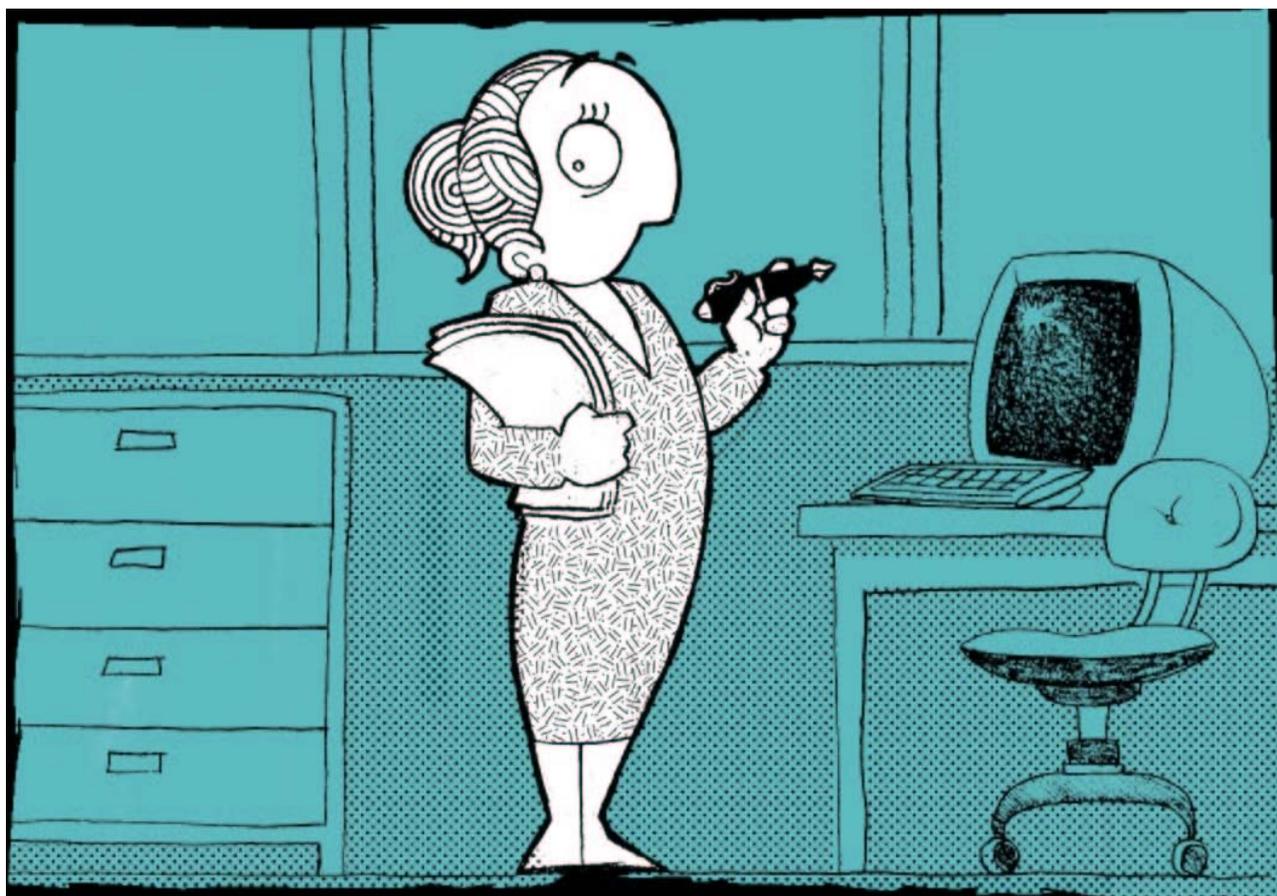


NESSUN PROBLEMA CON LO STRESS

MANUALE PER DIRIGENTI



Formazione e informazione per la prevenzione
nell'hotellerie e nella Gastronomia

Con il patrocinio di



Materiale di documentazione - Progetto europeo " Salute mentale nel mondo del lavoro "

Traduzione e adattamento italiani a cura di:

Gruppo di lavoro EBT Area Veneziana: Roberto Montagnani, Lea Müller, Gino Puntar, Domenico Simone, Marco Zelco

Gruppo di lavoro BGN Germania: Reinhold Sochert (BKK Bundesverband), Hans Jürgen Bischoff, Peter Bärenz, Andrea Weimar, Pascale Walden

Prefazione

I dirigenti aziendali e i datori di lavoro sono anche essi esposti ai rischi per la salute connessi con lo stress da lavoro, così come avviene per i lavoratori dipendenti .

Mettere in piedi e mantenere una buona organizzazione delle attività , gestire il personale , rispondere bene alle richieste così varie e mutevoli della clientela ecc. sono compiti gravosi, che spesso possono mettere a rischio il benessere psicofisico .

Per questo è particolarmente necessario focalizzare l'attenzione sulle misure di prevenzione che possono essere attuate per sostenere e possibilmente rafforzare la salute dei dirigenti e dei datori di lavoro .

Sono questi gli obiettivi che si propone questo materiale informativo, nel quale vengono evidenziati in modo particolare gli stili di vita ed i comportamenti individuali che a questo proposito sono più favorevoli.

Abbiamo avuto particolare piacere di poter predisporre come Ente Bilaterale del Turismo di Venezia la traduzione di questo materiale informativo, perché si tratta sicuramente di uno dei primi ,se non il primo in assoluto, specificamente rivolto alla tutela del benessere mentale dei dirigenti aziendali impegnati nelle attività del settore turistico.

Ringraziamo molto ancora una volta il BGN (Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe),l'Agenzia statale per l'assicurazione infortuni, la prevenzione e la formazione per il settore turistico della Germania, per il supporto che ha dato anche a questa ns. iniziativa.

Gino Puntar

Presidente dell ' Ente Bilaterale Del Turismo Area Veneziana

SOMMARIO

LO STRESS E LA SALUTE MENTALE	Pag. 6
DIRIGENTI E SALUTE MENTALE	Pag. 9
AUTOTEST- QUANTO È GRANDE LA PRESSIONE PSICOLOGICA SU DI ME?	Pag. 10
LEADERSHIP E SALUTE MENTALE	Pag. 12
CHECK LIST - COSTRUIRE PUNTI DI FORZA	Pag. 14
CHECKLIST - PER ABBATTERE LO STRESS	Pag. 16
IL QUADRO NORMATIVO COME BARRIERA PROTETTIVA	Pag. 20
L'EQUILIBRIO PSICOLOGICO DEI DIRIGENTI	Pag. 27
ALTRE COSE INTERESSANTI DA LEGGERE SU QUESTO ARGOMENTO	Pag. 29

NESSUN PROBLEMA CON LO STRESS UN MANUALE PER DIRIGENTI

Problemi di stress ? Ecco perché dovresti leggere questo manuale

Benvenuto ! Probabilmente intorno a te c'è un gran movimento . . . I lavoratori si aspettano da te comunicazioni chiare e chiari obiettivi e il tuo capo vuole risultati. Scadenze e riunioni schiacciano la tua agenda e i prossimi impegni stanno già in fila. E c'è sempre da qualche parte un problema che non può essere rinviato e qualche imprevisto che manda a monte ogni precedente pianificazione.

