

Attualità in tema di fattori psicosociali del lavoro

Milano, 13 ottobre 2017

# Conoscere per trasformare: un approccio ergonomico all'analisi dello stress

Alessandra Re



già ordinario di *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*  
*Università degli Studi di Torino*

# Capacità predittiva dei modelli teorici sullo stress

DOMANDA – SUPPORTO - CONTROLLO

Karasek e Theorell, 1990

SFORZO – RICOMPENSA

Siegrist, 1996

DOMANDE – RISORSE

Bakker e Demerouti, 2007



The findings that support the demand-control model are large-scale efforts, with sample sizes usually over 1,000 and in one case comprising one fourth of the working population of Sweden (a sample size of 958,096).

These large samples lend further credence to the reliability and generalizability of the findings obtained.

*(Vicente, 1999, p. 33)*

# Intenzioni eterogenee si confrontano nelle attività di lavoro



- La porta di ingresso al corridoio interno di un Pronto Soccorso

*Per i medici*



Una barriera per difendere la qualità della cura

“L’azione si forma in un ambiente saturo di attività eterogenee, affrancandosi – nel migliore dei casi - dalle sue contraddizioni. Questo ambiente non è un contesto esterno all’azione, ma in un certo senso ne è l’ambito interno”.

*Per gli infermieri*



Una barriera che ostacola il prendersi cura dei pazienti

(Clot, Y., *Le Travail à coeur*, 2010)

