

 “STRESS” 

**STRESS E LAVORO
NEL CONTESTO EUROPEO;
ANALISI ORGANIZZATIVA,
STRUMENTI, ESPERIENZE**

guido feltrin – medicina del lavoro – ospedale desio

diceva Albert Camus: "senza lavoro tutta la vita se ne va in pezzi, ma quando il lavoro è senza anima, la vita soffoca e muore" (da "Il Mito di Sisifo")

d'altra parte diversi sondaggi, condotti soprattutto negli Stati Uniti, mettono in evidenza che il lavoro non è percepito in termini così importanti: "un lavoro interessante" è "molto importante" solo per il 38% degli intervistati contro il 74% di "un matrimonio felice", il 70% di "essere in buona salute" e il 67% di "una buona vita familiare"

gli studi sul pensionamento confermano il quadro: la maggioranza degli intervistati desidererebbe ritirarsi prima di quanto sarebbe previsto; le considerazioni finanziarie e non il contenuto del lavoro sono le ragioni principali riconosciute valide per lavorare fino all'età del pensionamento; se ai pensionati si chiede che cosa manca del lavoro, il 68% risponde "*nulla*" o i miei colleghi il lavoro non sembra una attività umana molto significativa... Si ipotizza che ciò possa essere parte di un processo di impoverimento, rinuncia, dimissione da parte di lavoratori che tentano di adattarsi a mansioni non soddisfacenti

"La insoddisfacente salute mentale dei lavoratori consiste in non piccola misura nello spegnimento dei loro desideri e aspettative, nella riduzione dei loro obiettivi e nella restrizione dei loro sforzi a un punto in cui la vita diventa relativamente vuota e insignificante" (Kornhauser, 1965)

"se i lavoratori rinunciano a considerare il lavoro come un'attività umana significativa e importante e se proteggono se stessi distanziandosi da esso, allora gli indicatori tradizionali di salute fisica e mentale non riflettono pienamente l'impatto della posizione di lavoro sulla vita...è necessario un modello interpretativo in grado di valutare l'impatto dell'ambiente in termini di adeguatezza con le capacità, i bisogni e i valori della persona" (Kasl 1994)

la parola "stress" deriva dal latino *strictus* (stretto), dal participio passato del verbo latino *stringere* (legare, stringere), dall'inglese medio *stresse*, (sofferenza, patimento), dal francese antico *estresse* (ristrettezza), dal volgare *strictia*

la parola stress è stata importata in medicina dalla tecnologia come descrizione dell'*azione che deforma un corpo*

l'autore che ha maggiormente contribuito alla formulazione di una teoria psicofisiologica, sulla base delle osservazioni di Claude Bernard (omeostasi) e Cannon (ruolo di emergenza dell'adrenalina) è Hans Selye

La Sindrome Generale di Adattamento

L'insieme di tutte le risposte fisiologiche aspecifiche agli agenti stressanti:

- **1. Reazione di allarme**
- **2. Fase di resistenza**
- **3. Fase di esaurimento**