Negli ultimi anni nelle aziende la pressione e spesso anche la sensazione di stress sono enormemente aumentate per molti lavoratori .

I carichi di lavoro e la varietà dei compiti costantemente aumentano e i cambiamenti e le ristrutturazioni diventano una condizione permanente

Se le imprese fossero montagne russe, farebbero tutte sempre nuove giravolte e sentirebbero un tagliente vento contrario, tanto è aumentata la velocità dei cambiamenti in questi ultimi anni. Una persona potrebbe quasi avere le vertigini. E se uno è un dirigente, siede sempre nel vagone di testa. Proprio per questo dovresti trovare un po' di tempo per leggere questo opuscolo

Perché le prossime pagine parlano proprio a te ; vi sono delle risposte che possono essere date allo stress sempre crescente, alle pressioni che avverti . Ci sono soluzioni per te come per i tuoi lavoratori. Vogliamo farti vedere come tu possa avere cura che tu e i tuoi lavoratori possiate agire in una relazione quotidiana di lavoro che può essere impegnativa senza che comunque si superino i limiti del sovraccarico mentale

Studi ed esperienze nelle aziende mostrano che se si vuol avere successo come leader, bisogna anche avere competenze nell'affrontare il problema del sovraccarico mentale e dello stress. È questa la strada per mantenere come manager il controllo, nonostante la velocità ,le trasformazioni,la forte spinta per il successo che caratterizzano la vita quotidiana delle aziende al giorno d'oggi ; questa è la strada per mantenere la soddisfazione del proprio lavoro, la buona salute e allo stesso tempo buone capacità di performance per i propri lavoratori . Così il tuo gruppo di lavoro potrà per lungo tempo avere le prestazioni che ti aspetti . Con questo impegno comune la tua organizzazione può mantenersi "sana" e di successo.

LO STRESS E LA SALUTE MENTALE

Il termine stress è oggi super utilizzato ; quasi tutti dicono ora di essere stressati o di essere nello stress; nella maggior parte dei casi questo significa che le persone hanno tanto da fare o che devono fare le cose in fretta ; questa accezione un po' indefinita del concetto di stress " distrae dallo stress vero e crea sicuramente dei problemi alle aziende

Diciamo subito allora che nel ns. contesto daremo dello stress questa definizione: è una condizione percepita come spiacevole che la persona avverte anche come minacciosa, critica, importante e ineludibile; è presente particolarmente quando la persona si sente incapace di portare a compimento i compiti a lui affidati (Joiko et al, 2010).

La società sotto stress

Nel nostro lavoro giornaliero le manifestazioni dello stress e delle sue conseguenze sono veramente pervasive : il 32% dei tedeschi lamentano uno stress continuo o quasi continuo; il 50% di essi avvertono lo stress non continuativamente (Forsa , 2009). Molti sentono già le conseguenze del sovraccarico mentale permanente: più di un terzo dei lavoratori nell'Unione Europea lamenta problemi di salute correlati allo stress; in Germania molti lavoratori sono dell'opinione che con le richieste che pesano su di loro a causa del loro lavoro non ce la faranno a continuare fino alla età della pensione (Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro 2008 , Fuchs 2005)

...e le conseguenze: inabilità al lavoro e perdita di capacità lavorativa

Gli studi possono confermare la valutazione che fanno i lavoratori e cioè che lo stress porta loro via la salute.. infatti solo le situazioni di stress di breve durata stimolano l'attività; se invece la pressione dello stress dura a lungo o si ripete spesso, ne derivano conseguenze negative per la nostra capacità di performance, la creatività e la salute.

Inoltre lo stress di lunga durata ha molte serie conseguenze fisiche, come gli acufeni, il mal di schiena, problemi cardiaci e gastrici ed anche manifestazioni patologiche psichiche come il burn out, la depressione e l'ansia .

Bisogna tenere presente che la relazione tra i carichi mentali e la malattia è data da un processo all'interno del quale le cause e gli effetti non sono ben distinti; da un lato sono molti i fattori di stress che entrano in azione quando una persona si ammala di una malattia mentale. Questi fattori possono avere a che fare con la personalità individuale, con la vita privata o con l'ambiente di lavoro; la malattia, ad esempio la depressione, agisce poi essa stessa come fattore di stress e riduce ulteriormente la capacità di performance di una persona nel suo lavoro.

Lo stress un fatto individuale, ma un argomento per tutti

Alla domanda che cosa è che ci stressa è difficile rispondere, perché la sensazione di stress è molto diversa a seconda delle persone. Uno stesso impegno per alcune persone può essere percepito come stressante mentre altri lo trovano persino una sfida interessante. Il modo in cui noi ci poniamo di fronte agli impegni e alle situazioni dipende soprattutto dalla sensazione che abbiamo di essere o meno in grado di affrontarli . Così è per esempio per una presentazione in pubblico, che

per un appassionato conferenziere è forse un'occasione di esibizione che lo entusiasma, mentre per un'altra persona, che ha difficoltà a parlare di fronte a tanta gente, diventa una preoccupazione che toglie il sonno ... Il clima aziendale e l'organizzazione del lavoro giocano un ruolo molto importante perché i lavoratori siano motivati nello svolgimento dei loro compiti, si sentano positivamente stimolati o viceversa stressati. Le imprese nelle quali la motivazione, la performance e la salute dei propri lavoratori sono una cosa importante si riconoscono soprattutto per tre aspetti:

1. le persone sentono che hanno un buono spazio di manovra e una notevole autonomia nello svolgimento dei loro compiti e della loro attività
2. il sostegno dei propri colleghi e dei superiori è elevato
3. le persone sentono che c'è un giusto equilibrio tra il loro impegno da un lato e un adeguato, valido riconoscimento del loro impegno da parte dei superiori e dell'azienda.

Questo clima favorevole per la salute può tuttavia esserci solo se tutti sono consapevoli del fatto che ognuno ha un suo peso nella vita dell'azienda e deve assumersi le responsabilità che a lui competono.

