



Stress, molestie lavorative e organizzazione del lavoro: aspetti preventivi, clinici e normativo-giuridici. Le soluzioni possibili

**Aula Magna "G.B. Candiani" Policlinico -
Clinica Mangiagalli
Milano 7 giugno 2016**

**L'organizzazione del lavoro come sistema
vivente: Analisi organizzativa, valutazione del
rischio lavoro correlato e limiti delle
metodologie semplificate**

**Dr. Enzo Cordaro
Presidente associazione AIBeL**



AIBeL
Associazione Italiana Benessere e Lavoro

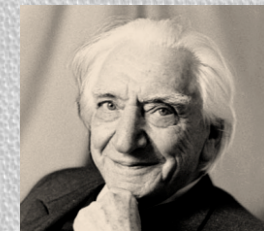
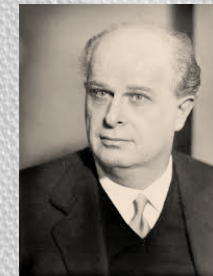


L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



“... La fabbrica fu quindi concepita alla misura dell'uomo perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza”.

Adriano Olivetti, Ai lavoratori di Pozzuoli, 1955





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



**“... a fianco del bene economico si
pone il bene dell'uomo, il primo è
nullo se privo del secondo”.**

Brunello Cucinelli



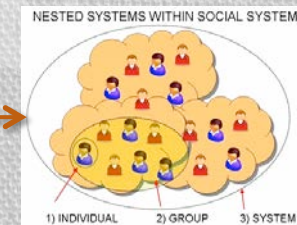


L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



La metafora dell'organizzazione

- L'organizzazione come macchina →
- L'organizzazione con organismo vivente →
- L'organizzazione come sistema vivente →





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Organizzazione come macchina

- le procedure sono prevedibili e predefinite;
 - la programmazione dell'attività è garantita a priori e in modo rigido;
 - il modello organizzativo è necessariamente gerarchico e piramidale;
 - il controllo dell'attività è capillare;
 - gli eventi e gli accadimenti sono previsti e praticamente quasi imm modificabili;
 - le anomalie sono un epifenomeni del programma e sono considerati come esterni al sistema;
- Il sistema umano è considerato solo come forza lavoro;
- la capacità di retroazione del sistema, ovvero la capacità di percepire le indicazioni di ritorno quasi nullo.



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



L'organizzazione come organismo vivente

- Viene considerata la componente vitale dell'organizzazione;
- Nel sistema interpretativo si inserisce la variabile umana;
- Permane un'attenzione alla sola realtà osservabile;
- L'uomo non è considerato più forza lavoro ma diviene capitale umano e/o risorsa umana,

Si usano termini che non rappresentano l'uomo nella sua complessità, ma l'uomo fa parte ancora del sistema macchina, tanto che viene considerato o come una componente del capitale o come una risorsa economica.



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Un'organizzazione deve essere considerata come un sistema vivente, in grado di:

- Reagire agli stimoli interni ed esterni;
- Con una sua dinamica di sviluppo, che può seguire percorsi evolutivi o regressivi i quali possono garantirle una salute ottima, oppure una salute cagionevole,
- Possiede le sue potenzialità peculiari,
- Deve essere nutrita
- Ha una sua capacità di comunicazione.
- Riesce a dare una rappresentazione di sé

MA

Un sistema vivente può anche morire.



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



... ma soprattutto nell'organizzazione agiscono al suo interno persone, le quali esprimono le loro emozioni, i loro pareri e che interagiscono tra di loro, creando un sistema per nulla predefinito, dinamico e fluttuante, che possiamo capire solo se riusciamo a interpretare il modello comunicativo e la rete conversazionale che ne deriva.



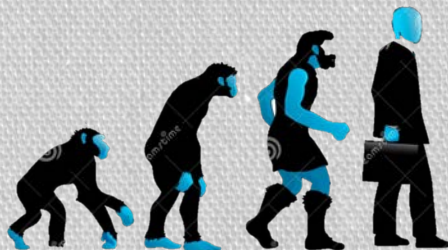
L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



1. Ogni ricorrente condivisione di uno spazio anche immateriale, esistenziale, o psicologico, orientato ad uno o più obiettivi e caratterizzato da contatti comunicativi ricorrenti, genera una rete di interazioni e di intersoggettività definita come **rete di conversazione**

La processualità della nascita dell'organizzazione

2. Nei gruppi, quando le azioni di una persona si coordinano ricorrentemente con quelle di altre, si generano **strutture di interazioni emotivo-cognitive;**





