

**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA**

**CORSO di FORMAZIONE  
RSPP/Medici Competenti  
AZIENDE SANITARIE  
REGIONE EMILIA ROMAGNA**

**BOLOGNA 27-28 /09/2012**

**Relatori**

**Anna Perna AUSL Bologna**

**Franco Pugliese AUSL Piacenza**



**Regione Emilia-Romagna – V.le A. Moro 21**

# La valutazione del rischio stress lavoro correlato

Sistemi per la Sicurezza  
Servizio di Prevenzione e Protezione dei Rischi- Ausl Bologna  
Dott.ssa: Anna Perna



# Tanti interrogativi

1. La valutazione dello stress: rappresentazione o realtà?
2. valutazione oggettiva o valutazione soggettiva: conflitto o integrazione ?
3. E' opportuno somministrare strumenti di misurazione in azienda quali, come e quando?
4. Che tipo di informazioni possiamo ottenere?
5. I dati e le informazioni sono utilizzabili per formulare azioni di prevenzione e miglioramento?

1

## Rappresentazione o realtà



Rispondiamo ai nostri interrogativi  
attraverso le opere di  
Magritte, pittore belga surrealista.

A primo impatto sembra che la tela sia trasparente e ciò che noi vediamo è realmente la realtà, cioè vediamo ciò che fuori dalla finestra omettendo l'esistenza della tela.

La nostra è una rappresentazione errata perché non vediamo alcuni elementi come i piedi del cavalletto



2

# Quesito ?

valutazione oggettiva o valutazione  
soggettiva: conflitto o integrazione ?

Lo stress è caratterizzato da due momenti:

**STIMOLO**  
(Stressor)

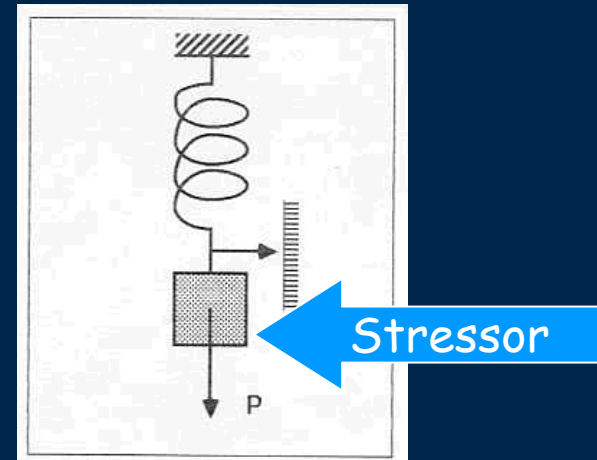
**RISPOSTA**  
(Strain)

Il termine può indicare entrambi, generando una possibile ambiguità di significato.

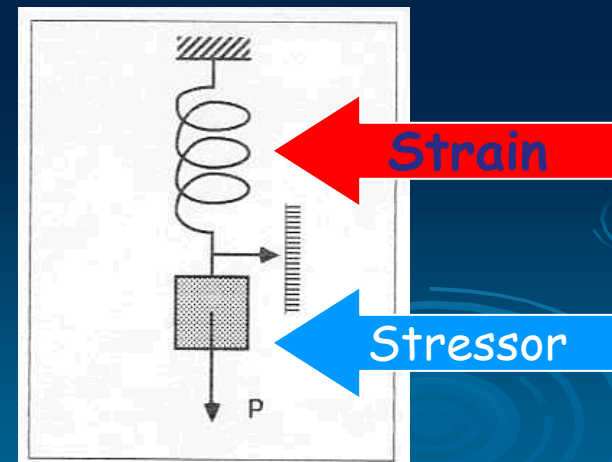
Ogni situazione che turbi l'equilibrio nel sistema uomo-lavoro-ambiente può essere un potenziale stress e le modificazioni che ne conseguono vengono indicate con il termine **strain**

# Relazione stress-strain

Può essere rappresentata idealmente come l'accoppiamento di un peso ad una molla, dove il peso rappresenta la sollecitazione di carico (stressor) e l'allungamento rappresenta la deformazione che la molla subisce (strain).



Se il peso supera la capacità elastica o il carico di rottura della molla la deformazione diventa irreversibile.





# La struttura.... Noi la vediamo così



In realtà...



# Definizioni di stress lavoro correlato

- « **reazioni fisiche ed emotive** dannose che si manifestano quando le **richieste lavorative** non sono commisurate alle **capacità, alle risorse o alle esigenze** dei lavoratori» (NIOSH, 1999);
- «...si manifesta quando le persone **percepiscono uno squilibrio tra le richieste avanzate** nei loro confronti e le **risorse a loro disposizione** per far fronte a tali richieste» (European Agency for Safety Health at Work, 2000);
- «...non è una malattia, ma una situazione di prolungata tensione **può ridurre l'efficienza sul lavoro** e può determinare un **cattivo stato di salute...**» (Accordo Quadro Europeo, 2008, art.3)

**Varie definizioni che convergono nell'identificare la condizione di stress nell' interazione, talvolta negativa, che si crea tra il lavoratore e i diversi aspetti dell'ambiente di lavoro.**



## AMBIENTE LAVORATIVO

...è composto da due componenti non scindibili che influenzano sinergicamente la salute psico-fisica delle persone. (Cox & Cox, 1993)

### AMBIENTE LAVORATIVO FISICO

#### FATTORI DI RISCHIO FISICI

- chimici
- radiologici
- biomeccanici
- biologici

### AMBIENTE LAVORATIVO PSICOSOCIALE

#### FATTORI DI RISCHIO PSICOSOCIALI

CONTENUTO E CONTESTO DEL  
LAVORO

**FATTORI  
PSICOSOCIALI**

**PERSONE**

**SUSCETTIBILITA'  
PERSONALE**

**FRONTEGGIAMENTO  
EFFICACE**

**STRAIN**

**CONSEGUENZE PER  
L'AZIENDA**

- Bassa efficienza
- Alto turnover
- Basse performance

**CONSEGUENZE PER  
LE PERSONE**

- Disagio emotivo
- Disturbi del sonno
- Malat. cardiovascolari

# FATTORI DI RISCHIO PSICOSOCIALI

## CONTESTO di Lavoro

### **CULTURA ORGANIZZATIVA**

Scarsa comunicazione, livelli bassi di appoggio per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale, mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi.

### **RUOLO**

Ambiguità e conflitto di ruolo

### **CARRIERA**

Incertezza o fase di stasi per la carriera, promozione insufficiente o eccessiva, insicurezza dell'impiego, scarso valore sociale attribuito al lavoro.

### **AUTONOMIA DECISIONALE**

Partecipazione ridotta al processo decisionale, mancanza di controllo sul proprio lavoro.

### **RELAZIONI INTERPERSONALI**

Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale.

### **INTERFACCIA LAVORO-FAMIGLIA**

Richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambito domestico.

# FATTORI DI RISCHIO PSICOSOCIALI

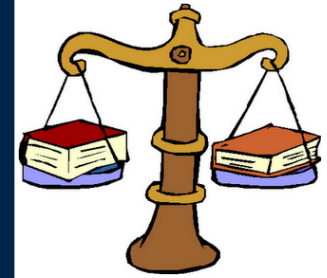
<b>CONTENUTO del Lavoro</b>	
<b>AMBIENTE DI LAVORO E ATTREZZATURE</b>	Problemi inerenti l'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture ed attrezzature di lavoro.
<b>PIANIFICAZIONE DEI COMPITI</b>	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità. Incertezza elevata.
<b>CARICO/RITMO DI LAVORO</b>	Carico eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, elevata pressione temporale.
<b>ORARIO DI LAVORO</b>	Poca flessibilità, imprevedibilità, orari di lavoro troppo lunghi, turni mal gestiti.



# LE REGOLE



# ELEMENTI GIURIDICI



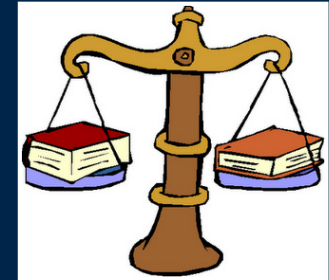
**2004 - Accordo quadro europeo sullo stress da lavoro:** valutare e gestire lo stress lavoro-correlato è una delle priorità nelle politiche europee per la salute e la sicurezza sul lavoro.

**2007\_** Accordo quadro europeo sulle molestie e la violenza sui luoghi di lavoro: mira a impedire e, se del caso, a gestire i problemi di prepotenza, molestie sessuali e violenza fisica sul luogo di lavoro e conferma **il dovere del datore di lavoro di tutelare i lavoratori contro tali rischi.**

**2008 - Art. 28, comma 1, del decreto legislativo 81** → la valutazione dei rischi deve essere effettuata tenendo conto dei rischi da stress lavoro-correlato.

**18/11/2010** - La “**Commissione Consultiva per la Salute e Sicurezza sul Lavoro**” ha approvato una serie di linee guida per la valutazione dei fattori di stress Lavoro - correlato.

