PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 16 - numero 3370 di giovedì 31 luglio 2014

Imparare dagli errori: quando i problemi sono i conflitti interni

La rubrica "Imparare dagli errori" si sofferma sullo stress lavoro-correlato e sui rischi psicosociali. Un caso aziendale con conflitti mai affrontati e chiari segni di stress. Riconoscere lo stress e i problemi dell'organizzazione lavorativa.

Brescia, 31 Lug ? Più volte abbiamo ricordato come lo **stress** e, più in generale, i rischi psicosociali, si presentino come una delle più importante sfide per la salute e per la sicurezza dei lavoratori e per la competitività delle aziende. In questi anni diverse ricerche europee hanno sottolineato che lo stress lavoro-correlato è uno dei più importanti problemi sanitari lavorativi: colpisce più di 40 milioni di persone nell'Unione Europea e ad esso sono riconducibili il 50% e il 60% di tutte le giornate lavorative perse.

Partendo da questi dati era evidente che sul tema dello stress si sarebbe prima o poi soffermata anche la rubrica "Imparare dagli errori". Rubrica che, nella sua accezione più estesa, non racconta solo incidenti e comportamenti/carenze da cui "trarre lezione", ma presenta anche dati e scenari relativi ai rischi per la salute e le misure di prevenzione per evitarli o ridurli.

Ricordiamo, a questo proposito, che PuntoSicuro è media partner della campagna europea " Insieme per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro correlati". E proprio per parlare degli strumenti pratici gratuiti proposti alle aziende sul sito della campagna, fermiamo la nostra attenzione su uno strumento elvetico - dal nome stressnostress.ch - per ridurre e prevenire lo stress sul posto di lavoro.

Stressnostress.ch non solo contiene informazioni generali, misure a livello organizzativo e individuale e check list, ma presenta anche **casistiche esemplificative** di situazioni negative relativamente al tema dello stress lavoro-correlato e delle misure per affrontarle. Insomma degli esempi di "errori" e dei correttivi applicabili...
Potevamo non parlarne in "Imparare dagli errori"?

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[AC6002] ?#>

Casi esemplificativi
Il primo esempio parte con una **premessa.**
"La direzione di una media impresa cerca consiglio. Tutti i membri della direzione sono concordi nell'affermare che di mese in mese le riunioni settimanali della direzione diventano sempre più inefficienti. I membri incominciano a discutere soltanto bilateralmente su argomenti che, in effetti, dovrebbero essere discussi nell'ambito della riunione. Negli ultimi tempi importanti progetti sono stati massicciamente frenati e hanno rischiato di fallire: una situazione estremamente pericolosa nella dura lotta contro la concorrenza".

Viene fatta un'**analisi** da parte di un consulente che partecipa alle riunioni in qualità di osservatore.
Le riunioni della direzione danno "un'immagine sconcertante. I membri della direzione discutono in modo stranamente superficiale e molto 'cortese' di argomenti, per i quali sarebbe normale attendersi pareri discordi e conflitti". Sembra che nell'azienda non siano ammesse discussioni dirette e franche. In particolare da incontri personali per accertare la situazione con i singoli membri della direzione "vengono alla luce dei primi chiari segnali di stress":
- "il direttore, cinquantaseienne, pensa seriamente alla possibilità di lasciare l'azienda, '*per quanto ami l'azienda nella quale è cresciuto*';
- il responsabile del marketing, 36 anni, sta cercando un nuovo posto, per quanto sia in azienda soltanto da 1 anno e non sia il tipo che abbandoni in fretta;

- il direttore si lamenta di soffrire di gravi problemi circolatori, che si sono notevolmente aggravati negli ultimi mesi, per quanto sul piano medico non sia stato riscontrato niente di particolare;
- il 'clima di stress' non si riscontra soltanto a livello della direzione, ma anche in tutta l'azienda, come ha dimostrato chiaramente una breve inchiesta;
- il fatto di evitare di discutere francamente ogni conflitto all'interno della direzione facendone un tabù, ha reso inefficiente la collaborazione".
Al centro delle tensioni si trovano in particolare "dei conflitti personali non risolti tra il direttore e il responsabile del marketing. In questo modo, da un lato non si realizzano importanti progetti, dall'altro i diretti interessati mostrano in parte già notevoli sintomi di stress. Si deve assolutamente interrompere questo circolo vizioso".