# La mappa cognitiva dei medici



 **ciò che vedono**

 **ciò che non vedono**

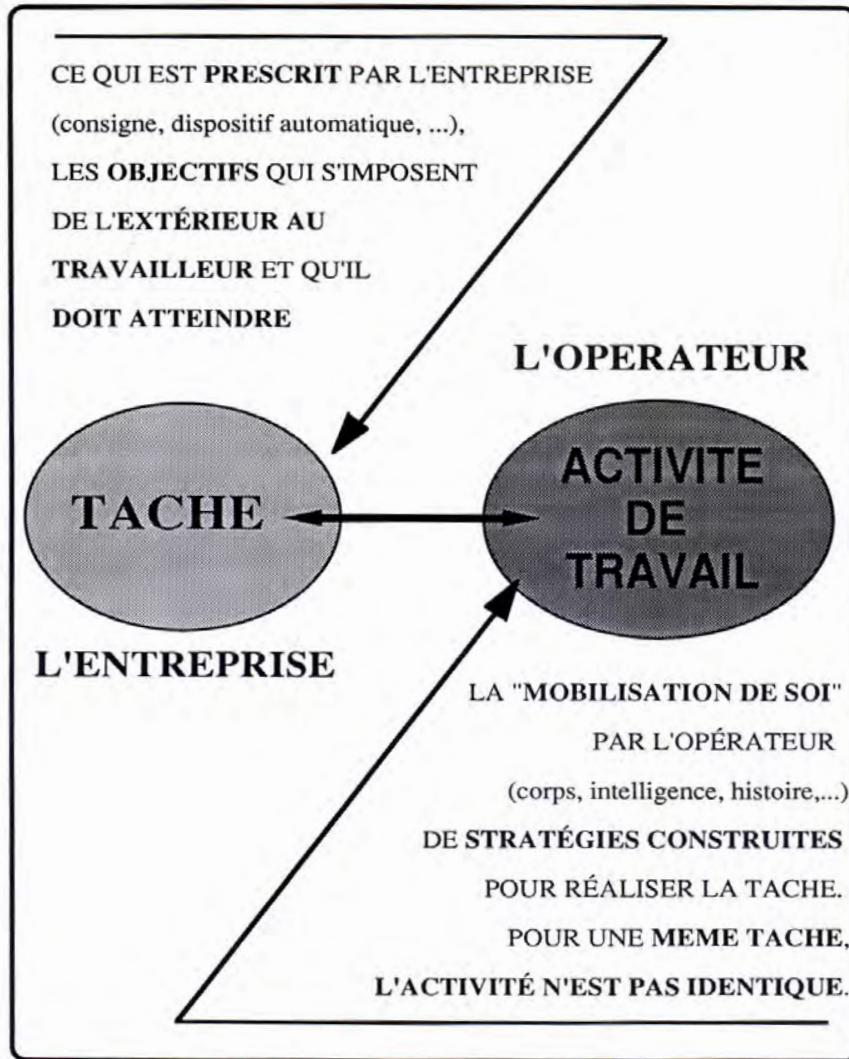
# La mappa cognitiva degli infermieri



 **ciò che vedono**

 **ciò che non vedono**

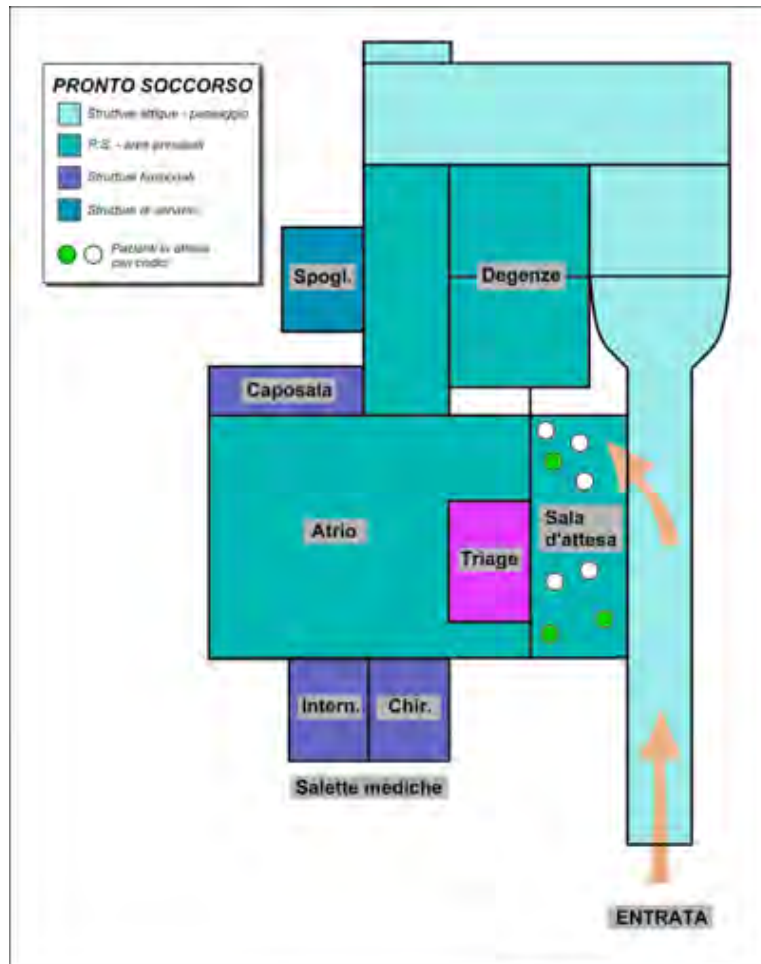
# Il compito non è l'attività



ACTIVITE

- Il comportamento non è l'oggetto, è la traccia che ci serve per risalire all'attività.
- L'attività è la modalità in cui l'operatore realizza effettivamente il lavoro attraverso l'attivazione di sé, del proprio corpo, della propria intelligenza, della propria storia.

