Interventi post-valutazione di risposta aziendale per la gestione dello stress lavoro-correlato

Ornella Luis
Psicologa del lavoro, Comune di Trieste

Nel comune di Trieste fu svolta, tra febbraio e marzo del 2011, una rilevazione su ampia scala del rischio SLC, nel corso di sessioni formative sul rischio in oggetto ed utilizzando il questionario del HSE-Management Standard Indicator Tool, in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia Gaetano Kanizsa dell'Università degli Studi di Trieste per la messa a punto del questionario e l'elaborazione statistica dei dati.

Questa rilevazione ha interessato circa 800 soggetti, selezionati in base ad un campionamento casuale al 50% tra i lavoratori che nell'Ente risultavano essere maggiormente esposti a tale tipologia di rischio, in base all'esito della rilevazione oggettiva effettuata tramite check list alla fine dell'anno 2010. In conseguenza dei risultati ottenuti vennero avviati vari interventi migliorativi in diversi settori dell'Ente, tra i quali quello più cospicuo ed articolato è stato senz'altro quello dei Servizi Educativi che verrà descritto nella presente esposizione.

Il cuore della presente trattazione riguarda un intervento mirato sul gruppo omogeneo per mansione dei Coordinatori Pedagogici dei Servizi Educativi del Comune di Trieste tuttavia, data la funzione di annodamento di tale figura professionale tra il territorio e l'Amministrazione, pensare ad una proposta migliorativa per i Coordinatori Pedagogici ha implicato necessariamente l'esigenza di effettuare una riflessione sullo stato dei Servizi nel loro insieme, in linea con la natura del rischio stress lavoro correlato: se i fattori di rischio si annidano in aspetti disfunzionali dell'organizzazione del lavoro, una eventuale proposta migliorativa non potrà che toccare tali aspetti e, dunque, non potrà che essere di tipo ri-organizzativo.

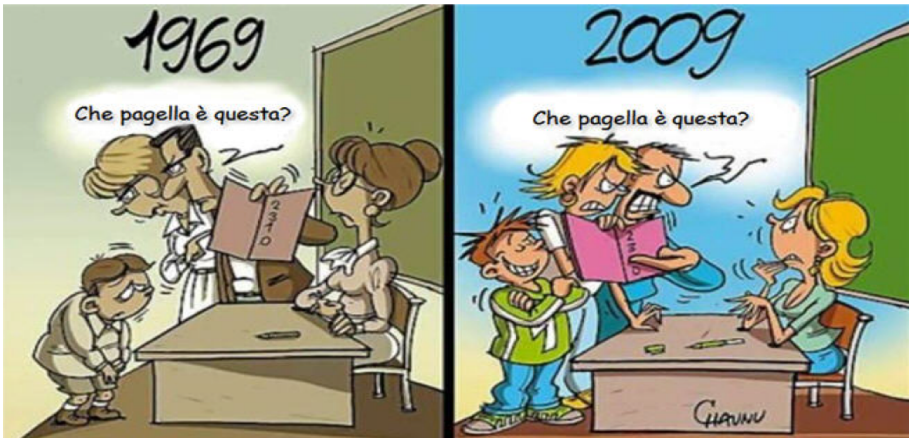
I Servizi educativi del Comune di Trieste vantano una storia di eccellenze: dai Nidi per l'infanzia, alle Scuole materne fino all'esperienza dei Ricreatori, proposta unica nel suo genere di tempo libero qualificato gestita dall'Ente. La creatività e la capacità progettuale, unita alla professionalità degli operatori, sono da sempre il marchio distintivo dei Servizi, che impiegano all'incirca 800 persone tra Istruttori Educativi, Collaboratori dell'infanzia, Collaboratori di manutenzione e di custodia ed infine Coordinatori Pedagogici. Essi animano la vita di 62 strutture educative, suddivise tra le diverse tipologie di servizio sopra menzionate, a cui vanno aggiunti due Centri di aggregazione giovanile, che estendono l'offerta educativa dai 0 ai 25 anni.

