

La rilevazione del rischio psicosociale: rassegna di metodologia e strumenti di misura

Christian Nardella *, Patrizia Deitinger *, Antonio Aiello **

* Ispesl, dipartimento Medicina del lavoro, laboratorio di Psicologia e sociologia del lavoro

** Università di Cagliari, facoltà di Scienze della formazione, dipartimento di Psicologia

Da alcuni anni in Europa gli studi relativi alle problematiche connesse alla salute e sicurezza dei lavoratori che tradizionalmente ponevano l'attenzione sulla salute fisica dell'individuo, hanno ampliato sempre di più l'interesse verso le dimensioni psicologiche, sottolineando come la centralità della persona sia uno dei presupposti necessari per il benessere non solo dell'individuo, ma anche dell'organizzazione.

Recentemente, infatti, si sono sviluppati approcci che sottolineano l'importanza dei fattori psicosociali nella determinazione dei rischi nei contesti lavorativi e introducono il costrutto di salute della organizzazione [1, 2].

Un segnale di questa evoluzione è rilevabile anche in Italia dalle modifiche delle normative in materia (D.Lgs. 626/94), basti ricordare la legge 39 del 1° marzo 2002 (*Disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Comunità europee*) da cui scaturisce anche il D.Lgs. 195 del 23 giugno 2003, che apporta importanti modifiche riguardanti l'individuazione delle capacità e i requisiti professionali richiesti ai responsabili del servizio di prevenzione e protezione (Rsp).

L'obiettivo di questo articolo è fornire un contributo ai temi della sicurezza attraverso una rassegna dei principali strumenti di valutazione e prevenzione che hanno concentrato l'attenzione sugli aspetti multidimensionali del contesto organizzativo.

INTRODUZIONE

Ormai da alcuni anni, il D.Lgs. 626/94 ha introdotto aspetti importanti in materia di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro, per quanto riguarda le misure specifiche da adottare per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori in relazione ai fattori di rischio e alla gestione della sicurezza stessa.

Tale decreto pur se a volte applicato in senso riduttivo, ha rappresentato una complessiva rivisitazione della legislazione precedente, elevando a modello l'ipotesi di una gestione allargata e partecipata, facendo convergere i soggetti della sicurezza - datore di lavoro, lavoratori e loro rappresentanti (RIs), medico competente, responsabili e addetti ai servizi di prevenzione e protezione - in un modello partecipativo nel quale essi sono direttamente investiti, a vario titolo e con

aree di responsabilità differenziate, nei problemi connessi alla sicurezza e alla salute sul luogo di lavoro.

La prevenzione e la protezione sono stati elevati a obiettivi condivisi, al cui perseguimento tutti i protagonisti del mondo del lavoro sono obbligatoriamente chiamati a dare il proprio contributo, per il raggiungimento del fine generale, ossia il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro.

Questo processo di cambiamento trova nel documento di valutazione dei rischi, previsto all'art. 4 (*Obblighi del datore di lavoro del dirigente e del preposto*), lo strumento di sintesi più efficace. Tale articolo disciplina tutti gli obblighi del datore di lavoro in merito alla gestione della sicurezza nella propria azienda e in particolare all'elaborazione di un documento che deve contenere una valutazione dei rischi e la descrizione dei criteri adottati per la valutazione stessa, l'individuazione delle misure di prevenzione e protezione e il programma di attuazione di tali misure.

Per quanto riguarda la valutazione dei rischi, la Corte di giustizia della Comunità europea ha sentenziato però che il D.Lgs. 626/94 ha recepito in modo incompleto la direttiva quadro 89/391/Cee del 16 giugno 1989, che rappresenta la normativa di riferimento per gli Stati membri dell'Ue e che cita implicitamente ed esplicitamente i fattori di rischio psicosociali e quindi sancisce gli obblighi generali del datore di lavoro per la sicurezza e la salute dei lavoratori in ogni aspetto legato all'attività lavorativa.

Il legislatore italiano accogliendo le tre censure della Corte di giustizia (il D.Lgs. 626/94: 1. non ha prescritto per il datore di lavoro l'obbligo di valutare tutti i rischi per la salute e la sicurezza esistenti sul luogo di lavoro; 2. ha consentito al datore di lavoro di decidere se fare o meno ricorso a servizi esterni di protezione e di prevenzione quando le competenze

interne all'impresa sono insufficienti; 3. non ha definito le capacità e le attitudini di cui devono essere in possesso le persone responsabili delle attività di protezione e di prevenzione dei rischi professionali per la salute e la sicurezza dei lavoratori), ha provveduto a recepire tali indicazioni nella legislazione nazionale.

Infatti, con la legge 39 del 1° marzo 2002 (*Disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Comunità europee*), legge comunitaria 2001, all'art. 21 (*Delega al governo per l'esecuzione della sentenza della Corte di giustizia delle Comunità europee del 15 novembre 2001*), l'articolo 4, comma 1, del citato decreto legislativo 626/94, è stato sostituito dal seguente: *1. Il datore di lavoro, in relazione alla natura dell'attività dell'azienda ovvero dell'unità produttiva, valuta tutti i rischi per la sicurezza e per la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro.* Inoltre all'articolo 8, comma 6, dopo "datore di lavoro", la parola "può" è sostituita da "deve".

