

Stress lavoro-correlato. Adempimento di legge obbligatorio ma anche ...opportunità.

Nel 1936 in “Tempi Moderni” l’operaio meccanico Chaplin-Charlot ci segnala i primi segni dell’alienazione e della fatica psicologica indotta dai gesti ripetitivi e dai ritmi disumani imposti dalla catena di montaggio semovente. Con meno poesia e più surreale crudezza Virzì di “Tutta una vita davanti” (2008) propone il giovane venditore della Multiplex, Lucio 2, che rimarrà vittima della logica schiacciante del call-center; il discorso potrebbe continuare nella realtà con lo stress del neo-mercenario da stock-options finito negli scatoloni e nei tranquillanti dei giovani leoni della Lehman Brothers o del nostro vicino di casa che non dorme più....

Lo stress ...e così, l’ex. Dlgs 81/08 ha stabilito un termine di legge di prossima scadenza (prorogato al 16 maggio 2009) come limite ultimo per effettuare l’analisi sul livello di stress lavoro-correlato nelle aziende:

[...] La valutazione di tutti i rischi [...] ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell’accordo europeo dell’8 ottobre 2004, alle differenze di genere, all’età, alla provenienza da altri paesi (Art. 28 (TU/81), rif.: art. 4 d.lgs. n. 626/1994).

Il Testo Unico adempie così l’Accordo Europeo dell’8/10/2004 sulla valutazione e controllo dello stress da lavoro. In onore ad esso i problemi associati allo stress da lavoro devono essere affrontati nel quadro del processo di valutazione di tutti i rischi, programmando una politica aziendale che definisca le misure specifiche per ogni fattore di stress individuato come fuori controllo e quindi individuare gli interventi che possano riportarlo a soglie accettabili.

In base all’Art. 139 del Trattato questo accordo-quadro europeo volontario impegna i membri del CES, (i rappresentanti europei dei sindacati dei lavoratori), l’UNICE, UEAPME, CEEP (gli analoghi rappresentanti per le confederazioni padronali e per le aziende partecipate dal pubblico; in accordo anche con il Comitato di Collegamento EUROCADRES/CEC) ad implementarlo in sintonia con le procedure e le pratiche proprie delle parti sociali dei vari Stati membri e nei paesi dell’Area Economica Europea. L’accordo non pregiudica il diritto delle parti sociali di concludere, altri accordi che adattino e/o completino gli impegni del 2004; una ultima importante raccomandazione dei membri delle organizzazioni firmatarie è l’invito agli stati ed ai governi a non imporre oneri inutili ed aggiuntivi alle PMI.

Questa nuova attenzione allo stress da lavoro deriva dal fatto che ad esso sono direttamente o indirettamente riconducibili gran parte dei problemi di salute – i secondi in ordine di importanza – che colpiscono il 22% dei lavoratori dei 27 Stati membri dell’UE (dati 2005) e il numero delle ore perse raggiunge il 50/60% del totale di tutte le assenze per malattia. Le previsioni europee infine ipotizzano che il numero di persone che soffriranno di patologie legate allo stress provocato o peggiorato dall’attività lavorativa possa ulteriormente aumentare in futuro. A nessuno quindi possono sfuggire le enormi conseguenze in termini di impatto sui conti economici delle imprese, sul disagio umano più generale e naturalmente sui sistemi sanitari e di welfare. In una prospettiva ecologica e sistemica, infatti, lo stress lavoro-correlato, non si limita ad influire sul benessere del singolo individuo ma induce una serie di effetti sull’intero sistema socio-economico ed incide direttamente ed in maniera massiccia sui costi visibili e invisibili dell’economia quali l’assenteismo, il turn over, il clima aziendale, i conflitti interpersonali, la riduzione della produttività di sistema, la performance individuale, la qualità, gli infortuni..... Nel solo 2002 il costo economico annuale indotto dallo stress legato all’attività lavorativa nell’UE è stato calcolato in circa 20 miliardi di euro. La scienza psicologica e psichiatrica e così anche l’Accordo Europeo non fornisce una “lista ufficiale e chiusa” dei potenziali indicatori di stress anche se ne vengono indicati diversi; sebbene lo stress non possa essere categorizzato come una malattia una esposizione prolungata ad esso è a tutti evidente che può ridurre l’efficienza sul lavoro e causare significativi problemi di salute anche con un carattere permanente. L’individuazione di un problema di stress da lavoro può avvenire solo

attraverso un'analisi multifattoriale che tenga perciò in considerazione diversi aspetti definibili come stressori che operano a diversi livelli nella situazione lavorativa. I sistemi di gestione dell'impresa, la sua cultura, il clima organizzativo, i 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.), le condizioni concrete e l'ambiente di lavoro (esposizione ad un comportamento illecito, al rumore, al calore, a sostanze pericolose, ecc.), ed infine i fattori soggettivi di predisposizione e le risorse personali che i soggetti possono mettere in campo per fronteggiare le difficoltà e ridurre appunto lo stress.

Le metodologie e gli strumenti disponibili permettono, con livelli di qualità diversi, di identificare i maggiori stressori in campo e quindi di procedere alla predisposizione delle diverse misure (collettive, di gruppo, individuali) per prevenire, eliminare o ridurre le cause inducenti. Infine un'attenzione costante nel corso del tempo consente un processo virtuoso, circolare e longitudinale di VALUTAZIONE, INTERVENTO ed infine di MONITORAGGIO sugli interventi effettuati e sulla verifica periodica dei fattori sotto controllo.