STRESS

✓ Poco da fare

✓ Rigidità dei compiti

✓ Assenza conflitti di ruolo

✓ Responsabilità nulla

Sottostimolazione

-

+

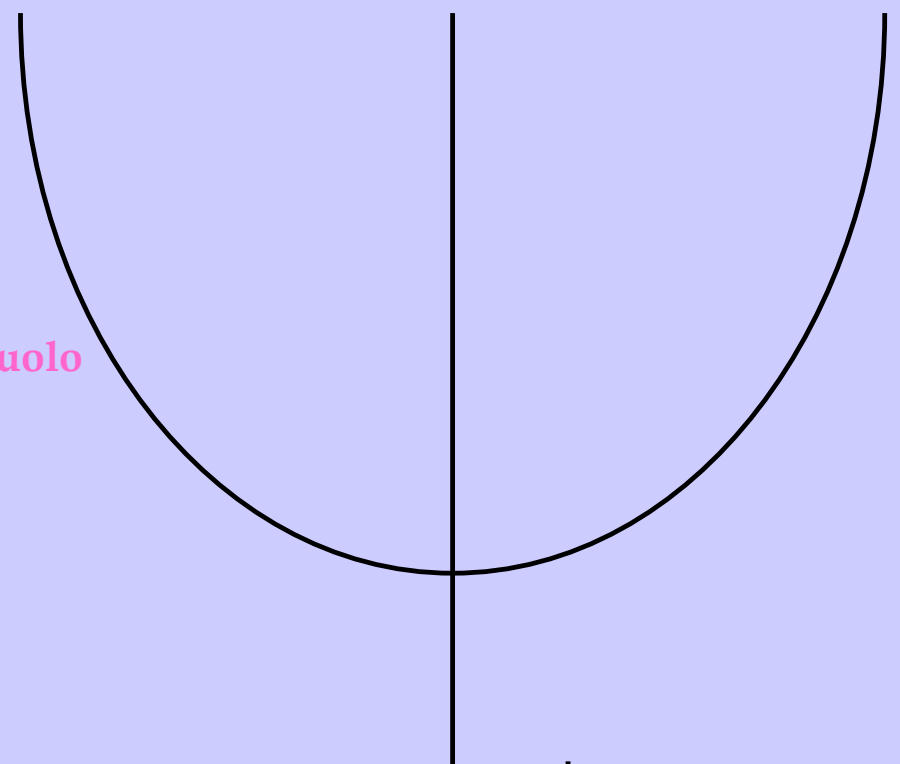
✓ Troppo da fare

✓ Ambiguità dei compiti

✓ Esasperazione conflitti di ruolo

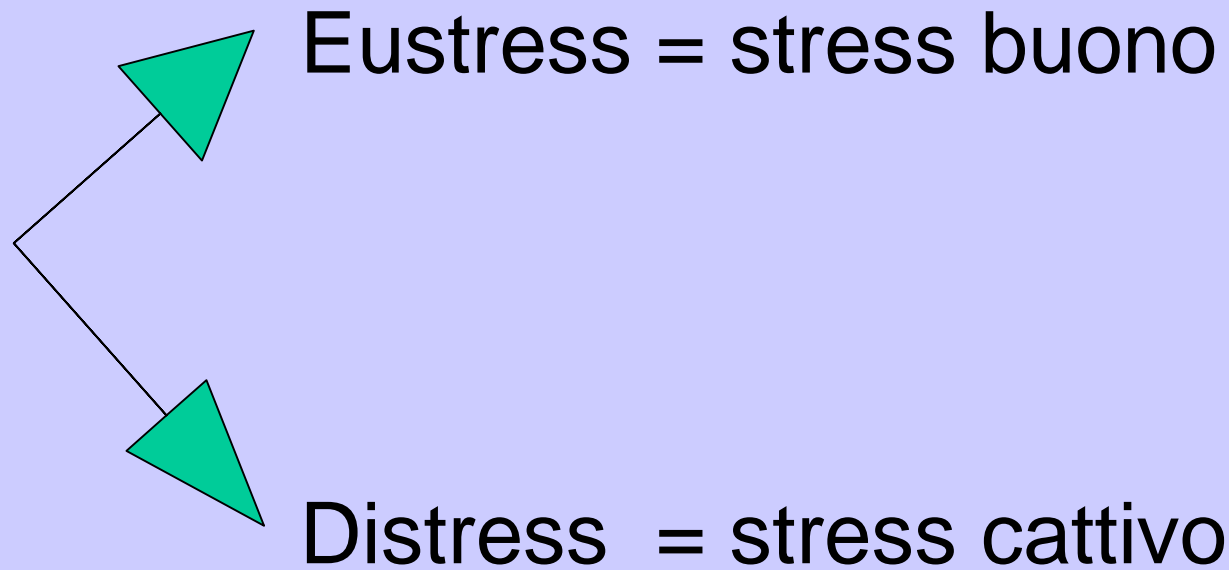
✓ Responsabilità eccessiva

Sovrastimolazione



Lo stress è sempre nocivo?

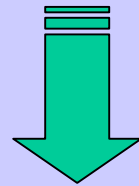
→ Selye (1976) conia la distinzione



Il processo dello stress secondo il Paradigma Transazionale

(coping o mobilitazione delle risorse cognitive e comportamentali utili a fronteggiare una relazione persona/ambiente percepita come minacciosa)

- ✓ un evento è stressante solo se percepito come tale dall'individuo



ruolo fondamentale dell'*Appraisal*

- valutazione cognitiva del significato degli eventi e della loro importanza per il benessere dell'individuo

Stimolo psicosociale



Cervello

(integrazione: cognitiva -corteccia-, affettiva-amigdala/ippocampo-, economica-ipotalamo/tronco-)



Geni apprendimento

Tipo di risposta	Pattern 1	Pattern 2
Stimolo recepito	Situazioni di difesa / emergenza Necessità di impegno attivo Concentrazione	Situazioni di allerta Necessità di impegno passivo Necessità di attenzione con accumulo sensoriale
Attività neuroendocrina	Aumento di catecolamine e cortisolo	
Attività cardiovascolare	Vasodilatazione muscolare Aumentata gittata cardiaca	Vasocostrizione muscolare
Attività motoria	Aumentata (fight/flyght)	Diminuita (playing dead)