Nonostante queste caratteristiche distintive e l'entusiasmo e lo spirito di servizio degli addetti ai lavori, le costrittività organizzative di cui soffre in generale la PA (blocco delle assunzioni e mancanza di turn over) hanno causato, nel tempo, una situazione insostenibile per il gruppo dei Coordinatori Pedagogici: nel corso di una quindicina di anni il gruppo si è assottigliato e si è passati dallo stato ideale, in cui ogni scuola aveva il suo direttore e, viceversa, ogni direttore la sua scuola, ad una situazione in cui un unico Coordinatore doveva gestire a scavalco più strutture, in alcuni casi limite fino a cinque contemporaneamente, a volte neppure vicine tra di loro.

Tutti conoscono il principio della rana bollita, usato dal filosofo americano Noam Chomsky: in un pentolone di acqua fredda viene messa una rana, la quale nuota tranquillamente e non si accorge della temperatura che sta salendo, perché l'acqua si scalda lentamente. Quando poi il calore diviene insostenibile, la rana è troppo debole per reagire e a quel punto la rana muore bollita. Se fosse stata messa subito a contatto con l'acqua bollente con un balzo si sarebbe messa in salvo.

Ebbene, nei Servizi Educativi la temperatura è salita un po' alla volta, fino a rendere il clima aziendale rovente: al momento della rilevazione del rischio e dell'allestimento del conseguente intervento migliorativo la forza lavoro contava 22 Coordinatori, ai quali spettava la gestione delle 62 strutture che, nel frattempo, non sono diminuite ma anzi hanno continuato a crescere per complessità e offerte educative.

A ciò si aggiunge la crescente complessità del territorio e dell'utenza: ci sono scuole dell'infanzia in cui si trovano bambini di tutti i colori e di tanti paesi e, più in generale, la missione educativa nella palude della *Modernità liquida*, per dirla con il sociologo Zygmunt Bauman, è profondamente diversa da quella di appena una trentina di anni fa e gli addetti dell'educazione sono esposti quotidianamente a queste tematiche e al sentimento di frustrazione che ne deriva.



Il problema, per quel che riguarda i Servi educativi, è consistito nella necessità di fare fronte alla mancanza di risorse e di mezzi, continuando a mantenere e, se possibile, a incrementare gli standard di qualità; nel corso del tempo non si è potuto fare altro che trovare soluzioni momentanee che risolvessero nell'immediato le necessità gestionali delle strutture. Ricordo che una delle difficoltà consiste nel dover garantire continuativamente il servizio, praticamente nel corso dell'intero anno. In una situazione del genere è facile che la necessità di governare l'urgenza del quotidiano faccia procrastinare l'importanza di operare una riflessione approfondita, necessaria per mettere mano agli elementi strutturali del problema.

Dunque l'accorpamento delle strutture è avvenuto in maniera graduale e senza un criterio che orientasse le scelte e che fornisse una cornice di senso all'operare quotidiano.

Le ripercussioni maggiormente manifeste si sono avute sui carichi di lavoro, che aumentavano in maniera incontrollata, e in maniera più silente si è venuta a creare una situazione di iniquità retributiva, in quanto i coordinatori con più scuole percepivano maggiori indennità, ma non era detto che chi gestiva un'unica struttura avesse un minore carico di lavoro; come si poteva ripristinare una condizione di equità organizzativa?

A ciò va aggiunta una ulteriore dimensione di criticità, riguardante l'identità di ruolo: il modello 'un direttore-una scuola' sicuramente dava maggiori certezze su ruolo, funzioni e competenze da spendere nella realtà lavorativa quotidiana ma le esigenze di cambiamento dell'assetto organizzativo trascinavano con sé un'esigenza di cambiamento sul modo di pensarsi al lavoro e, di conseguenza, bisognava compiere una transizione dall'idea di coordinatore/direttore all'idea di coordinamento di strutture educative. Dal Coordinatore al Coordinamento, un salto di cultura organizzativa non da poco e che sta ancora prendendo il suo tempo per realizzarsi compiutamente.

Per riassumere potremmo dire che questo gruppo di lavoratori si è trovato in una situazione di trasformazione organizzativa che è stata subìta dall'intero servizio, che ha implicato una lenta transizione da un modello certo ad uno scenario incerto e che tutto ciò ha portato come conseguenza un sentimento di isolamento e

solitudine di fronte alle difficoltà e un deterioramento del clima relazionale.

Tutti questi elementi sono stati registrati dagli esiti della rilevazione e sono stati successivamente sviscerati in gruppi di lavoro dedicati all'approfondimento delle tematiche emerse e alla loro contestualizzazione nella realtà lavorativa attuale.