Questo significa in pratica che :

⇒ **I LAVORATORI** si devono prendere cura attivamente della loro salute mentale e delle loro competenze per la prevenzione dello stress; questo significa anche che essi debbono valutare quali compiti determinano per loro stress e attivarsi per rimuovere questi fattori di stress. Questo può anche significare che i lavoratori vengano formati per attività per le quali non abbiano ancora sufficienti competenze. Anche aver cura di fare pause adeguate durante la giornata, fare movimento, promuovere l'appianamento dei contrasti, organizzare una buona nutrizione sono aspetti di queste competenze personali.

⇒ **I DIRIGENTI** hanno con il proprio stile di leadership un'influenza determinante sulla cultura e il lavoro comune del loro gruppo e del loro reparto.

Il riconoscimento e l'apprezzamento del valore del lavoro hanno un ruolo centrale; molti studi dimostrano che la collaborazione, uno stile di comando orientato verso i lavoratori che si fonda sulla correttezza, il sostegno e la cooperazione sono basilari per ridurre lo stress; ed è il contrario di quanto avviene con uno stile di comando fondato solo su un controllo ferreo e direttive rigide. Lo stile di comando dei dirigenti è anche un importante modello per i lavoratori. Dà loro un orientamento per il loro stesso stile di lavoro.

I Dirigenti che danno valore al mantenere un buon rapporto tra vita privata e lavoro, che assumono come propria la cultura delle pause e accettano di buon grado le offerte formative per la promozione della salute agiscono come promotori e apripista per la salute al lavoro e per il controllo dello stress.

⇒ **L'ORGANIZZAZIONE** dà la cornice nella quale dirigenti e lavoratori vengono a trovarsi; pertanto una costante promozione della salute è possibile solo se la direzione aziendale valorizza e supporta gli sforzi della dirigenza e dei lavoratori. Può farlo per esempio con una buona offerta formativa circa lo stile di leadership, sulla salute mentale ed anche con una attiva e persistente promozione della salute anche a livello strutturale, per esempio con la valutazione dei rischi, l'interrogazione dei lavoratori e una periodica verifica delle misure di prevenzione adottate. Buone misure di reintegrazione consentono poi il rientro al lavoro anche dopo malattie correlate al lavoro. Una reale cultura aziendale che si fonda sulla trasparenza, la tolleranza per gli errori e l'apprezzamento del valore è anche la migliore base per un'azienda sana

Nelle pagine seguenti potrete vedere come voi dirigenti possiate influenzare positivamente i vostri collaboratori nel lavoro quotidiano a proposito della prevenzione dello stress e così agire positivamente su salute, motivazione e mantenimento della capacità di lavoro; vedrete anche quali strutture e persone possano sostenervi in questo compito e come sia possibile, nonostante le pressanti richieste dei vostri impegni, rimanere voi stessi in buona salute e nel pieno possesso del vs. vigore.

CHE COS'È LA SALUTE MENTALE ?

È una condizione di completo benessere fisico, mentale e sociale, così definisce la salute l'Organizzazione Mondiale della Sanità; è naturalmente una definizione piuttosto impegnativa. Chi si trova in una tale fortunata condizione? Ma la definizione ci dice chiaramente che la salute fisica e quella mentale stanno insieme: chi non sta bene dal punto di vista mentale non sta bene nemmeno fisicamente e non si sente efficiente: la salute mentale è un imprescindibile prerequisito per poter crescere sia professionalmente che a livello personale. La salute mentale ci rende possibile di essere contenti della nostra vita e allo stesso tempo ci aiuta a superare dolori, delusioni e avversità; è una forza positiva ed insieme un fattore di profonda fiducia nella ns. dignità personale e nel nostro valore" (British Heart Foundation, 2008).

DATI E FATTI

"La mente si ammala sempre di più..."; in Germania la percentuale delle malattie psichiche che determinano incapacità al lavoro negli ultimi trent'anni è aumentata dal 2 al 11%, quindi più di cinque volte (BKK, Betriebs Kranken Kasse, Relazione sanitaria 2010).

Le malattie mentali sono oggi per importanza al quarto posto nella classifica delle le malattie correlate al lavoro. Mentre le malattie da lavoro tendono in generale a diminuire, le malattie mentali correlate al lavoro stanno aumentando.

Le malattie mentali sono oggi in Germania la più frequente causa di abbandono anticipato dell'attività lavorativa (l'aumento negli ultimi quindici anni è stato notevole, da una percentuale del 15,4% si è arrivati a quella del 37,7%, dati dell'Associazione tedesca per i servizi previdenziali 2009).

Le spese sanitarie connesse con questa patologia mentale correlata al lavoro sono intorno ai 27 miliardi di € all'anno (secondo l'Ufficio centrale di statistica, dati del 2009)

Se continueranno ad aumentare a questo ritmo, nel 2030 secondo le stime dell'Ufficio centrale di statistica, le malattie mentali correlate al lavoro comporteranno circa il 20% della spesa sanitaria complessiva, cioè circa 32 miliardi di euro. I costi della incapacità lavorativa, dell'invalidità o della morte prematura vengono stimati pari ad una perdita di 763.000 anni di vita lavorativa, costituendo così un incremento di circa il 23% negli ultimi sei anni (Ufficio centrale di statistica 2010).

Da quanto abbiamo detto possono essere ben capiti i vantaggi della promozione della salute nei luoghi di lavoro e della prevenzione. I risultati dell'analisi di centinaia di studi ci dicono che le iniziative per la promozione della salute e per la prevenzione al lavoro a livello aziendale possono ridurre i costi e migliorare la salute dei lavoratori. In questi studi si vede che la riduzione del fenomeno dell'assenteismo e dei costi e ad esso connessi consente una riduzione delle perdite economiche che va dal 12 al 36%.

DIRIGENTI E SALUTE MENTALE

CON IL COLTELLO DALLA PARTE DEL MANICO E ALLO STESSO TEMPO IN MEZZO A TUTTI I FUOCHI ..

Il tema dello stress e della salute mentale è di rilievo per te come dirigente per almeno tre diversi aspetti.

- E' tuo compito ridurre i carichi mentali che possono essere evitati e dare sostegno ai lavoratori che mostrano di avere già segni di possibili problemi di salute collegati allo stress.
- tu stesso avverti come dirigente il peso della tensione mentale nell'azienda e le conseguenze che le sono associate
- spesso ti trovi in una situazione di conflitto tra le richieste della direzione aziendale e gli interessi dei lavoratori , ti trovi davanti a delicati conflitti che devi mettere sotto controllo e su cui devi fare da mediatore .

