

# La valutazione approfondita dello stress lavoro correlato in una grande azienda in cambiamento

A. MAGRINI, FELICIA PELAGALLI\*, A. PIETROIUSTI, LUCILLA LIVIGNI, S. GUIDI\*, MAURIZIA MOSCATELLI, M. MASCIOLI\*, F. D'ORSI\*\*, ANTONELLA ZOLLA\*\*\*, S. BAGNARA\*

Sezione di Medicina del Lavoro- Dipartimento di Biomedicina e Prevenzione, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

\* BSD S.r.l. Strategy by Design

\*\* Direttore U.O.C. Servizio Prevenzione e Sicurezza Ambienti di Lavoro, ASL RM C

\*\*\* Responsabile Health Safety & Environment, Telecom Italia

## KEY WORDS

Evaluation; work related stress; improvement actions

## PAROLE CHIAVE

Valutazione; stress lavoro correlato; azioni di miglioramento

## SUMMARY

**«In-depth assessment of work-related stress in a major company undergoing restructuring».** Background: *An in-depth assessment of work-related stress was conducted in a major national telecommunications company undergoing major changes. The assessment was made on three homogeneous groups of workers and covered a large representative sample of the corresponding populations.* Objectives: *To identify the main sources of stress for the three populations of workers, stimulate a discussion on the possible corrective actions, and assess the impact of the on-going organizational changes on workers' health.* Methods: *The assessment started with an analysis of the objective stress indicators listed in the INAIL (National Insurance Institute for Occupational Diseases and Accidents) Checklist. This was followed by a combination of qualitative and quantitative investigations on work context and tasks and on the subjective perceptions of workers, which were carried out by using: semi-structured interviews with management, field observations of work tasks, focus groups and questionnaires (GHQ-12, HSE Indicator Tool, ad-hoc questionnaire).* Results: *The assessment allowed identification of the critical areas to be addressed with specific interventions: relationship with the company, work performance, work organization, and equipment.* Conclusions: *the investigation allowed to identification of specific practical actions (improvement of technological tools; professional development through training courses) as well as strategic actions (re-establish relationship of trust with the company) so as to mitigate the workers' level of stress. Analysis of the results also showed that the three targeted populations differed in the degree of acceptance and understanding of the organizational changes.*

## RIASSUNTO

**Introduzione:** *Un progetto di valutazione approfondita dello S.L.C. è stato condotto in una grande azienda nazionale delle Telecomunicazioni durante un periodo di cambiamento. La valutazione riguardava tre gruppi omoge-*

---

Pervenuto il 14.11.2014 - Revisione pervenuta il 24.3.2015 - Accettato il 11.5.2015

Corrispondenza: Prof. Andrea Magrini, Sezione di Medicina del Lavoro, Dipartimento di Biomedicina e Prevenzione, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, Via Montpellier 1, 00133 Roma (Italy) - Tel. 06 20902201 - Fax 06 20902212

E-mail: andrea.magrini@uniroma2.it

nei e ha coinvolto più di 2.000 lavoratori/trici. **Obiettivi:** Valutare i fattori di stress vissuti dalle tre popolazioni, sollecitare una riflessione sulle possibili azioni di miglioramento e al contempo valutare l'impatto del cambiamento organizzativo in corso sulla salute psicofisica delle persone. **Metodi:** L'indagine approfondita ha preso le mosse dall'aggiornamento degli indicatori aziendali presenti nell'elenco delle Check list Inail. Parallelamente sono state svolte fasi di analisi quali-quantitative del contesto, delle attività lavorative, della percezione individuale. Gli strumenti utilizzati sono stati: interviste al management, osservazione sul campo, focus group e questionari (HSE, GHQ e un questionario costruito ad hoc). **Risultati:** Dalla valutazione sono emerse delle aree critiche su cui tarare specifici interventi: il rapporto con l'azienda, la performance, l'organizzazione, gli strumenti di lavoro. **Conclusioni:** Sono state individuate azioni operative specifiche (potenziamento dei supporti tecnologici e sviluppo professionale tramite percorsi di formazione) e azioni strategiche (recuperare il rapporto di fiducia con l'azienda), delineando diverse modalità di adesione e interpretazione del cambiamento organizzativo all'interno delle tre popolazioni analizzate.

## INTRODUZIONE

Nonostante da tempo la comunità scientifica e professionale si occupi del tema dello stress lavorativo, è sempre più difficile darne una definizione univoca, che sia comprensiva delle diverse dimensioni coinvolte quando si parla di stress e di stress lavoro correlato. Una definizione molto diffusa e condivisibile è quella dell'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008 che recepisce quello europeo del 8 ottobre del 2004 (2): “Lo stress lavorativo è una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro”. Al di là dei problemi definitori, vari sono stati i modelli che hanno studiato la genesi dello stress lavorativo. Secondo uno dei primi approcci di studio lo stress lavorativo può insorgere quando le richieste lavorative (domanda) superano le capacità di risposta del singolo (controllo), il tutto bilanciato dalla presenza o meno di un contesto sociale supportivo (12). Un secondo modello si incentra invece sulla discrepanza tra l'impegno profuso dal soggetto durante l'attività lavorativa e la ricompensa (di natura tangibile e/o intangibile) ricevuta (20). Passando per altri autori che evidenziano il ruolo delle variabili individuali nella percezione dello stress lavorativo (3), si arriva ad un nuovo costrutto introdotto di recente riguardante il sentimento di giustizia organizzativa (5). Secondo questo approccio di studio, la giustizia organizzativa (articolata in giustizia

informativa, relazionale, procedurale, retributiva) avrebbe un ruolo determinante nel generare stress lavorativo, con effetti sulla salute dei lavoratori e sulla produttività delle aziende (10).

