

Studio di Psicologia
di Costantino dott.ssa Laura

Via M. D'Azeglio 2/D Brescia
Tel. 030/6151949 Cel. 328/5690880
info@studio-costantino.com
www.studio-costantino.com

ANALISI ED AZIONE TRA MALESSERE E BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI SANITARIE.



Progetto di analisi di clima ed intervento di prevenzione dei rischi in ambito psicosociale presso la Casa di Riposo di Treviglio.

A cura della Dott.ssa Laura Costantino – Psicologa

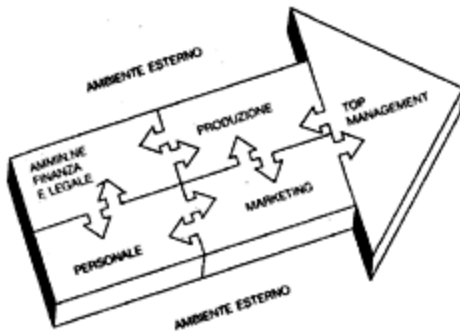
1. INTRODUZIONE

1.1 Che cos'è il clima aziendale.

Il clima aziendale è un sistema di percezioni condivise relativamente ai fenomeni organizzativi, è il modo attraverso il quale i soggetti entrano in contatto con le organizzazioni; è l'insieme delle credenze, delle aspettative, degli atteggiamenti, attraverso i quali vengono vissute alcune caratteristiche della struttura organizzativa e del lavoro. Il clima aziendale è l'interpretazione degli eventi, dei bisogni, dei sentimenti dei collaboratori, di ciò che viene dato per scontato, dei comportamenti attesi e di quelli premiati, delle interazioni all'interno del proprio gruppo di riferimento e dei rapporti con il resto dell'organizzazione.

In altre parole il clima "è il livello di soddisfacimento dei bisogni e delle finalità delle risorse umane all'interno di un'organizzazione in relazione agli obiettivi aziendali assegnati".

1.2 Da che cosa è composto il clima aziendale e come si misura.



Il clima aziendale è composto da un insieme di dimensioni, in quanto è un fenomeno complesso al quale partecipano molteplici variabili che possono apportare effetti diversi. La misura e la comprensione del clima sarà quindi tanto più efficace ed esauritiva quanto più sarà ricondotta alle singole componenti costitutive, le quali permettono e forniscono in ultima analisi una visione globale dell'organizzazione nel suo complesso.

Misurare il clima significa pertanto dare un valore analitico alle dimensioni, intese sia come bisogno sia come finalità da soddisfare da parte dei collaboratori aziendali nell'ambito della propria attività all'interno dell'organizzazione.

Si ritiene efficace operare attraverso alcuni strumenti specifici, tra i quali un questionario che, utilizzando scale di misurazione numeriche, mira ad ottenere una valutazione quantitativa del clima, come anche interviste mirate e "Focus Group", che permettono una valutazione in termini qualitativi.

1.3. A che cosa serve l'analisi di clima

L'analisi del clima aziendale permette alle organizzazioni di capire quanto le stesse possano soddisfare i bisogni dei componenti e quali siano i punti di forza che dovranno essere mantenuti, mettendo in luce lo scarto che vi è tra le aspettative dell'individuo e la realtà organizzativa vissuta ogni giorno, fornendo altresì le informazioni necessarie a definire quali strumenti siano maggiormente efficaci per intervenire.

Questa "diagnosi" è uno dei presupposti del miglioramento, è il punto di partenza per indirizzare il cambiamento. L'analisi serve per creare dei punti fermi dai quali avviare un processo atto ad agevolare la trasformazione degli atteggiamenti, del modo di lavorare, del modo di rapportarsi agli altri che sono la conditio sine qua non della motivazione dei propri collaboratori.

1.4 Quali risultati può portare l'analisi di clima

Lo studio del clima è, oltre che uno strumento di analisi, anche uno strumento di coinvolgimento, perché rappresenta un segnale di ascolto da parte dell'organizzazione, e dimostra che l'azienda è interessata a ciò che pensano e desiderano i suoi collaboratori. E' un momento di riflessione da

parte dell'azienda sulla situazione attuale e può servire a sensibilizzare e a stimolare il management sull'insieme delle tematiche emerse.