Stimolazione moderata

Effetto salutogenico

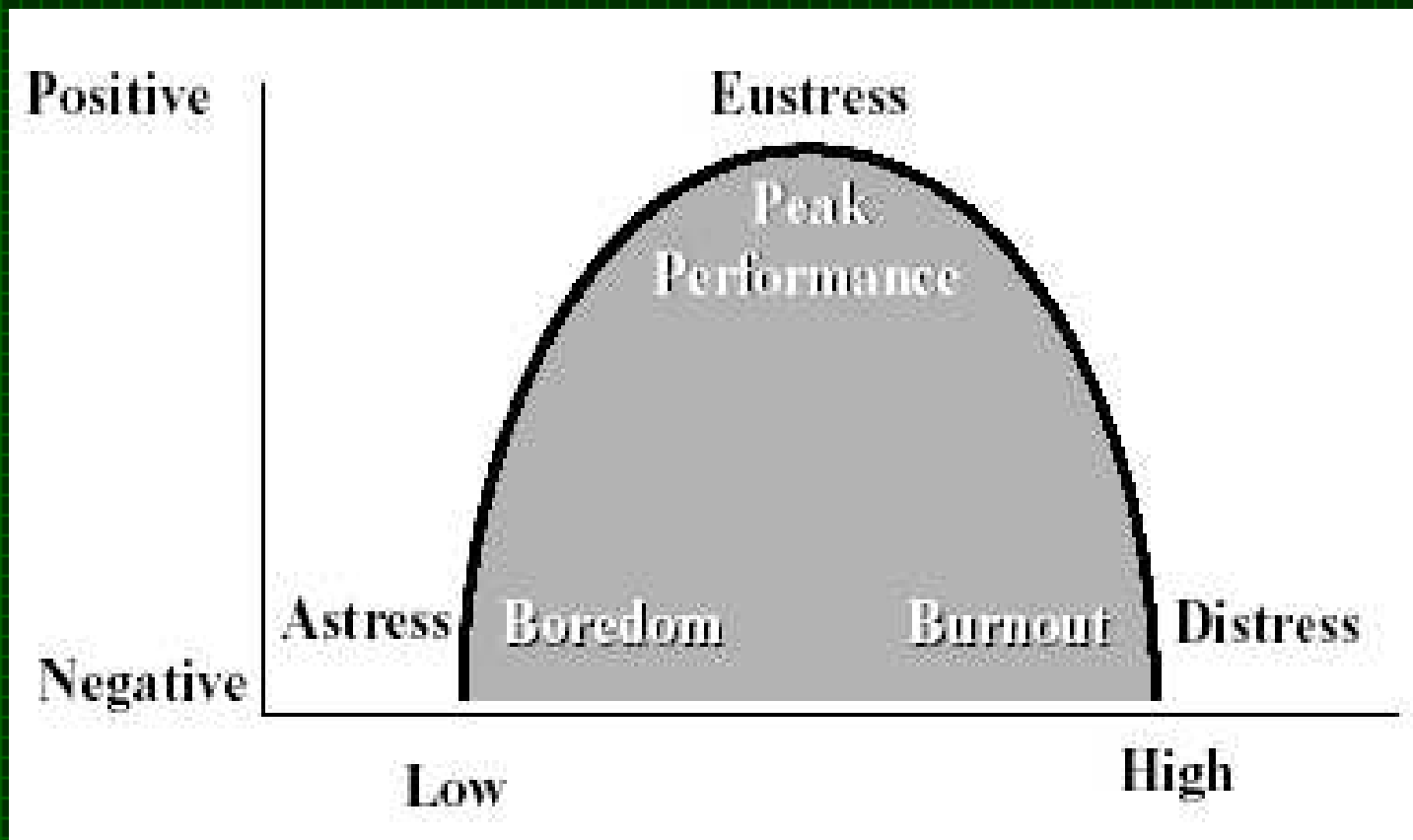


Stimolazione eccessiva o protratta

Ipertensione, disordini di metabolismo lipidico e glucidico, aumento della aggregabilità piastrinica +
Effetti indiretti: dieta incongrua, fumo, sedentarietà +
Predisposizione =

MALATTIA CORONARICA

La legge di Yerkes & Dodson



Definizioni:

- Lo stress sul lavoro e' definito come la
naturale risposta fisiologica che si innesca quando le richieste dell'ambiente professionale superano la nostra capacita' – reale o percepita – di farvi fronte
- Lo stress sul lavoro puo' causare =
 - maggiore “suscettibilita” per malattie come ansia, depressione, gastroenteropatie, cardiovascolopatie ...
 - riduzione della “performance” individuale
 - incremento del cosiddetto “errore umano”

