

Stress sul posto di lavoro:

Informazioni per i datori di lavoro e i manager :

intervista con Ivar Udris, professore di psicologia del lavoro e organizzativa al Politecnico federale di Zurigo.

Professor Udris, Lei lavora da molti anni nell'ambito dello stress legato all'attività lavorativa, della tutela della salute sul posto di lavoro e della prassi organizzativa. Per quale ragione secondo Lei i datori di lavoro o i loro dirigenti dovrebbero essere interessati al tema "stress legato all'attività lavorativa"? Non si tratta piuttosto di una questione privata che riguarda il singolo lavoratore?

No, non lo è affatto, in quanto gli imprenditori e i dirigenti sono responsabili della salute dei loro collaboratori e devono tener conto dei fattori che influenzano la salute sul posto di lavoro. E' loro dovere migliorare le condizioni lavorative, affinché lo stress non produca effetti negativi.

Alcuni datori di lavoro e manager trovano che lo stress sul posto di lavoro sia un fattore positivo. E' d'accordo?

In questo caso si fa riferimento all'"eustress", o stress positivo, e lo si paragona al concetto di "sfida" che rappresenta un elemento utile nella soluzione dei problemi e in generale all'interno dei processi lavorativi. Personalmente non approvo molto l'idea dell'eustress: pur essendo un concetto molto di moda, non ha alcun fondamento scientifico.

Il tipo di stress che dovrebbe interessare i datori di lavoro comporta conseguenze sulla salute e sul rendimento di una persona: questo viene definito in maniera più appropriata "distress". Il "distress" o "stress negativo" (non eustress) si manifesta dal punto di vista fisiologico attraverso situazioni di tensione e dal punto di vista psicologico con stati d'animo quali paura e oppressione; esso influenza le prestazioni e la produttività, danneggiando la salute e il benessere della persona colpita. Questo stato è caratterizzato dalla sensazione di perdere il controllo in determinate situazioni e di non essere in grado di affrontare le richieste che ci vengono poste.

C'è chi critica le misure preventive contro lo stress sul posto di lavoro affermando che comportano costi elevati. Che ne pensa?

E' chiaro che se Lei considera il personale unicamente come fattore di spesa queste misure, al momento di dover prendere una decisione, risultano onerose. Ma se si persegue l'idea di investire in risorse umane o capitale umano, i vantaggi a lungo termine sono maggiori dei costi immediati.

Il considerare il personale come un costo oppure come un investimento comporta strategie e modi di pensare diversi; a questo punto si pone anche la contrapposizione fra un'analisi del problema a breve o lungo termine. Infatti, se si investe nel lungo periodo si avranno meno assenze, meno fluttuazioni del personale, maggiore motivazione e una migliore salute.

Quando si parla di miglioramento delle condizioni di lavoro si pensa spesso a grossi cambiamenti, che investono vari ambiti quali l'ergonomia, la gestione aziendale o simili. Questi fattori sono cer-

tamente importanti, ma non dobbiamo dimenticare che anche dei piccoli passi possono produrre dei cambiamenti e molti di questi non comportano nessuna spesa.

Soprattutto con la riorganizzazione dei compiti e delle funzioni attraverso discussioni e riunioni di gruppo, è possibile introdurre piccoli cambiamenti che possono contribuire a ridurre lo stress sul posto di lavoro e aumentare il grado di soddisfazione dei dipendenti.

Quali sono gli strumenti a disposizione di imprenditori e manager per ridurre il grado di stress legato all'attività lavorativa?

Innanzitutto va analizzata la situazione per individuare i fattori che provocano lo stress: questo può essere fatto attraverso interviste, riunioni o altre forme di raccolta di informazioni utili.

In un secondo momento si stila una lista delle cause più frequenti; è importante identificare le cause che possono avere gli effetti più dannosi e quali lavoratori ne sono maggiormente colpiti.

Tra le cause dello stress possiamo citare: lavorare sotto pressione (troppo lavoro in troppo poco tempo), fattori ergonomici, risorse insufficienti o una combinazione di questi fattori.

Infine, si può iniziare a cercare delle soluzioni a breve termine per i punti riportati nella lista. Ad esempio, si può prevedere una suddivisione in: cambiamenti a breve (da 4 a 10 settimane dall'indagine), medio (da 3 a 6 mesi dopo) e lungo termine (da 6 a 12 mesi).

Cosa risponde a chi dice di non poter finanziare questi cambiamenti?

Domanda interessante. Bisogna vedere quali sono le priorità della direzione aziendale. Tutelare la salute a lungo termine conviene comunque ed evita di dover sostenere dei costi per i necessari cambiamenti; in questo senso, costa di meno prevedere nel budget delle misure di prevenzione dello stress oppure organizzare il lavoro in funzione di questo obiettivo.

Questo ci riporta alla contrapposizione fra "costi" o "investimenti" e alla necessità di avere buone condizioni lavorative nell'interesse dei lavoratori e dell'impresa.

Vuole aggiungere qualcos'altro?

La salute (e la riduzione dello stress sul posto di lavoro) non si può garantire senza un impegno economico. Niente è gratis. E' importante investire in buone condizioni di lavoro per garantire la salute delle persone.

Le persone sane hanno bisogno di un'organizzazione sana e viceversa. Si tratta delle due facce della stessa medaglia.

Professor Udris, grazie per questa intervista.

L'intervista è stata realizzata dalla Dottoressa S.D. Shantinath, dell'International Center for Psychology in the Public Interest dell'Università di Friburgo, Svizzera. Copyright 2003. E' permessa la riproduzione per uso personale. www.icppi.org

L'ICPPI ringrazia il segretariato di Stato dell'economia (seco) per aver contribuito alla traduzione.