Per svolgere bene questi impegnativi compiti, anche nel lungo periodo, è particolarmente necessario avere un buon equilibrio personale e curare bene la propria salute. Metti alla prova te stesso: quanto sei sotto tensione? Quanto è sotto tensione la tua squadra?

"Io so prendermi cura di me stesso, altrimenti non potrei prendermi cura di nessun'altro .. è questo il convincimento dei dirigenti che riescono a tenersi a lungo in buona salute ed efficienti - spiega il professor Matthias Burisch, un esperto di stress e burnout. Viceversa con uno stile di lavoro del tipo "le richieste più impegnative le carico tutte su di me" già si dovrà mettere in preventivo di andare incontro ad uno stress duraturo e all'esaurimento mentale (Burisch , 2010)

AUTOTEST- QUANTO È GRANDE LA PRESSIONE PSICOLOGICA SU DI ME?

Non è facile stabilire se si è un po' affaticati dal lavoro e a corto di ferie oppure se lo stress ci sta già facendo ammalare. Qui sotto trovi descritti alcuni tipici sintomi che possono far capire se il carico dello stress comincia a diventare cronico e ti sta causando anche problemi fisici

- Prendere sonno non è un problema per me, ma spesso mi sveglio nel mezzo della notte e mi metto a rimuginare
- Per il tempo libero gli hobby e la famiglia ho di gran lunga meno energia di una volta, talora non ho tempo. Non ho proprio tempo
- Spesso evito i contatti personali con i miei collaboratori, perché questo mi ruba troppo tempo/ mi stanca troppo
- Ho più disturbi fisici di quanto ne avessi una volta, mal di testa, sensazioni di fastidio /contratture allo stomaco od intestinali .
Il mio medico non trova cause organiche che spieghino questi disturbi
- Mi è piuttosto difficile dopo il lavoro staccare completamente, spesso non riesco a farlo per nulla
- Bevo- sinceramente- più alcol di quanto dovrei
- Un weekend quasi non mi è sufficiente per recuperare
- I lavori che richiedono molta concentrazione negli ultimi tempi mi risultano difficili; tutte queste email che arrivano o varie cose che disturbano mi distraggono e mi è difficile riprendere il filo
- Se qualcosa nel lavoro non va nel modo che io avevo pensato, reagisco più spesso con la rassegnazione
 - La pressione del tempo, le responsabilità, le richieste.. -spesso mi sento come il famoso criceto dentro la ruota, che corre corre e non arriva mai
- Sinceramente, mi sento di avere come una resistenza interna contro il mio lavoro e ogni giorno devo vincerla; poi riesco nella vita quotidiana a funzionare ancora bene
- Il mio umore è proprio volubile; a volte non riconosco a sopportare nemmeno me stesso, per esempio quando reagisco in modo così irritato.

LA VALUTAZIONE Se tu contrassegni tre o più di queste affermazioni, vuol dire che probabilmente hai già un sovraccarico mentale e uno stress di lunga durata. La tua mente reagisce con l'irritazione e con la chiusura in te stesso, il tuo corpo manda segnali che dicono: per me questo è troppo! Se invece sono cinque o più le affermazioni che contrassegni, questo significa anche che lo stress è proprio alto e ti toglie capacità di lavoro, voglia di fare e benessere. Nel seguito trovi delle concrete proposte, cose che puoi fare per ridurre il tuo carico mentale e sviluppare le tue personali competenze nel controllo dello stress. Se poi sono più di sette le condizioni che ritieni pertinenti per come ti senti adesso, allora vuol dire che da parecchio tempo sei sotto stress. La tua salute è in pericolo. E' molto tipico delle persone forti ed efficienti conservare a lungo la loro capacità di lavoro, anche quando la mente e il corpo mandano segnali di allarme. Prenditi la responsabilità di te spesso e rivolgiti al tuo medico (o ad un altro competente interlocutore che hai in azienda), per capire bene quale ruolo ha lo stress per i tuoi disturbi e che cosa puoi fare contro questa pressione di lunga durata, per non andare incontro a malattie come il burnout. In questo materiale informativo ci sono ulteriori informazioni nella sezione che ha il titolo "L'equilibrio per i compiti di direzione", lì potrai trovare consigli e proposte per la tua quotidiana giornata lavorativa.

TEST RAPIDO : QUANTO FORTE È LA PRESSIONE PSICOLOGICA CHE GRAVA SUI MIEI COLLABORATORI ?

Anche i gruppi di lavoro possono essere messi in crisi dallo stress persistente, la motivazione, l'impegno e i risultati del proprio lavoro ne possono risentire pesantemente; abbiamo qui sotto messo insieme dodici importanti segnali dello stress persistente. Come vanno le cose nel tuo gruppo di lavoro, nel tuo reparto ?

Quando vengono introdotte innovazioni si sentono dappertutto mugugni e commenti del tipo "Ancora! Come potremo farcela?" Oppure "....ma non serve a niente!"

Da noi sempre più spesso ci sono problemi con il flusso delle informazioni importanti vengono girate in ritardo ai colleghi o non arrivano loro affatto. Così alcuni lavori vengono fatti in ritardo o in modo sbagliato.

Tra i miei collaboratori ci sono più spesso conflitti, situazioni di competizione e polemiche

Ora l'assenteismo da noi è elevato

Per le discussioni tecniche mi sento sempre disponibile, ma per discussioni con i miei collaboratori a livello personale non ho proprio tempo

Da noi spesso non è chiaro a chi spettino determinati compiti. Così incarichi e progetti passano più spesso da una persona all'altra

Quando mi vedo davanti un gruppo di collaboratori, a volte ho la sensazione che vedendomi smettano di parlare

Spesso ho la sensazione di dover controllare i risultati del lavoro dei miei collaboratori perché gli impegni siano effettivamente portati a termine in modo valido

Negli ultimi tempi perfino i miei migliori collaboratori danno l'impressione di non essere all'altezza (dei loro incarichi).

E' già successo che i miei collaboratori siano venuti a conoscenza di cambiamenti nel gruppo di lavoro o delle dimissioni di qualcuno non da me, ma "nei corridoi".

Per la formazione i miei non hanno tempo; il lavoro sempre di corsa la rende impossibile

Alcuni del gruppo preferirebbero saltare le gite aziendali e le feste natalizie

LA VALUTAZIONE Ognuna delle situazioni descritte sopra può essere dovuta ad una pressione psicologica persistente all'interno del gruppo di lavoro; se te ne sembrano a te pertinenti quattro o più si può ritenere senz'altro che non c'è solo un problema con qualche lavoratore, tutto il gruppo soffre di uno stress persistente: la motivazione e la qualità del lavoro diminuiscono e le relazioni all'interno del gruppo peggiorano; se poi le situazioni che ritieni pertinenti sono sei o più, allora il gruppo di lavoro praticamente è al capolinea e problemi da affrontare potrebbero essere il mobbing o una mentalità estrema del tipo "servizio secondo il regolamento".

