



Organizzazione e stress: Health ecology e «star bene»



Franco Civelli
Torino, 19 giugno 2014



Organizzazione e stress: Health ecology e star bene

- La presentazione si concentra sullo stress in relazione al rapporto intercorrente tra persone e organizzazione:
- I numeri
- Normative e salute al lavoro
- Wellness e wellbeing
- Dark side and bright side of an organization
- OB=Comportamenti organizzativi/POB= Positive Organizational Behavior/PSY Cap
- Health ecology e benessere : riflessi persona e organizzazione



Alcuni spunti di riflessione



Una citazione, molte riflessioni

Il “**dislivello prometeico**” (Gunther Anders, 1963) ...

nell’“l’asincronizzazione crescente, tra l’uomo e il mondo dei suoi prodotti, la distanza si fa ogni giorno più grande”...



Una citazione, alcuni spunti di riflessione

Il “dislivello prometeico” (G. Anders, 1963)

Si sostanzia in una «distanza» e in una «differenza» tra:

- fare e immaginare;
- agire e sentire;
- conoscenza e coscienza;
- organizzazione e persona
- congegno fabbricato e corpo dell'uomo...



Fatica di essere se stessi, tra senso di colpa e depressione

Le persone sono chiamate a gestire, frequentemente, situazioni che evidenziano la “**fatica di essere se stessi**” (Erhenberg), uscendo da alcune certezze (**senso di colpa**), per confrontarsi con realtà organizzative che richiedono identificazione, performance, flessibilità, successo, che ne evidenziano l’inadeguatezza (**depressione**)...



I numeri dello stress

La difficoltà di trovare dati numerici «probanti» del fenomeno «stress» e di questo nell'ambito del lavoro è già di per sé indicatore della complessità del fenomeno.

E' certo che il costo sociale oltre naturalmente a quello economico è rilevante per l'intera Unione Europea, attualmente, e, in prospettiva...



Scenari UE 2030: (The Workplace Wellness Alliance: 2012)

La richiesta di nuove e diverse professionalità, rischia di mettere in forte crisi il «**capitale umano**» UE (e non solo). La domanda crescente conduce ad un gap, previsto per il 2030, di ben **45 milioni di persone** (World Economic Forum 2011) per la sola UE.

Le minacce derivano da:

- **invecchiamento della popolazione attiva;**
- **NCDs** (Non Communicable Diseases/Malattie croniche non comunicabili, cancro, cardiovascolari, diabete, malattie mentali ecc.) un « vero e proprio circolo vizioso » che minaccia la capacità e la produttività della workforce



Il costo previsto **NCD** (Non Communicable Diseases), nei prossimi 20 anni per la sola economia dell'UE è di **35 trilioni di €.** (un milione di €. alla terza)

Temi critici:

- Ritiro progressivo dei **baby boomer** (nati prima del 1965) dall'attività lavorativa;
- **Assenteismo /presenteismo** = perdite di produttività



Scenari e numeri

Il costo previsto NCD (Non Communicable Disease), nei prossimi 20 anni per la sola economia dell'UE è di 35 trilioni di €. (un milione di €. alla terza)

Soluzioni:

- Iniziative rivolte al wellness e al wellbeing per assicurare condizioni lavorative migliori;
- Sostenibilità dei costi sociali connessi al «mal-essere» lavorativo, alla precarietà, alla frammentazione delle attività
- Interesse per gli stessi imprenditori ad assicurare condizioni di «wellness e di well being» (produttività, trattenibilità, engagement ecc.)...



I numeri e la rilevanza dello stress

Studi, ricerche, convegni sullo stress e sul benessere sono sempre più frequenti....

Alla voce «Stress and wellness» su Google (giu. 2014) sono indicate oltre 14,5 milioni di citazioni...



