

# QUALITÀ DELLA VITA ORGANIZZATIVA: COME CONTRASTARE IL DISAGIO E ALIMENTARE IL BENESSERE EMOTIVO AL LAVORO

Daniela Converso

Dipartimento di Psicologia

29 ottobre 2015

# UNA PLURALITÀ DI PAROLE, SIGNIFICATI, INTERLOCUTORI

### Anni '80-'90

 Burnout, stress, mobbing (da Maslach a Ege passando per Cherniss)

### Primi anni 2000

 Benessere, salute organizzativa (Cantieri della P.A., Magellano...)

### 2008 e anni successivi

 Stress lavoro correlato e rischi psicosociali (legge 81/08; pressioni UE)

## Anni '80-'90

- Psicologi
- Sociologi
- Sindacati
- Giuristi
- ...

## Primi anni 2000

- Consigliere di fiducia/Comitati Pari Opportunità
- Responsabili RU
- Economisti
- ...

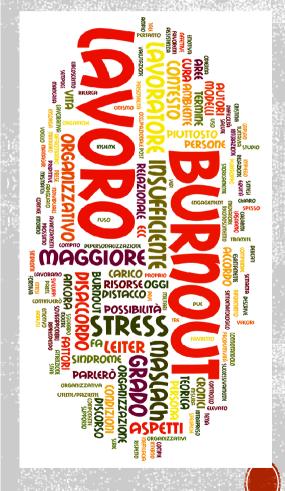
### 2008 e anni successivi

- Medici del lavoro/Spresal
- Rspp
- Rls
- ...

• Se l'aumento dell'interesse e dei punti di vista hanno portato con sé un'importante sensibilizzazione negli ambienti di lavoro circa l'agio/il disagio dei lavoratori e le conseguenze per la salute da un lato e l'efficacia dei servizi/la produttività dall'altro ....

la pluralità (semantica) e la molteplicità (di attori e referenti) ha tuttavia contribuito alla frammentazione delle iniziative e alla scarsità dei risultati fin qui raggiunti in termini di adozione di efficaci politiche di intervento di prevenzione del disagio, di promozione dell'agio.

# RISCHI, OPPORTUNITÀ, RISULTATI



• Concentrandoci proprio sul contesto dei servizi pubblici e della P.A. è spesso possibile rintracciare all'interno della stessa organizzazione iniziative parallele e disgiunte, coordinate da persone e settori che non comunicano, che pongono ora l'accento sullo stress lavoro-correlato,

ora sul **benessere organizzativo**, che nascono e si chiudono spesso senza lasciare traccia alcuna (nella migliore delle ipotesi qualche positivo ricordo tra i partecipanti)





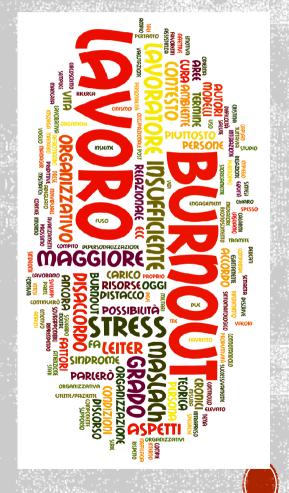
- Partiamo dalla Babele alla ricerca di punti fermi e condivisi:
  - La complessità degli esseri umani da un lato e del rapporto persona/ lavoro/ organizzazione dall'altro permette a ciascun lavoratore di sperimentare sia condizioni di forte malessere sia di benessere emotivo (a volte nel corso della stessa giornata...)
  - Parlare di fattori psicosociali significa inoltre ricordare che l'interazione tra alcuni aspetti del lavoro e la sfera personale può per alcuni ingenerare condizioni di stress, per altri di stimolo
  - Stante la molteplicità dei fattori in gioco è difficile immaginare che si possano mantenere, senza intervenire, interazioni sempre positive persona/ lavoro/ organizzazione