Di seguito vengono riportati gli esiti del HSE-Management Standard IT per il gruppo omogeneo dei Coordinatori pedagogici, sia i risultati complessivi che i risultati per singolo quesito.

Come si può vedere, i fattori in cui si è mostrata maggiore necessità di miglioramento riguardano la gestione dei carichi di lavoro (*Domanda*) e la dimensione del *Cambiamento*, e ciò traduce in maniera abbastanza puntuale la situazione sopra descritta, ad ulteriore riprova della bontà dello strumento adottato e della necessità di effettuare una valutazione del rischio seria e approfondita.

A seguire la dimensione del *Supporto dei superiori*, la qualità delle *Relazioni* sul posto di lavoro e la questione del *Ruolo*.

Risultati complessivi: COORDINATORI PEDAGOGICI

	Risultato	Obiettivo a breve termine suggerito	Obiettivo a lungo termine suggerito
Domanda	2,90	3,25	3,88
Controllo	3,43	3,67	4,00
Supporto superiori	3,22	3,40	4,40
Supporto colleghi	4,10	4,25	4,75
Relazioni	3,72	4,00	4,50
Ruolo	3,92	4,40	4,80
Cambiamento	3,16	3,33	4,00

Data Set: Dipendenti Comune di Trieste 2011
Category filter: Area=Educazione Università e Ricerca, Categoria=D, Tipo Lavoro=Contatto diretto con pubblico/utenza (n=17, 2,2%)

Legenda

- Va molto bene, bisogna mantenere la performance
  Rappresenta i casi vicini o sopra l'80° percentile
- Bene, potenzialmente migliorabile
  Rappresenta i casi tra la media e l'80° percentile
- Evidente necessità di miglioramento
  Rappresenta i casi tra il 20° percentile e la media
- Urgente richiesta di azioni di miglioramento
  Rappresenta i casi al di sotto del 20° percentile

Risultati per singolo quesito: COORDINATORI PEDAGOGICI

Il risultato è raggruppato per fattori di rischio; è qui visualizzato il punteggio medio per ogni singolo quesito associato a quel fattore

Quesito		Media
Domanda		
3	Sul lavoro persone diverse mi fanno richieste che mi è difficile combinare	2,94
6	Ho scadenze che mi è impossibile rispettare	3,06
9	Devo lavorare molto intensamente	1,53
12	Devo trascurare alcuni compiti perché ho troppo da fare	2,76
16	Non mi è possibile avere sufficienti momenti di pausa	3,00
18	Ricevo pressioni per lavorare oltre l'orario	4,00
20	Devo lavorare molto velocemente	2,35
22	Si pretende che lavori con ritmi impossibili	3,53
Complessivo		2,90
Controllo		
2	Posso decidere quando fare una pausa	3,35
10	Ho voce in capitolo sui miei ritmi di lavoro	3,12
15	Posso decidere in che modo svolgere il mio lavoro	3,76
19	Ho la possibilità di scegliere cosa fare sul lavoro	3,53
25	Posso dire la mia sul modo in cui svolgere il mio lavoro	3,82
30	Il mio orario di lavoro può essere flessibile	3,00
Complessivo		3,43
Supporto dei Superiori		
8	Ricevo dal mio capo supporto e informazioni sul lavoro che svolgo	3,47
23	Posso contare sull'aiuto del mio capo quando ho problemi sul lavoro	3,41
29	Se qualcosa sul lavoro mi ha disturbato o infastidito posso parlarne con il mio capo	3,41
33	Sono supportato dai miei superiori in lavori emotivamente impegnativi	2,76
35	Al lavoro il mio capo mi incoraggia	3,06
Complessivo		3,22
Supporto dei colleghi		
7	Se emergono difficoltà sul lavoro, posso contare sull'aiuto dei miei colleghi	4,18
24	Ricevo dai miei colleghi l'aiuto e il sostegno di cui ho bisogno	3,82
27	Sul lavoro i miei colleghi mi dimostrano il rispetto che merito	4,35
31	I miei colleghi mi danno ascolto quando parlo dei miei problemi di lavoro	4,06
Complessivo		4,10