Alcuni lavoratori forse sono ora più spesso malati, soffrono di malattie correlate allo stress, come il mal di schiena; l'Ente assicuratore pian piano sta finendo in ginocchio (per le spese che deve sostenere)

LEADERSHIP E SALUTE MENTALE

COME POTENZIARE LE RISORSE DEI COLLABORATORI E CONTRASTARE ATTIVAMENTE LO STRESS

Per rafforzare la salute mentale dei collaboratori tu puoi come leader agire attivamente su tre importanti aspetti che si integrano :

1. Rafforzare le risorse dei collaboratori (promozione della salute)
2. Agire per evitare situazioni di sovraccarico mentale e stress (prevenzione)
3. Affiancare i tuoi collaboratori con il sostegno e la ricerca di soluzioni

Rafforzare le risorse: portare la salute nella giornata lavorativa

Le risorse: la ricerca dell'energia- le risorse sono i mezzi e le opportunità che abbiamo a disposizione per affrontare i compiti e i carichi di lavoro di ogni giorno. Possiamo dire che le risorse sono la sorgente da cui attingiamo energia per affrontare i nostri impegni e le richieste che ci vengono fatte. In una situazione ideale le nostre risorse sono sempre sufficientemente forti da consentirci di far fronte alle richieste , accrescere le nostre competenze e mantenerci in salute ; talora invece le risorse bastano appena per superare le difficoltà e sotto l'impulso degli impegni non sviluppiamo le nostre competenze , ma anzi ci sentiamo schiacciare e quasi ci sembra di essere trascinati via. La sensazione di essere sotto stress si fa più forte; in prospettiva perdiamo la nostra energia e la nostra salute diventa precaria, sia dal punto di vista fisico che mentale.

Tu come dirigente puoi influenzare notevolmente l'atmosfera del tuo ambiente di lavoro e l'organizzazione del lavoro nel tuo reparto; hai anche un grande influsso sui compiti lavorativi nel tuo gruppo; se "fai bene" riesci a rafforzare il tuo team e i collaboratori sono consapevoli di crescere professionalmente grazie ai compiti lavorativi che svolgono ; nel caso ideale, i tuoi collaboratori si possono sentire persino più attivi e più motivati per effetto dei compiti che svolgono. Nel lavoro di tutti i giorni sono soprattutto tre le risorse importanti :

- Le risorse personali: la qualificazione professionale, la consapevolezza dei propri punti di forza e delle proprie capacità così come del proprio patrimonio di conoscenze, possono determinare e rafforzare la salute fisica e mentale.
- Le risorse sociali: il sostegno e il riconoscimento del valore all'interno del gruppo e da parte dei superiori
- Le risorse organizzative : una cultura aziendale di promozione della salute, la messa in pratica effettiva di parole come fiducia, trasparenza, compartecipazione, così come lo sviluppo delle capacità delle persone e dell'organizzazione e uno stile di direzione orientato verso i lavoratori.

Tu come dirigente puoi agire positivamente per rafforzare le risorse dei tuoi collaboratori

ESPERIENZE SUL CAMPO



BERTELSMANN AG

"LO STILE DI DIREZIONE FONDATA SULLA CONDIVISIONE MANTIENE IN SALUTE E INCREMENTA GLI UTILI "

La società Bertelsmann AG, è stata in Germania la prima grande impresa a partecipare ad una ricerca sullo stile di leadership che i lavoratori percepiscono come più favorevole per la loro salute e allo stesso tempo in grado di influenzare più positivamente i risultati ottenuti dai singoli lavoratori e gli utili complessivi dell'azienda.

La ricerca è stata condotta in questo modo: con un sondaggio ad hoc è stato chiesto ai lavoratori che cosa, secondo il loro giudizio, costituiva effettivamente "difesa della salute". Il dott. Franz Netta, ex vicepresidente delle risorse umane e della politica della salute ed ora membro dell'ufficio centrale di gestione di Bertelsmann ci illustra i principali risultati.

Innanzitutto "è emerso che l'autonomia e la libertà d'azione nel proprio lavoro hanno il ruolo principale perché i lavoratori si sentano sostenuti dalla direzione aziendale nella difesa della loro salute; secondo per importanza è risultato il fatto che la strategia aziendale sia improntata alla trasparenza e fondata su una comunicazione aperta e che con questo i lavoratori abbiano anche la percezione della sicurezza del loro posto di lavoro.

I dati ottenuti dimostrano che là dove c'è una migliore leadership il tasso di malattia è più basso della media di oltre il 30%, mentre invece dove lo stile di leadership è negativo, il tasso di malattia è del 46% più alto della media. Netta aggiunge: "Possiamo proprio dire che uno stile di leadership fondato sulla condivisione mantiene in salute".

In una successiva analisi, gli esperti sanitari della Bertelsmann AG hanno rilevato che gli stessi fattori che influenzano positivamente la salute dei dipendenti sono anche decisivi per l'identificazione dei lavoratori con la propria azienda e quindi anche per la motivazione e la performance.

Il confronto tra 163 sedi operative del gruppo mostra in modo molto netto questa correlazione: le sedi operative dove c'è un miglior stile di leadership sono anche quelle che hanno dei risultati economici migliori. "Uno studio del Ministero del lavoro e dei servizi sociali ha dato recentemente gli stessi risultati" - spiega Netta - "la nostra esperienza dimostra anche che ogni dirigente può facilmente imparare con corsi aziendali a guidare i propri collaboratori in modo cooperativo e salutare."

Bertelsmann AG ha adottato, a seguito dei risultati di questa ricerca, la seguente regola: i dirigenti con uno stile di leadership insoddisfacente saranno retribuiti secondo il livello di successo economico, ma non verranno promossi.