Per quanto riguarda le note all'art. 21, viene riportato il testo del comma 6 dell'art. 8 del 626/94, modificato come segue: *6. Salvo quanto previsto dal comma 5, se le capacità dei dipendenti all'interno dell'azienda ovvero dell'unità produttiva sono insufficienti, il datore di lavoro deve far ricorso a persone o servizi esterni all'azienda, previa consultazione del rappresentante per la sicurezza.*

Infine, per l'individuazione delle capacità e dei requisiti professionali richiesti agli addetti e ai responsabili dei servizi di prevenzione e protezione dei lavoratori, a norma dell'articolo 21 della legge 39, è stato emanato il D.Lgs. 195 del 23 giugno 2003, che apporta importanti modifiche riguardanti l'individuazione delle capacità e dei requisiti professionali richiesti ai responsabili del servizio di prevenzione e protezione. Nel D.Lgs. 626/94 è stato pertanto inserito l'art. 8-bis, che prevede per il responsabile del servizio di prevenzione e protezione la frequenza a corsi di formazione con verifica in materia di prevenzione e protezione dei rischi anche: *di natura ergonomica e psicosociale, di organizzazione e gestione delle attività tecnico-amministrative e di tecniche di comunicazione in azienda e di relazione sindacali.*

Dopo una lunga elaborazione durata oltre due anni, i requisiti minimi di tali corsi sono stati stabiliti dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano. L'accordo tra il governo, le regioni e le province autonome, attuativo dell'art. 2, commi 2-5 del D.Lgs. 195/03 che reca le disposizioni per l'individuazione delle capacità e dei requisiti professionali richiesti ai responsabili e agli addetti ai servizi di prevenzione e protezione dei lavoratori, è stato infine pubblicato sulla Gazzetta ufficiale 37 del febbraio v.s.

L'evidenza finalmente posta sui rischi psicosociali rappresenta un ulteriore cambiamento di approccio alla gestione della sicurezza in azienda. L'aggettivo psicosociale, infatti, designa un metodo integrato all'analisi del comportamento umano e alla progettazione degli interventi (di consulenza, di progettazione, di modifica ergono-

mica), che tiene conto di ciò che accade allo snodo tra la dimensione individuale e quella sociale o culturale [3].

In altri termini, un approccio psicosociale presuppone l'esistenza di più livelli di analisi nello studio del comportamento delle persone negli ambienti di lavoro; tali livelli di analisi fanno riferimento a fattori esplicativi di tipo individuale e a fattori di ordine organizzativo [4].

IL CONCETTO DI RISCHIO INFORTUNISTICO E DI SALUTE: UNA PROSPETTIVA PSICOLOGICA

La valutazione del rischio, così come prevista dal D.Lgs. 626/94, va intesa quindi come l'insieme di tutte quelle operazioni conoscitive ed operative che devono essere attuate per pervenire ad una "stima" del rischio di esposizione a fattori di pericolo per la sicurezza e la salute dei lavoratori, in relazione alle lavorazioni svolte.

Tale valutazione può essere espletata attraverso una serie di operazioni che prevedono:

- l'identificazione delle sorgenti di pericolo,
- l'individuazione dei conseguenti potenziali rischi di esposizione in relazione alla presenza di persone,
- la valutazione e la stima dell'entità dei rischi accertati,
- l'individuazione delle misure di prevenzione e protezione,
- il programma delle misure.

Occorre precisare come per **pericolo** si intenda la proprietà o qualità intrinseca di una determinata entità (materiali, attrezzature di lavoro, sostanze, metodi e pratiche di lavoro) avente il potenziale di causare danni, mentre il **rischio** viene definito come la probabilità che sia raggiunto il livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego e/o di esposizione, nonché le dimensioni possibili del danno stesso. In generale i rischi lavorativi possono essere divisi in rischi per la sicurezza, rischi per la salute e rischi trasversali o psicosociali.

I **rischi per la sicurezza** sono quelli responsabili di incidenti o infortuni, ovvero di danni o menomazioni fisiche in conseguenza di un impatto fisico-traumatico di diversa natura (meccanica, elettrica, chimica, termica, ecc.).

I **rischi per la salute** o igienico-ambientali sono quelli responsabili della compromissione dell'equilibrio biologico dei lavoratori addetti a operazioni o lavorazioni che comportano l'emissione nell'ambiente di lavoro di fattori nocivi, di natura chimica, fisica e biologica con conseguente esposizione dei lavoratori stessi.

I **rischi trasversali** sono stati così definiti appunto perché una disfunzione nelle interazioni di tipo ergonomico, organizzativo e psicologico può produrre danni sia per la salute che per la sicurezza.