Un "buon" clima in ultima analisi permette all'organizzazione di raggiungere più facilmente i suoi obiettivi ed ottenere dei buoni risultati in termini di efficienza (prestazione/costi), oltre che in termini di armonia interna, in particolare:

rileva la percezione che hanno dell'azienda i collaboratori, evidenziando aspetti positivi e aree di miglioramento;

evidenzia le dimensioni sulle quali intervenire attraverso azioni della direzione, programmi di comunicazione interna e attività formative;

è un'occasione per iniziare, continuare o sviluppare azioni di coinvolgimento, di condivisione della cultura organizzativa e degli obiettivi dell'azienda.

rende maggiormente partecipe tutti i collaboratori degli obiettivi aziendali.

Costituisce un feedback su:

quale immagine la società vuole comunicare sia all'interno sia all'esterno;

come agire (con interventi più mirati e specifici) sul potenziale interno alla propria società.

Consente, attraverso una diagnosi mirata, di realizzare interventi flessibili, rapidi ed efficaci atti a migliorare il contesto lavorativo e di contribuire alla risoluzione di eventuali crisi e incongruenze registrate. Armenia & Associati grazie all'esperienza maturata dal suo staff in società di consulenza direzionale e organizzativa, è in grado di mettere a disposizione un vasto bagaglio di esempi e soluzioni organizzative utilizzate dalle medie e grandi imprese italiane negli ultimi anni.

2. L'ANALISI di CLIMA: l'importanza della categorizzazione e la definizione dei gruppi intervistati

L'analisi è rivolta a tutto il personale della struttura sanitaria. Saranno sottoposti ad intervista tutte quelle figure professionali – medici del lavoro, responsabili dei servizi di prevenzione e sicurezza (RSPP) e datori di lavoro – che il decreto 81/08 individua come principali attori per la sicurezza in ambito lavorativo. È necessario inoltre intervistare anche i responsabili Formazione, Ufficio Qualità e Servizio di Psicologia poiché promotori di iniziative e attività legate al rischio psicosociale.



Dunque dovrebbero rendersi disponibili per l'intervista soggetti in rappresentanza alla struttura ospedaliera, così suddivisi per gruppo professionale:

- direttori sanitari;
- personale amministrativo;
- medici competenti;
- psichiatri;
- personale servizio formazione;
- personale ufficio qualità;
- personale ufficio di Psicologia;
- personale Infermieristico;
- personale addetto protezione e sicurezza;

3. LA METODOLOGIA D'INTERVENTO: LA RACCOLTA DEI DATI

3.1 Le fasi dell'intervento



Il modello di intervento qui proposto si riferisce, in sintesi, ad una ricerca quali – quantitativa volta a conoscere – cambiare lo status quo, garantendo a tutti i soggetti interessati dalla ricerca stessa, adeguati livelli di informazione e di partecipazione attiva relativamente a un processo che normalmente si sostanzia negli step qui sommariamente richiamati.

- definizione dell'assetto organizzativo;
- redazione del documento illustrativo del progetto;
- individuazione degli strumenti di ricerca;
- attuazione di uno specifico piano comunicativo (finalizzato a garantire una corretta informazione in favore dei soggetti interessati ed un loro adeguato coinvolgimento);
- raccolta ed elaborazione dei dati;
- restituzione- presentazione delle elaborazioni e valutazione delle risultanze;
- messa a fuoco di strategie e obiettivi e progettazione del piano degli interventi;
- realizzazione degli interventi e valutazioni concomitanti.

Questo modello si propone come modalità efficace per guidare verso la conoscenza delle varie dimensioni connesse al benessere organizzativo di un determinato contesto e per evidenziare eventuali problematiche e possibili soluzioni o piani di azione; un modello di intervento psico-sociale nell'organizzazione fondato sul principio della circolarità conoscere-intervenire che accresce la conoscenza e la responsabilizzazione dei soggetti coinvolti all'interno dell'organizzazione su questi temi.

Tutto ciò può avere esiti incerti, comportare cambiamenti nella realtà indagata-misurata, opportunità e rischi.

Operando in questa prospettiva si possono alimentare opportunità e positivi effetti collaterali:

- alimentare la soddisfazione dei dipendenti perché oggetto di particolare attenzione (effetto hawthorne, empowerment come sentimento di poter influenzare l'andamento delle cose);
- stimolare i singoli a riflettere circa le loro e le altrui percezioni su aspetti della vita lavorativa cui spesso non si presta attenzione, consentendo la costruzione di significati condivisi;
- rendere i soggetti consapevoli dei problemi spesso colti solo a livello intuitivo e poco socializzati;
- attivare motivazione al cambiamento.