# L'attività: il lavoro aggiuntivo

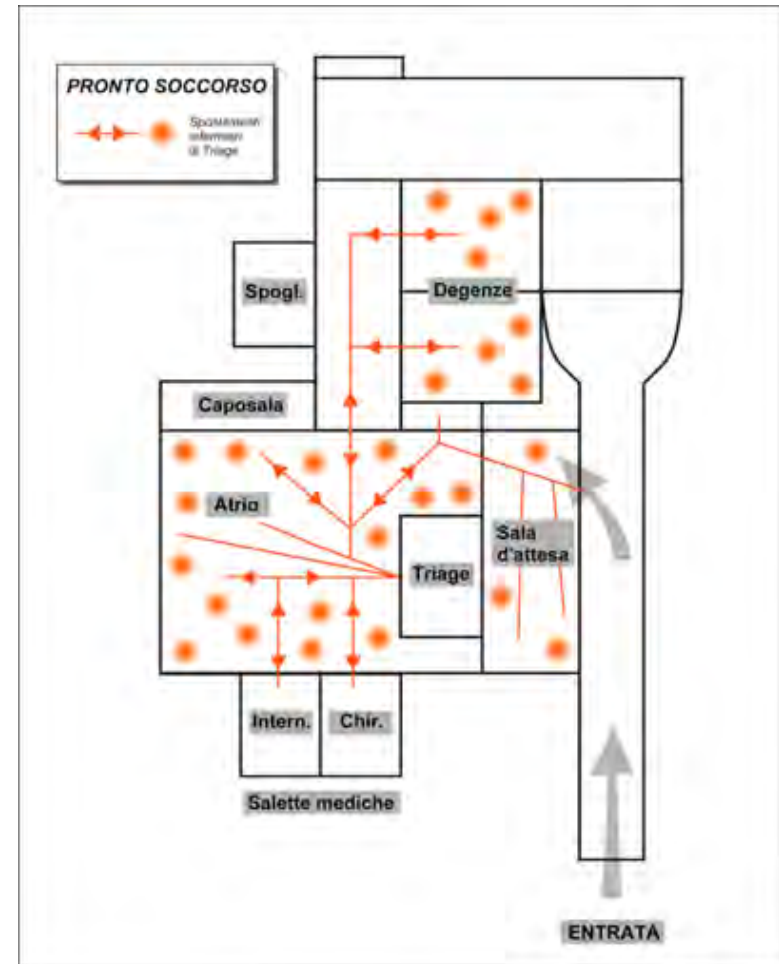
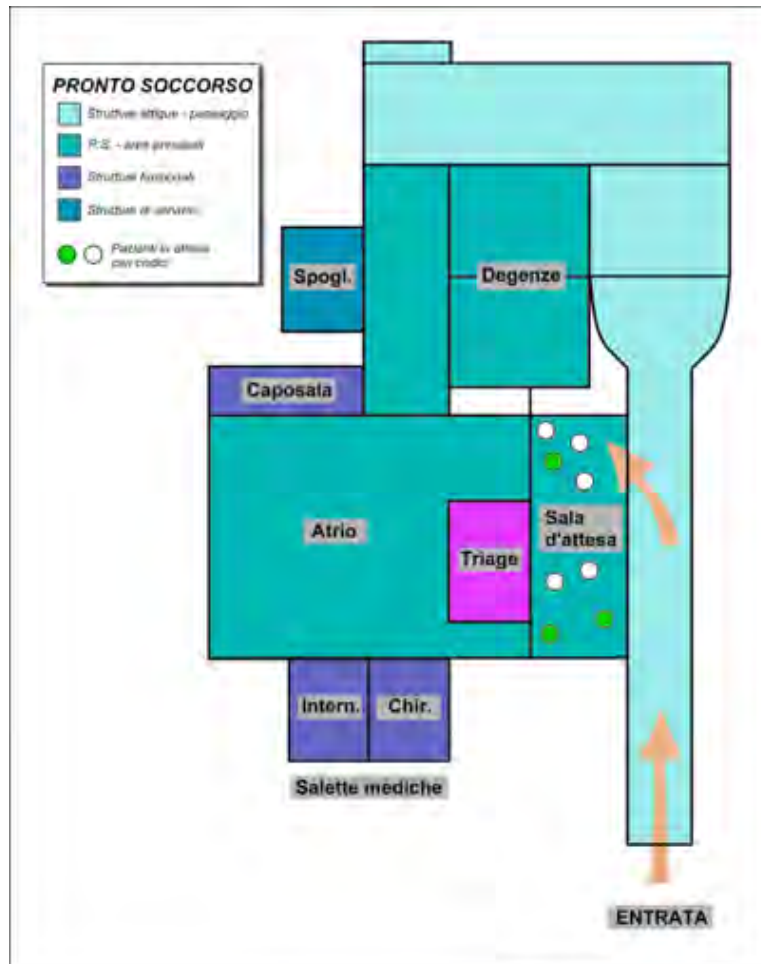


La sala d'attesa è fuori dall'angolo visuale. La struttura del gabbiotto impedisce di vedere il paziente che staziona in sala d'attesa.

*“Quelli che sono barellati, che sono soli, che non hanno accompagnatori vari, io li metto al di qua, non di là, in modo che possa vedere il viso se peggiorano, se vomitano”.*

Anche nelle sale di degenza lo spazio non monitorabile costituisce un elemento di rischio.