# La Circolare Ministeriale (18/11/2010)



La valutazione prevede due fasi:

- 1. Valutazione preliminare (obbligatoria)**: rilevazione di indicatori oggettivi, verificabili e possibilmente numerabili (eventi sentinella, fattori di contenuto, fattori di contesto);
- 2. Valutazione approfondita (eventuale)**: nel caso in cui la valutazione preliminare riveli elementi di rischio da stress lavoro-correlato e le misure di correzione adottate dal datore di lavoro si rivelino inefficaci.

## Metodi quantitativi (questionari)

- Rappresentatività statistica dei dati
- Più facili da usare
- Problemi di diversa attribuzione di significato agli item da parte del costruttore e del rispondente



**Variabili di difficile  
misurazione**

## Metodi qualitativi (interviste, focus)

- Problemi di significatività statistica dei dati
- Richiedono una preparazione specialistica
- Dispendio di tempo

# Questionari di valutazione dello stress lavorativo:

## •Self-Reported Scales

- OSI - Occupational Stress Inventory (Cooper et al. 1988)
- JCQ - Job Content Questionnaire (Karasek 1998)
- OSQ - Occupational Stress Questionnaire (Elo et al. 1992)
- OCS – Occupational Check up System (Leiter e Maslach, 2005)
- (Q-Bo) - Test di valutazione del rischio stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo (De Carlo 2008)

3

# Quesito ?

E' opportuno somministrare strumenti di misurazione in azienda quali, come e quando?

# Considerazioni sulla misurazione

- gli strumenti proposti per la misurazione dello stress devono essere validi ed attendibili
- sono strumenti di valutazione soggettiva e oggettiva
- chiunque può fare queste domande in azienda?  
chi gestisce il dato?
- la misurazione dello stress, per gli strumenti che utilizza, può generare dubbi e paure perché vissuta come una “valutazione” da parte dei dipendenti

# Le determinanti organizzative del benessere





# 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).

# 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).
- Si articola su 3 livelli di visibilità e profondità: gli artefatti (ambiente fisico e sociale, tecnologia, linguaggio, comportamenti), i valori (strategie, obiettivi, filosofie, giustificazioni dichiarate), gli assunti di base impliciti (convinzioni inconsce e date per scontate, percezioni e pensieri di base, sentimenti).

# 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 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.

# 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, ...).

# 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.
- L'essenza dei conflitti sociali è l'interazione: la tipologia di relazione determina la tipologia di conflitto intrapersonale, interpersonale, intergruppi.

# 4 Interrogativo ?

Che tipo di informazioni possiamo ottenere?



5

# Quesito ?

I dati e le informazioni sono utilizzabili per formulare azioni di prevenzione e miglioramento?



**A cura di Franco Pugliese**

*Direttore*

*del Dipartimento della Sicurezza*

*Ausl Piacenza*

Componente della Commissione

Stress Lavoro Correlato Conferenza Stato Regioni

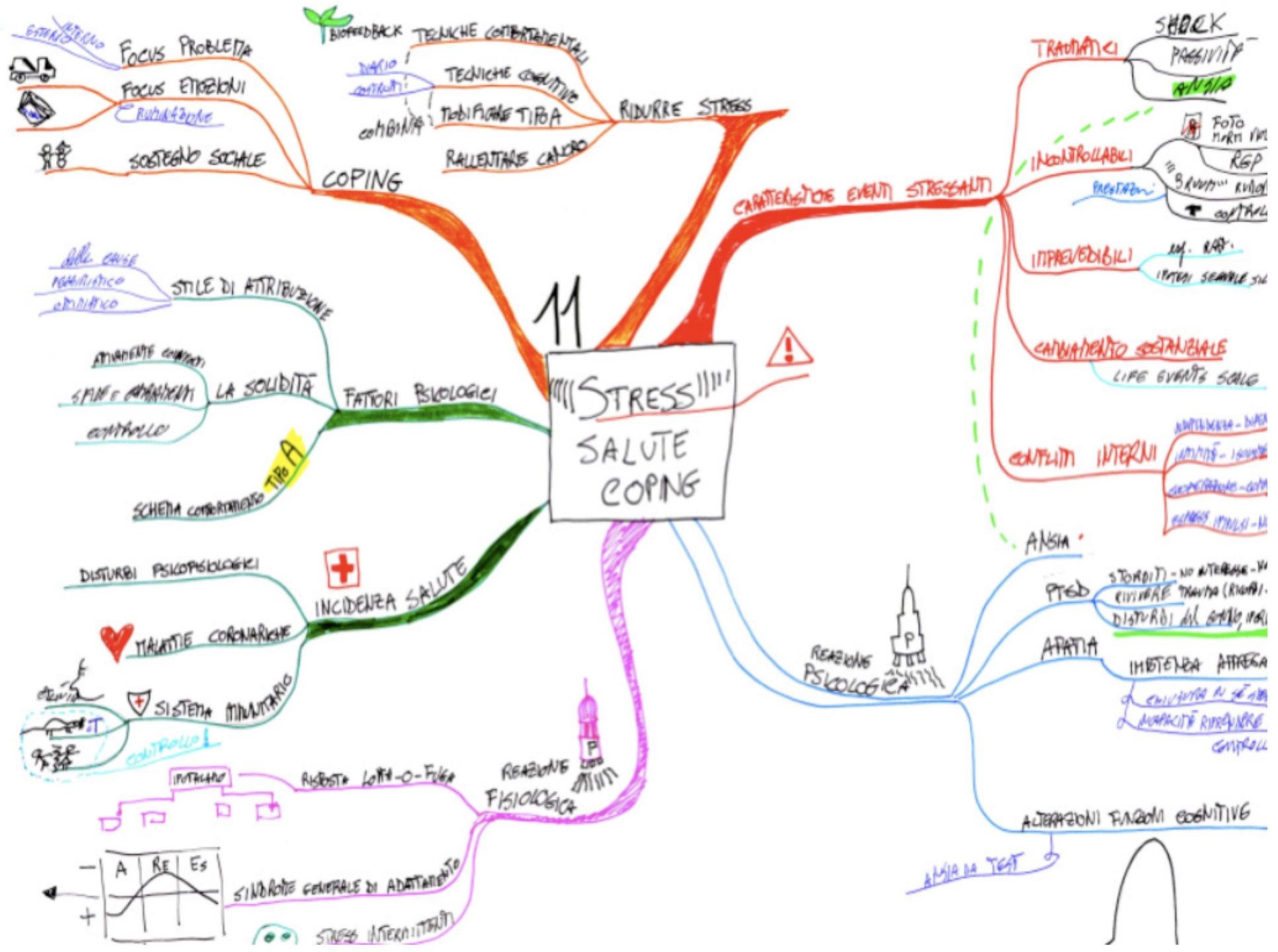
EDWARD SMITH DARYL J. BEM  
SUSAN NOLEN-HOEKSEMA

# FONDAMENTI DI PSICOLOGIA



ZANICHELLI

## Cap 11



# STRESS SALUTE COPING

## CARATTERISTICHE EVENTI STRESSANTI

- TRADIZIONALI**
  - SHOCK
  - PASSIVITÀ
  - ANSIA
- INCONTROLLABILI**
  - Foto
  - RGP
  - Chirurgia
  - Controllo
- IMPREVEDIBILI**
  - Imprev. Seemingly
- CAMBIAMENTO SOSTANZIALE**
  - LIFE EVENTS SCALE
- CONFLITTI INTERNI**
  - Internal Conflicts

## COPING

- FOCUS PROBLEMA** (Problem Focus)
- FOCUS EMOTIVI** (Emotional Focus)
- SOSTEGNO SOCIALE** (Social Support)
- RIDURRE STRESS** (Reduce Stress)
  - TECNICHE COMPORTAMENTALI
    - Biofeedback
    - Relaxation
    - Tensione Rilascio
    - Rallentare Calore
  - TECNICHE COGNITIVE
  - TECNICHE FISICHE

## FATTORI PSICOLOGICI

- STILE DI ATTRIBUZIONE** (Attribution Style)
- LA SOLIDITÀ** (Resilience)
  - ANIMANTE CONTESTI (Supportive Contexts)
  - SPIN E COMMITMENT (Spin and Commitment)
  - CONTROLLO (Control)
- SCHEMA COMPORTAMENTO TIPO A** (Type A Behavior Pattern)

## INCIDENZA SALUTE

- DISTURBI PSICOPSILOGICI** (Psychopsychological Disorders)
- MALATTIE CORONARICHE** (Coronary Diseases)
- SISTEMA IMMUNITARIO** (Immune System)

## REAZIONE PSICOLOGICA

- ANSIA** (Anxiety)
- PTSD** (PTSD)
- APATIA** (Apathy)
- ALTERAZIONI FUNZIONI COGNITIVE** (Cognitive Function Alterations)

## REAZIONE FISIOLOGICA

- RISPOSTA LOTTA-O-FUGA** (Fight-or-Flight Response)
- SINDROME GENERALE DI ADATTAMENTO** (General Adaptation Syndrome)
  - Graph showing A (Alarm), R (Resistance), and E (Exhaustion) phases.
- STRESS INTERMITTENTE** (Intermittent Stress)

ANSIA DA TEST



LE DIVERSE DEFINIZIONI DI STRESS  
LAVORO  
CORRELATO



## Definizione A

Modello di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto, dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro. Stato caratterizzato da elevati livelli di eccitazione ed ansia, spesso accompagnati da senso di inadeguatezza