Indipendentemente dal modello teorico di riferimento, saper valutare in modo efficace lo stress lavorativo è un processo importante per chi si occupa della salute negli ambienti di lavoro. Recenti pubblicazioni internazionali (6) ribadiscono il collegamento fra condizioni di lavoro stressanti (o meglio fattori psicosociali legati al lavoro) e condizione di salute delle persone. Pur riconoscendo un peso significativo alle scelte di vita individuali, alle abitudini di comportamento in ambito extra lavorativo, alle condizioni economiche e sociali di provenienza, si evidenzia come lo stress lavoro correlato possa avere una influenza diretta sia sulla salute fisica in senso stretto che su quella psicologica e mentale. Così come può aumentare l'esposizione ad altri rischi lavorativi, come per esempio i disturbi muscoloscheletrici (15) o incentivare comportamenti poco sani (condotte alimentari dannose, incremento dell'abitudine al fumo, abuso di alcool) in termini di promozione della salute.

Occuparsi dello stress lavoro correlato non significa solo migliorare la salute delle singole persone ma anche avere a cuore la performance economica delle realtà in cui queste lavorano. Sempre l'Accordo Interconfederale del 2008 ce lo ricorda chiaramente, citando i benefici economici che deriverebbero da una consapevole gestione (e quindi valutazione) dello stress nei luoghi di lavoro: “Considerare

*il problema dello stress sul lavoro può voler dire una maggiore efficienza e un deciso miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, con conseguenti benefici economici e sociali per le aziende, i lavoratori e la società nel suo insieme” (2).*

In Italia, il tema dello stress lavoro correlato e della sua gestione assume negli ultimi anni una rilevanza enorme, soprattutto a seguito dell’emanazione del D.lgs. 81/2008 che ha esplicitato chiaramente l’obbligo di valutazione di tale rischio in tutti i luoghi di lavoro, indipendentemente dalla tipologia di attività, dal settore di mercato e dalle dimensioni organizzative. Attualmente la maggior parte delle esperienze di valutazione dello stress sono avvenute seguendo le successive indicazioni metodologiche (19) che individuano un percorso di valutazione di “minima” da seguire. Tale percorso di minima si sostanzia in tre fasi: 1) valutazione oggettiva preliminare; 2) implementazione di eventuali azioni correttive e definizione/attuazione di un piano di monitoraggio; 3) eventuale valutazione oggettiva qualora il piano di monitoraggio delle azioni correttive abbia evidenziato l’inefficacia delle stesse. Il percorso di valutazione italiano ha una sua peculiarità più unica che rara: il legislatore definisce una cornice normativa molto stringente (con risvolti penali importanti) e indica anche le modalità ritenute più idonee per svolgere tale obbligo normativo. Guardando alla norma tradotta in esperienza, si può constatare come l’applicazione delle indicazioni metodologiche italiane abbia poi evidenziato margini di miglioramento e sollecitato un arricchimento del percorso di minima.

In questa sede si propone l’esperienza di valutazione soggettiva dello stress lavorativo messa a punto da una grande Azienda delle telecomunicazioni su tre popolazioni specifiche fra settembre 2013 e aprile 2014. L’Azienda ha mostrato particolare sensibilità al tema del benessere delle persone anche prima dell’introduzione dell’obbligo normativo in materia, tanto da arrivare alla sigla di due Accordi Benessere (2008 e 2012) finalizzati a introdurre iniziative di sviluppo/valorizzazione del personale, facilitare la conciliazione tempi di vita e di lavoro, intervenire su aspetti ergonomici dell’ambiente di lavoro. La maggiore attenzione prestata ai possibili fattori di stress legati al lavoro si deve an-

che a due ordini di motivi: in primo luogo il vivace e costante dialogo con le parti sociali e in particolare il confronto interno alla realtà lavorativa con le funzioni preposte alla salute e sicurezza e gli RLS da sempre coinvolti e interessati al processo di valutazione dello stress lavorativo (nello specifico due valutazioni “preliminari” oggettive svolte fra il 2011 e 2012); e quindi, il costante mutamento nell’organizzazione del lavoro finalizzato a efficientare e sviluppare valore aggiunto, richiesto dal mercato in cui opera l’Azienda.

Tale realtà lavorativa ha deciso quindi nel 2013 di approfondire la valutazione del rischio stress lavoro correlato attraverso strumenti che vadano a rilevare direttamente il vissuto soggettivo della popolazione. Oltre a ciò, si è ripromessa al contempo di valutare il modo in cui le persone affrontano alcuni cambiamenti importanti - già introdotti al momento del progetto o che sarebbero stati implementati di lì a breve - in linea con le raccomandazioni europee sul tema (1; 13). I cambiamenti annunciati hanno rappresentato la traduzione concreta della volontà aziendale di tagliare i costi (di strutture e di personale) e aumentare la produttività, per rendere più competitivo il servizio/prodotto offerto sul mercato. Si è chiesto, in altri termini, alle tre popolazioni interessate dalla valutazione un grande contributo al processo di razionalizzazione definito dal vertice. Tutto ciò ha comportato una forte riduzione dei tempi “morti” e una contrazione dei costi di gestione delle pratiche (sia tramite call center che tramite intervento tecnico in presenza), un incremento dei ritmi di lavoro individuali e in ultima analisi un incremento delle performance in termini quali-quantitativi.

Il progetto dunque si è posto anche come strumento di monitoraggio dell’impatto di tali cambiamenti organizzativi sulla salute psicofisica dei lavoratori/trici da essi interessati.