Dimensioni più importanti in Italia su un campione di 2518 persone- (ott. 2011-febb.2012)

- Salute (98.0%) (= benessere fisico/psicologico/spirituale)
- Ambiente (95.1%)
- Istruzione e formazione (92.4%)
- Qualità dei servizi (91.2%)
- Lavoro e conciliazione tempi di vita (88.8%)



«Iniziative sul Wellness nel lavoro»

Emerge a diverso titolo (ad es. World Economic Forum) la necessità di misurare, di valutare quanto rappresenta benessere nell'attività di lavoro (Workplace Wellness Alliance, 2008), perdita di produttività,....

Concetti quali sostenibilità, miglioramento della salute a livello globale, incremento della produttività ponendo il benessere come priorità a partire dall'ambito lavorativo...



Stress e «dimensione epistemologica»

Lo stress «esiste» ma rappresenta un fenomeno complesso...

Viene affrontato, riconosciuto, misurato, comunicato, gestito, tra gli altri, a livello:

- Sociale
- Economico
- Organizzativo
- Fisiologico
- Psicologico
- Etico



Organizzazione e stress, persona e ambiente

- Lo stress, (Hans Selye -1956), mutuato dalla fisica, indica «la **risposta fisiologica** non specifica dell'organismo ad ogni richiesta (stressore) proveniente dall'**ambiente**» con il coinvolgimento dei sistemi biologici (nervoso, endocrino, cardiovascolare, immunitario ecc.).
- La risposta dell'individuo viene definita anche «**Sindrome generale d'adattamento**»...



Cicerone, “nel gesto c’è evidenza”

Lo stress è evidenza: sì ma di cosa?

I gesti non sono solo espressione di un corpo, delle sue reazioni ma soprattutto di una persona e di questa in un contesto (A.Berthoz, 2011)

L’amputazione dei gesti (taylorismo) e l’affermazione dell’uomo come « protesi della tecnologia e asservito a questa» (A.Gehlen)



Tipici effetti psicologici dello stress in ambito lavorativo

- Demotivazione
- Incapacità di risolvere i problemi/problem solving
- Confusione
- Gestione inefficace del tempo, delle priorità, procrastinazione
- Difficoltà di concentrazione
- Apatia
- Frustrazione
- Difficoltà di relazioni e di interazione
-