Quesito		Media
Relazioni		
5	Sono molestato/a con parole o comportamenti sgradevoli	3,82
14	Ci sono attriti e liti tra colleghi	3,47
21	Sul lavoro sono oggetto di prepotenze e vessazioni	4,18 *
34	Le relazioni sul lavoro sono tese e difficili	3,38
Complessivo		3,72

*** 5 (29,4%) soggetti del sottogruppo selezionato riportano di essere sempre, spesso o qualche volta oggetto di prepotenze o vessazioni.**

Ruolo		
1	Mi è chiaro cosa ci si aspetta da me sul lavoro	4,00
4	So come va fatto il mio lavoro	4,29
11	Mi sono chiare le mie mansioni e le responsabilità che ho sul posto di lavoro	4,00
13	Mi sono chiari scopi e obiettivi del mio reparto/settore	3,82
17	Capisco in che modo il mio lavoro si inserisce negli obiettivi generali dell'organizzazione	3,47
Complessivo		3,92
Cambiamento		
26	Mi è possibile chiedere spiegazioni ai dirigenti sui cambiamenti relativi al lavoro	3,35
28	Il personale viene consultato sui cambiamenti relativi al lavoro	2,82
32	Quando ci sono dei cambiamenti sul lavoro, mi è chiaro che effetto avranno in pratica	3,29
Complessivo		3,16

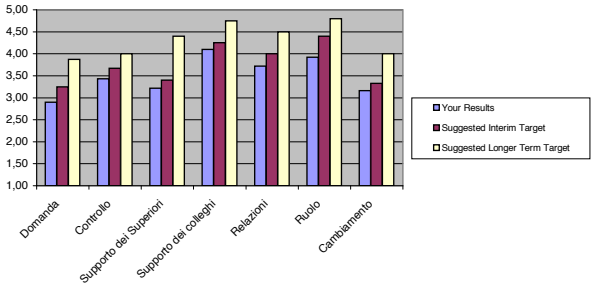
Legenda

- **Va molto bene, bisogna mantenere la performance**
  Rappresenta i casi vicini o sopra l'80° percentile
- **Bene, potenzialmente migliorabile**
  Rappresenta i casi tra la media e l'80° percentile
- **Evidente necessità di miglioramento**
  Rappresenta i casi tra il 20° percentile e la media
- **Urgente richiesta di azioni di miglioramento**
  Rappresenta i casi al di sotto del 20° percentile

Data Set: Dipendenti Comune di Trieste 2011

Category Filter: Area=Educazione Università e Ricerca, Categoria=D, Tipo Lavoro=Contatto diretto con pubblico/utenza (n=17, 2,2%)

† Compared with results from 'Dipendenti Comune di Trieste 2011' (see the HSE MS Analysis Tool User Manual for more information and for caveats regarding interpretation of results)



Dall'analisi di dettaglio ottenuta dai risultati per singolo quesito, gli item che mostrano una urgente richiesta di miglioramento (colore rosso) riguardano precisamente la difficoltà a conciliare differenti richieste e la necessità di comprendere gli scopi e gli obiettivi del Servizio.

La sfida a questo punto consisteva nel tradurre tali risultati in un piano di interventi migliorativi, nell'ottica di prevenzione primaria del rischio ovvero di interventi che mirassero a combattere lo stress da lavoro cambiando elementi del modo in cui il lavoro è organizzato e gestito. E inoltre le proposte dovevano essere realizzabili e sostenibili dall'Amministrazione, secondo una logica di strategia di intervento realistica che consentisse di adottare le soluzioni nella pratica lavorativa quotidiana.

COME SI MANGIA UN ELEFANTE TUTTO INTERO?

Un pezzettino alla volta! Recita la saggezza di un proverbio africano.

La pianificazione degli interventi migliorativi ha rappresentato una cospicua parte del lavoro, pari almeno alla loro realizzazione. Per fornire le risposte adeguate alle problematiche emerse è stato necessario coinvolgere più strutture dell'Ente e avviare una progettazione congiunta tra due Direzioni di Area, Educazione e Risorse Umane, che hanno collaborato per la creazione e l'adozione in dotazione organica di un nuovo profilo professionale. Non bisogna dimenticare poi, che in vari momenti del percorso si reso opportuno o necessario il coinvolgimento delle parti sociali.