Lavorare in condizioni di disagio e stress può infatti avere un ruolo rilevante quanto meno come concausa di danni alla salute, ormai ampiamente documentato nella letteratura scientifica, sia rischi per la sicurezza, in quanto può alterare i livelli di attenzione e quindi favorire l'insorgenza di errori e/o infortuni [5].

Cox e Griffiths [6], definiscono i rischi psicosociali come "quegli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici".

Gli stessi autori, dopo aver effettuato una dettagliata rassegna degli studi effettuati sullo stress di origine lavorativa, identificano come potenzialmente pericoloso l'insieme di caratteristiche del lavoro riportate nella tabella 1, [7].

Le dimensioni citate influenzano la percezione che una persona ha delle situazioni di lavoro, sono esse stesse potenzialmente causa di stress all'origine e sono aspetti fondamentali della valutazione dei rischi psicosociali.

Quando si vogliono studiare le cause che generano lo stress all'interno di un'organizzazione, una delle maggiori difficoltà consiste nell'aver a disposizione metodologie e strumentazioni attendibili ed efficaci.

Le analisi strumentali possibili per comprendere la potenziale nocività o il rischio di un ambiente di lavoro, sono molteplici e appartengono al patrimonio della psicologia, della medicina, dell'ingegneria e dell'ergonomia.

Poiché il rischio dipende dunque dall'interazione tra sorgente di pericolo ed esposizione della persona, è proprio la contemporanea presenza di entrambi gli elementi che comporta la possibilità di danno alla persona stessa. La fase di identificazione riguarderà, pertanto, sia le fonti di pericolo sia le persone o classi di persone esposte, con l'obiettivo di identificare i fattori di rischio di tipo tecnico (macchine, processi, impianti, agenti nocivi, ecc.), di tipo organizzativo (struttura delle postazioni, interazione uomo-macchina, ecc.) e gestionale (risorse umane, leadership, comunicazione).

In relazione a questo momento conoscitivo, possono essere utilizzate tecniche di indagine i cui elementi fondamentali riguardano:

- la raccolta organizzata e strutturata di tutte le informazioni utili,
- l'analisi e le ispezioni delle macchine, dei processi, delle postazioni di lavoro e dell'organizzazione del lavoro,
- le interviste a tutti i lavoratori per raccogliere informazioni utili e mirate sulla realtà produttiva.

TABELLA 1 - Caratteristiche del lavoro

contesto lavorativo	condizioni di definizione del rischio
funzioni e cultura organizzativa	scarsa comunicazione, livelli bassi di sostegno per la risoluzione dei problemi e per lo sviluppo personale
ruolo nell'ambito dell'organizzazione	ambiguità e conflitto di ruolo
evoluzione della carriera	incertezze o fasi di sviluppo di carriera, promozioni insufficienti o eccessive, retribuzione bassa, insicurezza dell'impiego
autonomia decisionale e controllo	partecipazione ridotta al processo decisionale, mancanza di controllo sul lavoro
rapporti interpersonali sul lavoro	isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale
interfaccia casa-lavoro	richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso sostegno in ambito domestico
contenuto del lavoro	
ambiente e attrezzature di lavoro	problemi inerenti l'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture e attrezzature di lavoro
pianificazione dei compiti	monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità
carico e ritmo di lavoro	carico di lavoro eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, livelli elevati di pressione in relazione al tempo
orario di lavoro	lavoro a turni, orari di lavoro senza flessibilità, imprevedibili o lunghi

STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI

La psicologia della salute ha utilizzato il concetto di valutazione dei rischi previsto per il controllo dei rischi fisici [8]. Le definizioni fin qui osservate sono state utilizzate per descrivere attraverso una formula, come si valuta il rischio ($R = G \times P$, dove R è il rischio, G la gravità e P la probabilità): ma fino a che punto questa può rappresentare anche i rischi psicosociali?

Il primo importante compito è quello di definire i termini utilizzati e non è facile. Gli stati membri dell'Unione europea sono ormai concordi sulle definizioni date a pericolo e rischio, già proposte nei paragrafi precedenti.

Ma quali differenze si possono individuare tra la valutazione dei rischi fisici e la valutazione di quelli psicosociali? Sicuramente è difficile stabilire una relazione simmetrica tra le due, perché l'esposizione a specifici fattori, come ad esempio alti livelli di radiazioni, viene riconosciuta di per sé come negativa per la salute di tutti i lavoratori, mentre altre sostanze sono prive di pericolo per tutti. È difficile che tale concetto possa essere utilizzato per i rischi psicosociali.

Infatti, mentre i rischi fisici come le radiazioni sembrano negativi per propria natura, i rischi psicosociali possono essere definiti come un'interazione tra le caratteristiche e il contesto del lavoro e le caratteristiche soggettive del lavoratore.

Inoltre, i problemi connessi alla comprensione dei rischi psicosociali, rispetto a quelli relativi agli infortuni, rendono ancora più difficile individuare i rapporti causali tra pericolo e danno.

L'allargamento della prospettiva proposto anche dalle recenti modifiche al D.Lgs. 626/94, rende pertanto necessarie metodologie e strumentazioni efficaci per effettuare anche la valutazione dei rischi psicosociali ed ergonomici.