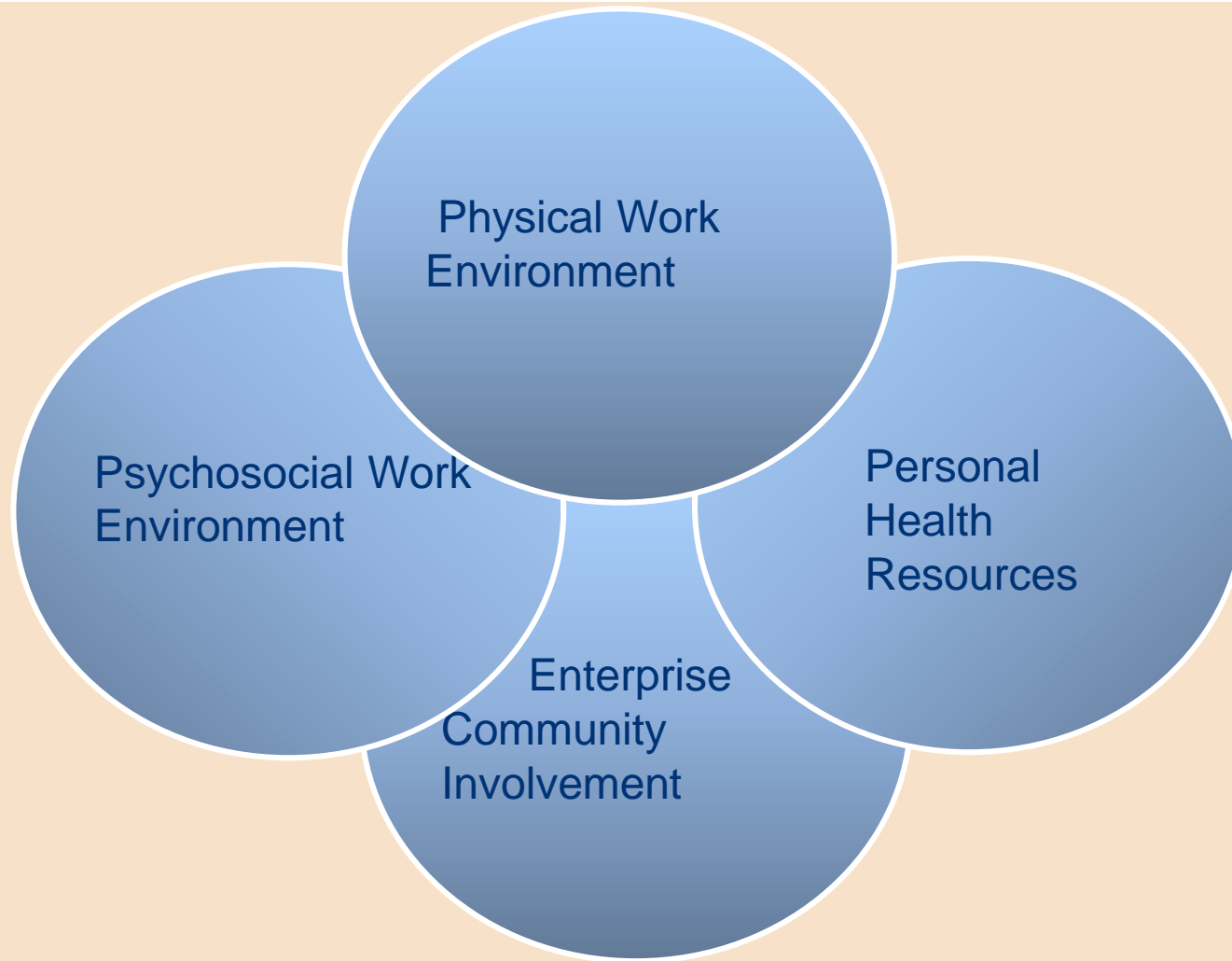


Stress nelle organizzazioni: alcune «tipiche» condizioni e cause

- Stile di management e di leadership
- Criteri di riconoscimento e sistema premiante
- Assetti organizzativi/disegno organizzativo
- Clima
- Promozioni sbagliate solamente connesse alle performance
- Errato riconoscimento della leadership
- Inadeguatezza professionale a fronte di cambiamenti
- Tempi e ritmi dell'attività....



WHO= World Health Organization model: le principali variabili





WHO= Le cinque chiavi per ambienti di lavoro sani

1. Impegno e coinvolgimento della leadership
2. Coinvolgimento dei lavoratori e loro rappresentanti
3. Etica del lavoro e legalità
4. Sostenibilità e integrazione
5. Processi sistematici e globali per assicurare efficacia e miglioramento continuo



Stress e lavoro: ma «cos'è lavoro»?

E' sempre più difficile definire e identificare cosa significa e cosa significherà “lavoro”...

Lavoro come funzione psicologica storicamente e socialmente costituita?

Il “ lavoro va trattato allo stesso modo se **è** una funzione psicologica o se **ha** una funzione psicologica”? (Clot, 2010).



Lavoro come:

- funzione psicologica storicamente e socialmente costituita?
- psicot dinamica o come clinica dell'attività?
- “merce”?
- “collaborazione dell'uomo con la tecnica”?
- “non lavoro”?
- «attività»



Le trasformazioni nel lavoro: alcuni fatti, alcuni interrogativi

Il concetto di lavoro è in forte trasformazione, forse è più corretto parlare di «attività» anche perché aspetti quali il «posto di lavoro», il «tempo» tendono ad assumere forme del tutto differenti da quelle che hanno caratterizzato la storia dell'industrialismo.

Qual è il «luogo» e qual è il «tempo» dell'attività quando per molte di queste le tecnologie superano questi tradizionali concetti.