(Commissione Europea, 1999)

## Definizione B

Aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali che potenzialmente possono creare danni fisici e psicologici

(Cox, Griffiths, 1995)



# Accordo europeo 8/10/2004

Lo stress:

*“stato, che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali e conseguente dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti”*



# Gli obiettivi dell'Accordo

Migliorare la consapevolezza e la comprensione dello stress da lavoro da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti

- Portare la loro attenzione sui segnali che possono indicare problemi relativi allo stress da lavoro
- **Fornire agli imprenditori e ai lavoratori una guida per identificare e prevenire o gestire i problemi derivanti dallo stress da lavoro**

# Le fonti dello stress secondo l'Accordo

ad esempio

- ✓ Contenuto del lavoro
- ✓ Organizzazione del lavoro
- ✓ Ambiente di lavoro
- ✓ Scarsa comunicazione
- ✓ Fattori soggettivi

eccetera



# Le dimensioni da considerare per misurarlo

- ❖ **organizzazione e processi di lavoro** (pianificazione dell'orario di lavoro, grado di autonomia, grado di coincidenza tra esigenze imposte dal lavoro e capacità/conoscenze dei lavoratori, carico di lavoro, ecc.);
- ❖ **condizioni e ambiente di lavoro** (esposizione ad un comportamento illecito, al rumore, al calore, a sostanze pericolose, ecc.);
- ❖ **comunicazione** (incertezza circa le aspettative riguardo al lavoro, prospettive di occupazione, un futuro cambiamento, ecc.);
- ❖ **fattori soggettivi** (pressioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di una mancanza di aiuto, ecc.).

# Gli indicatori

*l'Accordo "non intende fornire una lista esaustiva dei potenziali indicatori di stress"*

Solo a titolo esemplificativo cita:

- alto assenteismo
- elevata rotazione del personale
- frequenti conflitti interpersonali
- lamentele frequenti da parte dei lavoratori

## Le misure su cui agire (individuali - collettive o entrambe)

- **gestione e comunicazione** finalizzate a chiarire gli obiettivi aziendali e il ruolo di ciascun lavoratore
- **formazione** dei dirigenti e dei lavoratori per migliorare la loro consapevolezza e la loro comprensione del fenomeno
- **informazione e consultazione** dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti


# LE INDICAZIONI DELLA COMMISSIONE CONSULTIVA PERMANENTE PER LA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

Circolare del 18 novembre 2010

Direzione Generale della tutela delle condizioni di  
lavoro


Ministero del lavoro e delle politiche sociali

# Le indicazioni tengono conto di:

- Ampia produzione scientifica sul tema
  - Proposte pervenute alla Commissione
  - Criteri di semplicità, brevità e comprensibilità
- 

# Il percorso metodologico proposto

Rappresenta il livello MINIMO di attuazione  
dell'obbligo di valutazione del rischio da  
stress lavoro correlato per TUTTI i datori  
di lavoro pubblici e privati





# Le fonti dello stress

a) Contesto di lavoro

b) Contenuto del lavoro



# I soggetti che effettuano la valutazione

- Datore di lavoro
- RSPP
- MC
- RLS/RLST (preventivamente consultato)

# I soggetti da valutare

- Tutte le lavoratrici ed i lavoratori compresi i dirigenti ed i preposti
- Non singoli individui ma gruppi omogenei di lavoratori (mansioni o partizioni organizzative)
- Gruppi sottoposti a rischi dello stesso tipo (secondo le valutazioni che il datore di lavoro può autonomamente effettuare)

**PRIMA FASE  
VALUTAZIONE  
PRELIMINARE**

- Eventi sentinella
- Contenuto del lavoro
- Contesto di lavoro

no criticità

Stop

**Azioni correttive**

- Interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi, formativi, ecc.

**Valutazione degli  
interventi**

- Verifica dell'andamento dei parametri considerati nella prima fase

efficaci

Stop

**SECONDA FASE  
VALUTAZIONE  
APPROFONDIRA**

- Percezione soggettiva (per gruppi omogenei) tramite, ad esempio: questionari, focus group, interviste semi-strutturate

# Il processo metodologico

1) Valutazione preliminare (necessaria)

1) Valutazione approfondita (eventuale)

*da effettuare se si verificano entrambe le due condizioni:*

- a) nella valutazione preliminare si sono registrati elementi di rischio
- b) le misure conseguentemente adottate non sono risultate efficaci

# Valutazione preliminare

## COME

Rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili e, ove possibile, numericamente apprezzabili

## COSA


- 1) Eventi sentinella
- 2) Fattori del contenuto del lavoro
- 3) Fattori del contesto di lavoro

# Esempi di EVENTI SENTINELLA

- Infortuni
- Assenze per malattia
- Turnover
- Procedimenti e sanzioni
- Segnalazioni del medico competente
- Specifiche e frequenti lamentele dei lavoratori (FORMALIZZATE)


Da valutare sulla base di parametri omogenei  
individuati INTERNAMENTE all'azienda

# Esempi di fattori legati al CONTENUTO DEL LAVORO

- Ambiente di lavoro e attrezzature
  - Carichi e ritmi di lavoro
  - Orario di lavoro e turni
  - Congruenza fra competenze possedute dai lavoratori e requisiti professionali richiesti
- 



# Esempi di fattori connessi al CONTESTO DI LAVORO

- Ruolo nell'abito dell'organizzazione
  - Autonomia decisionale e controllo
  - Conflitti interpersonali al lavoro
  - Evoluzione e sviluppo di carriera
  - Comunicazione
- 

# Gli strumenti della prima fase

Possono essere utilizzate liste di controllo applicabili anche dai soggetti aziendali addetti alla prevenzione che consentano una valutazione:

- a) OGGETTIVA
- b) COMPLESSIVA
- c) PARAMETRICA (ove possibile)

Riguardo ai fattori connessi con il contenuto e con il contesto di lavoro

## CHI

Occorre sentire i lavoratori E/O il RLS/RLST

(nelle aziende grandi è “*possibile*” sentire un campione rappresentativo)

## COME

Scelta rimessa al datore di lavoro, anche in relazione alla metodologia adottata

# Valutazione approfondita

## COSA

Percezione soggettiva del rischio riguardo ai fattori valutati nella fase preliminare

## CHI

Gruppi omogenei di lavoratori (o campioni rappresentativi) per i quali sono emerse criticità

## COME

Questionari, focus group, interviste semi-strutturate  
(ad esempio)

# Il dettaglio delle dimensioni

CONTENUTO DEL LAVORO	CONTESTO DI LAVORO
1) Ambiente e attrezzature di lavoro	5) Funzione e cultura organizzativa
2) Pianificazione dei compiti lavorativi (task design)	6) Ruolo del lavoratore nell'ambito dell'organizzazione
3) Carichi di lavoro / intensità dei ritmi di lavoro	7) Prospettive di carriera
4) Orario di lavoro	8) Autonomia decisionale / controllo del proprio lavoro
	9) Relazioni interpersonali sul luogo di lavoro
	10) Conciliazione casa/lavoro

Fonte: Cox T., Griffiths A.J., Rial-González E., (2000) *Research on Work-related Stress*, European Agency for Safety and Health at Work (EASHW), Lussemburgo

# LE DIMENSIONI DEL CONTENUTO DEL LAVORO



# 1. Ambiente e attrezzature di lavoro


- Caratteristiche fisiche degli ambienti di lavoro (temperatura, illuminazione, pulizia, ecc.)
- Possibilità di agire autonomamente sulle caratteristiche ambientali
- Coerenza fra caratteristiche funzionali ed attività da svolgere (open space, postazioni isolate ecc.)
- Efficienza delle attrezzature
- Manutenzione
- Qualità estetiche dei luoghi di lavoro

## 2. Pianificazione dei compiti lavorativi

- Definire i compiti in modo che siano dotati di “senso” per chi è chiamato a svolgerli
- Compiti stimolanti hanno effetti benefici sugli aspetti cognitivi, motivazionali ed emotivi
- Frammentazione e monotonia dei compiti generano abbassamento dell'attenzione e demotivazione



### 3. Carichi e intensità dei ritmi di lavoro

- Qualità e quantità dell'impegno fisico
  - Qualità e quantità dell'impegno cognitivo, mentale ed emotivo
  - Ritmi produttivi autodeterminati oppure dettati da: macchine, mercato, necessità urgenti ecc.
- 

## 4. Orario di lavoro

- Lunghezza orario di lavoro
- Lavoro per turni
- Lavoro festivo
- Straordinari
- Pause
- Flessibilità oraria

# LE DIMENSIONI DEL CONTESTO di LAVORO



# 5. Funzione e cultura organizzativa

- Chiarezza nella definizione della mission e degli obiettivi
- Valori dominanti che definiscono l'essenza dell'organizzazione
- Norme formali ed informali che regolano le attività ed i comportamenti dei gruppi e dei singoli
- Comunicazione e sistemi per trasmettere norme e valori ai nuovi membri
- Modelli di comportamento ritenuti appropriati e più comunemente adottati
- Modalità attraverso le quali l'organizzazione si relaziona con l'ambiente e con gli interlocutori esterni
- Linguaggi e riti