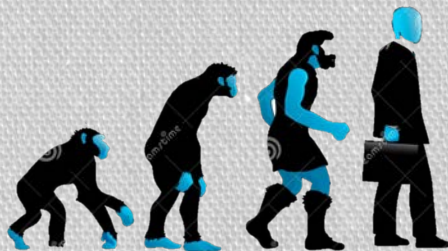
L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



3. La rete conversazionale è in grado di generare e/o influenzare e modificare l'impianto strutturale della **cultura organizzativa del sistema;**

La processualità della nascita dell'organizzazione

4. La cultura organizzativa modifica gli atteggiamenti che a loro volta modificano la **rete conversazionale, divenendo un sistema con forte potenzialità di retroazione.**





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Per riuscire a interpretare la dimensione sociale dell'organizzazione è importante rivolgere la propria attenzione alla dimensione psicosociale dei processi, al fine di coglierne il contesto in cui opera il gruppo, l'ETOS che ne deriva e la retroazione che il gruppo invia.



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



“Nell'organizzazione si riesce a filtrare la dimensione Psicologica espressa da chi la vive, riuscendo a integrare e a fare sintesi dei comportamenti dell'uomo con le regole che l'organizzazione si deve porre pur funzionare, che si organizzano secondo delle priorità motivazionali che compongono la struttura del funzionamento dei processi psicosociali. Si scopre che alla base del funzionamento dell'organizzazione si nascondono le spinte umana e divengono fondamentali le *motivazioni* che gli individui, i loro gruppi di riferimento e l'organizzazione costruiscono come *riferimenti*”.

Elton Mayo, Abraham Maslow





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Le teorie

1. La teoria sistemica

la quale definisce il contesto come il luogo sociale in cui si verifica una certa relazione, ed è anche il luogo, che attraverso il processo sociale, definisce il carattere individuale delle persone. Grazie a tale processo le emozioni individuali possono esprimersi solo nell'ambito di un pattern sociale, che Bateson chiama *Ethos*, definito come “un sistema culturalmente uniformato di organizzazione degli istinti e delle emozioni degli individui”

Gregory Bateson





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



2. **teoria della cibernetica**
ovvero la teoria dei sistemi viventi che sono in grado di ripensare se stessi e riprogrammare l'organizzazione (autopoiesi), influenzare lo schema culturale, sapendo incidere sul livello di coscienza delle persone. Questo modello di organizzazione si riferisce ad un sistema che riesce a tenere conto della complessità rappresentata oggi dalle organizzazioni, integrando l'individuo e le sue reazioni emotive che si esprimono nel gruppo e che riescono a considerare l'organizzazione come rete vivente

Heinz Von Foerster





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



3. La cultura dell'organizzazione

“L'organizzazione ha la capacità di avere una cultura che si caratterizza con un insieme di assunti basilari, in genere ereditato dal gruppo storico che ha dato vita all'organizzazione, i quali sono riusciti far fronte ai problemi di adattamento esterno o di integrazione interna, e che si sono rivelati validi e, quindi, vengono acquisiti, difesi e trasmessi ai nuovi membri come l'indicazione unica del modo corretto di percepire, pensare, sentire quei problemi”.

E. Schein





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



4. La teoria dei gruppi

La funzione vitale dell'organizzazione permette ai gruppi che vi operano di assumere *“un'attività mentale collettiva”* la cui dominante psicologica viene definita dalla commistione tra gli aspetti cognitivi, emotivi derivati dalle singole individualità. Ciò che ne deriva è altro dalle soggettività, dai pensieri e dalle emozioni che caratterizzano gli individui. Questo nuovo costrutto diviene la forza propulsiva che definisce *“la personalità”* del gruppo, caratterizzandone la componente psicologica e impostandone il comportamento e l'azione. La giustapposizione degli aspetti cognitivi con quelli emotivi caratterizza le differenze tra i diversi gruppi.



Wilfred Bion



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



**Garantire una adeguata teoria
scientifica di riferimento che sia
significativa dell'ambito di
analisi**

**Garantire una valutazione
oggettiva nei limiti delle
possibilità dei disegni sperimentali
psicosociali**

**Garantire una validità
statistica, di contenuto,
convergente e predittiva**

**Garantire una affidabilità nel
tempo**

**MA SOPRATTUTTO GARANTIRE UNA LETTURA SISTEMICA DEI
FENOMENI DELL'ORGANIZZAZIONE**



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Le procedure attuate devono:

- **Dare a tutti gli elementi del sistema e a tutte *le persone che lo abitano* la garanzia di partecipare al progetto di ricerca e di intervento,**
- **Farli sentire compartecipi e attori di un processo di crescita,**
 - **Garantire l'informazione a tutti, sia nella fase di introduzione dell'indagine e sia nei risultati finali**
 - **Garantire al massimo la risoluzione degli elementi problematici emersi.**



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Per l'indagine della dimensione psicosociale delle organizzazioni abbiamo utilizzato un questionario chiamato ROAQ-R (Risk Organization Assessment Questionnaire – Reduced Cordaro-Di Nicola) validato secondo i normali criteri statistici e somministrato ad una popolazione di oltre ventimila persone, e da un'intervista strutturata da somministrare ai dirigenti che hanno responsabilità sul personale. Lo strumento è stato utilizzato da undici Aziende Sanitarie e Ospedaliere su tutto il territorio, da sei importanti aziende del settore privato e da una Residenza Sanitaria Assistita;

L'Agenzia Europea sulla sicurezza dei luoghi di lavoro ha riconosciuto il ROAQ-R come un dei due strumenti idonei a valutare i processi organizzativi e misurare il rischio dell'insorgenza delle patologie stress lavoro correlate

<https://www.healthy-workplaces.eu/it/tools-and-resources/practical-tools/national-tools>



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Composizione del ROAQ-R

Il ROAQ-R è composto di 28 domande, con le quali si chiede il parere del personale in merito a come vivono e interpretano la situazione organizzativa del proprio “spazio lavoro”. I questionari vengono somministrati individuando servizi omogenei. Il risultato che si ottiene evidenzia un valore di rischio riferito all'intera struttura organizzata e il livello di rischio diviso per i singoli servizi. Questo permetterà l'attribuzione di un codice colore, sia riferito all'intera organizzazione e sia al singolo servizio. L'incrocio dei dati emersi dalla somministrazione del ROAQ-R con i dati emersi dall'interista permettono l'analisi comparata degli elementi quantitativa e qualitativa dell'indagine, permettendo a questa procedura di rilevare gli aspetti psicosociali che determina la condizione di rischio, permettendo l'impostazione di misure per la riduzione.



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



F1 Variabile di azione: “Adeguatezza dei flussi di azioni comunicazionali”. Quanto il rapporto fra il dipendente e il servizio/azienda è flessibile e corretto, grazie alla definizione di regole chiare, trasparenti e coerenti;

F3 Variabile di azione: “Rispetto del rapporto tra vita privata e vita lavorativa”. Quanto l'organizzazione dei processi lavorativi rispetta l'equilibrio fra l'orario di lavoro e la vita privata, considerando tale equilibrio una variabile che incide sulla struttura organizzativa;

F5 Variabile di azione: non si attuano comportamenti tendenti a creare disagio.

F2 Variabile emozionale: “Coinvolgimento con l'oggetto di lavoro”. Quanto il lavoro svolto gratifica gli aspetti reali, ideali e relazionali del SE';

F4 Variabile emozionale: “clima relazionale”. Quanto l'organizzazione favorisce un clima relazionale adeguato, riconosce e stimola le potenzialità del dipendente, ne favorisce l'autonomia, lo sostiene nel suo operato, attua coerenza di comportamenti, garantendo procedure chiare, precise, trasparenti;

Dr. Enzo Cordaro
Presidente associazione AIBeL



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



**Le interviste
Semistruzzurate interfacciabili col R.O.A.Q.**

**Intervista
Ai Direttori di area; Ai direttori dei servizi.**

Struttura dell'area o servizio

Modello di leadership

Punti di forza e di debolezza

Organizzazione del lavoro

**Valutazione del responsabile su:
affettività, clima e disagio**

**Modalità comunicative e di
circolazione delle informazioni**



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Questionario

Dati di natura quantitativa utili ad attribuire un livello di rischio stress lavoro- correlato ai lavoratori esposti alle disfunzioni organizzative trovate col questionario;
Il dato è altresì interpretabile come espressione del livello di "salute organizzativa";
Permette di individuare le aree critiche e le risorse disponibili per le azioni di miglioramento

Livelli di informazioni fornite dagli strumenti

Intervista

Dati di natura quantitativa e qualitativa utili ad interpretare il dato numerico permettendo l'esplicitazione di alcune delle dinamiche, anche storiche, che hanno determinato la situazione in corso.
Questi dati vengono interpretati anche in relazione alla congruità con ciò che emerge dal questionario.
Permette di individuare le aree critiche e le risorse disponibili per le azioni di miglioramento