Cosa si intende per vita lavorativa?

Quali riflessi derivano dalla crescente precarietà e dalla elevata frammentazione delle attività?



Uomo tra gesto e azione nell'attività di lavoro

L'uomo da sempre si esprime attraverso il gesto come movimento e intenzione, vincolo del corpo e superamento delle possibilità di questo ...

Il gesto è segno fondamentale di cultura e non si può circoscrivere ad una fisiologia o ad una filosofia dell'azione...

Il corpo dell'uomo è “une mémoire pour predire”
(Berthoz, 2011)



La categorizzazione dello stress

Categorizzare, seppure è necessario, può portare a discriminare a ghettizzare, a emarginare,...

Un ambito difficile da stimare numericamente (INAIL), quanto lo stress è dovuto al contesto e quanto alla «sfera personale»...



Disabilità episodica e precariato

Milioni di individui soffrono di disturbi che hanno andamento temporaneo (emicrania, depressione) ma che assumono anche patologie diverse (diabete, epilessia ecc.)

In un mercato del lavoro flessibile le persone possono trovarsi di fronte a barriere erette dal sistema stesso di welfare (assicurativo, normativo ecc) e più fortemente emarginate...

(G. Standing 2012)



Stress è «una condizione... che consegue al fatto che alcuni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro»

Lo <<stress lavoro correlato>> è causato da disfunzioni nell'organizzazione del lavoro...



Stress da lavoro: Tra rischi e gestione

I riferimenti stress lavoro-correlato, rischi psico-sociali, valutazione dei rischi, accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004.

Decreto legislativo. n. 81/2008, Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro



Un metodo unico e integrato

Il riferimento per il lavoro stress correlato è basato sul Modello Management Standards Health and Safety Executive HSE con un “indicator tool” (questionario strumento indicatore) validato in UK, Repubblica d’Irlanda



Procedura, adempimento, cultura

Tipici aspetti stress lavoro correlato:

- Impegno, performance, produttività, incidentalità, turnover, soddisfazione, implicazioni legali...
- Costi economici, costi sociali...
- Sviluppo di una cultura della prevenzione ma anche della gestione di Sé, degli altri...



Stress correlato al lavoro

A partire dal 31 dicembre 2010 tutte le aziende in Italia hanno l'obbligo di valutare il rischio di stress correlato al lavoro. (Ministero lavoro e politiche sociali)

Valutare: «qual è l'oggetto della valutazione?» e...
«perché valutare?»



Il focus principale è sulla «organizzazione del lavoro» e non tanto sul benessere o sul malessere e, quindi, in primo piano vengono posti aspetti quali:

- La «pesatura» del rischio;
- Gli interventi correttivi
- Le azioni di miglioramento
- Le misure di prevenzione....



Si ha una prevalenza di quanto è «oggettivo/oggettivabile» rispetto a quanto è «percezione soggettiva» e si pone l'accento sul coinvolgimento dei dipendenti attraverso la raccolta sistematica di dati (per analisi del rischio e per l'individuazione delle possibili soluzioni).



Stress «compagno di viaggio»

Lo stress è «compagno di viaggio» nella vita delle persone e, quindi, anche nella vita lavorativa e assume forme che, cronicizzandosi, hanno riflessi anche molto pesanti sul percorso di carriera e sulla precarizzazione...



Complessità e semplicità

La complessità, il caos, l'inaspettato entrano nella vita quotidiana delle persone e ne sollecitano/attivano a diverso titolo i relativi **stressori**....

Si afferma la necessità di apprendere a semplificare, la “**semplicità**”... Un neologismo (A. Berthoz) per definire una serie di soluzioni presenti negli organismi viventi per

<< semplificare la complessità...>>



Complessità e semplicità

La “**semplicità**” = soluzioni e decisioni che riducono il numero e la complessità dei processi per elaborare molto rapidamente informazioni e situazioni, tenendo conto dell’esperienza passata e anticipando il futuro, facilitando la comprensione delle intenzioni senza snaturare la complessità del reale (A. Berthoz)...