## MATERIALI E METODI

L’iniziativa si è sviluppata fra settembre 2013 e aprile 2014 in una grande azienda del settore ICT. Ha coinvolto tre gruppi omogenei che nelle precedenti valutazioni oggettive preliminari (2011 e 2012) erano risultati a rischio medio/al massimo li-

vello del rischio non rilevante: operatori di customer care Fisso (187), operatori customer care Mobile (119), tecnici on field. Per svolgere il processo di valutazione l'Azienda si è avvalsa della consulenza di team di ricerca multidisciplinare costituito da personale della Sezione di Medicina del Lavoro di una Università di Roma e da professionisti di una società di consulenza esterna

Il percorso di valutazione approfondita ha comportato l'analisi quali-quantitativa del contesto e delle attività lavorative all'interno di ogni gruppo omogeneo, attraverso diverse fasi e strumenti:

- costituzione gruppo di lavoro e macro-progettazione del percorso di ricerca - intervento
- studio degli indicatori oggettivi di stress lavorativo
- analisi documentale
- interviste al management
- osservazione sul campo
- focus group
- somministrazione dei questionari HSE, GHQ e di un questionario costruito *ad hoc*.

Di seguito si illustrano nel dettaglio le varie fasi progettuali.

### **Prima fase: Il Comitato Guida di Progetto e la formazione di un Team interno di esperti**

Il progetto di ricerca è iniziato con la costituzione di un Comitato Guida che aveva lo scopo di monitorare e indirizzare tutte le fasi del progetto. Il Comitato è stato composto dal team della consulenza, dalla funzione HSE, dal management aziendale, dal Medico Competente Coordinatore, da rappresentanti delle organizzazioni sindacali costituenti il Comitato Paritetico Salute e Sicurezza Nazionale. Al Comitato ha partecipato anche il Centro Regionale di riferimento per lo stress lavoro-correlato che, nella Regione Lazio, fa parte del Servizio Prevenzione e Sicurezza Ambienti di Lavoro della ASL territorialmente competente su una delle sedi dell'Azienda. Il ruolo dell'istituzione pubblica è stato da un lato quello di fornire assistenza all'Azienda nell'attuazione di un percorso di valutazione per certi aspetti sperimentale, e dall'altro di condividere le proprie valutazioni con le altre ASL competenti su diverse sedi dell'Azienda con

lo scopo di assicurare comportamenti univoci da parte degli organi di vigilanza.

Inoltre, per dare continuità al progetto e costruire competenze interne all'Azienda sulla tematica specifica, è stato costituito un Team di esperti "interni", composto da 12 persone, provenienti da diversi settori aziendali e da diverse realtà territoriali attraverso una specifica selezione condotta su 260 candidature pervenute. Il Team interno ha ricevuto due giornate di formazione specifica e si è affiancato al team di consulenza durante tutte le fasi del percorso. La formazione di risorse interne, rispetto alle metodologie e alle tecniche utilizzate nella valutazione del rischio stress lavoro correlato, è stata attuata per consentire all'Azienda di proseguire nell'azione di sensibilizzazione alle tematiche di prevenzione e gestione dello stress lavoro correlato, e per assicurare un costante monitoraggio delle azioni di miglioramento intraprese alla fine del percorso di valutazione.

### **Seconda fase: L'analisi documentale e lo studio di indicatori aziendali**

L'indagine approfondita ha preso le mosse dall'aggiornamento degli indicatori aziendali (eventi sentinella) presenti nell'elenco delle Check list Inail (11), che non ha evidenziato particolari scostamenti dalla valutazione precedente. Parallelamente è stato condotto uno studio dei dati documentali che ha previsto:

- approfondimento dei dati emersi dall'attività del Centro People Caring, uno strumento istituito da qualche anno all'interno dell'Azienda per accogliere e dare supporto specialistico a situazioni di disagio individuale;
- studio degli Accordi aziendali sul Benessere dal 2008 al 2012;
- acquisizione documenti relativi a idee progettuali di riorganizzazione aziendale per i gruppi omogenei oggetto di indagine (in particolare per il settore tecnico).

### **Terza fase: Le interviste al management**

Le interviste al management hanno rappresentato un momento iniziale molto importante di anali-

si, di conoscenza del contesto e di approfondimento del percorso di cambiamento in corso. Le interviste semi-strutturate, della durata di circa un'ora ciascuna, hanno consentito di esplorare la situazione attuale e quella futura dei gruppi omogenei coinvolti nella valutazione: sono state approfondite le strategie aziendali e le aspettative del management. I dati raccolti in tale momento investigativo hanno rappresentato la base su cui impostare e svolgere le fasi successive dei focus group e dell'osservazione sul campo.

#### **Quarta fase: I focus group**

Sono stati condotti 24 focus group con lo scopo di approfondire il vissuto della popolazione direttamente coinvolta dai cambiamenti, attraverso l'analisi della percezione delle condizioni lavorative e delle recenti scelte aziendali.

I focus group sono stati condotti in due momenti successivi. Nella prima fase esplorativa (novembre 2013) l'attenzione era rivolta all'esplorazione del contesto aziendale e degli elementi critici percepiti dai partecipanti. Nella seconda fase (febbraio 2014) i focus group (composti sempre dagli stessi gruppi di persone individuate per la prima fase) miravano ad approfondire e individuare possibili soluzioni alle criticità e quindi a definire possibili ambiti di miglioramento.

#### *Campionamento e composizione dei focus group*

Per ciascun gruppo omogeneo sono stati condotti 8 focus group (4 nella fase esplorativa, 4 nella seconda fase) articolati per area geografica (Nord Est, Nord Ovest, Centro, Sud e Isole). I partecipanti sono stati selezionati da una lista anagrafica dei lavoratori fornita dall'Azienda e la selezione è stata effettuata dal team di consulenza, in modo casuale, stratificando in base a specifici criteri di classificazione: genere, età, anzianità lavorativa, territorialità e tipologia di attività svolta.