# L'attività: il lavoro previsto, il lavoro effettivo

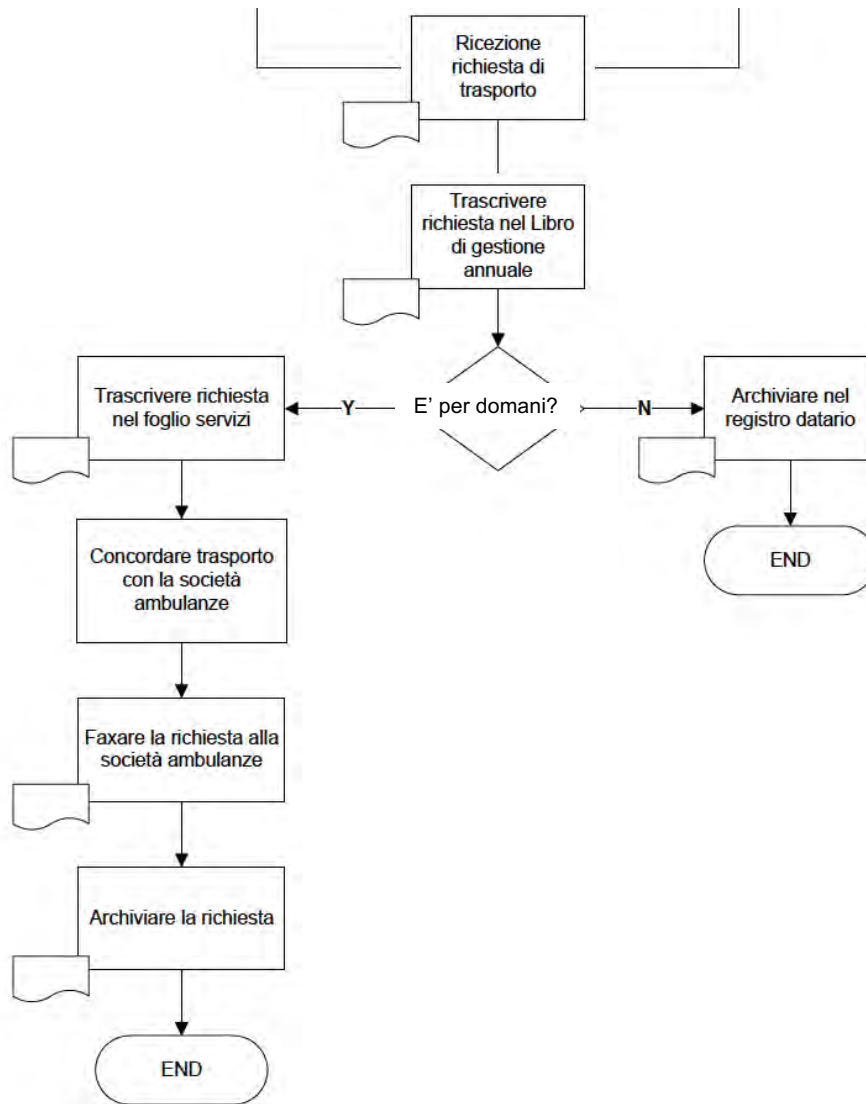


# L'attività: il lavoro invisibile

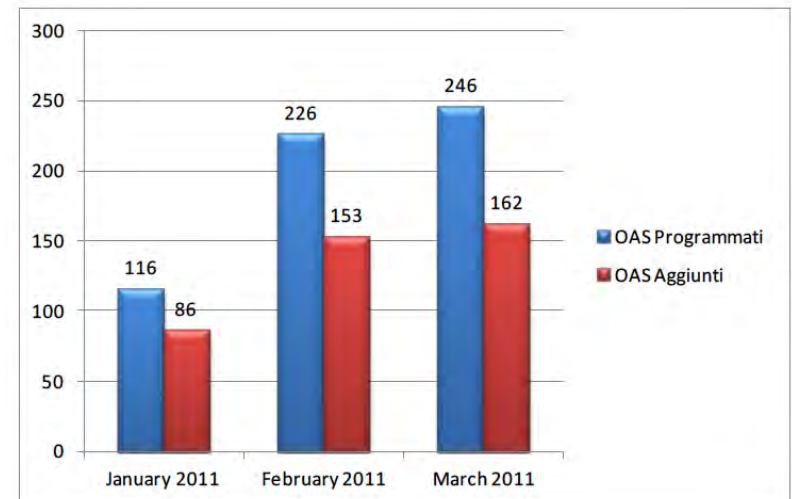
## Servizio coordinamento ambulanze



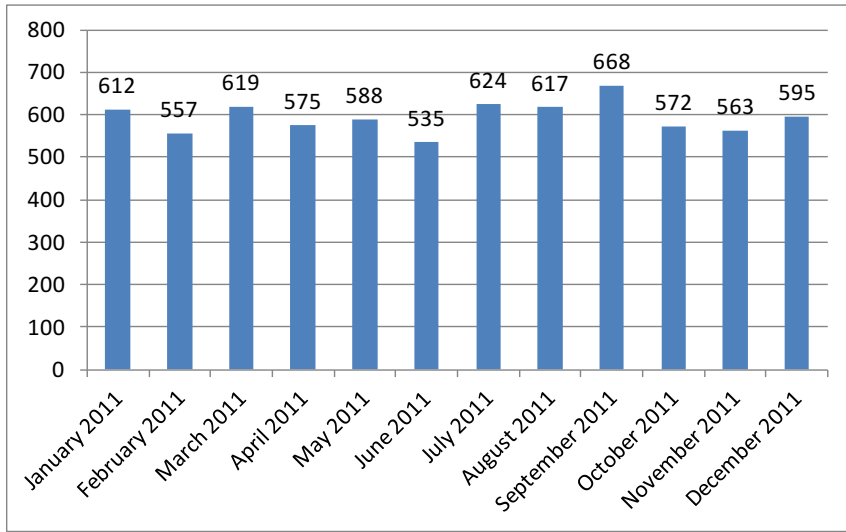
T. Callari, Tesi di dottorato, 2012



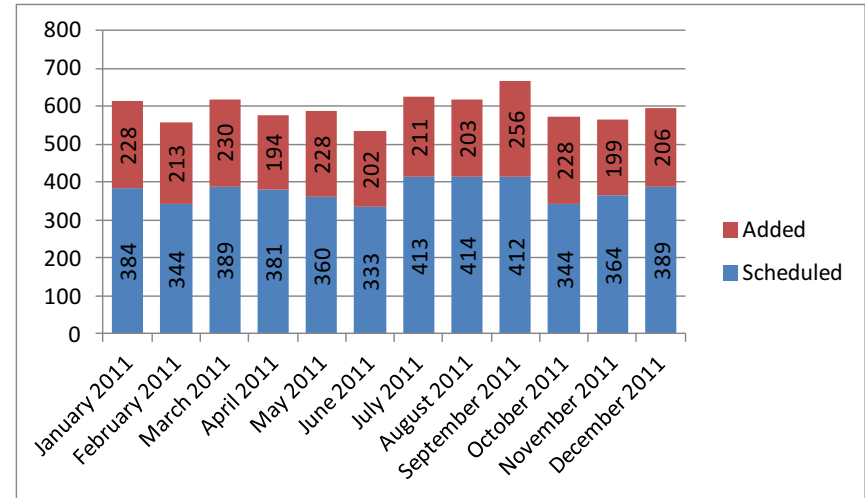
- 1 richieste incomplete, compilazioni non chiare e di difficile interpretazione (strategie di problem solving)