È nato dunque l'*Istruttore addetto alle strutture educative* (*supporto al coordinamento pedagogic*o) che, di per sé, rappresenta una proposta di efficientamento nell'utilizzo delle risorse. Si è pensato infatti di impiegare il personale educativo inidoneo per motivi di salute all'interno delle strutture educative ma con compiti di natura gestionale-organizzativa, a supporto dei Coordinatori. Ciò avrebbe consentito di utilizzare al meglio il patrimonio di competenze acquisito da tale personale in ambito educativo e al contempo di ridurre le esigenze formative per una adeguata ricollocazione in altri settori dell'Ente. Dunque, all'interno dell'alveo di un percorso

di riqualificazione e ricollocazione mirata del personale inidoneo all'interno dell'Ente, si è scavato un percorso preferenziale per le Istruttrici e gli Istruttori educativi inidonei, che sarebbero stati ricollocati in questo profilo di nuova istituzione. La previsione era di poter saturare la disponibilità di dotazione organica (fino a 20 *Istruttori addetti alle strutture educative*) nel corso di qualche anno.

L'immissione in dotazione organica di questo nuovo profilo è stato il punto nodale attorno al quale ipotizzare una serie di altri interventi che, integrati tra di loro, avrebbero costituito un fattore di abbattimento del livello di rischio rilevato.

Il *Supporto al coordinamento* poteva incidere infatti sulla dimensione dei carichi di lavoro, e comunque non nell'immediato; ma bisognava poter intervenire con urgenza sugli altri elementi di ambiguità organizzativa sopra riportati e, possibilmente, non crearne di nuovi facendo degli inserimenti poco attenti.

Le risorse infatti arrivavano alla spicciolata, così è per la dichiarazione di inidoneità; con quale priorità si sarebbero dovute assegnare? Ovvero quale Coordinatore era più bisognoso? E di quali strutture si sarebbero dovuti occupare? Di tutte quelle seguite da un unico Coordinatore o solo di alcune, che però configuravano una logica di accorpamento?

E ancora... nella pratica, il *Supporto*, cosa sarebbe poi andato a fare?

Nello schema degli interventi migliorativi è stata dunque prevista l'attivazione di due gruppi di lavoro, composti da alcuni Coordinatori pedagogici e dalle Responsabili di Posizione Organizzativa e condotti con la tecnica del gruppo focus. Il primo gruppo aveva l'obiettivo di effettuare una *job description* della posizione lavorativa del Coordinatore pedagogico e, in base a questa, aveva il sottoobiettivo di evincere dalle funzioni essenziali di quel profilo, quelle che potevano essere assegnate al Supporto, adeguando le stesse al diverso livello di responsabilità dei futuri colleghi.

Questo lavoro ha impegnato quattro Coordinatori e le due Responsabili PO per tre mesi circa, per un totale di nove incontri della durata di due ore ciascuno.

Il secondo gruppo aveva come obiettivo l'individuazione di criteri condivisi e co-costruiti per meglio definire il concetto di "peso"

delle strutture educative e per definire in tale modo una priorità nell'assegnazione della risorsa aggiuntiva. Il lavoro del gruppo si è concretizzato nella costruzione di schede di rilevazione progressivamente dettagliate e nella loro presentazione al resto delle Coordinatrici e dei Coordinatori, nel corso di una riunione di coordinamento integrato. Questo lavoro ha impegnato cinque Coordinatori e le due Responsabili PO per tre incontri della durata di due ore ciascuno. Una volta ottenuto lo strumento di rilevazione dei dati bisognava procedere alla loro raccolta ed elaborazione. Questa parte è stata seguita integralmente dall'ufficio della Psicologa del lavoro e alla fine di questa fase del lavoro è stato possibile rendere degli elenchi di tutte le strutture educative, ordinate in base al loro "peso" o carico di gestione.

L'esito dei lavori dei gruppi è stato riportato all'assemblea di tutti i Coordinatori e, successivamente, in un'assemblea allargata agli RLS, alla presenza dei Dirigenti dei settori educativo e delle risorse umane.

A questo punto, dopo avere già fatto molto, bisognava però ancora passare dal dire al fare...