A questo punto si aprono molte questioni legate al chi deve fare che cosa, al come possa essere misurato lo stress, quale possa essere il livello di accettabilità e per chi. Insomma la questione a prima vista sembra complicarsi ma in effetti non presenta aspetti molto dissimili da quella di una cultura della gestione o dei molti interventi che si fanno finalizzati al miglioramento organizzativo. La raccomandazione è pertanto, come vedremo anche dopo, di non immaginarsi impegni e sforzi burocratici mentre l'economia va male.... ci sono molte cose da fare.... E così via..... ma piuttosto di cogliere questa "occasione obbligatoria" come un'opportunità per migliorare il contesto lavorativo e le sue performance.

Come si misura allora lo stress? Gli strumenti finalizzati alla sua misura sono stati nel corso degli ultimi 15, 20 anni molti e molto variegati. Ci sembra utile riprendere il modello più noto anche se in buona misura superato. E' il modello di Karasek, formulato alla fine degli anni '70; il test relativo ha cercato di correlare due ordini di variabili per cogliere l'entità dello stress indotto dalle attività lavorative. I due fattori sono le **richieste lavorative** (job demand) dell'organizzazione con la **discrezionalità** (decision latitude) intesa qui come possibilità di imparare cose nuove, fare le cose come si ritiene opportuno ed organizzarsi come si crede. Nella sostanza tanto minore sarà l'autonomia e tanto maggiori saranno le richieste dell'organizzazione tanto maggiore sarà lo strain o per usare un termine più usuale lo stress. Questo primo modello alcuni anni dopo è stato integrato e *moderato* dal cosiddetto "supporto sociale" che l'organizzazione (i capi, i colleghi, le policies aziendali, i tutor....) può offrire al soggetto.

Da allora lo sviluppo di modelli diversi interessanti lo stress, o di strumenti sviluppati per analizzare tematiche potenzialmente correlate quali il clima, piuttosto che il benessere organizzativo è stato nell'ambito della pubblicistica psicologica e manageriale ampio e variegato. Il limite più evidente del modello di Karasek è che in esso è proposta una focalizzazione sul job mentre i fattori di stress organizzativo possono essere relativi anche alla situazione di lavoro in senso lato piuttosto che al semplice job. Le ristrutturazioni, i down-sizing, i M&A, la Job-insecurity sono fenomeni recenti che influenzano in modo crescente l'incertezza lavorativa e rendono particolari le condizioni ambientali indipendentemente dalla specificità del JOB. La stessa cultura organizzativa, valori lontani da quelli del soggetto, il clima aziendale, le condizioni particolari di una sottounità organizzativa sono tutti fattori incidenti sullo stress delle persone e dei gruppi. Infine un ultimo aspetto non contemplato nel modello di Karasek è relativo alle variabili individuali (personali o di supporto sociale/familiare) che mediano (riducono o amplificano) lo stress indotto dal sistema organizzativo. Per fare un esempio un soggetto con un alto supporto sociale nella famiglia o negli affetti potrà reagire in modo diverso alle condizioni indotte dagli stessi stressori.

Che cosa allora vedremo sul mercato dell'offerta di prodotti? È probabile che ci si presenterà un'alta varietà di soluzioni proposte della consulenza nostrana ed internazionale con una "articolata offerta di spazzole" che potranno andare bene per tutti e per tutti gli usi. Per la nostra esperienza sia

di esperti di stress-lavoro-correlato sia di gestione delle RU (per job insecurity, processi, analisi di clima, cultura aziendale, disagio lavorativo), riteniamo utile proporre alcuni semplici ma essenziali suggerimenti:

- a) questionari o protocolli oggettivi di soli pochi items, finalizzati al semplice adempimento di legge, potrebbero essere sostanzialmente inaffidabili e potrebbero essere contestati sia in fase di somministrazione sia in fase successiva anche da un punto di vista legale dal singolo lavoratore o dalle eventuali rappresentanze.
- b) Questionari e protocolli non devono essere troppo complicati ed onerosi nella loro applicazione, formulazione. Questionari con centinaia di item sono difficilmente gestibili e costosi; infine necessitano di analisi troppo articolate e complesse e di una restituzione problematica. Possono essere utili solo se utilizzati parzialmente ed in funzione di aspetti particolarmente critici o di esigenze specifiche.
- c) E' necessario porre attenzione a prodotti che misurano, anche in profondità, solo aspetti parziali, per esempio il clima aziendale, oppure il semplice Job mentre lo stress è un fattore realmente multidimensionale e da valutare anche in base alle caratteristiche dei soggetti interessati.

Questa occasione, obbligatoria nei suoi adempimenti di legge può però rappresentare una buona opportunità per perseguire una maggiore attenzione ai fattori di benessere organizzativo e farne un uso finalizzato allo sviluppo dell'efficienza dei sistemi organizzativi. E' ormai noto e consolidato nella letteratura psicologica e di management relative alle esperienze di molte aziende di successo come il benessere organizzativo è correlato positivamente con il livello sia delle performance individuali relative al job sia delle performance contestuali individuali (vedo qualcosa che non va lo segnalo o lo sistemo anche se non riguarda il mio job...), sia delle performance e dell'efficacia di gruppo. Ciò che ha ispirato il legislatore non è quindi la voglia di proporre un ulteriore aggravio burocratico alle attività produttive ma la possibilità, attraverso una valutazione scientificamente rigorosa e suffragata, del controllo degli effetti nefasti dello stress sui risultati aziendali, sui costi invisibili delle dimissioni, dei conformismi, di culture chiuse ed arretrate che spesso propongono ulteriori fatiche di vivere... oltre a quelle che già ci toccano. La valutazione dello stress lavoro-correlato può effettivamente rappresentare, soprattutto in questo momento di crisi e di difficoltà delle aziende, una buona opportunità di migliorare l'organizzazione.

Prof. Riccardo G. Zuffo

Docente di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso l'Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara, Facoltà di Psicologia e presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Facoltà di Economia.