- 2 40% di richieste urgenti che si aggiungono a quelle programmate (ricerca di ambulanza disponibile, gestione del paziente in attesa presso la struttura specialistica esterna, ecc.).



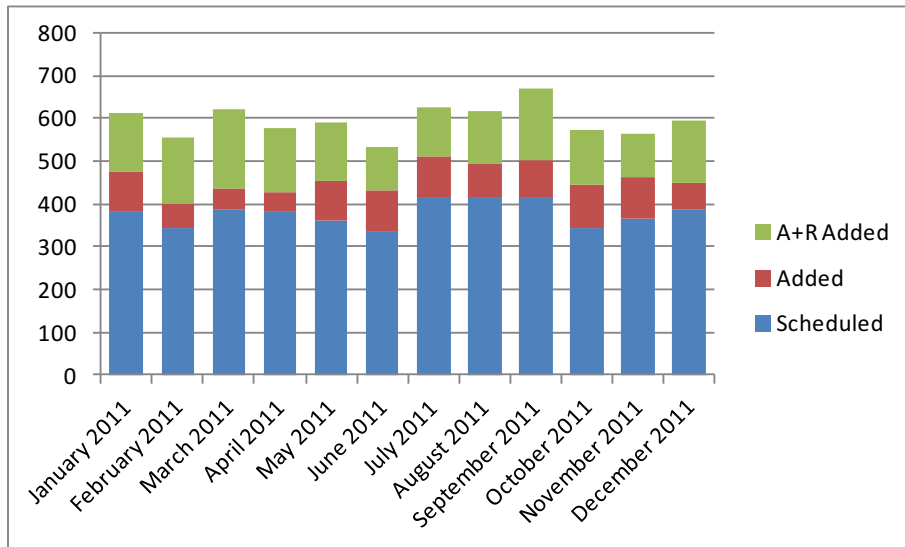
1



2



3



# La competenza: una tensione verso l'obiettivo

- Un sistema “volto a una meta” non sembra reagire direttamente agli stimoli o alle situazioni che incontra.
- Tratta invece le cose come oggetti da sfruttare, evitare o ignorare, come se si preoccupasse di qualcos'altro che ancora non esiste.