La realtà delle strutture educative sul territorio presentava tre situazioni particolarmente favorevoli per sperimentare al contempo una logica di accorpamento delle strutture e l'inserimento del *Supporto al coordinamento*, che da un certo punto in avanti sarà definito *Referente tecnico di struttura* in quanto la nominazione, al momento della nascita e del riconoscimento sociale di un nuovo soggetto, è anch'essa un punto di primaria importanza.

Si è partiti dunque con una sperimentazione iniziale che inseriva i primi tre *Referenti tecnici di struttura* a tre poli educativi, localizzati in rioni e comprendenti le tre tipologie di servizi: nidi, materne e ricreatori. Dunque grosso modo la situazione era la seguente: tre Referenti, inseriti in tre realtà operative territoriali che mettevano in rete longitudinalmente le tre tipologie di servizio educativo e tre Coordinatori referenti. Questa fase iniziale venne definita delle "Isole di sperimentazione" e il progetto che orientava la sperimentazione fu chiamato "tre Servizi un Territorio". L'entusiasmo di questa fase iniziale è stato il carburante che ha alimentato la macchina per il tempo a venire; chi ne era partecipe sapeva molto bene che il

suo operato avrebbe lasciato un'impronta sull'evoluzione dell'intero Servizio, non solo di un nuovo ruolo professionale, e tutti erano consapevoli che questa era un'opportunità di miglioramento che andava giocata fino in fondo.

Finalmente si disponeva degli strumenti per operare gli accorpamenti sulla base di un criterio, che si potrebbe definire di individuazione di *Luoghi*[1] educativi nel senso in cui un luogo è identitario, relazionale e storico, e per una più bilanciata assegnazione delle strutture, che tenesse conto della loro pesatura in termini di carichi di lavoro effettivi e percepiti. I successivi accorpamenti hanno seguito, per quanto possibile, la direzione tracciata nella iniziale fase di sperimentazione.

Tutto ciò si è sviluppato, grosso modo, nel corso degli anni 2012 e 2013.

Durante il biennio successivo si è continuato a mantenere degli incontri di gruppi focus con il gruppo dei *Supporti* che si veniva mano a mano costituendo, per consolidare l'identità del gruppo e per supportarli nelle difficoltà che mano a mano essi incontravano. Il tutto tessendo un costante dialogo con i Coordinatori referenti, con i Responsabili di Posizione Organizzativa e con la Dirigenza.

Il gruppo non poteva apparire infatti come una "*sine cura*, depositario di grandi speranze e di grandi attese, secondo una logica di utilizzo meccanico"[2], e non si poteva neppure arrendersi al luogo comune in base al quale sia sufficiente mettere insieme alcuni validi colleghi per ottenere un risultato migliore di quello che avrebbero ottenuto ciascuno per conto proprio; bisognava, viceversa, indirizzare il processo di crescita e di consolidamento del gruppo di lavoro in maniera attenta e oculata perché insieme ad esso si sviluppava, contemporaneamente e in virtù di esso, l'identità professionale che avrebbe rappresentato il nuovo abito lavorativo delle colleghe e dei colleghi educatori in cambio mansione.

Il resto è pratica operativa attuale ed è una storia che si sta ancora scrivendo...

---

[1] *Non luoghi: introduzione ad una antropologia della surmodernità*. Marc Augé, Eléutera Editrice, Milano, 1993.

[2] *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*. Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., Raffaello Cortina Editore, 1992.

Ho preferito illustrare questo esempio, al posto di altri meno articolati e di più agile trattazione, per mostrare come le dimensioni HSE possano diventare parola viva nel tessuto organizzativo; la rilevazione strutturata del malessere lavorativo deve poter mettere in moto dei processi trasformativi e il circolo vizioso dei vincoli organizzativi deve potersi trasformare in un circolo virtuoso di costruzione di benessere sul posto di lavoro... un pezzettino alla volta!

THE IMPORTANCE OF BEING EARNEST

È il titolo di una commedia teatrale di Oscar Wilde, giocata sul bisticcio di parole tra l'aggettivo *earnest* (serio, affidabile, onesto) e il nome proprio *Ernest*, che in inglese suonano omofoni.

Uso in maniera scherzosa questo titolo per richiamare un concetto di tutta serietà, ovverosia la necessità di assicurarsi l'impegno dei vertici dell'Organizzazione e/o dei Dirigenti per apportare i cambiamenti organizzativi, piccoli o grandi che siano, necessari a realizzare la riduzione del rischio dello stress da lavoro, nel suo aspetto di prevenzione primaria.