NEI PAESI UE :

- Circa il **28%** della popolazione lavorativa europea percepisce il lavoro come “estremamente” stressante
- Oltre il **25%** delle assenze dal lavoro per malattia superiori alle due settimane e' riconducibile a stress e patologie correlate
- Lo stress – globalmente inteso – costa ai Paesi UE circa **20 mld (miliardi) Euro/anno**
- Oltre il **20%** della popolazione lavorativa nei servizi assistenziali e sanitari e' colpita da “burn out”

Secondo i dati CENSIS:

- Il dato relativo alla percezione del lavoro come “stressante” (nella popolazione lavorativa UE) e’ =
- Costante come media: 28% nel 1995 – 28% nel 2000
- Con tuttavia differenze da Paese a Paese:
I = 41% GB = 27% D = 25% F = 24%
- Ma costante la distribuzione tra profili professionali:
 - MANAGER 32%
 - PROFESSIONISTI 40%
 - TECNICI 35%

Sempre secondo CENSIS:

- **Oggi come oggi il ritmo lavorativo dipende poco dal ciclo tecnologico e produttivo (31%); molto di più dalla “domanda” del singolo cliente : 69% !**
- **Questo dato aumenta per alcune categorie di lavoratori, come per esempio gli operatori addetti ai servizi (86%), i dirigenti e manager (83%), i professionisti (81%) e gli impiegati in genere (76%).**

In ambito UE le cause principali dello stress da lavoro sono in 6 “macro-aree” =

- **RICHIESTE**
carico di lavoro, tipologia, ambiente
- **CONTROLLO**
grado di autonomia, coinvolgimento decisionale
- **SUPPORTO**
da colleghi, “mutuo adattamento”
- **RELAZIONI INTERPERSONALI**
stile di lavoro, presenza / assenza di conflitti
- **RUOLO**
chiarezza / confusione nel contesto organizzativo
- **CAMBIAMENTO**
modalita' di gestione dei cambiamenti e degli adattamenti

Riferimenti Legislativi (A)

- 📖 **vari pregressi riferimenti in OIL / BIT**
- 📖 **art. 2087 Codice Civile**
- 📖 **ONU 1948, Dichiarazione Universale Diritti Uomo**
- 📖 **1950, Conservazione + Salvaguardia Diritti Uomo +
Liberta' Fondamentali**
- 📖 **1961, Carta Sociale Europea**
- 📖 **1966, Patto Internazionale Diritti Economici Sociali
Culturali**
- 📖 **1970 Legge 300 ("Statuto Lavoratori")**

Riferimenti Legislativi (B)

- 📖 **1972, Risoluzione CEE Sicurezza Lavoro**
- 📖 **1976, Risoluzione CEE Protezione Salute**
- 📖 **1980, Direttiva Quadro CEE Prevenzione + Sicurezza Lavoro**
- 📖 **1986, Atto Unico Europeo**
- 📖 **1986, Carta Comunitaria dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori**
- 📖 **1989, Direttiva Europea 89/391/CEE (“prevenzione e miglioramento**)


Riferimenti Legislativi (C)

 1994, d.lgs. “626/1994”

 1996, d.lgs. “242/1996” (integrativo del “626”)

 2001, Risoluzione Parlamento Europeo (“mobbing sul posto di lavoro”)

 2004, Accordo Europeo sullo Stress sul Lavoro

 N.B. = varie sentenze in sede giuridica, e legislazioni
= leggi regionali (per es. Friuli, Abruzzo, etc..)

Secondo gli standards europei, e' possibile intervenire su tre livelli:

- **PRIMARIO**
eliminazione delle sorgenti di stress nella
organizzazione lavorativa (scelta delle risorse umane,
livelli comunicazionali, etc...)
- **SECONDARIO**
supporto al singolo lavoratore per saper “gestire” le
situazioni di stress – strategie di “coping”, etc...
- **TERZIARIO**
supporto e assistenza ai soggetti con manifesti stati di
disagio o con sintomi a carattere patologico

INTERVENTI DI “OTTIMIZZAZIONE”

1. → organizzazione del lavoro
2. → strategie di gestione e sviluppo delle risorse umane
3. → modifica di norme e procedure
4. → piani di comunicazione
5. → programmi di formazione

salute organizzativa

1. **CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI**
2. **VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE**
3. **ASCOLTO “ATTIVO”**
4. **DISPONIBILITA' DELLE INFORMAZIONI**
5. **GESTIONE SERENA DELLE CONFLITTUALITA'**
6. **TOLLERABILITA' DEI COMPITI**
7. **SENSO DI UTILITA' SOCIALE**
8. **APERTURA ALL'INNOVAZIONE**
9. **CONFORT DELL'AMBIENTE DI LAVORO**