(Minsky, 1989)

...tratta le cose come oggetti da evitare o ignorare



# Stress: mancato equilibrio...

---



... o risultato mancato?

---



# L'attività sottratta: partecipare all'innovazione

Scheda 5

Attività	Frequenza	Operatori coinvolti	Luogo					
Acquisto reagenti	Programmata e non programmata	Tutti (3)	Reparto					
Descrizione attività a rischio			Stima di rischio (gravità x frequenza)					
<p>Chi è che fa una delibera per 30 mg? Prima, al di sotto di una certa cifra, circa € 5000, si potevano fare degli ordini in economia, cioè un acquisto mirato e rapido di un piccolo quantitativo estemporaneo: lo compro, lo uso, e magari facciamo una prova e ci accorgiamo che non ci serve.</p> <p>Un esempio: le colonne che sono alla base della preparazione in cromatografia, non possiamo continuare a usare quelle di vent'anni fa perché le avevamo scelte. Ma come faccio a sceglierne un'altra se non la provo? Costano 500, 600 euro e la casa produttrice non le offre. Ti fornisce l'assistenza per una scelta mirata, però se la vuoi la comperi. Sarebbe utile poterne acquistare una, verificare, dedichiamo noi il tempo utile per farlo, e poi decidere in delibera. Questo è di nuovo complicatissimo come meccanismo.</p> <p>Un piccolo fondo in economia permetterebbe anche di rispondere a delle esigenze dei clinici. Ci giustificano magari uno studio, un numero ridotto di 50 campioni eseguiti per produrre una metodica nuova. Il nostro modo di lavorare ci permette di essere disponibili ... [ma] validare un metodo all'interno del laboratorio implica un minimo di acquisti, che in questo momento sono l'aspetto più complicato. Qualche anno fa riuscivamo a farlo. L'altro giorno volevano i citrati nel liquido di dialisi, ma la colonna che abbiamo non è quella idonea. È un peccato, saremmo stati disponibili, avevamo anche l'esperienza per farlo, era una prova su un anticoagulante. E' uno dei punti dolenti del nostro lavoro.</p>			1	2	3	4		
							2x2	
							4	
			<p>Rischio DA: 4. possibile carenza di sostanze necessarie al completamento delle analisi e difficoltà di fare innovazione e ricerca per ragioni organizzative</p>					
<p>Rischio DI: 4. stress</p>								
<p>Soluzione: X da verificare <input type="checkbox"/> verificata <input type="checkbox"/> attuata</p> <p>Disporre di un piccolo budget annuale per rispondere a domande di ricerca</p>								

# Attività-stress: un problema di organizzazione del lavoro

---

- L'azione, il gesto, la scelta che uno avrebbe voluto fare ma che non ha potuto o non è riuscito a fare, quello che gli si impedisce di fare o che *si* impedisce di fare, ciò che pensa sia meglio *non* fare o ancora che potrebbe fare se ... sono momenti dell'attività, ne costituiscono anzi una delle dimensioni centrali.
- ... si potrebbe anche pensare che il senso di fatica deriva anche dalle possibilità che avvertiamo in noi senza poterle vivere, da ciò che non si può fare di quello che si potrebbe fare. (Clot, 2010, p. 25)