CHECK LIST - COSTRUIRE PUNTI DI FORZA

Così puoi rafforzare le competenze dei tuoi collaboratori circa i loro incarichi, le richieste di lavoro e per le situazioni che possono essere stressanti. Ecco qualche idea che puoi mettere in pratica oggi stesso

AMPLIARE LE RISORSE PERSONALI

- ***Ognuno fa quello che le sue capacità gli consentono.*** Chi è motivato e si dà da fare con gli impegni che è in grado di assolvere e lo fa volentieri, può gestire anche impegni maggiori. Perciò è importante che i tuoi collaboratori facciano una valutazione realistica della propria capacità lavorativa e delle proprie conoscenze e abbiano una formazione adatta ai loro compiti. Tu come dirigente puoi agire da facilitatore di questo processo. Se conosci i punti di forza e gli obiettivi di sviluppo dei tuoi collaboratori, puoi assegnare gli incarichi tenendo conto di questi aspetti e organizzare coerentemente la formazione e lo sviluppo professionale. Con ciò si mette la prima pietra per una buona capacità di resistenza allo stress e una valida performance dei collaboratori. Lo stress che si sviluppa con il sovraccarico mentale o con la svogliatezza verranno ridotti; l'impegno, l'identificazione con l'attività svolte e con la propria azienda si accresceranno.
- ***Si all'offerta sanitaria ..*** Ogni grande impresa offre informazioni, assistenza e qualificazione nel campo sanitario con la salute, come ad es. metodi di rilassamento, back school, yoga, corsi sulla gestione dello stress, sulla gestione del tempo, l'equilibrio vita personale- lavoro ecc.. Molte persone trovano così opportunità di accesso ad un maggior equilibrio e a migliori condizioni di salute. Dobbiamo sempre farci in proposito questa domanda: queste offerte all'interno dell'azienda sono accolte bene o sono viste come inutili cianfrusaglie? Tu devi dare il tuo aiuto affinché ogni lavoratore si senta attivo e impegnato personalmente nella difesa della propria salute.
- ***Rispetto del tempo di vita personale*** Tieni ben presente che i tuoi collaboratori debbono potersi rilassare, "staccare" e avere sempre altri interessi oltre al lavoro. Abbi cura di consentire ai collaboratori una buona compatibilità tra vita privata e lavoro, nel maggior grado che ti è possibile, per esempio garantendo la possibilità di avere un orario di lavoro flessibile o facendo in modo, per fare un altro esempio, che non vengano più inviate email "di lavoro" alla fine della giornata lavorativa.

RAFFORZARE LE RISORSE SOCIALI

- ***Il modello sia mantenere la calma e la pacatezza anche nei momenti turbolenti.*** L'atteggiamento dei dirigenti influenza anche i lavoratori. Sii pertanto di esempio nelle questioni che riguardano la salute, prenditi regolarmente delle pause durante la giornata di lavoro; sostieni i programmi di promozione della salute in azienda - sii attivo su questo piano.
- ***Insieme con forza*** In un gruppo di lavoro che funziona bene può essere affrontato un elevato carico di impegni, perché i lavoratori si aiutano e si sostengono reciprocamente in modo del tutto naturale; è importante: sostieni con forza il lavoro di squadra dei collaboratori, impronta il lavoro alla cooperazione, non alla competizione. Magari i collaboratori si fanno

promotori dell'inserimento nel gruppo di un nuovo collega, oppure uno di loro dà notizie agli altri colleghi a proposito di una conferenza molto interessante a cui ha partecipato...

È importante anche questo: promuovere anche incontri informali tra i componenti gruppo di lavoro, per esempio per le feste di Natale; anche quando ci sono situazioni di lavoro piuttosto stressanti. Anzi, proprio in questi momenti è più importante far leva sulle risorse sociali.

RAFFORZARE LE RISORSE CON INTERVENTI STRUTTURALI E CON L'ORGANIZZAZIONE

- **Promuovere la cultura dell'apprezzamento** - Di solito è così: i lavoratori hanno la sensazione che se gli sforzi che fanno e l'impegno che mettono nel lavoro hanno un concreto riconoscimento ed una valorizzazione, allora si sentono meno stressati e più in buona salute - vedono se stessi come persone che meritano l'apprezzamento. Pertanto l'elogio e il riconoscimento dei meriti sono per chi ha compiti di direzione un importante aspetto della valorizzazione del lavoro. I lavoratori valutano positivamente lo stile di direzione partecipativo, il riconoscimento, il rapporto confidenziale e di scambio che hanno con i loro dirigenti e ricavano da questo fiducia, ottimismo ed energia per il loro lavoro.

Il tempo impiegato per questo tipo di cose sicuramente è sempre recuperato in abbondanza.

Altri importanti aspetti della cultura dell'apprezzamento sono anche una corretta politica aziendale delle retribuzioni e una corretta gestione del personale.

- **Estendere il potere decisionale delle persone** .. Sai quanta responsabilità possa e voglia avere ogni componente del tuo gruppo di lavoro? Bene, allora gestisci bene questo aspetto; da' ai tuoi collaboratori, insieme con gli incarichi di lavoro anche la tua fiducia. Sostienili, così che possano organizzarsi autonomamente per tempi e modalità; le ricerche condotte dimostrano che i lavoratori capiscono molto bene fino a che punto essi possono organizzarsi autonomamente e quando invece hanno bisogno dell'aiuto delle direttive dei loro dirigenti. Un altro aspetto importante è una cultura aziendale che "non demonizzi" gli errori e sostenga lo sviluppo delle capacità professionali delle persone.
- **Affida gli incarichi con razionalità**: Quando assegni gli incarichi verifica che essi possano essere assolti in modo unitario, che le persone non debbano affidarsi ad altri per poter completare il lavoro richiesto. In questo modo le attività importanti possono essere portate a compimento con un buon spazio di manovra; questo processo di responsabilizzazione/valorizzazione dei lavoratori funziona se la libertà d'azione degli operatori si realizza all'interno di una struttura organizzativa ben definita e orientata al sostegno.
- **Obiettivi si - ma per favore con un buon guardrail**: Assegnare gli obiettivi ai propri collaboratori oggi non basta più; spesso i problemi si vedono solo nel momento della realizzazione, ad esempio, perché cambiano all'improvviso importanti condizioni del contesto. Anche per gli obiettivi bisogna discutere e trovare un'intesa: quali passi concreti ci vogliono per raggiungere un determinato obiettivo? Cosa deve fare un lavoratore se insorgono problemi? In un gruppo di lavoro che funziona bene, tu stesso puoi organizzare quando necessario i contatti dei vari operatori con colleghi particolarmente esperti su una determinata materia. Mantieniti comunque sempre disponibile per eventuali richieste di un tuo intervento.

DIAMOCI DA FARE PER RIDURRE LIMITARE O IMPEDIRE IL SOVRACCARICO MENTALE: STOP ALLO STRESS CONTINUATIVO !

La vita quotidiana nelle aziende di oggi non è per nulla tranquilla. Periodi con una grande densità di lavoro e profondi cambiamenti sono normali e pertanto ci sono fasi con forte sovraccarico mentale fino a vero e proprio stress.