Ormai, come è stato evidenziato già da tempo, qualità del lavoro e qualità della vita sono intimamente interconnesse. Diventa importante rendersi conto che, per misurare le variabili organizzative antecedenti dello stress, bisogna assumere una posizione globale e sistemica nell'analisi dei rischi.

Per cogliere il fenomeno salute/rischio, bisogna procedere verso un'integrazione delle misure obiettive con le misurazioni soggettive [9].

Lo studio dello stress ha portato inoltre alla focalizzazione dell'attenzione sugli interventi realizzabili per far fronte alle disfunzioni organizzative.

In sintesi, gli interventi possono essere a tre livelli: organizzativo, interfaccia individuo/organizzazione e livello individuale. Ma qual è il tipo di intervento più diffuso? Seguendo il diagramma proposto da Heaney e van Ryn [10], notiamo che all'apice dell'albero troviamo "chi percepisce lo stress", che si dirama in "un'ampia percentuale di individui esposti agli stressor" e all'opposto "pochi individui". Quindi l'evidenza è ancora posta sull'individuo che percepisce uno stato di stress, piuttosto che direttamente sulle variabili organizzative (figura 1).

Generalmente l'individuo percepisce uno stato di stress generale, senza comprendere le fonti specifiche da cui esso deriva. Inoltre, una visione riduttiva della componente soggettiva presente nella percezione dei rischi psicosociali, ha fatto sì che gli interventi correttivi, quando effettuati, venissero realizzati "a valle", ovvero solo per ridurre gli effetti degli stressor sui soggetti. In sintesi, non risultano interventi che mirino "a monte" alla riduzione di disfunzionalità organizzative, ma solamente alla riduzione dello stress sul singolo e a migliorare le sue strategie di coping.

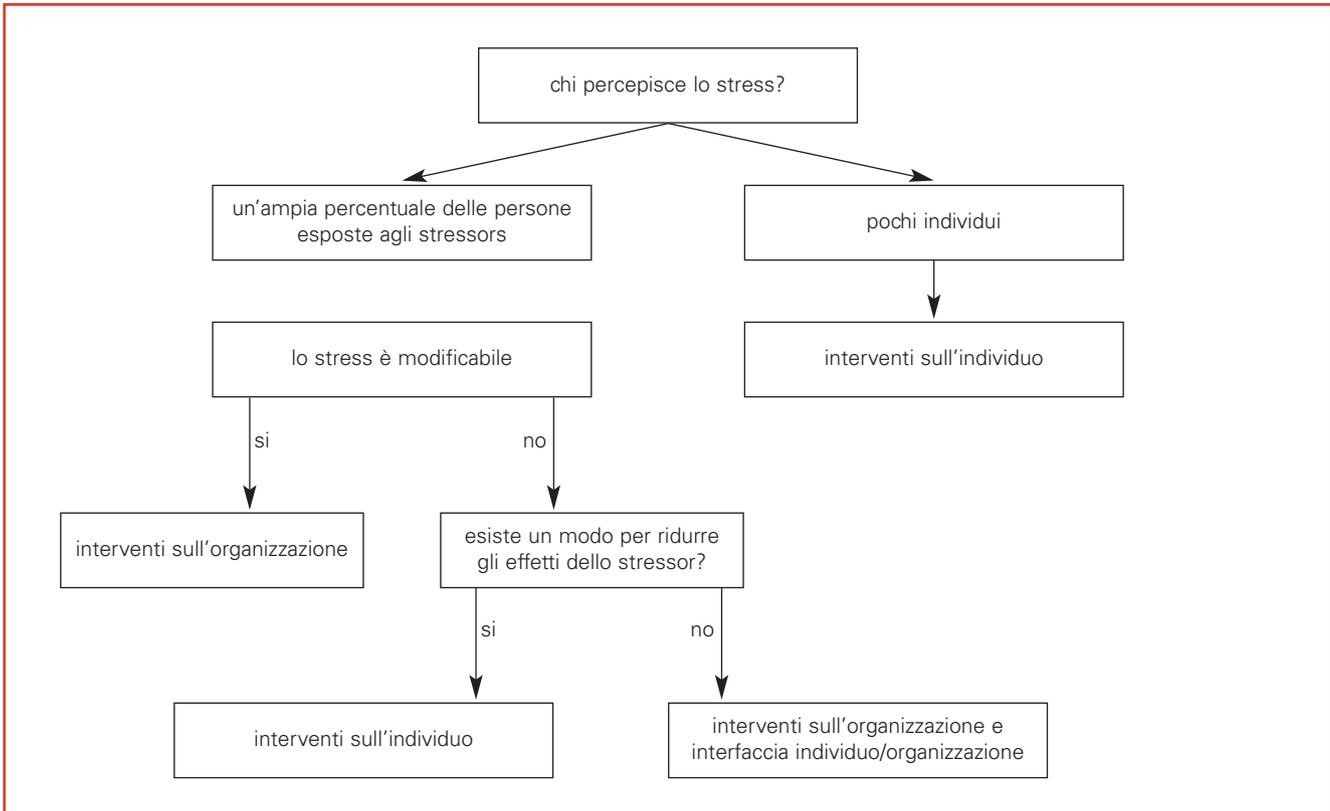
La ricerca sullo stress infatti, pur consentendo un passaggio dallo studio degli agenti causali diretti di malattia, cioè i rischi fisici/chimici, ad agenti indiretti legati alle dimensioni psicosociali, ha mantenuto inizialmente l'obiettivo di preservare la salute fisica dell'individuo; il meccanismo dello stress viene considerato nella sua funzione di minaccia alla salute individuale, più che come possibile indicatore di disagio e malessere del contesto organizzativo [11].