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Keith Haring

Tutto quanto quello che è stato citato rappresenta il back ground culturale che si deve tener presente nel momento in cui ci si pone nella condizione di voler analizzare e misurare la dimensione psicosociale di una realtà organizzata. Ora credo importante domandarci cosa sia una condizione di benessere psicosociale e cosa è il suo contrario. L'Organizzazione Mondiale della Sanità intende tale condizione **quando l'individuo ha la possibilità di sfruttare tutte le sue capacità emozionali e cognitive per districarsi nella quotidianità della vita, costruire relazioni gratificanti con gli altri e gestire i conflitti interni ed esterni.** Quindi per benessere psicosociale non si intende assenza di conflitto



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



diagnosi differenziale e multifattoriale del sistema
organizzato e dell'individuo





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Il sistema sociale e le costrittività organizzative

La teoria delle costrittività organizzative si riferisce a quegli aspetti dell'organizzazione che possono caratterizzarsi come più o meno ingombranti nel loro funzionamento, tanto da ridurre gli spazi di decisione individuale, indotti dalle scelte che l'organizzazione fa o è costretta a fare, evidenziando in alcuni casi le condizioni che possono intaccare il benessere fisico, mentale e sociale.

Bruno Maggi





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Sistema intrapsichico e le costrittività esistenziali

Le costrittività esistenziali si riferiscono alla dimensione emotiva derivata dall'implicazione che le persone pongono nei confronti del lavoro che stanno svolgendo. La dimensione esistenziale del lavoro è tanto più implicante quanto più l'attività che si svolge si rappresenta come una scelta profonda effettuata dalla persona, una scelta che riesce a coinvolgere il proprio sistema valoriale e l'immagine che il soggetto ha di sé



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Il sistema organizzato e la costrittività relazionali
Le costrittività relazionali sono rappresentate: sia dalla modalità con cui si definiscono le relazioni emotive delle persone che sono vincolate ad una esistenza comune e si riferiscono alla modalità con cui il gruppo e/o il sistema ha impostato le regole della comunicazione implicita ed esplicita le quali rispondono alle dominanti culturali con cui l'organizzazione funziona; sia dalle reti conversazionali stabili con cui il sistema organizzato trasmette le informazioni, le quali riescono a definire in modo più o meno coerente l'ossatura strutturale del gruppo e/o sistema organizzato. I due aspetti sono in stretta relazione tra di loro e s'influenzano reciprocamente



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Quando il problema si
rileva solo in quanto
incremento delle
costrittività
organizzative

Costrealtà organizzative

Stanchezza psichica e fisica

Caduta dell'attenzione
incremento dell'errore

Irritabilità noia aggressività

Dr. Enzo Cordaro
Presidente associazione AIBeL



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



**Comportamenti di
supporto e/o
insorgenza del disagio
legato alla limitazione
delle libertà soggettive**

**Comportamenti di
compenso**

Incremento dello sforzo

Riordinamento dei dati

Sostituzione del fine

**Workaholism (dipendenza
da lavoro)**



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



L'incremento delle costrittività organizzative può portare reazioni riferite alla sfera delle capacità soggettive ed incrementare le costrittività esistenziali

Costrittività esistenziali

Disinteresse all'attività lavorativa

Caduta dell'immagine positiva di sé, senso d'inutilità, depressione

Ansia come emozione prevalente che accompagna l'atto lavorativo



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



**Il meccanismo difensivo
implica soprattutto la
fuga dalla realtà che
stimola l'ansia**

**Evitamento e fuga
dal lavoro**

Assenteismo

**Incremento di
assenze**



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



Costrittività relazionali

Dominanza del modello comunicativo complementare rigido che azzera forzatamente le differenze, crea un substrato di consenso passivo il quale ha la forza di ridurre la ricchezza e la complessità delle idee e diminuisce la qualità del confronto.

Dominanza della modalità comunicativa simmetrica rigida che incrementa la conflittualità e la confusione sui contenuti dello scambio comunicativo Affettività alterata, Gruppo competitivo e conflittuale, Gruppo passivo, ansioso e paranoideo

tessuto relazionale e comunicativo fortemente conflittuale, dominato da un modello a dominanza implicita di tipo interpretativo





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente



La tempesta perfetta

**Costrittività
organizzative**



**Costrittività
esistenziali**



**Patologie
stress lavoro
correlate
burn-out**



**Costrittività
relazionali**



**Patologie
mobbing
compatibili**





Il termine utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità, o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia da qualche parte, solo allora diventa un proposito, cioè qualcosa di infinitamente più grande.

Adriano Olivetti



L'organizzazione del lavoro come sistema vivente





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente





L'organizzazione del lavoro come sistema vivente