Indicatori positivi : (A)

- **Soddisfazione per l'organizzazione**
- **Voglia di impegnarsi nell'organizzazione**
- **Sensazione di "far parte" di un team**
- **Voglia di andare al lavoro**
- **Sensazione di autorealizzazione**
- **Convinzione di poter cambiare condizioni negative**

Indicatori **positivi** : (B)

- **Rapporti equilibrati tra lavoro e vita privata**
- **Relazioni interpersonali positive**
- **Valori organizzativi condivisi**
- **Credibilita' del management**
- **Stima del management**
- **Percezione del successo dell'organizzazione**

Indicatori negativi : (A)

- **Risentimento verso l'organizzazione**
- **Aggressività e nervosismo**
- **Sentimento di inutilità**
- **Sentimento di irrilevanza**
- **Sentimento di disconoscimento**
- **Insofferenza nell'andare al lavoro**
- **Disinteresse per il lavoro**
- **Desiderio di cambiare lavoro**

Indicatori **negativi** : (B)

- **Pettegolezzo continuo**
- **Aderenza formale alle regole**
- **Anaffettività' lavorative**
- **Lentezza nella prestazione**
- **Confusione organizzativa (ruoli, compiti...)**
- **Carenza di propositività' e iniziativa**
- **Assentesismo**
- **Isolamento**



il sistema "man at work"

MAN AT WORK

**“Persona che lavora
in condizioni date
con obiettivi specifici”**

(Sperandio – 1983)

Laddove si intende per =

- **PERSONA**

entita' unitaria e non scissa in modo artefatto tra soma e psiche, e per di piu' simile a $\sum 1(U \wedge L)/3 + 2(U \wedge A)/3$

- **LAVORO**

sequenza di compiti che presuppongono inputs neurosensoriali, processi elaborativi e decisionali, espressione di azioni mirate

- **CONDIZIONI DATE**

ambientali (fisiche chimiche biologiche...), sociali e organizzative, economiche, strumentali

- **OBBIETTIVI SPECIFICI**

finalita' produttiva, manufacturing, servizi resi...


SISTEMA UOMO-AMBIENTE



**Lavoro &
Produzione**

Qualita' del Lavoro

Qualita' dell'Uomo



$\delta = 0$

Tempo

SITUAZIONE "OTTIMALE"

Quali variabili?

Lay out

Microclima

Rumore

Vibrazioni

Illuminazione

Radiazioni

Polveri

Fumi

Gas e vapori

Sforzi fisici

Ripetitivita'

Monotonia

Attenzione

Carico mentale

Orari lavoro

Turni

Bioritmi

Straordinari

Cottimo

Responsabilita'

Decisionalita'

Professionalita'

Carriera

Comunicabilita'

Rapporti interni

Mutuo adattamento

Rapporti sociali

Abitazione

Servizi zonali

Etnia

Cultura

Il Lavoro Organizzato =

- A. Smith (1776):

“... in ogni campo, la suddivisione del lavoro e delle attività promuove le capacità dei singoli e fa risparmiare tempo: ogni individuo è più competente nel suo ramo specifico, e un maggior lavoro viene effettuato nel complesso”

- H.A. Simon (1947)

il lavoro organizzato come “articolazione logica di un processo decisionale”

la cosiddetta “rivoluzione industriale”

- Prima fase:
 - si inventano macchine motrici
 - gli inventori diventano produttori
 - il settore trainante e' quello tessile
 - il lavoro e' “semiartigianale”
- Seconda fase:
 - si sviluppano macchine utensili e tecniche produttive
 - innovazioni grazie a tecnici operanti per produttori
 - il settore trainante e' quello meccanico
 - il lavoro e' prevalentemente industriale
 - i lavoratori sono subordinati alle macchine

Tipologie organizzative:

- Organizzazione RECESSIVA
- Organizzazione PROCESSIVA
- Organizzazione BUROCRATICA

Organizzazione RECESSIVA

- Massimizzazione dello scopo
- Aumento della produttività
- Non aumento della mano d'opera
- Specializzazione per funzioni
- Accentramento del controllo

Organizzazione PROCESSIVA

- Adattamento massimo all'ambiente
- Aumento della produttività e aumento della mano d'opera necessaria
- Obiettivo di espansione della produttività
- Decentramento del controllo

Organizzazione BUROCRATICA

- Mantenimento dell'organizzazione
- Stabilità di funzionamento
- Elevato controllo
- Elevata specializzazione