# Una teoria che colleghi organizzazione e lavoro

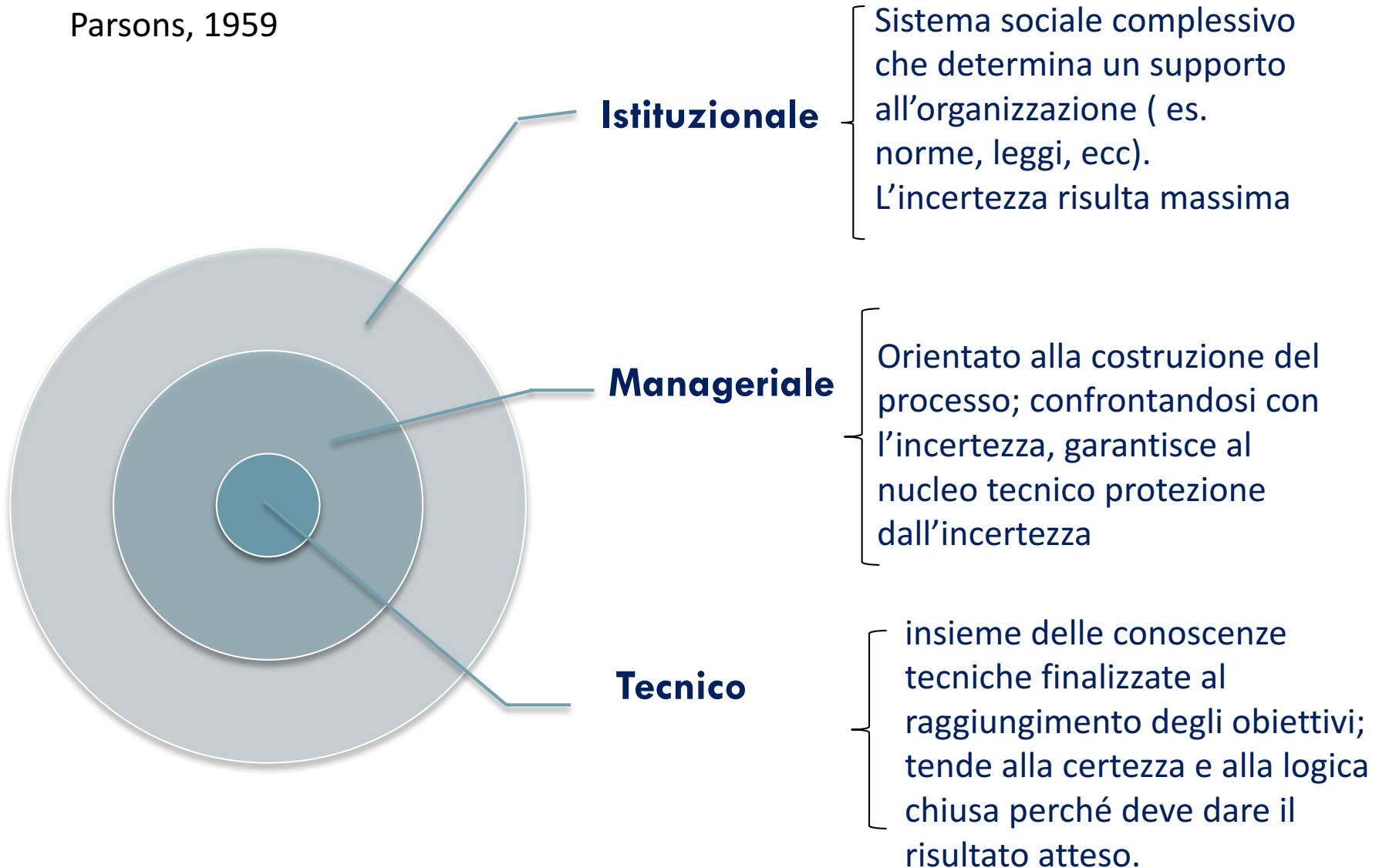
---

- Considerate su vasta scala, le organizzazioni complesse sono spesso strumenti efficaci per il conseguimento di obiettivi, e tale conseguimento è il risultato di un'azione pianificata, controllata
- Milioni di persone affrontano la loro giornata sulla base del fatto che le molte organizzazioni complesse da cui esse dipendono esibiranno ... un grado ragionevole di azione intenzionale, efficace.
- E' l'azione pianificata che sorregge le nostre vite quotidiane, non il comportamento casuale. Siamo avvolti nell'azione specializzata, controllata, modellata.

Thompson, J. D. (1994) *L'azione organizzativa*

# Livelli dell'azione organizzativa

Parsons, 1959



# Stress: una matrice organizzativa

- I spend half of my time making things work
- *Dirigente*: i nostri infermieri di triage, nonostante tutta la formazione che hanno fatto, sono stressati dalla responsabilità.  
*Caposala*: siamo stressati dal rispondere al telefono.