Ciascun focus group ha avuto la durata di 2 ore e ha previsto la presenza di un moderatore e di un osservatore del team di consulenza, e di una terza figura scelta dal team di esperti "interni", con il ruolo di *osservatore*, che aveva anche la funzione di

stilare un resoconto di quanto avvenuto nel corso della discussione in gruppo.

#### *Obiettivi e contenuti dei focus group*

Lo scopo dei primi focus è stato quello di favorire l'interazione fra i componenti - in modo non direttivo - ed esplorare la percezione dei partecipanti rispetto al contesto aziendale ed alle criticità relative alle condizioni di lavoro e al cambiamento organizzativo in atto.

Dopo una prima fase di presentazione, i partecipanti sono stati invitati a descrivere e discutere su alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro (tipologia delle attività svolte e del ruolo, carico di lavoro; autonomia decisionale, orario di lavoro, rapporto con la clientela, valutazione dei risultati) e sulla qualità dei rapporti sociali e del supporto ricevuto durante le attività di lavoro (rapporto con i colleghi, rapporto con i capi, rapporto con l'Azienda e i sindacati, bilanciamento vita lavorativa/vita privata).

In questa fase sono stati utilizzati dal moderatore alcuni *test associativi*: a partire da una parola-stimolo i partecipanti erano invitati a costruire catene associative di parole, in grado di fornire indicazioni riguardanti il contesto di significati associati alla propria professione e all'immagine sociale dell'Azienda. In un secondo momento è stata esplorata la percezione dei partecipanti rispetto alle criticità organizzative ed operative riscontrate, ai cambiamenti organizzativi in atto ed alle modalità di comunicazione di tali cambiamenti da parte dell'Azienda.

Nella fase conclusiva dei primi focus, i partecipanti sono stati invitati a valutare e sintetizzare i punti di forza e ed i fattori di stress associati al proprio lavoro ed ai cambiamenti organizzativi realizzati o in fase di attuazione.

Lo scopo specifico dei focus group nella seconda fase è stato quello di raccogliere indicazioni da parte dei partecipanti sui miglioramenti da proporre per risolvere/attenuare l'esposizione ad uno o più fattori di stress individuati nei primi focus.

La discussione è stata suddivisa in due fasi. Nella prima parte, il moderatore ha presentato ai partecipanti i risultati emersi dai primi focus group e dai



questionari (GHQ e HSE), avviando un *brainstorming* per approfondire la percezione dei partecipanti rispetto ai risultati della prima fase d'indagine.

In un secondo momento, i partecipanti sono stati invitati a proporre soluzioni alle criticità e ai fattori di stress evidenziati, che tenessero conto dei limiti strutturali ed organizzativi dell'Azienda. La seconda tornata di focus group ha permesso di recuperare continuità fra l'analisi e l'approfondimento dei fattori di stress percepiti e la proposta di azioni di miglioramento, allo scopo di presentare la visione dei lavoratori, in sede di valutazione delle soluzioni da adottare con i referenti aziendali del progetto.

### Quinta fase: L'osservazione sul campo

Parallelamente ai primi focus group sono state effettuate delle giornate di affiancamento e osservazione sul campo del lavoro di ogni gruppo omogeneo. Il metodo dell'osservazione sul campo è molto efficace perché permette una conoscenza diretta del lavoro da parte dei ricercatori, e consente di ottenere dati di una certa obiettività e consenso, che sono alla base di qualsiasi corretta investigazione sociale.

Gli obiettivi dell'osservazione sono stati:

- approfondire i fattori relativi al contesto, all'organizzazione e al contenuto del lavoro;
- avere riscontro o meno dei fattori soggettivi relativi alla percezione personale riguardo al controllo sul lavoro, alla competenza delle conoscenze, all'adeguatezza dell'organizzazione lavorativa;
- evidenziare eventuali criticità e punti deboli emersi, così come le risorse e i punti di forza da parte del personale osservato, al di là del filtro e della interpretazione personale o aziendale.

Gli osservatori hanno condiviso i criteri di osservazione e hanno applicato check-list costruite *ad hoc* (anche sulla base della conoscenza acquisita nelle fasi precedenti) per le diverse situazioni lavorative osservate, garantendo l'affidabilità della metodologia in questione. Le dimensioni osservate sono state le seguenti:

- tipologia di attività lavorativa

- possibilità di controllo del lavoratore sul lavoro svolto
- relazione e supporto sociale
- sviluppo professionale
- impatto delle decisioni aziendali recenti su ruolo/carico di lavoro/operatività.

### Sesta fase: I questionari

Sono stati utilizzati due questionari standardizzati e un questionario costruito *ad hoc*.

I primi due questionari sono stati il GHQ-12 (7) che indaga la percezione soggettiva dei lavoratori relativamente al proprio stato di salute psicologica, e il questionario HSE (4; 14), che consente di indagare, attraverso il vissuto dei lavoratori, alcune dimensioni dell'organizzazione del lavoro note in letteratura per essere potenzialmente fonti di stress sul lavoro. Il terzo questionario è stato costruito dal team di consulenza, sulla base delle evidenze emerse nelle fasi di ricerca precedenti (osservazione, interviste in profondità e focus group), al fine di studiare la percezione dei cambiamenti in corso e gli elementi di cultura aziendale che orientano i modi di leggere i nuovi eventi organizzativi.