# RISCHI, OPPORTUNITÀ, RISULTATI



- Esiste un rapporto di circolarità tra condizioni di benessere e di malessere, che favorisce l'attivazione di spirali virtuose o viziose
- L'interdipendenza tra condizioni del lavoratore e performance lavorativa è comprovata ormai da qualunque studio e rende impossibile negare i vantaggi (anche economici) che si ottengono a livello organizzativo quando si investe in prevenzione e promozione (se proprio non si è interessati di per sé alla salute del lavoratore...)
- Complessità, circolarità, interdipendenza rendono evidente la necessità di una presa in carico ampia e condivisa di questi temi, che non possono essere demandati a settori diversi, e non in comunicazione, dell'organizzazione

# RISCHI, OPPORTUNITÀ, RISULTATI



# CUALITÀ DELLA VITA CREANIZZATIVA



# SOSTENIBILITÀ

Una proposta (non nuova) di metodo a partire da altre due parole

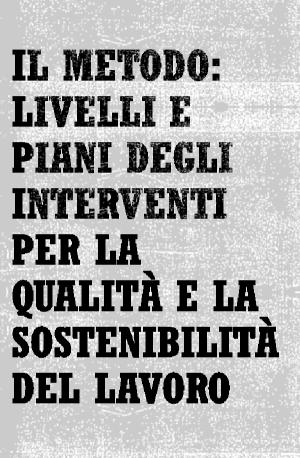
# QUALITÀ DELLA VITA ORGANIZZATIVA

- La proposta di adottare come termine di riferimento la "qualità della vita organizzativa" deriva quindi dalla necessità di superare idiosincrasie (si può parlare di benessere in tempi di forte crisi e riduzione delle risorse?) e concezioni del rapporto persona/lavoro/organizzazione in chiave esclusivamente negativa
- La "qualità della vita organizzativa" richiama concettualmente ogni aspetto di quella relazione a partire dall'idea che questa si debba alimentare e sostenere ricorsivamente, che i fattori di rischio si debbano "gestire", che nessun risultato si possa ottenere operando come singoli attori o senza la collaborazione degli altri

# SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO

- Il termine SOSTENIBILITA' è stato introdotto negli ultimi anni dalla Commissione Europea soprattutto in relazione alle prospettive di prolungamento della vita lavorativa:
  - "La sostenibilità dipende dalla possibilità di far fronte ad altre responsabilità compatibilmente con l'orario di lavoro, dall'aggiornamento delle proprie competenze per garantire la sicurezza del posto di lavoro, dall'autonomia personale di cui un lavoratore dispone per affrontare le esigenze lavorative e dalla misura in cui le condizioni di lavoro proteggono la salute nel lungo periodo". (Commissione Europea, EWCS, 2011)
- In altre parole, il lavoro non deve "logorare" l'individuo con il passare del tempo, ma deve garantire al lavoratore il mantenimento del suo stato di salute, il mantenimento (se non il miglioramento) della motivazione/soddisfazione, la non obsolescenza degli *skills* posseduti e la conciliabilità tra lavoro e vita privata.
- La tesi sottostante, è che, pur nell'estrema varietà di situazioni e condizioni lavorative a cui corrispondono livelli diversi di qualità del lavoro, un lavoro di qualità è un lavoro sostenibile, e soltanto se "queste condizioni sono soddisfatte, allora esistono i presupposti affinché i lavoratori possano rimanere più a lungo nel mondo del lavoro". (Commissione Europea, EWCS, 2011)

 Stante la complessità fenomeni, è dunque necessario operare adottando strategie di intervento altrettanto complesse che comprendano diversi livelli (il singolo, i gruppi di lavoro, settori interi di un'organizzazione), diverse prospettive temporali (breve, medio, lungo periodo) e diverse collocazioni rispetto alle problematiche emerse (a monte di esse in una logica preventiva, a fianco e/o a valle di queste in una logica riparativa).