# 6. Ruolo nelle organizzazioni

## Ambiguità di ruolo:

insufficiente chiarezza su quali siano compiti e responsabilità del lavoratore e le aspettative nei suoi confronti


## Conflitti di ruolo

- a) *conflitto intramandatario*: all'individuo non sono garantite le risorse, l'autonomia ed il potere decisionale necessari a svolgere il compito assegnato;
- b) *conflitto ruolo/persona*: il compito assegnato è incompatibile con i propri valori e la propria etica;
- c) *conflitto intermandatario*: si chiede di tenere un comportamento sgradito ad alcuni dei propri interlocutori (colleghi, fornitori, clienti, utenti);
- d) *sovraccarico di ruolo*: il lavoro assegnato supera le possibilità dell'individuo di svolgerlo correttamente o di portarlo a termine

## Responsabilità nei confronti delle persone

pressione psicologica collegata alle possibili conseguenze negative che un comportamento inadeguato può avere sugli altri


# 7. Prospettive di carriera

- Equa ed obiettiva valutazione del lavoro
  - Prospettive professionali e ricompense adeguate alle competenze, alle capacità ed ai risultati raggiunti
  - Imparziale sistema premiante
  - Stabilità / Precarietà
  - Prestigio sociale del lavoro
- 

## 8. Autonomia decisionale / controllo del proprio lavoro

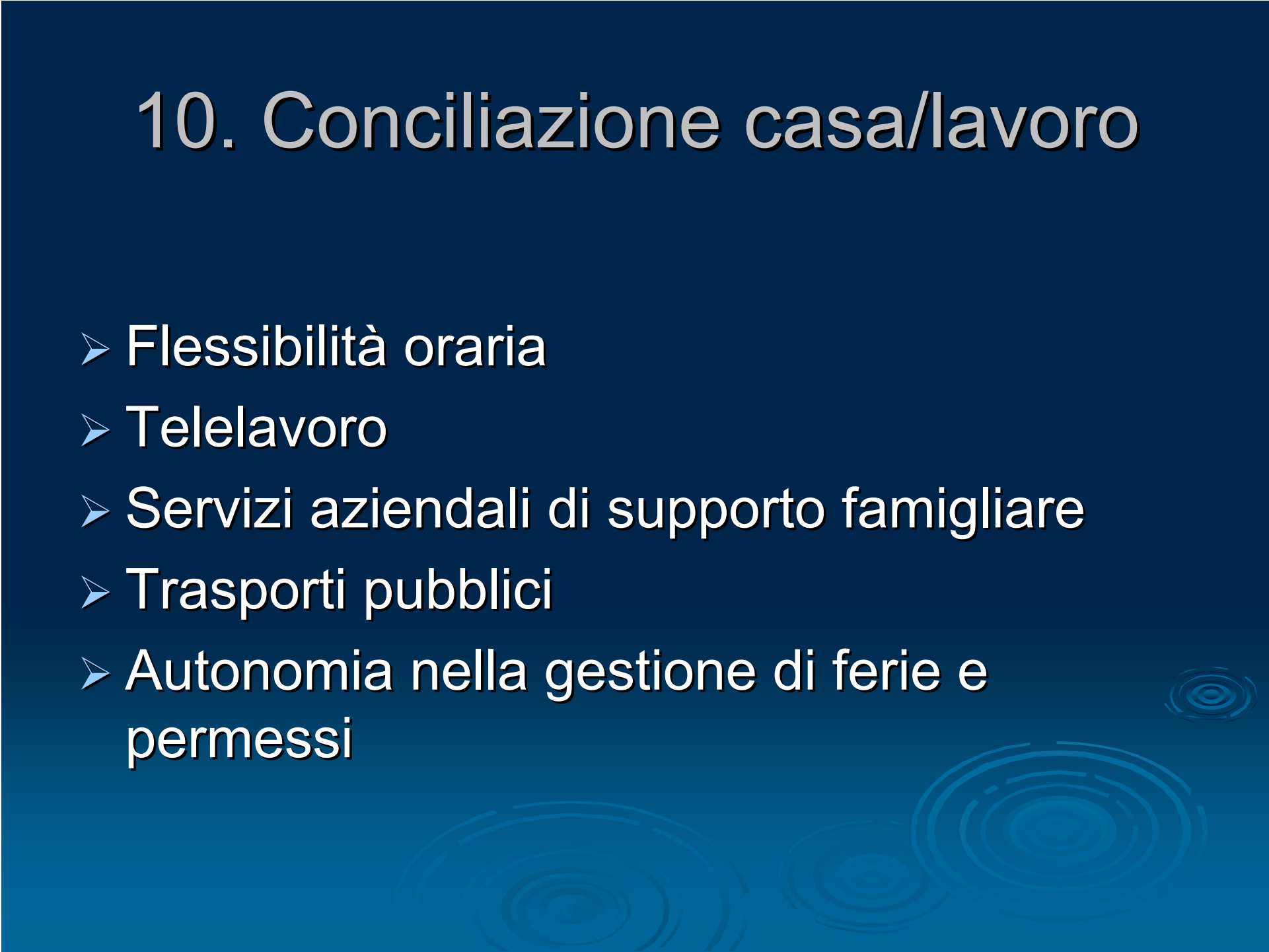
- Grado di libertà nello stabilire le condizioni immediate del proprio lavoro, fissare autonomamente la propria condotta lavorativa, autodeterminare le regole da seguire (*problem setting*)
- Reperire nelle proprie competenze le risorse adeguate a svolgere il proprio lavoro (*problem solving*)
- Livelli di partecipazione dei lavoratori nella definizione degli obiettivi e della mission dell'organizzazione, dei processi produttivi e delle caratteristiche degli output

# 9. Relazioni interpersonali sul luogo di lavoro

- Collaborazione e supporto sociale fornito da colleghi, superiori e sottoposti
  - Densità sociale
  - Personalità “abrasive”
  - Stili di leadership
  - Pressioni del gruppo
- 



# 10. Conciliazione casa/lavoro

- Flessibilità oraria
  - Telelavoro
  - Servizi aziendali di supporto familiare
  - Trasporti pubblici
  - Autonomia nella gestione di ferie e permessi
- 

# LA VALUTAZIONE TRAMITE UN SISTEMA di INDICATORI



# La valutazione

- **Oggetto:** stimoli del lavoro che possono essere fonti di distress e che si manifestano con intensità e/o frequenza tali rendere insufficienti le risorse individuali e sociali di coping;
- **Scopo:** fornire informazioni sulla eventuale necessità di modificare intensità e/o frequenza e/o qualità della “domanda lavorativa”, ed anche individuare le strategie per incrementare le risorse di coping dei lavoratori.

# Il processo di valutazione e di intervento


- 1) Costituzione di un gruppo di progetto
- 2) Analisi preliminare
- 3) Diagnosi approfondita
- 4) Restituzione dei risultati
- 5) Definizione e attuazione dei piani di azione
- 6) Monitoraggio continuo

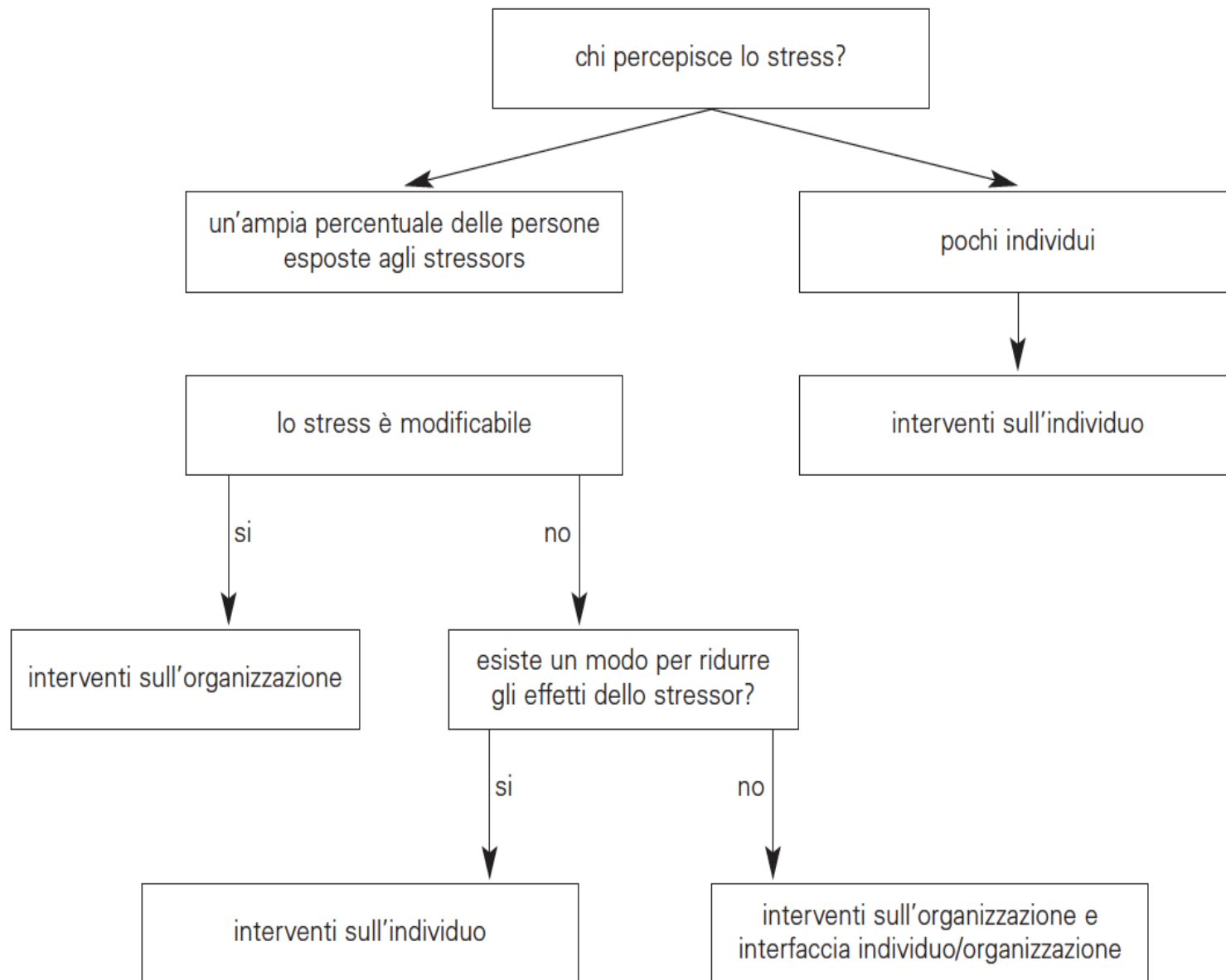
(Fonte: *Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles*)