La possibilità di studiare e valutare lo stress è però correlata sia a un'adeguata individuazione e classificazione degli effetti dello stress stesso, sia alla disponibilità di strumenti sufficientemente articolati e attendibili.

La letteratura specifica prende in considerazione più effetti possibili dello stress organizzativo, ma l'ampiezza di tale prospettiva non deve però farci perdere di vista il fatto che secondo un'ottica di salute, studiare e intervenire in ambienti determinanti disagio lavorativo, non può prescindere da modelli scientifici forti e autorevoli per l'interpretazione del fenomeno e quindi dall'utilizzazione di strumenti adeguatamente validati sul piano della ricerca.

La letteratura sull'argomento si raggruppa in tre aree che possono essere riassunte come segue.

- **Sviluppo di strumenti di misura dello stress individuale accreditati da modelli scientifici** (utilizzati da diversi gruppi di ricerca validati con tabelle e valutazioni internazionali). Un esempio in questo senso ci è fornito da C.L. Cooper [12, 13] che, partendo dalla discussione sui suoi modelli teorici, ha prodotto lo strumento *occupational stress indicator* (Osi), che è stato applicato in vari contesti e culture.
- **Individuazione delle cause dello stress lavorativo/organizzativo con una metodologia d'indagine specifica**: un esempio può derivare dalla definizione del fenomeno del burnout, che rap-



presenta una specifica sindrome da stress cronico. Attualmente può essere analizzato secondo due approcci: individuale e organizzativo. Il primo può essere rappresentato dal *Maslach burnout inventory* (Mbi) [15, 16], noto strumento dedicato alle professioni cosiddette "di aiuto"; per il secondo troviamo l'*organizational checkup system* (Ocs), [17, 18] che pone l'attenzione non più sul singolo individuo, ma sull'interazione e l'influenzamento reciproco tra sé e contesto; il *job burnout* è infatti un fenomeno complesso e multideterminato in cui i fattori individuali, interpersonali e organizzativi interagiscono congiuntamente.

- **Sviluppo di un approccio multidimensionale per l'analisi del contesto organizzativo**, che consente di individuare e definire lo stato di benessere dell'organizzazione: ne derivano strumenti il cui oggetto è l'individuazione di un ampio raggio di dimensioni lavorative e di fonti di pericolo per la salute dei lavoratori. Lo strumento più validato nel contesto italiano è il *questionario multidimensionale della salute organizzativa* (Mohq) di F. Avallone e A. Paplomatas [14]; in questo strumento, si cerca di desumere attraverso l'analisi della relazione individuo/contesto, elementi di salute organizzativa piuttosto che individuale. Un ulteriore strumento è l'*organizational questionnaire 10* (M_Doq10) di A. D'Amato e V. Majer [19, 20]: un questionario multifattoriale per la misura del clima organizzativo che può essere considerato co-

me un ombrello che raccoglie dimensioni lavorative differenziate tra loro per il livello al quale si pongono, con riferimento all'organizzazione, al ruolo lavorativo o al lavoratore stesso.

Passeremo in rassegna i diversi strumenti sopra presentati, partendo dal questionario che utilizza dimensioni individuali, per poi passare a quelli che valutano le dimensioni organizzative.

Il questionario denominato *occupational stress indicator* (Osi) di C.L. Cooper, parte dalla definizione di stress lavorativo come "qualità percepita negativamente come risultato di un coping inadeguato alle fonti di stress con conseguenze negative per la salute psicologica e fisica". Le fonti di stress interessano e colpiscono l'individuo che gestirà la situazione di alta o bassa pressione, di disagio lavorativo fisico e/o sociale, attraverso i propri tratti di personalità e diverse strategie di risposta. Dipenderà da tali strategie di gestione dello stress (stili di coping) e da tali tratti di personalità, la misura in cui gli effetti psichici e somatici dello stress si manifesteranno in una "malattia da stress". Tra i tratti di personalità Cooper

comprende anche la tipologia A della personalità *coronary prone* di Friedman e Rosenman [21], uno stile di comportamento caratterizzato da eccessiva consapevolezza del tempo, impetuosità verbale e gestuale, competitività, ecc., comportamento individuato come predittore significativo e indipendente di coronaropatia e di altri disturbi legati allo stress.