Il GHQ-12 (General Health Questionnaire) è uno strumento molto usato per valutare il livello di malessere psicologico e per identificare casi di disturbi psicologici non psicotici. Si compone di 12 item ed è stato validato scientificamente in numerosi studi che ne hanno mostrato l'alta attendibilità, identificando valori di  $\alpha$  di Chronbach compresi tra 0,82 e 0,90 (18). Le domande indagano l'eventuale recente manifestazione di una serie di sintomi generalmente dovuti a situazioni di stress, e la loro frequenza, con risposte che vanno da "meno del solito" a "molto più del solito". Il questionario comprende item costituiti da affermazioni positive e che quindi descrivono stati psicologici connotati positivamente o attività quotidiane (ad esempio: "capacità a concentrarsi" o "sentirsi utili") e da affermazioni negative che descrivono sintomi di disagio psicologico (per esempio: "perdita del sonno" o "incapacità a superare le difficoltà"). Ad ogni risposta viene assegnato un punteggio, ove i punteggi più alti corrispondono a una esperienza più frequente dei sintomi, ed il punteggio totale si ottiene

sommando i punteggi dei singoli item<sup>1</sup>. Più basso è il punteggio ottenuto, migliore è lo stato di salute. L'attenzione è quindi focalizzata sull'eventuale disagio psichico delle persone.

Il questionario HSE (Management Standards Indicator Tool) è stato sviluppato dall'Health and Safety Executive (4; 9; 14) per la valutazione delle condizioni di lavoro che possono condurre allo stress lavorativo. Il questionario si compone di 35 item su scala Likert a 5 punti, che definiscono 7 diverse sotto-scale corrispondenti ad altrettanti fattori primari di rischio stress lavorativo: 1) la domanda lavorativa; 2) il controllo (da parte del lavoratore sull'attività); il supporto ricevuto e dato dai 3) manager e dai 4) colleghi; 5) le relazioni sociali; 6) il ruolo lavorativo; 7) il cambiamento organizzativo. Per ognuna delle sotto-scale punteggi più alti indicano migliori condizioni di lavoro e minore rischio di stress. Per ogni scala, inoltre, l'HSE fornisce delle categorie di riferimento del livello di performance basate sui percentili dei punteggi in un campione di riferimento (*benchmark*), relativo a 136 organizzazioni inglesi. Il confronto con il benchmark, può essere usato per definire le priorità di intervento, e per fissare per ognuna delle scale obiettivi di performance, a breve ed a lungo termine. Questo strumento è stato tradotto e validato in Italia ed è indicato dall'Inail per la valutazione approfondita delle condizioni di lavoro connesse con il rischio di stress lavoro-correlato (8, 17). Alla luce di studi che suggeriscono che la struttura fattoriale soggiacente agli item in un contesto culturale italiano non corrisponda con quella individuata per la popolazione inglese di riferimento (16), più che il confronto con il benchmark nel nostro studio ci siamo concentrati sul confronto dei punteggi tra i gruppi, analizzando le differenze tra le medie attraverso analisi di regressione multipla.

Alla luce della complessità organizzativa, della distribuzione territoriale delle sedi coinvolte nella ricerca e dal cambiamento continuo in cui la popolazione lavorativa è coinvolta, si è ritenuto utile integrare questi due strumenti standardizzati, con un questionario costruito ad hoc sulla base delle indicazioni emerse nelle fasi di ricerca precedenti (osservazione, interviste in profondità e focus group). Tale strumento è stato costruito su misura per la

realtà aziendale esaminata, ed è costituito di una parte comune e di alcune sezioni specifiche per i diversi gruppi omogenei. Questo tipo di strumento permette di analizzare quegli aspetti peculiari ed unici della realtà lavorativa. Ciò consente di superare le fisiologiche carenze dei questionari standardizzati che, proprio perché generici, non riescono a catturare le caratteristiche specifiche di una realtà lavorativa né ad indagare aspetti peculiari emersi durante le altre fasi dell'indagine.

### *Popolazione e campioni*

La somministrazione ha interessato 3 campioni casuali estratti dalle popolazioni dei gruppi omogenei in esame stratificando per: età, genere e area geografica. I due campioni relativi alle popolazioni dei call center (Fisso e Mobile) avevano numerosità pari a 550, mentre il campione dei tecnici aveva numerosità pari a 1100, in virtù del fatto che la popolazione di riferimento era molto più grande. La somministrazione è avvenuta attraverso la intranet aziendale, nel pieno rispetto dell'anonimato del lavoratore. A novembre 2013 è stato somministrato il questionario GHQ insieme a una breve scheda contenente alcune domande per la classificazione sociodemografica (genere, età, anzianità lavorativa, ...). Il tasso di risposte alla prima somministrazione è stato pari al 76% per il personale del CC Fisso, e al 71% per gli altri due gruppi. Fra gennaio e febbraio 2014 sono stati somministrati gli altri due questionari (HSE e questionario ad hoc). La seconda somministrazione ha interessato lo stesso campione della prima. Nella seconda somministrazione si è riscontrato un tasso di risposta simile alla prima per i CC (74% per il Fisso, 80% per il Mobile), ma inferiore per il personale tecnico (53%).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> La gravità del disturbo è indicata dalla frequenza con cui chi compila il questionario riporta di avere vissuto, nell'ultimo mese, i vari sintomi considerati.

<sup>2</sup> Il 18% dei CC Fisso, il 15% dei CC Mobile ed il 37% dei tecnici che aveva compilato i questionari alla prima somministrazione, non ha risposto alla seconda. Il 14% dei CC Fisso, il 20% dei CC Mobile ed il 12% dei tecnici che hanno compilato i questionari nella seconda fase non aveva risposto durante la prima somministrazione.