La bussola

La persona rischia di essere senza bussole, di essere “scombussolata”, in quanto i tradizionali riferimenti “saltano” o devono coesistere con forme differenti dell’organizzarsi (gerarchia; funzione, divisione, matrice; progetto; processo; rete ecc.)

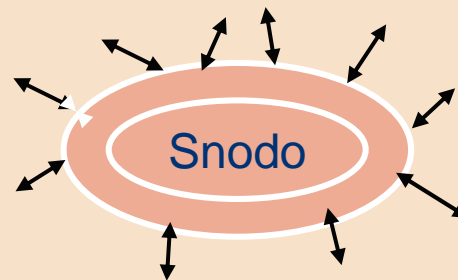
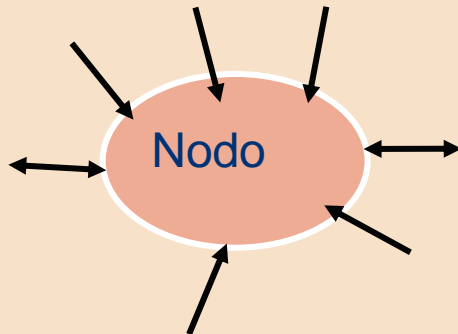




Autorganizzazione

Il passaggio dalla gerarchia alla rete ne è un primo esempio: Top down e Bottom up, circolarità, equilibrio dinamico, la necessità di un approccio **“network centric”**...

La capacità/necessità per le persone di saper essere **“snodi”** e non più solo **“nodi”** di una rete...





Stress da lavoro

- Su cosa focalizziamo la nostra attenzione?
- Riconoscere gli stressori
- Controllarli per riorientare l'energia psichica che tendono ad assorbire