Alcune **misure** attuate:
- "coaching con il direttore e il responsabile del marketing: esprimere francamente le loro difficoltà personali;
- workshop della direzione: elaborazione in comune di un codice comportamentale per la direzione con l'obiettivo di accettare la discussione franca di conflitti;
- riunioni regolari di controllo;
- inchiesta tra i collaboratori dopo 10 mesi: rilevazione del potenziale di soddisfazione / di stress".

Questi i **risultati**.
Nell'arco di pochi mesi "la situazione è tornata normale. Anche se si continuano ad avvertire dei conflitti latenti, i progetti importanti non vengono più sabotati. La direzione è del parere che è più che mai valsa la pena di effettuare gli investimenti per l'analisi e le misure. All'interno di tutta l'azienda il clima è notevolmente migliorato".

Spunti per la prevenzione del rischio
Rimandando a future puntate di "Imparare dagli errori" indicazioni più strutturate sulla valutazione del rischio stress, ci soffermiamo oggi su alcune informazioni riportate sul sito stressnostress.ch.

È evidente che per poter prevenire, gestire e ridurre in un azienda le tensioni e i fattori di stress è necessario innanzitutto saperli riconoscere e valutare.
Ogni dirigente e collaboratore deve:
- percepire i segnali di stress nel proprio ambiente di lavoro;
- trovare le cause dello stress osservando, facendo domande e discutendo;
- introdurre delle misure per diminuire e prevenire lo stress.

Segnaliamo, in conclusione, che il sito riporta precise indicazioni relative alle **caratteristiche** e ai **sintomi di un'organizzazione malsana e di una organizzazione sana**.
Per ogni elemento è indicata la caratteristica malsana e, a fianco, quella sana.

A **livello personale**:
- "Senso di impotenza, senso di angoscia / Benessere psicosociale;
- Autostima e fiducia di sé basse / Autostima e fiducia di sé alte;
- Basso grado di soddisfazione nel lavoro / Alto grado di soddisfazione nel lavoro;
- Dimissioni interiori / Identificazione;
- Motivazione bassa / Forte motivazione;
- Cattivo stato fisico / Buona salute fisica;
- Burn out / Piacere di lavorare.

Livello sociale:
- Basso livello di competenza sociale / Alto livello di competenza sociale;
- Mobbing / Sostegno sociale;
- Basso livello di competenza di gestione / Alto livello di competenza di gestione;
- Assenteismo elevato / Poco assenteismo;
- Alta fluttuazione / Bassa fluttuazione;
- Mancanza di flessibilità e spirito innovativo / Molta flessibilità e molto spirito innovativo;
- Stile di vita a rischio / Stile di vita sano;
- Concorrenza inadeguata / Comportamento cooperativo.

Livello dell'organizzazione:
- Stile direttivo inadeguato / Direzione partecipativa;
- Gerarchia estraniante / Gerarchia 'trasparente';
- Cultura della sfiducia, controlli esagerati / Cultura della fiducia;
- Mancanza di trasparenza nelle decisioni / Trasparenza delle decisioni;
- Possibilità ridotte di organizzazione e di partecipazione / Possibilità adeguate di organizzazione e di partecipazione;
- Possibilità di perfezionamento professionale basse o inesistenti / Sufficienti possibilità di perfezionamento professionale;
- Pressione professionale continua ed eccessiva / Esigenze di prestazioni adeguate;
- Mancanza di misure di protezione sul lavoro / Buone misure di protezione sul lavoro".

Riportiamo un elenco di articoli di PuntoSicuro tratti dagli strumenti presentati, fino ad oggi, sul sito della campagna europea:
- StressNostress: un programma per diminuire e prevenire lo stress;
- Ridurre lo stress: misure a livello organizzativo e individuale;
- Nuovi strumenti per controllare con facilità i rischi psicosociali;
- Strumenti pratici per gestire stress e rischi psicosociali;
- Stress lavoro-correlato: la Campagna Ambienti di lavoro sani e sicuri.

Il sito ufficiale della campagna europea
Il sito di stressnostress.ch

Tiziano Menduto



Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

---

www.puntosicuro.it