# GLI INTERVENTI PER LA QUALITÀ E LA SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO: UNA CLASSIFICAZIONE "PER LIVELLI"

# PIANO INDIVIDUALE

• Su questo piano si collocano tutti quegli interventi che mirano all'accrescimento delle risorse personali utili per fronteggiare possibili situazioni a rischio per il proprio benessere lavorativo (es. Sportelli di ascolto finalizzato a fornire assistenza, sostegno e ascolto)

# PIANO DELL'INTERFACCIA INDIVIDUO/ORGANIZZAZIONE

• gli interventi inseriti in questa macroarea sono quelli volti a migliorare l'adattamento della persona al proprio contesto lavorativo, le relazioni con i colleghi, con i superiori e con l'utenza (es. Supervisione e formazione ai gruppi più esposti al disagio o per la gravosità dei processi lavorativi o per il carico decisionale, a contatto diretto con i fruitori, ecc.)

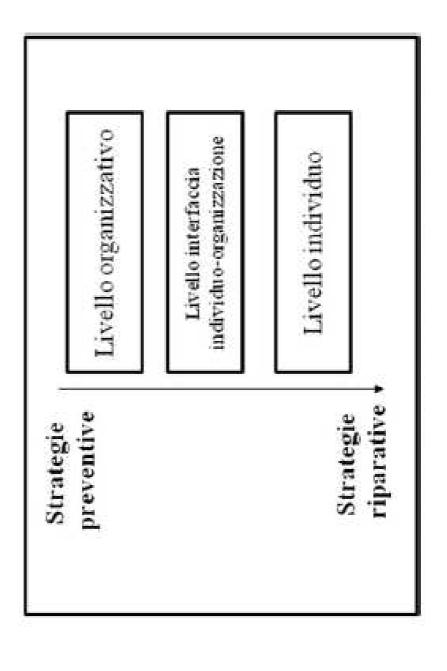
### PIANO ORGANIZZATIVO

\*tutti quegli interventi diretti al cambiamento possibile di strutture e pratiche organizzative con l'obiettivo di migliorare il benessere e la sicurezza dei lavoratori (es. Riorganizzazione "partecipata" di un certo servizio, Interventi su orari e turni, Progettazione/Allestimento di servizi per facilitare equilibrio vita lavorativa/extralavorativa)

# GLI INTERVENTI PER LA QUALITÀ E LA SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO: UNA CLASSIFICAZIONE "PER PIANI DELLA PREVENZIONE"

- Una seconda modalità di categorizzazione degli interventi pone il focus sul tema della prevenzione e riprende i tre piani su cui questa si articola:
  - La prevenzione di tipo *primario*, di natura proattiva, è orientata ad agire sulle fonti di rischio. A tale livello il bersaglio dell'intervento che consegue la valutazione è l'organizzazione, e la prevenzione riguarda principalmente la riprogettazione e la modificazione di quegli elementi del lavoro e dell'organizzazione potenzialmente dannosi per i lavoratori;
  - Quella secondaria mira a ridurre le conseguenze già presenti.
    L'intervento è rivolto in questo caso al lavoratore (aiutandolo a esempio a migliorare le proprie strategie di gestione dello stress);
  - Le strategie di intervento di prevenzione *terziaria* sono rivolti a ridurre e a curare danni già avvenuti, proponendo a esempio una modificazione delle condizioni di lavoro (es. trasferimento) oppure fornendo programmi di assistenza, trattamento o riabilitazione.

# L'INTRECCIO TRA LIVELLI DI PREVENZIONE E DI INTERVENTO PER LA QUALITÀ E LA SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO



# UN ESEMPIO: IL COMUNE DI TORINO, DIVISIONE SERVIZI EDUCATIVI

- Commissione Qualità della vita organizzativa (livello organizzativo: partecipano esperti esterni, rappresentanti Responsabili pedagogici, Medico competente, RSPP, Responsabile RU)
- Ricerca-Formazione su stress lavoro correlato, qualità della vita organizzativa e invecchiamento; raccolta esperienza professionale lavoratrici più "anziane"; sperimentazione che coinvolge 10 nidi+ 17 come gruppo di controllo (livello interfaccia individuo/organizzazione)
- Supporto attraverso spazio d'ascolto (livello individuale)



#