È quindi importante vedere quali possano essere le cause dello stress, in modo da poterlo evitare e impedirne quindi le conseguenze ; qui di seguito c'è una presentazione dei più comuni fattori di stress ; secondo il professor Holger Pfaff, un esperto dell'Università di Colonia , i fattori "di stress non direttamente collegati con i carichi di lavoro specifici delle attività svolte e quindi evitabili possono essere anche l' 80% del carico totale di stress lavorativo .

CHECKLIST PER ABBATTERE LO STRESS COSÌ TU PUOI IMPEDIRE LO STRESS DEI TUOI COLLABORATORI

➤ **Ottimizza le sequenze operative** - La pressione del tempo è la condizione normale nella vostra organizzazione di lavoro? Qualche lavoratore deve star dietro a vari differenti incarichi? Alcuni compiti sono molto complessi o richiedono molto tempo? Il carico di lavoro connesso con attività parecchio prolungate può venir ridotto utilizzando la rotazione del personale; chi deve svolgere compiti molto complessi o parecchio variabili, deve poter avere un adeguato sostegno e ricevere una precisa indicazione delle priorità.

➤ **Metti a disposizione del tempo libero da problemi** - Un fattore di stress importante nella moderna vita lavorativa sono le continue interruzioni ; per fare un esempio, sarebbero bastati quaranta minuti per leggere un progetto, ma a causa delle continue interruzioni è arrivato mezzogiorno ed ancora non abbiamo finito ; questo dà stress.

Prendersi un po' di tempo "out" in cui non si possa venir disturbati, può essere di aiuto a questo proposito, dopo averne parlato nel gruppo e dopo che questo sia stato accettato come regola. Va avanti con un buon modello di questo tipo, con una tua finestra di tempo di lavoro "libero", ad esempio un'ora tranquilla in cui il calendario degli appuntamenti può venir fermato , potrai dedicarti indisturbato al sostegno di qualche importante incarico svolto dai tuoi collaboratori.

➤ **Un percorso breve per arrivare al dirigente** - Se tu vieni tempestivamente informato del fatto che i tuoi collaboratori sono troppo impegnati e sovraccaricati , potrai trovare per loro delle soluzioni valide ed evitare una grande quantità di stress, di errori e di malumore . Ora nelle aziende nelle quali vengono spesso cambiate le priorità e gli obiettivi dei diversi reparti sono magari in contrapposizione, questa necessità di fare chiarezza è molto aumentata. Pertanto sii sempre "aperto" e disponibile alla discussione dei problemi ; un suggerimento : se ti capita di essere spesso non disponibile, fissa allora un orario definito in cui ti si possa contattare

➤ **Un ufficio salubre** - Come sono sistemate le postazioni di lavoro ? Come va il rumore ? Come funziona l'impianto di condizionamento? Ci sono le giuste pause a mezzogiorno oppure la gente mangia seduta davanti al computer ? La gestione delle postazioni di lavoro e dell'ambiente

lavorativo ha grande influenza sul fatto che nel tuo reparto ci sia uno stress elevato oppure solo lieve. Un suggerimento : attiva una squadra per i miglioramenti . Potete per esempio organizzare un meeting sul tema "come possiamo migliorare la nostra condizione di salute nella giornata lavorativa?" e in tale occasione anche stabilire chi potrà prendersi maggiormente cura di questo aspetto.

- **Controllare il flusso delle e-mail:** L'informazione nei posti di lavoro sempre più spesso determina una notevole pressione sui lavoratori; 150 email da leggere nella posta in arrivo non sono cosa da poco ; pertanto è importante mettere in chiaro come deve essere gestito lo scambio di email all'interno del gruppo e nel reparto. Bisogna mettere dei ragionevoli limiti allo scambio di corrispondenza con i clienti ? Quali mailing list, protocolli e memo devono essere letti ? Chi deve leggerli e chi può invece farne a meno ? O invece ognuno deve visionare subito tutte le e-mail che vengono trasmesse ? Un primo passo può essere una riunione di analisi di questo problema , nella quale si discutono insieme le difficoltà e in piccoli gruppi si cerca di stabilire un primo passo per il cambiamento
- **Affrontare attivamente i conflitti** Ci sarà sempre disaccordo con qualcuno dei tuoi collaboratori , oppure qualche ostilità verso il tuo stile di leadership. Dimostra comunque di avere l'orecchio aperto anche per le osservazioni critiche e cerca insieme con le persone interessate di trovare le soluzioni praticabili. I conflitti che rimangono sopiti sotto il tavolo possono sviluppare una forza dirompente, dal mobbing alla completa chiusura in se stessi.
- **Una comunicazione aperta ,onestà e trasparenza** - Uno stile di comunicazione aperto non è soltanto un segnale per la partecipazione, ma serve anche a garantire la qualità del lavoro ; soprattutto in questi nostri tempi di rapido cambiamento, l'onestà e la trasparenza sono tornate di moda : le cattive notizie non devono essere evitate .. non è stato rispettato il termine di una scadenza ,un progetto è andato a vuoto, dei lavoratori si vogliono licenziare.... ; particolarmente male reagiscono le persone quando vengono a sapere novità circa cambiamenti importanti nella loro azienda negli incontri casuali. Fa' in modo che tutta l' informazione rilevante sia data senza ritardo ai lavoratori, così sarà anche impedito che magari restino fermi intere settimane per le dicerie , l'insicurezza, il malumore. Mantieniti disponibile e mostrati comprensivo anche quando i lavoratori sollevano delle critiche (pensa sempre che le critiche non sono rivolte a te come persona, ma ad un tuo determinato modo di gestire la direzione aziendale).
- **Renditi visibile** - Molti dirigenti hanno la sensazione di non avere abbastanza contatti e scambio con i loro collaboratori; spesso la percentuale di contatto attivo con i lavoratori , nella cornice di un effettivo lavoro insieme , arriva solo al 20% ; tante volte manca il tempo. Uno spunto di riflessione può aiutare : che cos'altro potresti fare se tu passassi il 50% del tuo tempo di lavoro in un contatto attivo con i tuoi collaboratori? Avresti più tempo per parlare con loro ? Potresti dare ad ognuno un buon giorno personale ? Pensa che cosa vuol dire per il tuo caso "il minor dispendio di tempo " e ti accorgerai che avere una rapporto stabile con i collaboratori alla fine fa risparmiare molto tempo per molti aspetti : puoi facilmente sapere che succede nel gruppo di lavoro, qual è l'umore , come vengono vissuti i carichi di lavoro ...
- **Porta la conversazione sui temi relativi alla salute** - La salute è un argomento importante del percorso di comunicazione tra la direzione aziendale e i lavoratori ; per esempio si possono

fare delle domande concrete del tipo" come vanno le cose nel gruppo di lavoro ? Ce la fate a fare bene il lavoro? Ci sono possibilità di miglioramento ? Che cosa può fare 'azienda ed io stesso come dirigente per far sì che facciate il vostro lavoro in modo sano e motivato? "

- **Conosci i carichi di lavoro le potenzialità** - Un'analisi approfondita fa vedere quali carichi di lavoro siano troppo rilevanti per la salute mentale e fisica nella tua azienda ; prendi in considerazione i risultati dell'analisi e le possibilità di interventi correttivi . Fa partecipare a questa analisi anche i tuoi lavoratori e gli esperti di salute sicurezza del lavoro della azienda che sono disponibili. Se hai la sensazione che le persone del tuo team di lavoro siano sovraccaricate, ma che le cause di questo siano molte , comincia a cercare attivamente queste cause , per esempio con conversazioni all'interno di gruppi di lavoro .