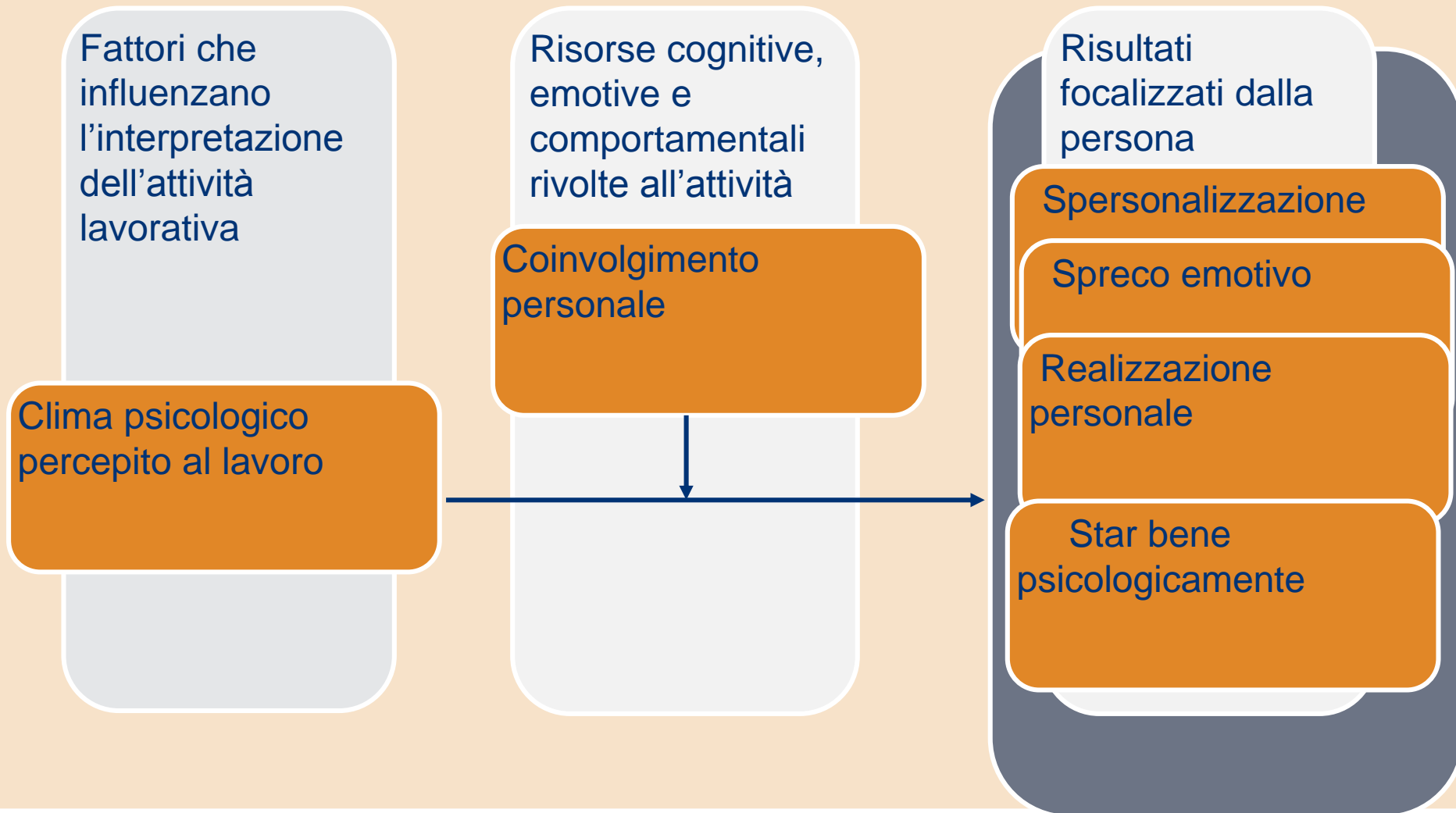


Lo stress: di cosa si tratta

- Un aspetto, un tratto del mondo esterno che influisce su un individuo
- Le risposte di un individuo (psicologiche, fisiologiche e comportamentali) a sollecitazioni, minacce e sfide del mondo circostante
- L'interazione tra le due precedenti e il processo che ne viene a diverso titolo attivato e che influiscono, influenzandolo sullo "star bene"