“Io organizzo un settore che non conosco”

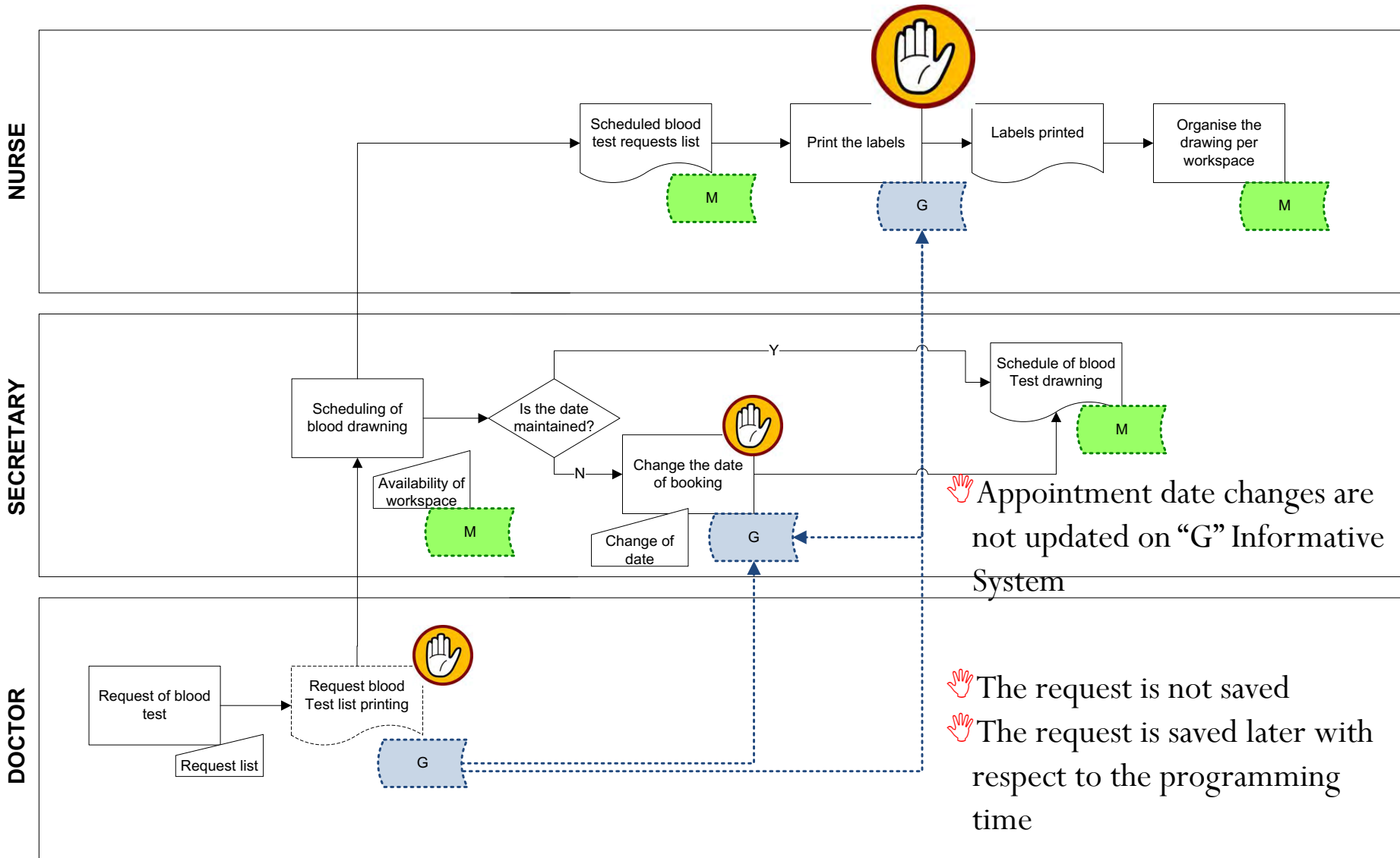
## Serge Volkoff : «Les cadres s'enferment de plus en plus »

---

Il y a aujourd'hui de plus en plus de situations dans lesquelles ceux qui encadrent sortent des écoles et n'ont jamais exercé le métier en question, ou ne le connaissent tout simplement pas.

[http://www.liberation.fr/france/2017/03/15/serge-volkoff-les-cadres-s-enferment-de-plus-en-plus\\_1556006](http://www.liberation.fr/france/2017/03/15/serge-volkoff-les-cadres-s-enferment-de-plus-en-plus_1556006)

# “Io organizzo un settore che non conosco”



# Stress: un conflitto fra logiche eterogenee



«...perché il malato è il lavoro, ed è questo che deve essere curato affinché siano prevenute le malattie dei lavoratori».

Luigi Devoto