**Tabella 1** - Caratteristiche demografiche delle popolazioni dei tre gruppi omogenei e dei relativi campioni  
*Table 1* - Demographic characteristics of the populations in the three homogeneous groups and the corresponding samples

Variabile	Tipo	Call Center Fisso			Call Center Mobile			Tecnici on-field		
		n	(%)	(% pop)	n	(%)	(% pop)	n	(%)	(% pop)
Sesso	F	303	(69.8)	(67.5)	321	(70.9)	(72.7)	28	(3.5)	(3.2)
	M	131	(30.2)	(32.5)	122	(29.1)	(27.3)	768	(96.5)	(96.8)
Anzianità Lav.	≤ 5 anni	–	(–)	(0.9)	30	(6.6)	(13.3)	6	(1)	(4.3)
	6-10 anni	17	(3.9)	(4.3)	112	(24.7)	(26.8)	77	(13.4)	(11.4)
	11-20 anni	54	(12.4)	(15.4)	253	(55.8)	(51.5)	77	(13.3)	(12.4)
	21-30 anni	291	(67.1)	(67.7)	43	(9.5)	(7.2)	295	(51.3)	(56.1)
	> 30 anni	72	(16.6)	(11.6)	15	(3.3)	(1.2)	120	(20.9)	(15.8)
Regime Orario	PT (50-65%)	53	(15.5)	(13.1)	72	(21.9)	(20.9)	–	–	–
	PT (65-75%)	89	(26.1)	(21.1)	98	(29.8)	(26.3)	–	–	–
	Full Time (100%)	199	(58.4)	(65.7)	159	(48.3)	(52.8)	–	–	–
		Media	(sd)	(pop)	Media	(sd)	(pop)	Media	(sd)	(pop)
Età (anni)		47.5	(5.7)	(47.5)	39.1	(6.8)	(38.7)	45.7	(8.5)	(45.7)

Le risposte ai questionari sono state elaborate con statistiche descrittive e sono state confrontate le caratteristiche del campione con quelle della popolazione, al fine di verificarne la rappresentatività. Le tabelle di frequenza (tabella 1) hanno mostrato un altissimo livello di rappresentatività statistica dei campioni, rispetto a tutte le variabili di classificazione considerate (sesso, area geografica, età, anzianità lavorativa, ruolo, regime orario, dimensioni sede, ecc.). I risultati ottenuti nelle analisi dei dati dei questionari sono dunque generalizzabili a tutte le tre popolazioni lavorative di interesse.

## RISULTATI

La ricchezza dei vari strumenti metodologici messi in campo durante la valutazione, ha permesso di raccogliere una grande quantità di dati.

I risultati dei questionari GHQ ed HSE hanno mostrato differenze significative tra i 3 gruppi omogenei, sia nel livello di benessere psicologico che nella percezione delle condizioni psicosociali legate allo stress. Nella tabella 2 sono riportati i punteggi medi del GHQ e dei 7 fattori HSE, per i tre gruppi. Lo stato di salute psicologica dei tecnici è risultato significativamente migliore che nei lavo-

ratori dei call center, senza che emergessero invece differenze significative tra i due settori del Customer Care (Fisso e Mobile). Coerentemente con queste differenze, per molti fattori HSE l'analisi ha evidenziato per i tecnici una percezione migliore delle condizioni di lavoro di quella che ne avevano i CC di entrambi i settori (Domanda, Controllo, Supporto da parte dei colleghi), o quelli del settore Mobile (Relazioni). Per il fattore Ruolo e per il Supporto da parte dei Superiori è emersa una percezione migliore delle condizioni di lavoro da parte dei CC del settore Fisso rispetto a quella degli altri gruppi. Le dimensioni che sono risultate più negative, per tutti i gruppi, sono state il Controllo ed il Cambiamento; le dimensioni più positive, per tutti i gruppi, sono risultate le Relazioni ed il Supporto da parte dei Colleghi.

Nel complesso i dati raccolti nei focus group con i lavoratori, nelle osservazioni sul campo e nei tre questionari somministrati, hanno evidenziato quattro principali aree di criticità comuni ai tre gruppi omogenei:

- il Rapporto con l'Azienda: è emerso un vissuto di distanza nei confronti dell'Azienda e una forte necessità di recuperare il patto di fiducia con le persone. Tale area, intravista appena in qualche intervista, si è configurata sempre più chiaramente



**Tabella 2** - Medie dei punteggi GHQ ed dei fattori HSE per i gruppi omogenei, e relativi intervalli di confidenza (95%)  
*Table 2* - Average scores for the three groups on GHQ and HSE factors, and relative 95% confidence intervals

Variabile	Call Center Fisso Media (95% CI)	Call Center Mobile Media (95% CI)	Tecnici on field Media (95% CI)
GHQ	4.94 (4.59-5.29)	4.62 (4.25-4.98)	2.76 (2.55-2.97)
HSE Domanda	3.07 (3.01-3.12) c	3.07 (3.01-3.12) c	3.2 (3.15-3.24) b
HSE Controllo	2.22 (2.14-2.3) d	2.19 (2.11-2.26) d	3.16 (3.1-3.22) d
HSE Supporto Superiori	3.62 (3.55-3.69) b	3.37 (3.3-3.45) c	3.42 (3.35-3.48) c
HSE Supporto Collegli	3.8 (3.74-3.86) b	3.81 (3.75-3.87) b	3.93 (3.87-3.99) a
HSE Relazioni	4.11 (4.04-4.17) a	4.05 (3.99-4.12) a	4.19 (4.13-4.25) a
HSE Ruolo	4.19 (4.13-4.24) b	4.15 (4.09-4.21) c	4.07 (4.02-4.12) c
HSE Cambiamento	2.85 (2.78-2.93) c	2.57 (2.49-2.64) d	2.98 (2.91-3.05) c

a. performance classificata come molto buona (oltre 80° percentile del benchmark)

b. performance classificata come buona, con potenziale di miglioramento

c. performance classificata come da migliorare

d. performance classificata come bisognosa di urgenti azioni di miglioramento

durante la raccolta dei dati e si è mantenuta costante, anche se con sfumature e drammaticità differente. In particolare, è emerso chiaramente che per mantenere un rapporto fiduciario fra management e lavoratori/trici è necessaria una comunicazione efficace e tempestiva. In tal modo si possono generare da un lato migliori capacità (individuali e di gruppo) di gestire lo stress lavorativo derivante dal cambiamento organizzativo, e dall'altro sollecitare un intervento organizzativo efficace sulle dimensioni che comportano le criticità più diffuse.