# Il gruppo di progetto

- **Dirige e assicura la continuità del processo conoscitivo e decisionale**
- **Definisce le partizioni e/o i gruppi omogenei da valutare**
- **Seleziona gli indicatori pertinenti**
- **Attribuisce un significato non ambiguo a ciascun indicatore**
- **Definisce le modalità e le fonti per la raccolta dei dati**
- **Appronta le strategie per verificare la presenza di “falsi positivi” o “falsi negativi”**
- **Definisce metodologie e strumenti per la diagnosi approfondita**
- **Valuta gli esiti della valutazione, restituisce i risultati e collabora alla definizione dei piani di azione**

# I membri del gruppo di progetto

- **DL o suoi rappresentanti**
  - **RSPP**
  - **ASPP**
  - **MC**
  - **Decisori delle Risorse Umane**
  - **Gestori sistema informativo**
  - **RLS**
  - **Eventuali consulenti esterni**
- 



Albero decisionale di Heaney e van Ryn

Fonte: Avallone A., Paplomatas A, *Salute organizzativa*, Cortina, Milano, 2005

# Modello degli interventi sullo stress nelle organizzazioni





# Ambiti di azione di prevenzione primaria

Si agisce sull'organizzazione

- Ambiente di lavoro
- Attribuzione di ruoli e funzioni
- Job design
- Analisi dei processi di lavoro
- Sistema premiante
- .....

# Ambiti di azione di prevenzione secondaria

Si agisce sulle capacità di coping individuali  
e sociali

- Formazione
- Empowerment
- Gruppi di lavoro
- .....

# Ambiti di azione di prevenzione terziaria

Si agisce sull'individuo

- Supporto psicologico
- Assistenza medico-sanitaria
- Trattamento
- Riabilitazione
- .....

# La diagnosi preliminare

- Identificazione dei criteri di disaggregazione dell'organizzazione in partizioni **diagnosticamente** significative o in gruppi omogenei di lavoratori
- Individuazione degli indicatori pertinenti e realisticamente rilevabili

# Cos'è un indicatore?

Concetto (Stress)



Dimensioni del concetto (N. dimensioni)




Scomposizione delle dimensioni in elementi misurabili (ore lavorate, n. assenze, ecc.)

# Aspetti da considerare

- *Semantico*: centralità al nesso concetto-indicatore (rapporto di indicazione e significato)
- *Pragmatico*: pertinenza dell'indicatore rispetto all'indicato ed al contesto da valutare (logica partecipata e stipulativa)
- *Sintattico*: la scelta dell'indicatore è giustificata dalle relazioni che esso ha con altri indicatori rilevanti

# Tre problemi

- 1) Non tutto ciò che conta è misurabile quantitativamente
  - 2) L'indicatore è diverso dall'indicato
  - 3) Servono dei parametri normativi
- 

# La traduzione delle dimensioni in elementi misurabili





# Le categorie degli indicatori

- **Manifestazione**: alterazioni dello stato di salute, dei comportamenti individuali e delle prestazioni dei lavoratori
- **Rischio**: aspetti relativi alle caratteristiche del lavoro ed al modo in cui questo è organizzato
- **Contrasto**: accorgimenti organizzativi che possono essere approntati per incrementare le risorse individuali e sociali di coping

# Esempi di indicatori di manifestazione

- Numero di giorni di assenza
- Domande di mobilità interna
- Numero di infortuni
- Tipologia e durata dell'eventuale assenza
- Reclami riferibili alla partizione organizzativa
- Visite richieste al MC
- Inidoneità o limitazioni

# Esempi di indicatori di rischio

- Orari di lavoro, straordinari, ferie non godute
- Lavoro per turni o in orari atipici
- Gestione dei processi produttivi
- Livelli di autonomia e di controllo
- Condizioni ambientali ed ergonomiche

# Esempi di indicatori di contrasto

- Numero di ore e numero di beneficiari di attività formative
- Sistema interno di comunicazione e informazione
- Sistema per l'accoglienza di neo-assunti

# Le famiglie di indicatori

## **FUNZIONAMENTO DELL'IMPRESA**

1. Tempo di lavoro
2. Movimenti di personale
3. Attività dell'impresa
4. Relazioni sociali nell'impresa
5. Formazione
6. Organizzazione del lavoro

## **SALUTE E SICUREZZA**

7. Infortuni sul lavoro
8. Condizioni microclimatiche ed ergonomiche
9. Situazioni gravi
10. Situazioni degradate
11. Attività del Medico Competente

# Scomposizione in sotto articolazioni

	Tipo	Modalità di misura
<b>1. Tempo di lavoro</b>		
<i>1.1 Assenze</i>		
1.1.1 Numero dei giorni di assenza per malattia	m	media per dip.
1.1.2 Numero dei giorni di assenza per maternità	m	media per dipe. Fem.
1.1.3 Numero dei giorni di assenza per infortunio di lavoro con prognosi	m	media per dip.
<i>1.2 Durata del lavoro</i>		
1.2.1 Numero di ore lavorate per dipendente	r	media per dip.
1.2.2 Ore di straordinario	r	media per dip.
1.2.3 numero di giorni di ferie non godute	r	media per dip.
<i>1.3 Dipendenti con orario atipico</i>		
1.3.1 Ci sono lavoratori che lavorano (anche) nel turno notturno?	r	percentuale
1.3.2 Ci sono lavoratori che lavorano (anche) durante le festività?	r	percentuale
1.3.3 Ci sono lavoratori a cui si chiede reperibilità?	r	percentuale

# Scomposizione in sottoarticolazioni

<b>7. Condizioni ambientali ed ergonomiche</b>		
<i>7.1 Ci sono a livello dipartimentale postazioni di lavoro che comportano disagio per i seguenti fattori?</i>		
7.1.1 Illuminazione (scarsa, eccessiva, sempre artificiale)	r	SI/NO
7.1.2 Temperatura	r	SI/NO
7.1.3 Agenti fisici	r	SI/NO
7.1.4 Agenti biologici	r	SI/NO
7.1.5 Agenti chimici	r	SI/NO
7.1.6 Movimentazione manuale carichi	r	SI/NO
7.1.7 Posture scomode o obbligate prolungate nel tempo	r	SI/NO
7.1.8 Postazioni con attrezzature ad elevata complessità di controllo	r	SI/NO
7.1.9 Postazioni con movimenti ripetitivi	r	SI/NO

# Cautele

- All'indicatore deve essere attribuito un significato non ambiguo (gruppo di progetto)
- I dati di base devono essere reperibili
- La modalità di raccolta dei dati deve essere uniforme per tutte le partizioni/gruppi omogenei e tracciabile
- Ogni rilevazione va corredata di opportune annotazioni metodologiche



Il processo di valutazione diviene più agevole ed affidabile se coinvolge diversi soggetti e funzioni



# Dagli indicatori all'indice

- Tre matrici di base ciascuna relativa alle diverse tipologie di indicatori (rischio, manifestazione o contrasto)
- Dal confronto con il valore di riferimento (media, mediana, quartile ecc.) ciascun indicatore può assumere valore 1 = rischio significativo  
valore 0 = rischio non significativo
- Per ciascuna partizione considerata e per ciascuna categoria di indicatori si ricava un unico indice sintetico di rischio