Orientamenti teorici del lavoro organizzato

- Primo orientamento: teorie meccanicistiche
 - Scientific Management
 - Human Relations
 - Sistema Socio-Tecnico
- Secondo orientamento: teorie fenomenologiche
 - Modello della Corner Society
 - Modello di Herzberg
- Terzo orientamento: teoria dell'azione organizzata
 - metodo della “Costrittivita’ Organizzativa”
 - metodo “AET”

“scientific management”

- “one best way”
Scomposizione del ciclo lavorativo in elementi semplici e analitici e ricombinazione anche sperimentale di questi elementi nel modo piu' economico e razionale
- “the right man to the right place”
scelta dell'operatore piu' idoneo a svolgere il lavoro
- “analytical training”
addestramento dell'operatore a lavorare secondo le istruzioni sull'esecuzione e sui tempi prefissati
- “differential rates”
retribuzione in misura adeguata a ottenere il massimo rendimento, pagando molto di piu' chi raggiunge la massimo scopo produttivo
- “gerarchical organization”
organizzazione gerarchica molto rigida dell'impresa

**(esempio) = obiettivo: 200 copie
fotostatiche di un opuscolo di 19 pagine**

1. Fotocopiatura pagina x pagina
2. Recupero fotocopiati e disposizione di “19 mucchietti”
(da pag 1 a pag 19)
3. Raccolta pag x pag dai “mucchietti” per fare fascicolo
4. Ordinamento del fascicolo
5. Pinzatura
6. Intestazione Cognome-Nome di ogni fascicolo
7. Controllo da tabulato (elenco nominale)
8. Disposizione dei fascicoli finiti su bancale

*>>>> 8 operatori, ciascuno con lo stesso compito
elementare per 200 volte! (tempo: 40 min)*

“human relations”

- L'uomo e' fundamentalmente motivato dai bisogni di natura sociale e ottiene dal rapporto con gli altri il suo senso di identita' personale
- In conseguenza della rivoluzione industriale e della razionalizzazione del lavoro, il lavoro stesso e' privo di significato intrinseco: il significato e' da ricercare nei rapporti sociali che si creano sul lavoro
- Il lavoratore e' piu' influenzato dalla forza sociale del suo gruppo che non dagli incentivi o dai controlli della direzione aziendale
- Il lavoratore risponde alla direzione nella misura in cui il suo superiore sa rispettare i suoi bisogni sociali e soddisfare la sua necessita' di essere accettato
- Ne conseguono:
 1. incentivi di gruppo,
 2. indicazione al gruppo degli obiettivi,
 3. soddisfazione sociale

“sistema socio-tecnico”

- Identificazione delle caratteristiche salienti del sistema e dell'ambiente
- Identificazione delle unita' operative (fasi essenziali di un processo)
- Identificazione delle “variabili nodali”
- Analisi del sistema “sociale” (struttura, controllo, attivita' sussidiarie, lay out, bisogni)
- Analisi della “percezione dei ruoli”
- Analisi delle influenze sul processo dei sistemi di “rifornimento” e di utenza
- Analisi delle influenze sul processo dai sistemi di manutenzione
- Identificazione delle forze ambientali in rapporto ai piani di sviluppo e alle politiche generali
- Strutturazione delle proposte di cambiamento

“corner society”

- “la società’ di quartiere”

progetto di studio e analisi dei fenomeni di un determinato “collettivo” (quartiere, gruppo, comunità’) attraverso l’ingaggio di ricercatori inseriti nel “collettivo” per un paio di anni, con l’obiettivo di registrare ogni evento (come a dire: *“se vivo in questo quartiere per almeno due anni, sapro’ vita morte e miracoli di ognuno”!*)

Il modello di “Herzberg”

Fattori motivanti

- Natura intrinseca del lavoro
- Conseguimento dei risultati
- Possibilita' di crescita professionale
- Responsabilita' assunta
- Riconoscimento ottenuto
- Promozione professionale

Fattori di mantenimento

- Status
- Relazioni interpersonali
- Competenza tecnica dei superiori
- Politiche aziendali
- Garanzie sul lavoro
- Processi di lavorazione
- Condizioni fisiche di lavoro
- Condizioni psicologiche
- Retribuzione

“OC” = il metodo delle “congruenze organizzative” di Maggi

Secondo la logica dell'azione organizzativa il processo di decisioni e di azioni orientate a risultati attesi produce vantaggi non accessibili all'azione dei singoli. Perciò si organizza. Ma accanto ai vantaggi si producono inevitabilmente degli svantaggi per i soggetti: l'organizzazione sottrae all'individuo una parte della sua autonomia di decisione. Questa è la costrittività organizzativa.

il metodo “AET”

Il metodo “AET” studia il lavoro attraverso l’analisi di ciò che il lavoratore “deve” (per espletare il compito), arrivando a definire la distanza esistente tra questo e ciò che il lavoratore “è” (capacità), e ipotizza un riavvicinamento tra queste due entità sia attraverso una azione sull’uomo (training e riqualificazione professionale), sia soprattutto attraverso una ergonomica “riprogettazione” del posto di lavoro

"memento"....!