Ma anche:

- scatenare sopite o latenti;
- ingenerare resistenze da parte di chi non ha voluto la ricerca o non è stato coinvolto e pensa di avere qualcosa da perdere;
- creare frustrazione e sfiducia se le aspettative attivate vengono poi disattese dall'organizzazione.

Spetta dunque al team di intervento dettagliare la procedura dell'intervento, secondo la successione delle fasi prima riportate. In particolare compete ai ricercatori individuare le tecniche e gli strumenti in funzione degli ambiti d'interesse e degli obiettivi che si desidera conseguire e assicurare una raccolta ed elaborazione dei dati corrette e la formulazione di idonee ipotesi interpretative.

La valutazione di rischio da stress occupazionale può essere condotta secondo due principali approcci, che debbono possibilmente andare insieme.

- approccio soggettivo;
- approccio obiettivo.

3.2 Approccio soggettivo

Secondo tale approccio vengono prese in considerazione le reazioni soggettive dei lavoratori alle condizioni proprie del luogo di lavoro e delle caratteristiche dello stesso, richiedendo la loro valutazione, riferita ad esempio: all'organizzazione del lavoro, alle relazioni sociali, alle richieste poste dai compiti da svolgere, al sostegno offerto da superiori e colleghi, alle possibilità di esercitare un controllo sulle proprie attività di lavoro.



Solitamente a queste domande riferite al lavoro ne vengono affiancate anche altre concernenti lo stato di salute psicofisica dei singoli lavoratori ad esempio in relazione a: disturbi del sonno, alimentari, fisici, dell'umore.

Il metodo di rilevazione è costituito solitamente da questionari anonimi somministrati alla popolazione presa in esame.

Esistono diversi strumenti destinati alla valutazione soggettiva dei fattori di stress lavorativo. Si citano di seguito alcuni fra i più noti:

- **JCQ** Job Content Questionnaire;
- **OSI** occupational stress indicator: un package integrato ed autonomo per l'analisi e il trattamento dello stress occupazionale; C.L. Cooper, S.J. Sloan e S. Williams;
- **LBQ** link burnout questionnaire: per la valutazione del burnout nelle professioni di aiuto
Massimo Santinello;
- **HPSCS** health professions stress and coping scale per la valutazione dello stress percepito e l'utilizzo del coping in ambito sanitario;
- **M_DOQ10** majer_d'amato organizational questionnaire 10: un questionario multifattoriale per la diagnosi delle organizzazioni;
- **OCS** organizational checkup system: come prevenire il burnout e costruire l'impegno, M.P. Leiter e C. Maslach.

I vari strumenti descritti presentano le seguenti caratteristiche:

- forniscono una misura dello strain, ovvero dello stress percepito;
- la quantità e la qualità delle informazioni è assai variabile;
- per lo più tendono a focalizzarsi su una sola dimensione dei fattori stressanti;
- evidenziano sostanzialmente la presenza di fattori negativi, non l'assenza di quelli positivi.

3.3 Approccio obiettivo

Un secondo approccio alla valutazione del clima è basato sulla misurazione obiettiva dei fattori di rischio presenti nel luogo di lavoro, facendo ricorso ad esempio, a tecniche di osservazione diretta, oppure interviste rivolte a conoscitori esperti della realtà lavorativa in esame (in genere i responsabili del processo lavorativo), che offrono elementi di valutazione indipendentemente dalle elaborazioni cognitive dei lavoratori e delle loro percezioni o personali reazioni all'ambiente di lavoro.

La letteratura propone:

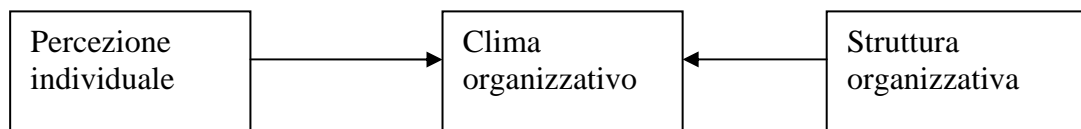
- Position Analysis Questionnaire PAQ;

- Checklist osservazionali;
- RHIA;
- SuvaPRO.

Queste tecniche di job analysis, che devono basarsi non solo su un'attenta progettazione dello strumento di rilevazione ma anche su una adeguata formazione al suo utilizzo, consentono di ottenere informazioni riferite alle caratteristiche dei compiti lavorativi e del contesto socio-organizzativo entro cui sono svolti, utili per compiere una prima valutazione del rischio presente sul luogo di lavoro.