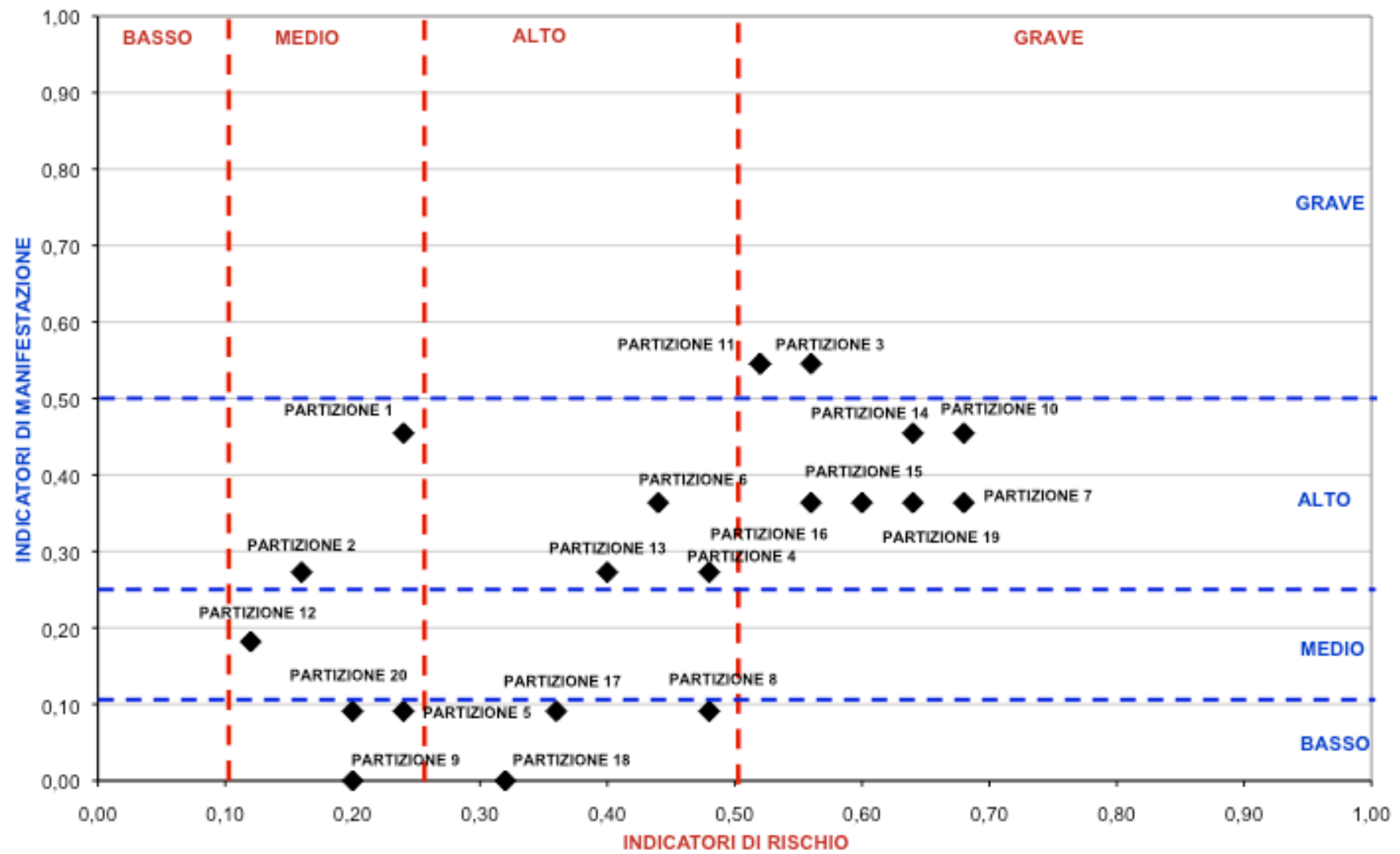
		Giudizio di frequenza degli indicatori di manifestazione			
		BASSO	MEDIO	ALTO	GRAVE
Giudizio di frequenza degli indicatori di rischio	BASSO	1	2	4	5
	MEDIO				
	ALTO	3			
	GRAVE				

Il giudizio sulla frequenza degli **indicatori di manifestazione** viene basato sul seguente schema di classificazione:

0 – 10%	giudizio preliminare di frequenza degli indicatori di manifestazione	BASSO
>10 – 25%	giudizio preliminare di frequenza degli indicatori di manifestazione	MEDIO
>25 – 50%	giudizio preliminare di frequenza degli indicatori di manifestazione	ALTO
> 50%	giudizio preliminare di frequenza degli indicatori di manifestazione	GRAVE

Il giudizio sulla frequenza degli **indicatori di rischio** viene basato sul seguente schema di classificazione:

0 – 10%	giudizio preliminare di frequenza degli indicatori di manifestazione	BASSO
>10 – 25%	giudizio preliminare di frequenza degli indicatori di manifestazione	MEDIO
>25 – 50%	giudizio preliminare di frequenza degli indicatori di manifestazione	ALTO
> 50%	giudizio preliminare di frequenza degli indicatori di manifestazione	GRAVE





# Considerazioni

La **soggettività** può influenzare la valutazione

Affinché ciò non ne infici l'affidabilità occorre:

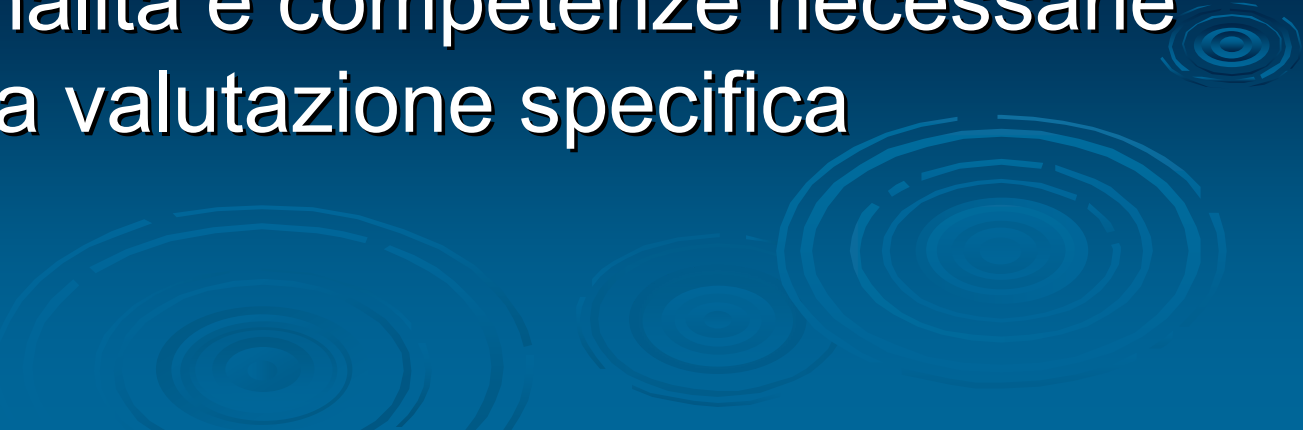
- A) **Definire ed esplicitare** preventivamente **i criteri** con cui deve essere fatta
- B) **Mantenere traccia attraverso annotazioni dettagliate delle scelte operate** nel corso della valutazione
- C) Ove possibile, basare la valutazione su **dati** in qualche modo **FORMALIZZATI**



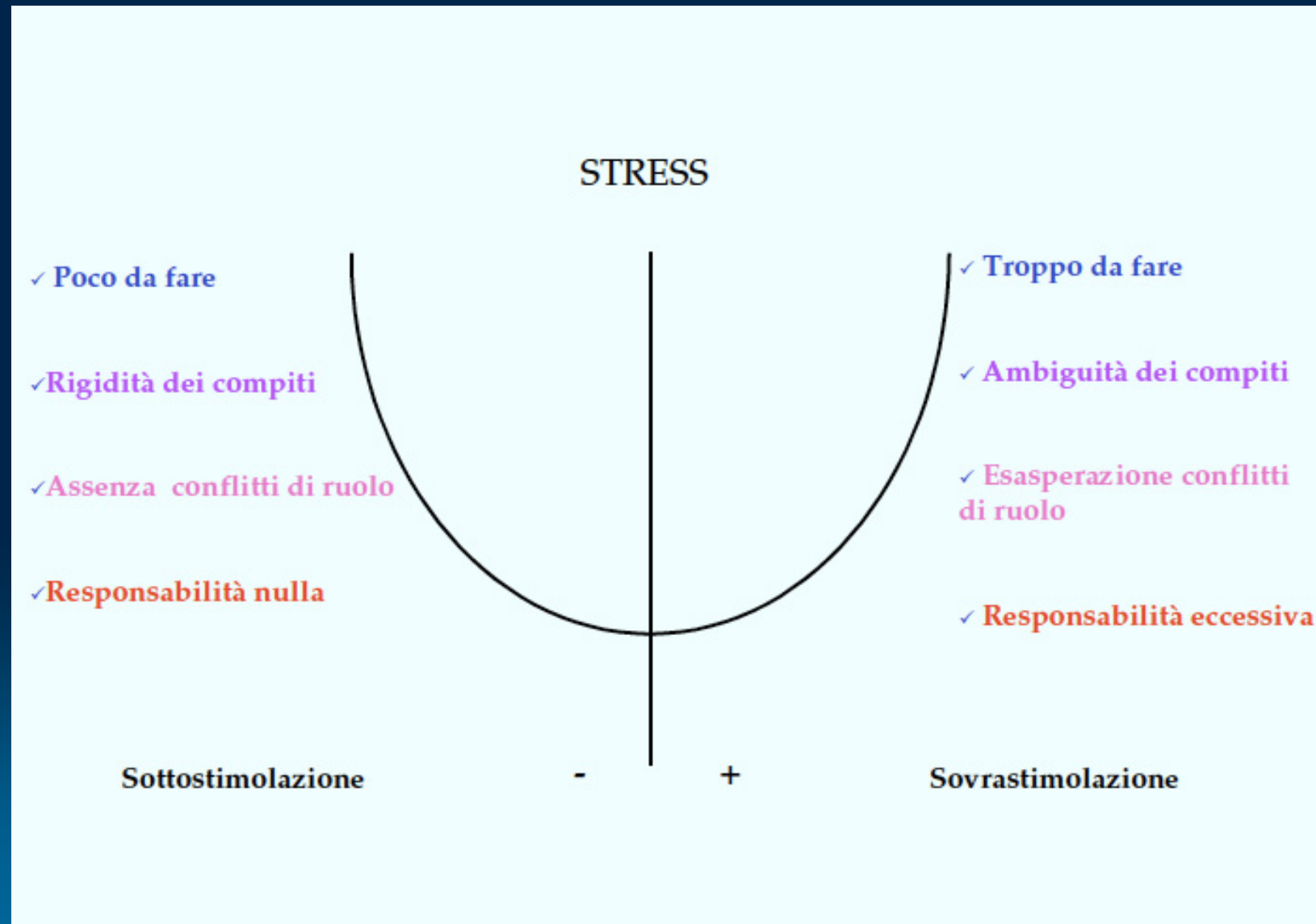
# Discesa e risalita nella scala di generalità