Nonostante una crescente tendenza alla sempre maggiore automazione in ambito produttivo (ma anche amministrativo, di ricerca e sviluppo, di costruzioni e di progettazioni), il lavoro umano rimane pur sempre indispensabile! Da qui la necessità di "costruire" (progettare) il lavoro stesso a misura d'uomo (*umanizzazione del lavoro*).

"arbeitsgestaltung"

strutturazione/progettazione "completa"

dell'attività lavorativa,

intesa come "sistema complesso"

"uomo-macchina-ambiente"

in termini di:

- Efficacia
- Efficienza
- Umanizzazione

BENESSERE INDIVIDUO & SOCIETA'

**OTTIMIZZAZIONE
COMPATIBILITA'
SISTEMA "U-M-A"**

**OTTIMIZZAZIONE DELLA
USABILITA' PRODOTTO-
AMBIENTE-RELAZIONI**

**ERGONOMIA
CONCEZIONE**

**ERGONOMIA
CORREZIONE**

ERGONOMIA di

PRODUZIONE – PRODOTTO – AMBIENTE – ORGANIZZAZIONE – INFORMAZIONE – RELAZIONE – etc..

DISCIPLINE

BIOLOGICHE E MEDICHE // POLITECNICHE E INFORMATICHE // ECONOMICHE R SOCIALI

Esempi....

- Produzione: da Taylor all'isola Volvo
- Prodotto: dallo sgabello alla sedia VDT
- Ambienti: dalla stufa alla climatizzazione
- Organizzazione: dalle 12 ore in miniera al telelavoro
- Informazione: dai tabelloni degli orari ferroviari ai display video
- Relazione: dai display monolingua alla segnaletica plurilingue....

Alcune considerazioni:

- Analisi dei compiti (richieste) in relazione alla "performance" individuale
- Progettualita' "condivisa"
- Supporto "esterno"
- Programmi "controllabili" - feed-back
- Capitolati d'intesa - acquisti
- Flessibilita' organizzativa

Ogni situazione vista come singola
(non esistono standard universali)

I FATTORI DI STRESS AL LAVORO

- 1. Aspetti temporali della giornata di lavoro e dell'attività lavorativa**
- 2. Contenuto dell'attività lavorativa (indipendentemente dagli aspetti temporali)**
- 3. Rapporti interpersonali nel gruppo di lavoro**
- 4. Rapporti interpersonali con i supervisori**
- 5. Condizioni dell'organizzazione**

1 – aspetti temporali della giornata di lavoro e dell'attività lavorativa

- **Lavoro a turni, in particolare turni a rotazione**
- **Lavoro straordinario “indesiderato”**
- **Doppio lavoro**
- **Lavoro a cottimo in alternativa alla paga oraria**
- **Ritmo di lavoro accelerato, per richiesta di sorveglianti**
- **Tempo insufficiente per rispettare scadenze di lavoro**
- **Programmazione dei cicli di lavoro e di riposo**
- **Variazioni della quantità di lavoro assegnata**
- **Interruzioni e pause**

2 – contenuto dell'attività lavorativa

- **Lavoro frammentario, ripetitivo, monotono**
- **Autonomia (scarsa), influsso, controllo, dipendenza**
- **Utilizzo delle competenze disponibili**
- **Opportunità' di acquisire nuove competenze**
- **Vigilanza mentale e concentrazione**
- **Incertezza delle mansioni e delle richieste**
- **Contraddittorietà delle mansioni e delle richieste**
- **Risorse non sufficienti in relazione a impegno e responsabilità necessari a ultimare il lavoro**

3 – rapporti interpersonali nel gruppo di lavoro

- **Possibilita' di interagire con i colleghi**
- **Dimensione e coesione del gruppo primario di lavoro**
- **Riconoscimento per i risultati ottenuti al lavoro**
- **Sostegno sociale**
- **Sostegno strumentale**
- **Equa distribuzione del lavoro**
- **Presenza / assenza di “molestie”**

4 – rapporti interpersonali con i supervisori

- **Partecipazione ai processi decisionali**
- **Feedback e riconoscimento da parte dei supervisori**
- **Possibilita' di ricevere un feedback dai supervisori**
- **Grado di rigore della supervisione**
- **Sostegno sociale**
- **Sostegno strumentale**
- **Incertezza o contraddittorieta' delle richieste**
- **Presenza / assenza di “molestie”**