Uno degli aspetti interessanti dello strumento è che comprende, tra le variabili che partecipano alla possibilità che una forma pericolosa di distress si manifesti e che quindi necessitano monitoraggio, anche una scala di *locus of control* [22]. Tale concetto esprime il modo in cui le persone interpretano gli eventi che accadono intorno a loro: è stato evidenziato che più le persone sentono di avere il controllo delle cose che le riguardano, minore è la percezione dello stress.

Inoltre, troviamo anche una scala sulla soddisfazione lavorativa, oltre agli aspetti fisici e mentali vengono infine considerati anche quelli organizzativi come: fattori intrinseci del lavoro, ruolo manageriale, relazione con altre persone, carriera e riuscita, clima e struttura organizzativa, interfaccia casa-lavoro [13].

L'*organizational checkup system* (Ocs) di M.P. Letier e C. Maslach [18], è lo strumento nato per analizzare il fenomeno del burnout, utilizzando un approccio organizzativo. In altri termini, mentre in precedenza si valutava il burnout come problema individuale, sulla base dei risultati di ricerca si è riscontrato che non può essere interpretato come un problema solo delle persone, ma anche dell'ambiente sociale in cui queste lavorano. Sia la struttura che il funzionamento dell'ambiente di lavoro influenzano, infatti, le modalità d'interazione degli individui e il modo in cui essi portano avanti il loro lavoro. Nel modello in questione, la relazione che le persone instaurano con il proprio lavoro rappresenta un continuum che va dal burnout che costituisce il polo negativo, all'impegno lavorativo che costituisce il polo positivo.

È una sindrome multidimensionale che presenta come caratteristiche del polo negativo l'esaurimento (stress individuale), la disaffezione negativa (reazione negativa agli altri e al lavoro), e l'inefficacia personale (valutazione negativa di sé stessi); mentre al polo positivo troviamo l'energia, il coinvolgimento e l'efficacia personale.

Di conseguenza, secondo questo modello, il *job burnout* dipende significativamente dalla percezione che la persona ha del proprio contesto lavorativo e, in particolare, dalla percezione dell'equilibrio, ovvero del grado di sintonia (*match/mismatch*) tra essa e l'ambiente in cui opera [23].

Sono state pertanto individuate sei aree della vita lavorativa che consentono di definire il grado di sintonia: carico di lavoro, controllo sulla propria attività lavorativa, riconoscimento (economico e psicologico), integrazione sociale, equità, congruenza o conflitto di valori. Sono state inoltre aggiunte altre dimensioni organizzative come l'area relativa al cambiamento e quella relativa ai processi di gestione (leadership, sviluppo di competenze e coesione di gruppo), [18].

All'interno di questo nuovo modo di intendere la relazione individuo/contesto come un costrutto più complesso, in grado di descri-

vere in maniera più ampia la relazione del soggetto con il proprio lavoro, si inseriscono i due questionari multidimensionali.

Il *questionario multidimensionale della salute organizzativa* di F. Avallone, consente l'esame dell'insieme dei processi e delle pratiche organizzative che incidono sul benessere della comunità lavorativa. In tale concezione il rischio è connesso al tipo di convivenza che si realizza nell'organizzazione e l'attenzione è rivolta all'organizzazione stessa, ai suoi processi e alle sue relazioni.

Nel questionario compare solo una scala, riferita alla salute degli individui, quella dei disturbi psicossomatici, mentre tutti gli altri indicatori fanno riferimento a conseguenze, positive e negative, sul rapporto tra individuo e organizzazione, quali la soddisfazione, ma anche la voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione, la fiducia nel cambiamento delle condizioni negative, la fiducia nelle capacità gestionali della dirigenza, il risentimento verso l'organizzazione, ecc.

Le dimensioni che rappresentano le componenti principali del costrutto di salute organizzativa sono quattordici, alle quali vanno aggiunti l'area psicossomatica e gli indicatori di malessere e benessere.

A carattere esemplificativo, è possibile citare alcune dimensioni del benessere organizzativo come: il comfort dell'ambiente di lavoro, la chiarezza degli obiettivi, la valorizzazione delle competenze, la disponibilità delle informazioni, la gestione delle conflittualità, l'equità organizzativa, ecc., [14].

L'*organizational questionnaire 10* di A. D'Amato e V. Majer [19, 20] è lo strumento per la misura del clima organizzativo, costruito nel tempo ha dimostrato la sua centralità per la comprensione dell'organizzazione.

Comprendere il clima significa analizzare la specifica realtà organizzativa, alla luce dei fattori cardine che descrivono ogni organizzazione. Metaforicamente esso può essere descritto come un insieme di contenitori (fattori), da riempire con le informazioni raccolte in un contesto organizzativo, direttamente dai membri dell'organizzazione, acquisendo così conoscenza diretta e non mediata della realtà che si vuole indagare.

Il questionario è composto da dieci fattori di primo ordine:

1. comunicazione;
2. autonomia;
3. team;

4. coerenza/fairness;
5. job description;
6. job involvement;
7. reward;
8. leadership;
9. innovatività;
10. dinamismo/sviluppo.