# I problemi della valutazione

1. Relazione fra eustress, distress, ipostress
  2. Difficoltà di misurazione
  3. Discriminazione fra origine lavorativa ed origine extralavorativa dello stress
  4. Professionalità e competenze necessarie a gestire la valutazione specifica
- 

# Il ruolo degli stimoli sul lavoro

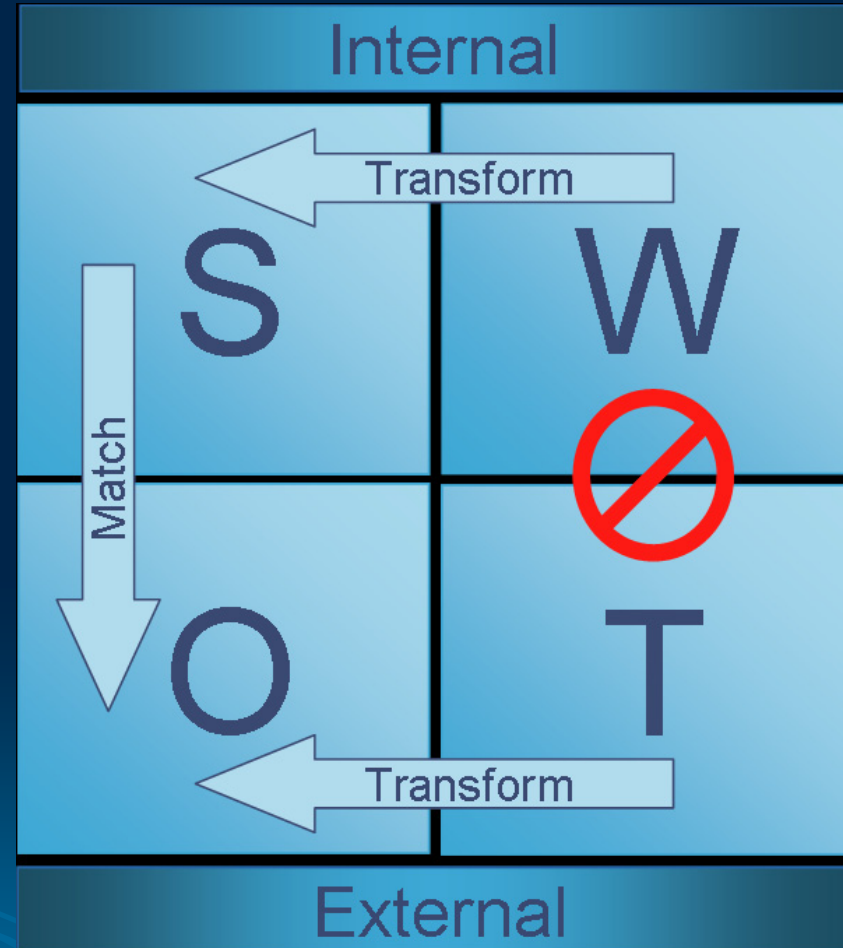
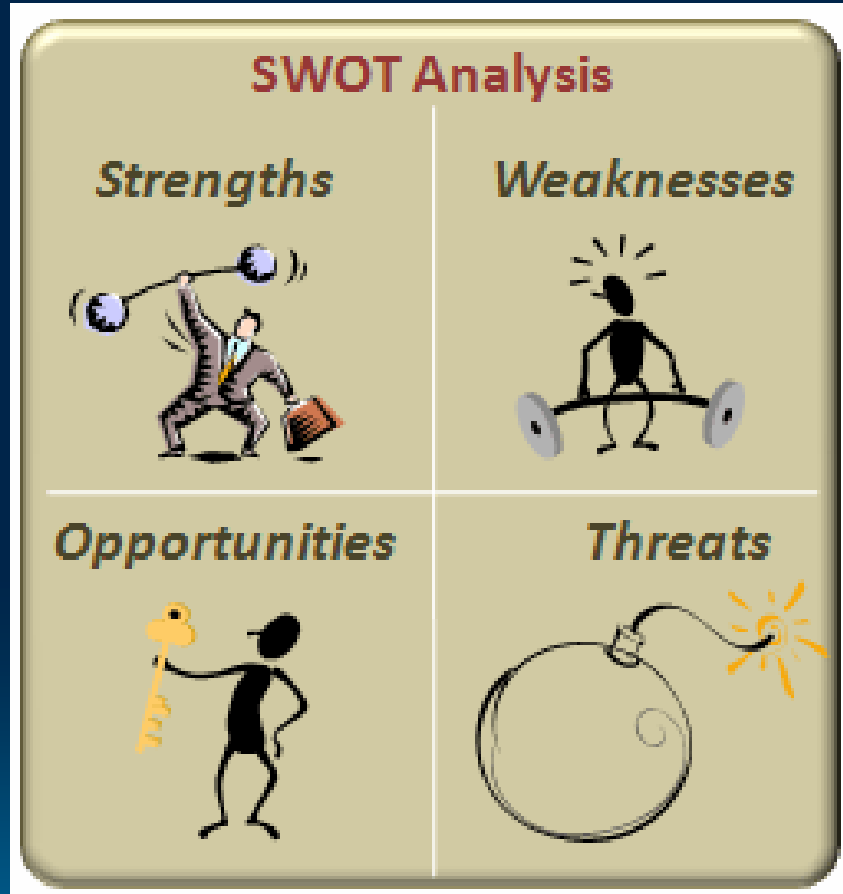


# Stressor vicinali - stressor distali





# SWOT Analysis



# I punti di forza della valutazione tramite indicatori

- Agevole reperimento dei dati (una volta predisposta l'organizzazione a fornirli)
- Facilità della loro gestione (evitando gli automatismi)
- Opportunità di comparabilità sincronica infra e inter aziendale
- Possibilità di monitoraggio diacronico su serie storiche
- Accrescimento della significatività all'estendersi degli ambiti in cui è applicato il sistema (in termini di valori normativi di riferimento)
- All'ampliarsi della sperimentazione si innesca un processo virtuoso di revisione/integrazione/miglioramento del sistema
- Possibilità di essere gestito con risorse interne

# Punti di debolezza / cautele

- Nell'ottica della confrontabilità intraorganizzativa difficoltà di definire valori normativi di riferimento in aziende con architetture eterogenee
- Senza l'opportuna riflessione preliminare gli indicatori rischiano di essere ambigui
- Scelte metodologiche poco chiare, non esplicitate e non tracciabili possono alterare l'interpretazione degli esiti ed aumentare il rischio di rilevare “falsi positivi” o “falsi negativi”

# .... ma soprattutto

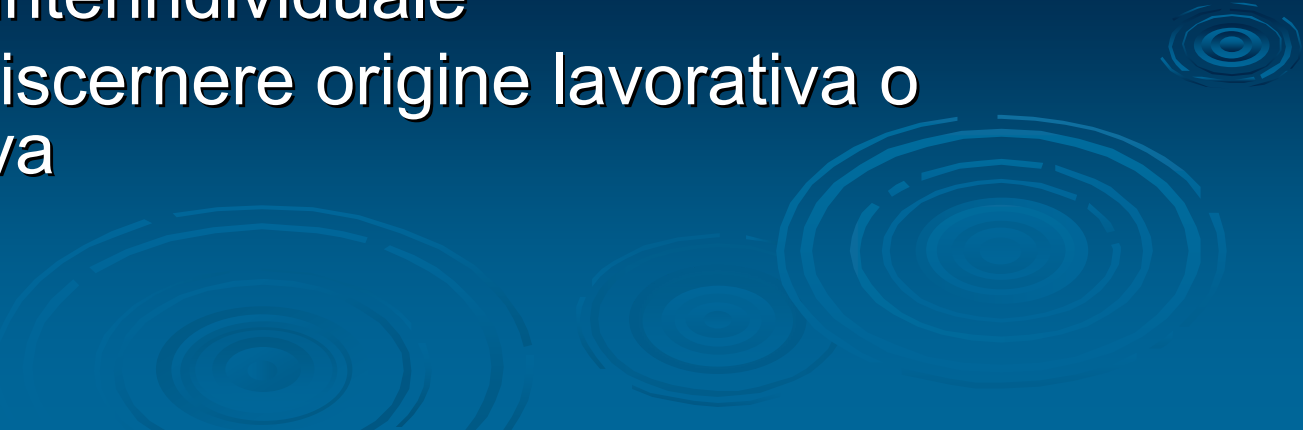
consente di intraprendere la eventuale diagnosi approfondita avendo informazioni riguardo a:

1) **quali partizioni organizzative e/o gruppi omogenei sono stimati a rischio e vanno coinvolti (a CHI chiedere);**

2) **quali dimensioni dello stress occorre indagare attraverso l'analisi della percezione soggettiva (COSA chiedere);**

3) **quale metodologia e/o strumento per la valutazione della percezione è più appropriato in rapporto ai problemi emersi (COME chiedere)**

# Il ruolo del medico competente

- Carenza di contributi scientifici sul disagio psicologico nella medicina del lavoro
  - Incertezze normative sugli obblighi legali della sorveglianza sanitaria in tema di rischi da stress lavoro correlato
  - Mancanza di criteri per la valutazione di idoneità
  - Malattie da stress non tabellate
  - Difficoltà di individuare il nesso “causa/effetto” per la variabilità interindividuale
  - Difficoltà di discernere origine lavorativa o extralavorativa
- 



## Il ruolo del medico competente desumibile dalla normativa

**Salute** come “stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un’assenza di malattia o d’infermità” (art. 2, comma 1, lettera o, del Decreto Legislativo 81/2008)

**Obiettivo primario della MdL:** “la promozione ed il mantenimento del più elevato grado di benessere fisico, mentale e sociale dei lavoratori in tutte le attività” (codice etico ICOH)

**Obblighi del medico competente:** “collabora con il datore di lavoro e con il servizio di prevenzione e protezione alla valutazione dei rischi, anche ai fini della programmazione, ove necessario, della sorveglianza sanitaria, alla predisposizione della attuazione delle misure per la tutela della salute e della integrità psico-fisica dei lavoratori” (art. 25 D.Lgs. 81/08)

**“Disturbo dell’adattamento cronico” e del “disturbo post traumatico cronico da stress”**, causati da disfunzioni dell’organizzazione del lavoro, come malattie per le quali è obbligatoria la denuncia (articolo 139 del DPR 1124/65, e DM 14/01/2008;

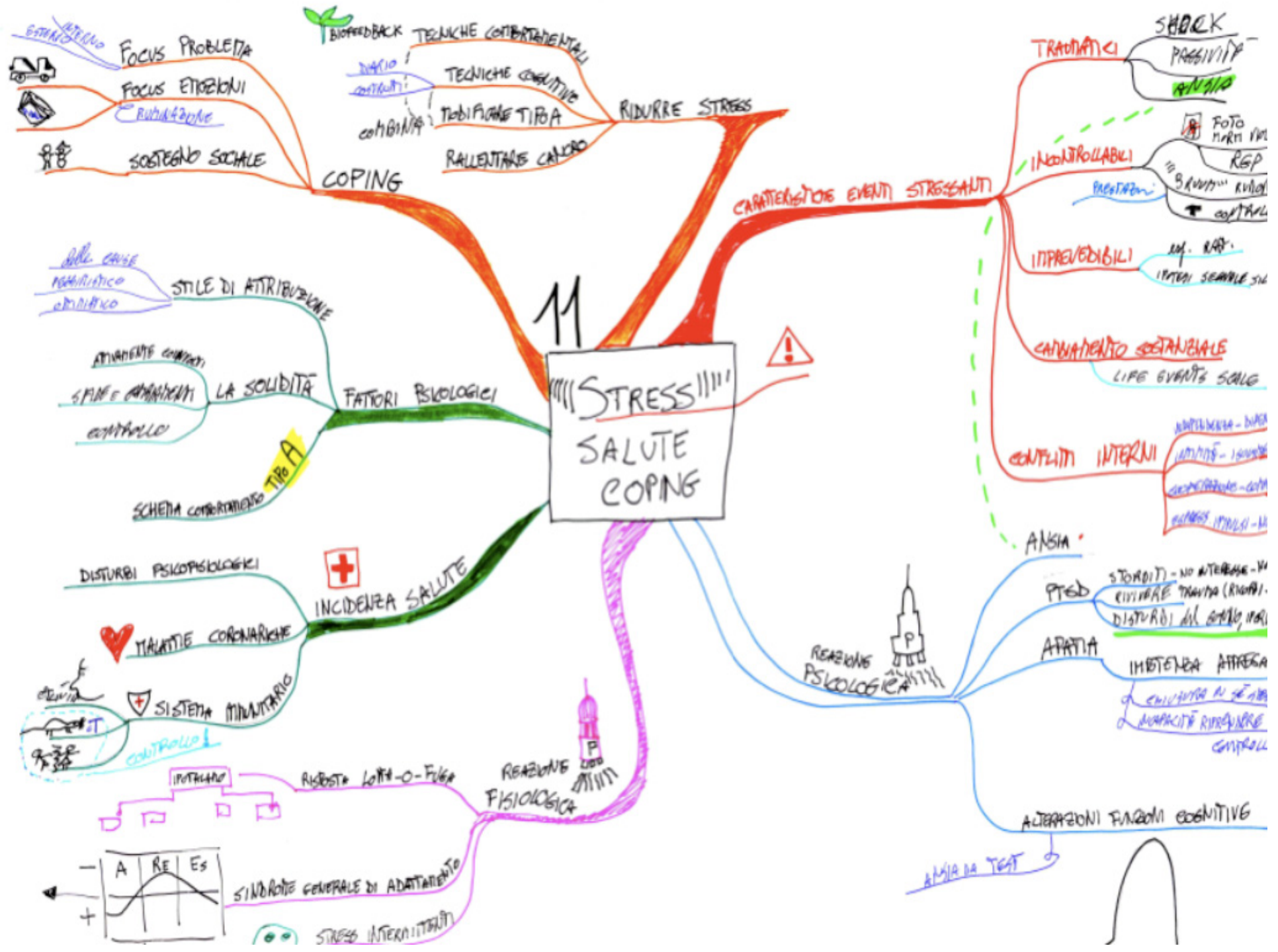
**Le “malattie psichiche e psicosomatiche da stress e disagio lavorativo, compreso il mobbing”** sono forme che possono essere riconosciute dall’ente, sia pure con onere della prova a carico del lavoratore (allegato 1 alla circolare INAIL n.71/2003)

# Grazie dell'attenzione



e grazie al prof.  
**Stefano Grandi**

© J.C. Elmer / WIPAC



STRESS  
SALUTE  
COPING

CARATTERISTICHE EVENTI STRESSANTI

- TRADIZIONALI
  - SHOCK
  - PASSIVITÀ
  - ANSIA
- INCONTROLLABILI
  - Foto
  - RGP
  - Chirurgia
  - Controllo
- IMPREVEDIBILI
  - im. rap.
  - ipotesi sembrano su
- CAMBIAMENTO SOSTANZIALE
  - LIFE EVENTS SCALE
- CONFLITTI INTERNI
  - ambivalenza - buca
  - ambivalenza - lavoro
  - ambivalenza - cultura
  - ambivalenza - valori

COPING

- FOCUS PROBLEMA
- FOCUS EMOZIONI
- SOSTEGNO SOCIALE
- TECNICHE COMPORTAMENTALI
  - BIOFEEDBACK
  - TECNICHE COGNITIVE
  - TECNICHE FISICHE
  - RALLENTARE CALORE

FATTORI PSICOLOGICI

- STILE DI ATTRIBUZIONE
  - alla causa
  - psicologico
  - ambientale
- LA SOLIDITÀ
  - ANALISI COMPLESSIVA
  - SPIN E CAMBIAMENTI
  - CONTROLLO
- SCHEMA COMPORTAMENTO TIPO A

INCIDENZA SALUTE

- DISTURBI PSICOPSILOGICI
- MALATTIE CORONARICHE
- SISTEMA IMMUNITARIO

REAZIONE PSICOLOGICA

- ANSIA
- PTSD
  - STORIE - NO ATRIBUZIONE
  - ESPERIENZE TRAUMA (RIPETI)
  - DISTURBI DEL SONNO, IPER
- APATIA
  - INIBIZIONE AFFETTI
  - evitare di se stessi
  - capacità recuperare
  - controllo
- ALTERAZIONI FUNZIONI COGNITIVE

REAZIONE FISIOLOGICA

- RISPOSTA LOTTA-O-FUGA
- SINDROME GENERALE DI ADATTAMENTO
  - Graph showing A, R, E phases
- STRESS INTERMITTENTE

ANSIA DA TEST