5 – condizioni dell'organizzazione

- **Dimensione dell'organizzazione**
- **Struttura (per es. “orizzontale” con pochi livelli....)**
- **Posizione di staff (piuttosto che posizione di linea)**
- **Lavoro “alla periferia” dell'organizzazione**
- **Prestigio relativo alle mansioni svolte**
- **Strutturazione organizzativa poco chiara / indefinita**
- **Burocrazia organizzativa e procedure incongrue**
- **Politiche discriminatorie (licenziamenti/promozioni)**

ACTION LEVELS

- **RIDEFINIZIONE DEL LAVORO**
ristrutturazione di una o piu' dimensioni fondamentali, per aumentare la compatibilita' con la persona
- **GESTIONE PARTECIPATA**
ampliamento del margine discrezionale e di autonomia
- **PROGRAMMI DI LAVORO FLESSIBILI**
migliore adattamento alle condizioni di lavoro
- **SVILUPPO DI CARRIERA**
finalizzato alla crescita e allo sviluppo individuali
- **PROGETTAZIONE DELL'AMBIENTE FISICO**

Ridefinizione del lavoro

- **Formazione di unita' di lavoro naturali**
- **Abbinamento fra le mansioni**
- **Distribuzione meno rigida dei compiti**
- **Instaurazione di un rapporto con il cliente**
- **Ricorso al carico verticale**
- **Apertura di canali di feedback**

Gestione partecipata

- **Integrazione di idee e conoscenze (singole o di gruppo) nei processi decisionali dell'organizzazione**
- **Possibilita' per il singolo di scegliere come adeguarsi alle proprie condizioni di lavoro**
- **A fronte di obiettivi e strategie "definiti", possibilita' per il singolo di scegliere percorsi e metodi**
- **Condivisione dei poteri all'interno dell'organizzazione (con le relative strategie "bottom-up" e "top-down")**

Programmi di lavoro flessibili

- **Norme e regole dell'organizzazione “compatibili” con le esigenze poste da altri ruoli (anche non lavorativi)**
- **Orario di lavoro “elastico” (flex-time)**
- **Possibilita' di “telelavoro” quando richiesto**

Sviluppo di carriera

- **Valorizzazione del “potenziale” del dipendente nel corso del tempo**
- **Es. “assicurazione sulle competenze” (Svezia): datore di lavoro e lavoratore versano congiuntamente una quota per garantire al lavoratore una formazione continua “assicurata” (se il lavoratore cambia azienda, si porta appresso la propria quota), con avanzamento di carriera**

Progettazione dell'ambiente fisico

- **Adegamenti strutturali (edifici e arredi, lay out)**
- **Insonorizzazioni e isolamenti acustici**
- **Ottimizzazioni illuminotecniche, colori**
- **Risanamenti e ammodernamenti dei servizi igienici**
- **Riduzione della fatica fisica, comfort posturale**
- **Razionalizzazione delle percezioni neurosensoriali**
- **Climatizzazione**
- **Introduzione di nuovi “services” (nursery – area per coffee break – sportello banca – palestra fitness - ...)**

4 quesiti (wynne clarkin 1992 – geurts gruendeman 1999)

- 1. Quali sono le motivazioni?**
- 2. Qual e' la natura dell'intervento?**
- 3. Chi sono i partecipanti?**
- 4. Quali sono le caratteristiche dell'azienda?**

5 principi guida (quick et al. 1997)

- 1. Salute individuale e salute dell'organizzazione sono interdipendenti**
- 2. I dirigenti devono essere responsabili a priori della salute individuale e dell'organizzazione**
- 3. Le difficoltà individuali e dell'organizzazione non sono inevitabili**
- 4. Ogni individuo e ogni organizzazione reagiscono ai fattori di stress in modo diverso**
- 5. Le organizzazioni sono entità dinamiche e in continuo cambiamento**

6 proposte (dichiarazione di Tokyo 1998)

- 1. Applicazione del corpus informativo per la prevenzione e attività' di sviluppo della ricerca**
- 2. Vigilanza presso i luoghi di lavoro e monitoraggio dei problemi sanitari legati allo stress**
- 3. Istruzione e formazione dei professionisti del lavoro**
- 4. Sviluppo di metodiche di analisi su base interdisciplinare**
- 5. Costituzione di un "centro di documentazione e di scambio delle informazioni"**
- 6. Interventi per mitigare le conseguenze della disoccupazione (in termini di stress)**

beh, se proprio non si riesce a.....

**rispondere ai 4 quesiti,
corrispondere ai 5 principi,
soddisfare le 6 proposte...**

**“..... rimane questa soluzione...
..... molto personale!!”**

