al fatturato raggiunto dall'azienda. Il sistema di valutazione era assente prima del nostro lavoro.
- Un cambio generale rispetto alla definizione di ruoli e responsabilità, a partire dall'organigramma. È stato inserito l'Area RU, prima assente. Inoltre sono state

approfondite tutte le mansioni in maniera minuziosa all'interno del manuale di qualità e diffuse a tutti i lavoratori.

Complessivamente, la percezione del clima organizzativo risulta essere cambiata, riportando grande apprezzamento per la comunicazione organizzativa più chiara, l'aumento della collaborazione tra reparti diversi, la diminuzione della tensione nel reparto produzione, ed un diverso approccio alla valutazione della performance, passato dall'ottica del "controllo" a quello della "motivazione a far meglio perché premiante". Risulta invece ancora da avviare l'implementazione di momenti di scambio tra i diversi settori.

5. Conclusioni

Un approccio alla valutazione del rischio da SLC orientato alla promozione del Benessere Organizzativo consente, secondo gli Autori, di ottenere due importanti risultati. Per i lavoratori si tratta di una concreta occasione per partecipare attivamente ad un processo di diagnosi propedeutico al cambiamento organizzativo. Le aziende dispongono di un'analisi non limitata ai soli fattori di rischio SLC (così come previsto ai sensi del D.lgs 81/2008), ma comprensiva anche dei fattori di protezione dai rischi psicosociali, e di indicazioni per l'aumento della soddisfazione lavorativa dei propri lavoratori. Tali indicazioni possono quindi essere utilizzate dall'Area RU ad integrazione delle attuali politiche di sviluppo delle competenze professionali (quali formazione, comunicazione, definizione di ruoli e responsabilità, ecc.).

6. Bibliografia

- Avallone F., Bonaretti M. (a cura di) (2003), Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche. Roma: Rubbettino Editore.
- Avallone F., Paplomatas A. (2005), Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- European Agency for Safety and Health at Work (2000), Research on Work-related Stress. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Placement (2007), Work-related stress. (www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01.pdf)
- Favretto, G. (1994), Lo stress nelle organizzazioni. Bologna: il Mulino.
- World Health Organization (1986), Ottawa Charter for Health Promotion. Copenhagen, Denmark: World Health Organ. Eur. Reg. Off.
- World Health Organization (2003), Work Organization & Stress. Leka, S., Griffiths, A. & Cox, T. (Eds.). WHO, Geneva (www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html)
- World Health Organization (2008), PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management. Leka, S., Cox, T. (Eds.). WHO, Geneva (www.prima-ef.org)