Le proposte migliorative possono partire dalla base ma devono essere avallate e supportate dal vertice organizzativo per diventare operative. Inoltre è necessario poter garantire tale impegno nel lungo periodo in quanto le persone che soffrono una condizione di disagio auspicherebbero una soluzione immediata, questa è la loro aspettativa; può essere complicato dunque trasmettere il senso di una ricerca di soluzioni attraverso un processo di miglioramento continuo, che è lento e progressivo, e in accordo con la dirigenza.

Gestire i processi organizzativi richiede sforzo e costante manutenzione e questo è particolarmente vero per i processi trasformativi; è più che mai importante dunque che il vertice e/o la dirigenza di un'Organizzazione si assuma un impegno 'serio, affidabile e onesto' nei confronti della valutazione e gestione del rischio da stress legato al lavoro. Per continuare a giocare con le parole, lo potremmo chiamare 'il commitment della committenza'.

Mentre la fase della rilevazione del rischio è standardizzata e oramai si avvale di una metodologia consolidata, quella dell'allestimento degli interventi migliorativi è lasciata alla specificità delle singole situazioni e in fin dei conti non potrebbe essere diversamente.

Questo rende le soluzioni particolari e uniche per quella data realtà.

Ma il denominatore comune delle azioni migliorative è che le persone coinvolte si sentano parte della soluzione e non solo parte del problema. Diviene strategico dunque poter garantire, nel corso dell'intervento, un adeguato coinvolgimento delle parti interessate e poter favorire un fruttuoso dialogo al loro interno.

Le direttrici su cui basare un intervento di gestione del rischio slc sono fornite dalla guida del consorzio PRIMA-EF[3] (Psychosocial Risk Management-European Framework), a cui l'Italia partecipa con l'istituto ISPESL (ora INAIL), e tra gli aspetti principali per raggiungere il successo degli interventi si citano i seguenti elementi: la disponibilità dell'Organizzazione al cambiamento, sottolineando l'importanza, sin dall'inizio dell'intervento, di sviluppare e mantenere l'impegno ed il supporto organizzativo, la necessità di adottare una strategia di intervento realistica, la possibilità di adottare una strategia di intervento globale ovvero a livello di prevenzione primaria, secondaria e terziaria ed infine la capacità di sostenere un miglioramento continuo, in quanto la gestione del rischio SLC prevede l'adozione di una politica gestionale di miglioramento progressivo e, di fatto, fornisce un metodo per la costruzione di Benessere Organizzativo ovverosia lo sviluppo di *buona salute* all'interno delle Organizzazioni[4].

La valutazione del rischio rappresenta la fase inaugurale di tale processo di miglioramento continuo e il suo scopo è quello di guidare e sostenere la sua conseguente riduzione; essa non è un obiettivo fine a sé stesso.

---

[3] PRIMA-EF Guida al contesto europeo per la gestione del rischio psicosociale, a cura di Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL), 2009.

[4] *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Avallone F., Paplomatas A., Raffaello Cortina Editore, 2004.

La vera sfida per le Organizzazioni è di farsi carico degli esiti della valutazione e, a partire ad essi, intraprendere un percorso di revisione dei processi e delle pratiche di lavoro.

Un intervento di counselling organizzativo può rivelarsi allora un prezioso alleato per modulare gli interventi e per armonizzare i processi di ricostruzione del tessuto valoriale dell'Organizzazione, che deve poter avvolgere tutte le lavoratrici e i lavoratori fornendo loro identità, appartenenza e un senso elevato al loro operare quotidiano.

Valutazione e gestione del rischio stress lavoro correlato, insieme, forniscono un metodo per intraprendere un lento cammino di modificazione della cultura organizzativa vigente e, se l'impresa appare ardua e gravosa (lo è!) vorrei concludere facendo un richiamo alla leggerezza, ma con un pizzico di ironia:

> Tra le massime scolpite sul muro del signore Naoshige ce n'era una che diceva: "le questioni di maggiore gravità vanno trattate con leggerezza". Il maestro Ittei commentò: "Le questioni di minore gravità vanno trattate seriamente".
>
> (*Ghost dog – Il codice del Samurai*, 1999, Jim Jarmusch)