4. GLI STRUMENTI DA UTILIZZARE

Si necessita dunque di eseguire una dettagliata analisi che si basi sulla stretta interconnessione tra percezione individuale del lavoro, clima organizzativo e struttura organizzativa, secondo questo schema:



Per una completa analisi di clima organizzativo sono a mio avviso da utilizzare i seguenti strumenti:

- M_DOQ10, MAJER_D'AMATO ORGANIZATIONAL QUESTIONNAIRE 10, Un questionario multifattoriale per la diagnosi delle organizzazioni (A. D'Amato e V. Majer);
- Una checklist creata ad hoc dalla sottoscritta, basandosi sul testo "Clima aziendale e gestione delle risorse umane" di Antonello Goi;
- Focus Group solo per ristretti gruppi di intervistati.

4.1 M_DOQ10, majer_d'amato Organizational Questionnaire 10 (A. D'Amato e V. Majer)

Un buon clima organizzativo consente alle organizzazioni di conseguire gli obiettivi che si pongono. Esso è una variabile critica non solo per la qualità della vita lavorativa, con la sua dimostrata influenza su motivazione, impegno e efficienza lavorativa, ma anche per le relazioni interpersonali e la fiducia verso l'organizzazione. Il M_DOQ10 permette una diagnosi certa del clima in azienda e può rappresentare per i responsabili delle risorse umane un supporto di fondamentale importanza.

Il test è stato costruito in modo da rispettare la legislazione italiana in materia di privacy (si compila in anonimato e i dati vengono utilizzati in modo aggregato) e da essere accolto con favore da parte del personale per la sua face validity.

STRUTTURA

I fattori

Il questionario si compone di 70 item, valutati per mezzo di una scala Likert a 5 modalità di risposta da 1 (Falso) a 5 (Vero), che confluiscono in 10 fattori di primo ordine. Essi sono misure percettive dei vari elementi della vita organizzativa, descrivono le attività, le pratiche e le procedure organizzative (cognitive appraisal):

Comunicazione: disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni (valuta le percezioni relative alla diffusione dell'informazione);

Autonomia: organizzazione del lavoro (valuta le percezioni relative alla sensazione di autonomia);

Team: coesione di gruppo (indaga il clima all'interno del gruppo);

Coerenza/Fairness: immagine dell'organizzazione e declinazione operativa degli orientamenti strategici (valuta le percezioni relative alla coerenza fra efficacia del funzionamento aziendale e declinazione operativa degli obiettivi);

Job description: chiarezza dei ruoli e dei compiti (misura la consapevolezza dei propri ambiti di discrezionalità e responsabilità, dei rapporti gerarchici, ecc.);

Job involvement: coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione (analizza le percezioni e i vissuti relativi all'investimento emozionale sul lavoro);

Reward: equità, sensibilità sociale e sentimento di imparzialità (indaga le percezioni sulle politiche retributive e di carriera, e i vissuti relativi ai sentimenti di giustizia all'interno dell'azienda);

Leadership: relazioni e comunicazioni con i superiori (analizza le percezioni relative allo stile di comando dei superiori);

Innovatività: vitalità organizzativa e propensione/incentivazione dell'innovazione (indaga le percezioni in merito al dinamismo dell'azienda);

Dinamismo/Sviluppo: apertura al progresso sociale e personale ed ai bisogni sociali e personali (indaga le percezioni circa quanto l'azienda fa per favorire il progresso personale e lo sviluppo organizzativo).

Il campione

Lo strumento è stato testato su un campione di 2650 soggetti appartenenti a molteplici settori organizzativi (aziende di servizi, aziende metalmeccaniche, aziende sanitarie, enti pubblici, aziende del settore energetico, aziende di telecomunicazioni, scuole). Il M_DOQ10 è pertanto fondato su un campione "generale" dell'intera popolazione lavorativa del Nord e del Centro Italia, ma fa anche riferimento a norme per il settore "pubblico" e "privato" e per variabili socioanagrafiche (sesso, inquadramento organizzativo, permanenza in azienda, ecc.).