Come descritto dagli autori, tutti gli item impiegati sono: misure percettive e misure che descrivono attività, pratiche e procedure organizzative e non, aspetti della struttura dell'organizzazione o della mansione.

L'importanza del costrutto è evidenziata, inoltre, dal fatto che molti studi si sono concentrati sul confronto tra clima e benessere psicologico e tra clima e soddisfazione lavorativa. Il clima, infine, si attesta come uno dei fattori che influiscono sulla motivazione [19, 20].

Fino ad oggi questi studi sono stati realizzati in contesti organizzativi medio grandi. È peraltro ipotizzabile che, con gli opportuni cambiamenti e utilizzando specifiche professionalità, tali concetti possano essere adattati anche a contesti organizzativi di dimensioni più circoscritte.

CONCLUSIONI

Come già accennato in precedenza, la Corte di giustizia europea ha sollecitato l'Italia ad allinearsi agli altri paesi dell'Unione, molti dei quali già da tempo fortemente impegnati nel campo dei rischi psicosociali. Ora che tale allineamento è stato realizzato sul piano legislativo (è opportuno ricordare anche la direttiva della Funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni del 24 marzo 2004), occorre realizzarlo anche sul piano concreto.

È opportuno sottolineare come gli interventi su questi campo siano meno dispendiosi di quanto generalmente si pensi e, soprattutto, quanto siano tangibili anche a breve termine i vantaggi che ne derivano, sia sul piano dell'aumento della produttività, sia su quello della diminuzione dell'assenteismo, ovviamente correlati.

Purtroppo al momento in Italia sono prevalentemente reperibili interventi di tipo ergonomico, focalizzati su alcune mansioni o al massimo interventi di check up organizzativo che fotografano la realtà aziendale: non si riscontrano però esempi di interventi di riorganizzazione del lavoro né ovviamente la relativa analisi costi-benefici.

Al di là degli aspetti metodologici e organizzativi, un approccio globale richiede sia un profondo consenso costruito e condiviso tra i vari protagonisti del processo, sia cambiamenti nelle culture organizzative, fra i partner sociali, le aziende e i lavoratori stessi.

In generale troviamo una carenza di interventi organizzativi (strutturali), focalizzati su contenuti del lavoro, divisione del lavoro, domanda di lavoro stressante e carenza di controllo sul lavoro.

Inoltre, la valutazione dei progetti di intervento è ancora rara, in quan-

to i risultati possono essere spesso influenzati da fattori contestuali, quali ristrutturazioni o *downsizing*, che avvengono durante o immediatamente dopo gli interventi stessi, rendendo difficile ottenere gli effetti desiderati o attribuire gli effetti osservati all'intervento stesso.

Non esistono molti esempi di tale approccio anche all'estero. La Danimarca, ad esempio, effettua da tempo uno studio di coorte condotto ogni cinque anni su lavoratori tra i 18 e i 59 anni ed esiste un piano nazionale sul miglioramento dell'ambiente di lavoro con l'obiettivo della riduzione del 5% della proporzione di lavoratori esposti a rischi psicosociali. Tale miglioramento dell'ambiente di lavoro sul piano psicosociale viene perseguito attraverso: la concessione di maggiore autonomia a singoli lavoratori; la creazione di gruppi "autogestiti"; la formazione a lavoratori e ai loro supervisori nella risoluzione dei conflitti; la formazione ai supervisori riguardo i nuovi ruoli dei quadri intermedi; l'ampliamento del lavoro attraverso l'allargamento e l'arricchimento delle mansioni; l'aumento della chiarezza del ruolo attraverso una descrizione precisa degli obblighi e dei contenuti della mansione; l'implementazione di politiche aziendali su stress, mobbing, burnout, ecc.; la produzione di linee guida sull'ambiente psicosociale di lavoro e la formulazione di piani di lavoro basati su queste. Occorre sottolineare che questi miglioramenti vengono portati avanti, mentre le aziende aumentano contemporaneamente le richieste di prestazione sui lavoratori.

Anche l'Olanda sta realizzando interventi di tipo organizzativo: in particolare si ricorda il *Combat workstress approach* (Cwa), il cui obiettivo centrale è valutare ed eliminare le fonti di disagio nell'ambiente lavorativo. Il primo scopo che l'intervento si pone è un nuovo disegno del processo lavorativo primario e, successivamente, quello del ridisegno delle mansioni.

Il metodo combina la riduzione del rischio di stress con il miglioramento della produttività ed è trasferibile ad altri paesi. Altri esempi peraltro ancora poco numerosi anche nel resto dell'Europa (Finlandia e Svezia), sono reperibili nelle pubblicazioni a cura dell'Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro [24].

In estrema sintesi, porsi il problema della valutazione dei rischi psicosociali implica affrontare anche gli aspetti relativi alla gestione delle risorse umane.