- la Performance: a fronte di una sempre più elevata richiesta di produttività, si è registrato tra i lavoratori/trici un crescente livello di pressione percepita. In molti casi tale pressione viene vissuta come fuori controllo e non gestibile da parte del singolo e per questo tanto più irrisolvibile, con aumentato senso di impotenza individuale.

- l'Organizzazione: una terza area di disagio riguarda le modalità organizzative di lavoro. È stata rilevata un'esigenza generalizzata di formazione frequente, tempestiva e puntuale, che renda in grado le persone di stare al passo con i cambiamenti di mercato/tecnologici e con le richieste di clienti sempre più informati e competenti.

- le Dotazioni: per far fronte alla cresciuta pressione lavorativa, si delinea l'esigenza di dotazioni più efficienti e di sistemi tecnologici più veloci, con

un maggior livello di «usabilità», in modo che siano un effettivo supporto alle attività svolte.

In sintesi, dai dati emersi si evidenzia un'area di malessere che riguarda innanzitutto il rapporto con l'Azienda e la capacità di stabilire e mantenere una sana relazione fiduciaria con i lavoratori/trici (punto 1 e 2); e una seconda criticità (punto 3 e 4) che riguarda le condizioni organizzative e operative in cui le persone sentono di dover lavorare.

Sulla base dei risultati della valutazione approfondita condotta, sono stati individuati ambiti di intervento e specifiche azioni di miglioramento tese a migliorare il benessere dei lavoratori e ad accompagnare i cambiamenti organizzativi. Per ciascuna azione di miglioramento è stato definito un piano di monitoraggio con i relativi indicatori di efficacia, sottoposto all'attenzione del management e della committenza.

In particolare, per ciascuna area critica, il management aziendale ha accolto le richieste dei lavoratori – compatibilmente con le soluzioni organizzative e prestazionali già implementate dall'Azienda per far fronte alla evoluzione del mercato (clienti e competitor) – e previsto le seguenti azioni di miglioramento, che rispondono alle aree di criticità rilevate:

1. il Rapporto con l'Azienda: si tratta di azioni di intervento sulla cultura organizzativa (*mentoring* con i capi area territoriali, supporto ai ruoli di coor-

dinamento) e azioni per migliorare la comunicazione strategica (convention e roadshow, riunioni periodiche tra responsabili e operatori o tecnici, campagna tutor Progetto Archimede).

2. la Performance: iniziative volte ad incrementare la collaborazione interfunzionale fra le strutture; migliorare l'organizzazione del lavoro; valorizzare l'individuo e riconoscere le competenze acquisite nel tempo (jobposting interni, job rotation).

3. l'Organizzazione: proposta l'istituzione di briefing operativi con la linea gerarchica di primo riferimento; allineamento su accordi sindacali e nuovi modelli organizzativi; formazione mirata; internalizzazione di alcune attività.

4. le Dotazioni: si tratta di interventi sugli strumenti di lavoro e in alcuni casi sull'ambiente di lavoro: progetti di usabilità software e sistemi; miglioramento del sistema di rifornimento e sostituzioni materiali; distribuzione di nuovi apparati tecnologici ai tecnici.

## CONCLUSIONI

I dati raccolti durante il progetto attraverso i focus group, l'osservazione sul campo e i questionari sono stati utili per ottenere una nuova conoscenza su come viene proposto e veicolato dall'Azienda il cambiamento e su come viene vissuto e percepito dalle persone coinvolte. Sin dall'inizio è apparso chiaro che le criticità osservate sono in parte da attribuirsi all'importante processo di cambiamento che l'Azienda sta vivendo. Il cambiamento in atto ha chiaramente influenzato il disegno dello studio che è stato condotto seguendo i principi dalla normativa vigente in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e tenendo conto delle raccomandazioni HIREs (1, 13). Queste ultime indicano la necessità di dedicare attenzione alla salute dei lavoratori direttamente e indirettamente coinvolti nel cambiamento, di monitorare i processi comunicativi e di pianificare azioni di intervento e prevenzione a tutela dei lavoratori.

Il percorso di valutazione approfondita condotto ha evidenziato l'importanza di intervenire sulle situazioni di cambiamento organizzativo con strumenti che aiutino le persone a gestire le condizioni

di incertezza e di mutamento delle condizioni lavorative, prevenendo o gestendo situazioni di malessere. D'altro canto ha evidenziato l'opportunità – a volte con carattere di urgenza – da parte dell'Azienda di divulgare le motivazioni al cambiamento in modo che non venga percepito in ottica punitiva e venga colta la sua necessità attuale.

Il progetto stesso ha rappresentato un'importante esperienza di avvicinamento delle parti, per aumentare la capacità di comprensione reciproca. In particolare, il percorso scelto si è basato su alcuni elementi fondanti l'intervento in organizzazioni in cambiamento:

### *1. L'analisi e lo sviluppo della committenza*

Tutte le diverse fasi previste dal percorso sono state caratterizzate da un forte coinvolgimento degli attori aziendali, analizzando e sviluppando le diverse domande presenti nell'organizzazione.