4.2 CHECKLIST STUDIATA AD HOC

La checklist che personalmente ho messo a punto prende spunto dal testo "Clima Aziendale e Gestione delle risorse umane" di Antonello Goi. Tale strumento abbraccia una notevole quantità di fattori da analizzare e per questo motivo è consigliato un utilizzo parziale, a seconda delle necessità. Lo strumento prende in considerazione i seguenti fattori:

4.2.1 Gestione della prestazione lavorativa:

- sviluppo ed opportunità di carriera
- verifica delle prestazioni e del potenziale
- modalità operative
- contenuti del lavoro

4.2.2 Immagine aziendale

- fattori di valutazione
- valutazione interna
- valutazione dei confronti della concorrenza

4.2.3 Importanza attribuita al proprio lavoro

- avere
- essere
- potere

4.2.4 Management

- gestione
- problem solving
- motivare
- fiducia

4.2.5. Organizzazione

- pianificazione
- obiettivi
- impegno
- mezzi
- verifica dei risultati
- il cambiamento

4.2.5 La percezione del vivere bene in azienda

- il mobbing
- coinvolgimento
- direttive operative
- soddisfazione
- interazione con i colleghi

4.2.6 Qualita'

4.2.7 Ruolo e rapporti interpersonali

- integrazione
- rapporti con i colleghi

4.2.8 Responsabile diretto

- comunicazione
- fiducia
- gestione

4.2.9 Ambiente di lavoro

- condizioni fisiche

4.3 FOCU GROUP



Il focus Group è una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, invitate da uno o più moderatori a parlare tra loro, in profondità, dell'argomento oggetto di indagine.

La sua caratteristica principale consiste nella possibilità di ricreare una situazione simile al processo ordinario di formazione delle opinioni, permettendo ai partecipanti di esprimersi attraverso una forma consueta di comunicazione, la discussione tra "pari". I soggetti coinvolti definiscono la propria posizione sul tema

confrontandosi con altre persone, mentre il ricercatore può limitare la sua influenza sulle loro risposte e distinguere le opinioni più o meno radicate.

Il Focus Group permette una dettagliata analisi delle dinamiche di gruppo che risultano essere di estrema importanza in un'analisi organizzativa.

Vantaggi di un Assessment Center:

- buona capacità di fornire un numero quantitativamente elevato di dati e di dare contemporaneamente forte peso alla qualità globale e di ogni singola dimensione valutata;

- flessibilità di applicazione, dato che lo strumento costituisce un approccio mirato al contesto e alle esigenze aziendali, in quanto ricco di tecniche e permette diversi gradi di approfondimento e lascia spazio a molteplici utilizzi sia in ambito selettivo che in analisi del potenziale;
- ampia durata dei tempi di osservazione;
- realizzazione di un'esperienza formativa notevole per i soggetti che vengono a trovarsi in un contesto estremamente attivo e stimolante, in termini di cooperazione come pure di competitività;
- possibilità di raccogliere informazioni sui soggetti in situazioni stimolo-eterogenee e differenziate in cui vengono agite capacità e difficoltà diverse rispetto al rapporto duale.

5. PROGETTO di PREVENZIONE DEL DISAGIO PSICO-SOCIALE E LO SVILUPPO DELLA QUALITA' DELLA VITA di OPERATORI E UTENTI NELLA SANITA'.

Una definita e minuziosa analisi di clima aziendale permette di stilare un progetto di prevenzione ad hoc, che può impegnarsi su diversi fronti.

Qui di seguito elencherò solo alcuni esempi di intervento

5.1 Interventi a livello dell'individuo e dell'individuo-utenza

- gestione stress per personale front-office;
- autostima e motivazione: dall'esistenza all'assistenza;
- comunicare per essere compresi;
- corsi di formazione per la gestione dello stress in area critica
- spazio counselling in psico-oncologia;
- comunicazione e gestione operativa delle relazioni con il malato psichiatrico e il suo contesto;
- progetto formativo per infermieri "migliorare la qualità dell'assistenza attraverso la cura del sé, l'educazione terapeutica e la conoscenza del rischio";
- corsi di formazione su come gestire lo stress e come superare i conflitti di comunicazione
- istituzione di un ambulatorio protetto per i dipendenti inviati dalla medicina del lavoro;
- il controllo psico-emozionale degli operatori sanitari in area critica;
- percorsi di salute anti-stress;
- corsi di training autogeno;
- sportello convenzionato di ascolto sul mobbing.

5.2 Interventi a livello dell'individuo-organizzazione

- incontri sul fenomeno del mobbing;
- corsi sul burnout;
- corso sulla gestione dei conflitti;
- formazione sul disagio psicosociale;
- supervisione di gruppo.

6 COSTI

Il costo del progetto varia a seconda del numero di intervistati e del tipo di approccio che si intende seguire.