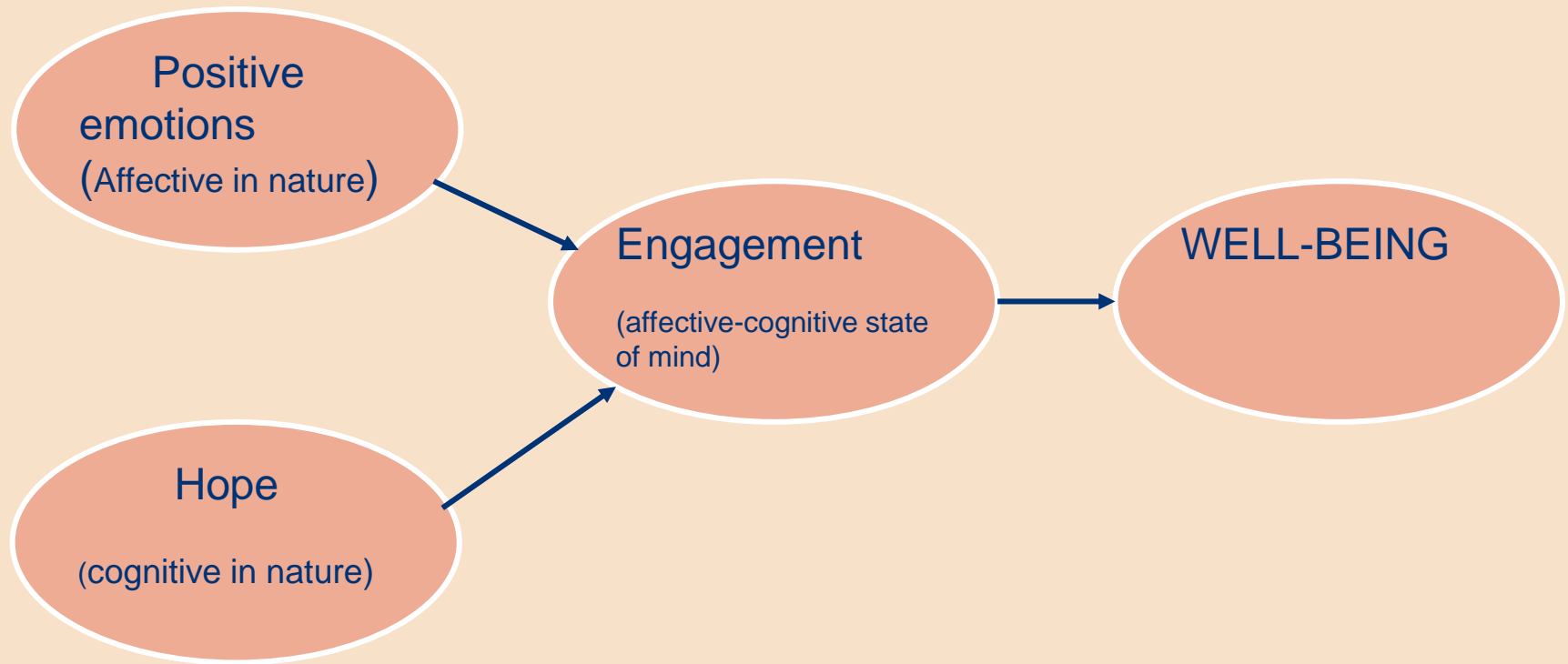


Persona, clima psicologico al lavoro



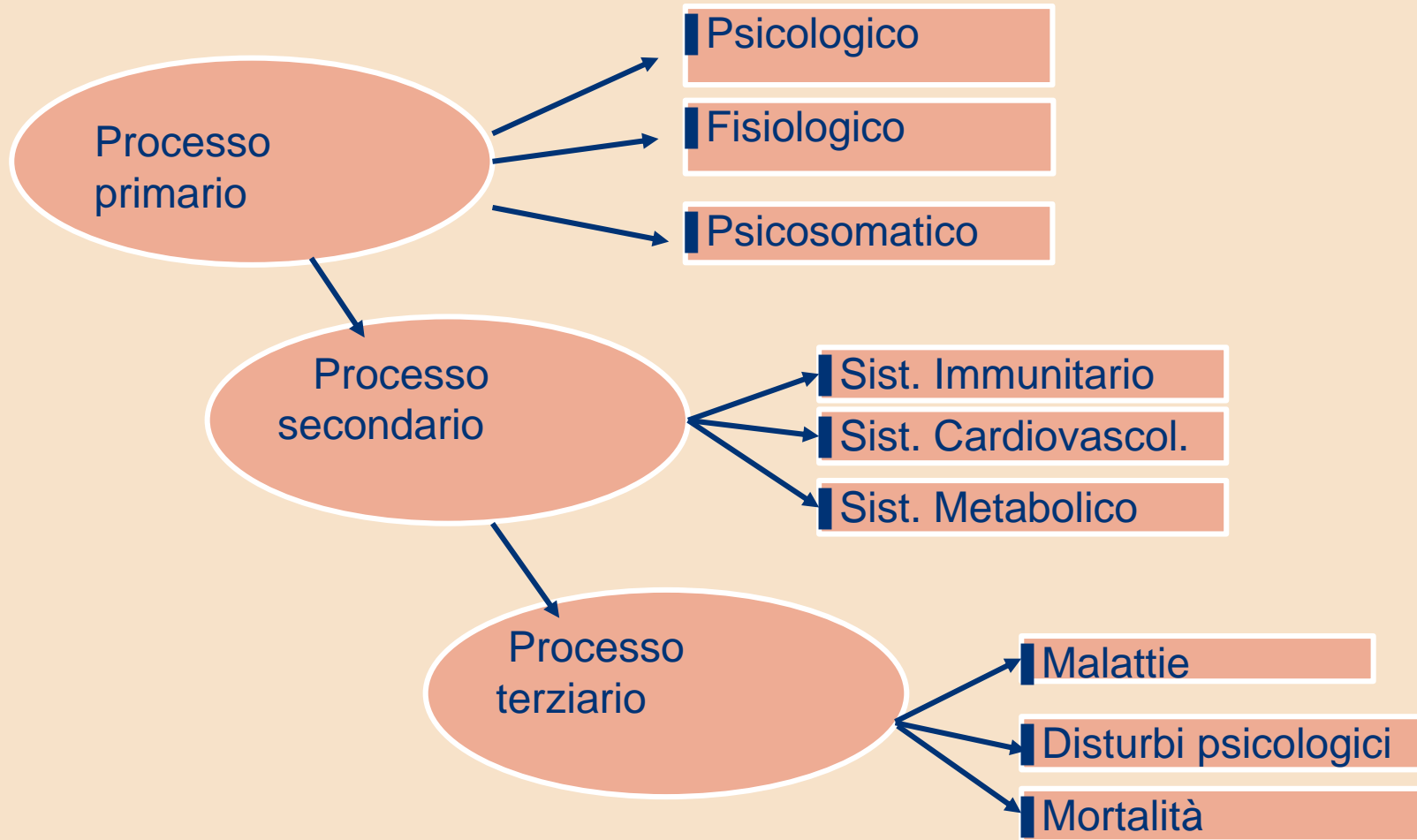


Well being





Il modello del «carico allostatico» nel processo dello stress (Ganster- Rosen, 2013)





Stress da lavoro

E' il processo in base al quale le esperienze e le richieste e sollecitazioni (stressori) nel contesto/nell'attività lavorativo producono tensioni (strain) (Ganster, Rosen 2013)



Riflessi

I riflessi riguardano:

- La percezione
- Le esperienze



Lo stress: di cosa si tratta

Stressori

Strain

Stressori psicologici

Stress da lavoro

Burnout

Starbene...

Sostenibilità

Mindset

Health Ecology

Psy Cap

.....



Benessere e persona

Benessere...= stare bene, esistere bene... Coinvolge tutti gli aspetti dell'essere umano, armonia, adattamento, espressione, persona, ambiente (OMS)

Stato emotivo, mentale, fisico sociale e spirituale che consente all'individuo di acquisire e mantenere il proprio potenziale personale nella società...



Bibliografia

- Anders G., (2007), “L’uomo è antiquato”, Universale Bollati Boringhieri, Torino
- Berthoz A., (2011), “La semplicità”, Codice edizioni, Torino
- Clot Y., (2010), “La fonction psychologique du travail”, PUF, Paris
- Edwards J.R. Cooper C.L., (2013), “The person-Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggested Solutions” in Cooper C. L.(2013) “From Stress to Wellbeing” vol.1, Palgrave Macmillan, London
- Galimberti U., (2000), “Psiche e techne. L’uomo nell’età della tecnica”, Feltrinelli ed., Milano
- Ganster D.C., Rosen C., (2013), “Work stress and employee health: A multidisciplinary review”, Journal of Management, 2013 39:1085 originally published on line 19 February 2013; <http://jom.sagepub.com/content/39/5/1085>



Bibliografia

- INAIL, (2011), “Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro- correlato”, Tipolitografia INAIL, Milano
- Ouweneel E., Le Blanc P.M., W.B. Schaufeli, C.I. van Wijhe, (2012),,”Good morning, good day: A diary study of positive emotions, hope and work engagement”, Human Relations, Tavistock Institute, SAGE, pp1132-1154
- Passione R., (2012), “Le origini della psicologia del lavoro in Italia”, F. Angeli. Milano