Da tempo si sottolinea come l'Italia abbia problemi di competitività su un mercato del lavoro sempre più complesso e globale che sottopone costante-

mente a nuove sfide. In tale situazione non è possibile prescindere dal concetto di sostenibilità (ossia creare sistemi di lavoro sostenibili) nelle sue quattro dimensioni di:

1. rigenerazione e sviluppo delle risorse umane;
2. promozione della qualità della vita lavorativa e di prestazioni competitive;
3. natura dei processi di cambiamento sostenibili per rinnovamento e apprendimento;
4. creazione di occupazione [25].

È necessario dunque prendere atto di come non sia possibile affrontare le sfide che tale mercato pone costantemente, senza una adeguata gestione delle risorse umane, operando una convergenza tra qualità della vita lavorativa e competitività.

Un lavoratore che operi in condizioni di benessere, che veda valorizzata la propria professionalità e abbia la possibilità di essere partecipe dei processi lavorativi, sarà infatti più fortemente motivato e proteso verso un maggiore impegno nei confronti del proprio lavoro e dell'azienda. La ricaduta di un tale cambiamento, non potrà che essere positiva per la produttività e la qualità di prodotti e servizi.

BIBLIOGRAFIA

- [1] M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst, C.L. Cooper. *The handbook of work and health psychology*. John Wiley & Sons. Chichester, Inghilterra, 2003.
- [2] J. Campbell Quick, L.E. Tetrick. *Handbook of occupational health psychology*. American psychological association. Washington Dc, USA, 2003.
- [3] W. Doise. *L'explication en psychologie sociale*. Presses Univ. de France. Parigi, 1982.
- [4] M. Depolo. *Competenze di base per la sicurezza sul lavoro*. Fattori psicosociali lavoro e salute. F. Violante, G. Sarchielli, M. Depolo. Società editrice Il ponte vecchio. 183-8. 1998.
- [5] Ispesl. *Linee guida per la valutazione del rischio*. 1995.
- [6] T. Cox, A.J. Griffith. *The assessment of psychosocial hazards at work*. Handbook of work and health psychology. M.J. Shabra, J.A.M. Winnubst, C.L. Cooper eds. Wiley and sons. Chichester, Inghilterra, 1995.
- [7] T. Cox, A. Griffiths, E. Rial-González. *Research on work-related stress*. European agency for safety and health at work. Lussemburgo, 2000.
- [8] T. Cox, S. Cox. *Psychosocial and organizational hazards: monitoring and control. Occasional series*. Occupational health. 5. World health organization, Europa. Copenhagen, Danimarca, 1993.
- [9] G. Favretto. *Fattori organizzativi: lo stress e i suoi effetti*. Fattori psicosociali lavoro e salute. F. Violante, G. Sarchielli, M. Depolo. Società editrice Il ponte vecchio. 13-22. 1998.
- [10] C.A. Heaney, M. van Ryn. *Broadening the scope of worksite stress programs: a guiding framework*. Stress Management. 4: 413-20. 1990.
- [11] F. Avallone, M. Bonaretti (a cura di). *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Rubbettino Editore Roma, 2003.
- [12] CL. Cooper, S.J. Sloan, S. Williams. *Occupational stress indicator management guide*. Nfer - Nelson. Windsor, 1998.
- [13] CL. Cooper, S.J. Sloan, S. Williams. *Osi, occupational stress indicator*. Os Organizzazioni Speciali. Firenze, 2002.
- [14] F. Avallone, A. Paplomatas. *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina editore. Milano, 2005.
- [15] C. Maslach. *Burnout: the cost of caring*. Prentice Hall. New York, 1982.
- [16] C. Maslach, S.E. Jackson, M.P. Leiter. *Maslach burnout inventory manual (3rd ed.)*. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, 1996.
- [17] C. Maslach, P.L. Leiter. *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*. Erikson ed. (ed. or. The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it, Jossey Bass Inc. San Francisco, Usa, 1997). Trento, 2000.
- [18] C. Maslach, P.L. Leiter. *Ocs, organizational checkup system, come prevenire il burnout e costruire l'impegno*. O.s. Organizzazioni speciali. Firenze, 2005.
- [19] A. D'Amato, V. Majer. *Il vantaggio del clima*. Raffaello Cortina editore. Milano, 2005.
- [20] A. D'Amato, V. Majer. *M_Doq10, Majer_D'Amato Organizational Questionnaire 10*. O.s. Organizzazioni speciali. Firenze, 2005.
- [21] M.D. Friedman, R.H. Rosenman. *Type A behaviour and your heart*. Knopf. New York, 1974.
- [22] J.B. Rotter. *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. Psychological Monographs. 80: 1-28. 1966.
- [23] L. Borgogni, C. Consiglio. *Job burnout: evoluzione di un costrutto*. Giornale italiano di psicologia. XXXII; 1: 23-58. 2005.

- [24] European agency for safety and health at work. *How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress*. Report of the office for Official publications of the European communities. Lussemburgo, 2002.
- [25] P. Docherty, J. Forslin, R. Shani. *Creating sustainable work systems*. Routledge. Londra, 2002.
- [26] European agency for safety and health at work. *Research on work-related stress*. Lussemburgo, 2000.