Innanzitutto la domanda della funzione HSE, quella che ha dato l'avvio al progetto, domanda è maturata nel corso del tempo: da semplice adempimento normativo a intervento per "accompagnare" il cambiamento aziendale.

Poi, la domanda dei lavoratori/trici, con cui è stata condotta la valutazione, interessati a collaborare nei diversi momenti di ascolto proposti (focus, questionari, ecc.) e a contribuire al processo di miglioramento delle condizioni lavorative.

E ancora, la domanda dei manager dei gruppi omogenei coinvolti, interessati a comprendere le eventuali situazioni di malessere, consapevoli che benessere e produttività sono sempre validi alleati.

Infine, la domanda del Team interno (prevalentemente psicologi o sociologi interni all'Azienda) interessato a divenire un punto di riferimento a cui l'Azienda potrà rivolgersi nel futuro sulle tematiche dello stress lavoro correlato.

### *2. L'adozione di strumenti standardizzati unita a quella di strumenti costruiti ad hoc*

Il GHQ e l'HSE hanno consentito di fare riferimento a *benchmark* e pratiche codificate, mentre la costruzione di un questionario sulla specifica realtà aziendale e sui cambiamenti in corso per i gruppi omogenei, ha consentito di articolare un intervento dedicato. Anche la conduzione dei focus group, in

due momenti diversi del percorso, ha consentito di strutturare una specifica relazione con i lavoratori/trici coinvolti nella valutazione che si sono sentiti parte di un intervento che li vedeva protagonisti.

*3. La proposta di un modello di valutazione approfondita dello stress lavoro correlato in situazioni di cambiamento, replicabile in altre realtà organizzative.*

Come traiettorie di sviluppo futuro dell'intervento intrapreso, riteniamo che siano due le aree da presidiare:

- una continua comunicazione interna, a tutti i livelli, sul progetto e sulle azioni di miglioramento in corso.
- il costante monitoraggio dei risultati raggiunti dalle diverse azioni di miglioramento messe in campo e la misurazione della loro efficacia in termini di maggiore benessere organizzativo, anche attraverso la valorizzazione del team interno

NO POTENTIAL CONFLICT OF INTEREST RELEVANT TO THIS ARTICLE WAS REPORTED

## BIBLIOGRAFIA

1. Commissione Europea, Direzione Generale Occupazione Affari Sociali e Inclusione: La salute nelle ristrutturazioni (HIRES): Raccomandazioni, iniziative nazionali e strategie politiche nell'Unione Europea, Collegium Graphicum d.o.o., Lubiana, 2011
2. Confindustria, Confapi, Confartigianato, Casartigiani, CLAAI, CNA, Confesercenti, Confcooperative, Legacooperative, AGCI, Confservizi, Confagricoltura, Coldiretti, CGIL, CISL, UIL: Accordo Interconfederale per il recepimento dell'Accordo Quadro Europeo sullo stress lavoro correlato concluso l'8 ottobre 2004 tra UNICE/UAPME, CEEP e CES, 2008
3. Cooper CL, Cartwright S: An intervention strategy for workplace stress. *Journal of Psychosomatic Research* 1997; *43*: 7-16
4. Cousins R, Mackay CJ, Clarke SD, et al: "Management Standards" and work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress* 2004; *18*: 113-136
5. Elovainio M, Kivimäki M, Vahtera J: Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *Am J Public Health* 2002; *92*: 105-108
6. Eurofound and EU-OSHA: Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2014, disponibile all'indirizzo: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention> (ultimo accesso il 20-02-2015)
7. Goldberg D, Williams P: A User's Guide to the General Health Questionnaire. Windsor, UK: NFER-Nelson, 1988
8. Guidi S, Bagnara S, Fichera GP: The HSE Indicator Tool, psychological distress and work ability. *Occupational Medicine* 2012; *62*: 203-209
9. Health & Safety Executive (HSE): Managing the causes of work-related stress: A step-by-step approach using the Management Standards. London: HSE Books, 2007
10. Heponiemi T, Elovainio M, Laine J, et al: Productivity and employees' organizational justice perceptions in long-term care for the elderly. *Research in Nursing and Health* 2007; *30*: 498-507
11. INAIL: Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D. Lgs 81/2008 e s.m.i., Roma, 2011
12. Karasek RA, Theorell T: Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York, NY: Basic Books Inc, 1990
13. Kieselbach T, Armgarth E, Bagnara S, et al: Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations. München: Hampp, 2009
14. Mackay CJ, Cousins R, Kelly PJ, et al: "Management Standards" and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress* 2004; *18*: 91-112
15. Magnavita N: Strain, disturbi d'ansia, depressione e disturbi muscoloscheletrici nelle attività di assistenza sociale. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, Volume XXXI n° 1/suppl. A Psicologia, gennaio-marzo, 2009
16. Magnavita N: Validation of the Italian version of the HSE Indicator Tool. *Occupational Medicine* 2012; *62*: 288-294
17. Marcatto F, D'Errico G, Di Blas L, Ferrante D: La valutazione dello stress lavoro correlato: adattamento italiano dell'HSE Management Standards Work-Related Stress Indicator Tool. *G Ital Med Lav Erg* 2011; *33*: 403-408
18. McDowell I: Measuring Health: A Guide to Rating Scales and Questionnaires. 3rd ed. New York: Oxford University Press, 2006: 259-272
19. Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali: Lettera Circolare n. 23692 del 18/11/2010 in ordine alla approvazione delle indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato di cui all'articolo 28, comma 1-bis, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e successive modifiche e integrazioni, 2010
20. Siegrist J: Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996; *1*: 27-41