LA CORNICE GIURIDICA PER LA PROMOZIONE DEL BENESSERE MENTALE

In Germania riferimenti giuridici importanti per la promozione della salute mentale nei luoghi di lavoro e la difesa dal sovraccarico mentale e dalla fatica sono dati dalla legge per la protezione sul lavoro ((Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG)¹e dal Regolamento per il lavoro ai videoterminali (Bildschirmarbeitsverordnung - BildschArbV)².

La legge per la protezione sul lavoro richiede al datore di lavoro di gestire le attività di lavoro "a misura d'uomo" e di adottare " le necessarie misure per la protezione della sicurezza nel lavoro".

Tra queste misure vi sono naturalmente anche quelle per la protezione dai rischi per la salute mentale.

Particolarmente importante per la valutazione e il contenimento dei rischi per la salute mentale e i carichi mentali nel lavoro è il paragrafo cinque della legge per la protezione sul lavoro che stabilisce l'obbligo di valutazione dei rischi e la predisposizione delle misure di prevenzione a tutela della salute mentale.

La normativa tedesca prevede anche il finanziamento da parte delle casse di previdenza per i lavoratori di misure di prevenzione e promozione della salute mentale (Sozialgesetzbuch Fünftes Buch , paragrafo 20 della legislazione sociale)³

¹ *Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (ArbSchG 1996)*

Legge per la realizzazione delle misure di protezione per il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori nel luogo di lavoro

² *Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Bildschirmarbeitsverordnung - (BildschArbV 1996)*

Regolamento per la sicurezza e la protezione della salute al lavoro nelle postazioni di lavoro ai terminali video

³ *Sozialgesetzbuch Fünftes Buch Gesetzliche Krankenversicherung 2004*

Libro quinto della legislazione sociale della Repubblica di Germania

IL PRESENTISMO - UN BASSO VALORE DELL'INDICE DI ASSENZA PER MALATTIA VUOL DIRE DAVVERO CHE I LAVORATORI SONO IN BUONA SALUTE E PRODUTTIVI ?

Il termine presentismo descrive il comportamento dei lavoratori che, nonostante malesseri o malattie, si presentano ugualmente al lavoro. Il timore di conseguenze negative per la conservazione del loro posto di lavoro o la pressione psicologica per raggiungere un maggiore rendimento sono le cause più frequenti di questo e costituiscono di per sé un motivo di sovraccarico mentale.

In questo caso i lavoratori sono sì presenti, ma non in possesso della loro piena efficienza psicofisica e pertanto non solo vi è una diminuzione della loro produttività, ma anche un aumento del rischio di infortuni per la ridotta capacità di concentrazione.

Come va con i miei collaboratori?

Il giusto rapporto con i collaboratori che sono pesantemente colpiti dalla pressione mentale o che sono rimasti a lungo malati per problemi psichici è uno dei compiti più difficili dei dirigenti.

Per molti dirigenti è già un problema capire se un suo collaboratore è sovraccaricato dal punto di vista mentale; anche quando e come portare il discorso su questo argomento così sensibile è una domanda a cui spesso non è facile dare risposta.

Così pure è difficile stabilire quali concrete offerte di sostegno sia ragionevole fare e quali di queste siano effettivamente alla portata dei dirigenti e del team di lavoro.

Le difficoltà che si frappongono ad un buon rapporto con i lavoratori sotto stress o che già soffrono di malattie mentali fanno sì che in molte aziende questo aspetto venga completamente trascurato. Il prezzo di questa omissione è alto: quando un lavoratore soffre di una malattia mentale, praticamente già quando per la prima volta viene posta una diagnosi clinica come depressione o burnout, egli resterà fuori dall'ambiente di lavoro molto a lungo. Il riconoscimento tempestivo da parte dei dirigenti dei segnali di sovraccarico mentale può consentire di adottare subito interventi di sostegno. Una corretta gestione da parte dei dirigenti potrà anche consentire che i lavoratori possano riprendere con successo il lavoro dopo una lunga malattia mentale.

IL QUADRO NORMATIVO COME BARRIERA PROTETTIVA

In questa così delicata materia la legislazione tedesca ha voluto mettere in opera due strumenti di sostegno che danno ai dirigenti una linea di indirizzo per la loro azione

1) LA GESTIONE DELL'INTEGRAZIONE DEI LAVORATORI IN AZIENDA

(Sozialgesetzbuch, SGB)⁴ La legislazione tedesca ha stabilito, con la direttiva sull'integrazione dei lavoratori in azienda del 2004, che se un lavoratore in un anno ha un'assenza dal lavoro più lunga di sei settimane o se egli risulta ripetutamente assente dal lavoro, il suo datore di lavoro ha il compito di chiarire con la rappresentanza sindacale e con la partecipazione alle verifiche dello stesso lavoratore quali possibilità ci siano di rimuovere la incapacità lavorativa e stabilire interventi e misure di sostegno necessari per consentirgli il mantenimento del posto di lavoro.

Quasi ogni dirigente ha o ha avuto che fare qualche volta con lavoratori che fanno frequenti assenze. Quel che molte volte non è chiaro è che le frequenti assenze possono essere un segno del sovraccarico mentale e il primo sintomo di una tipica patologia da stress.

Per questo la Direttiva per la gestione dell'integrazione in azienda richiede ai dirigenti di tenere sempre attiva un solido percorso di comunicazione con i lavoratori che sono spesso ammalati, di affrontare con loro il problema delle assenze e cercarne le cause.

Se dietro le frequenti assenze dal lavoro risulta esserci una reazione da stress, il dirigente potrà discutere con il suo collaboratore quali misure possano migliorare la situazione.

Se invece le cause di stress risulteranno da collegare alla vita privata, il dirigente potrà ugualmente aiutare i lavoratori con problemi, per esempio dando una buona informazione sulle possibilità di aiuto che ci sono in azienda.

I dirigenti devono sempre ricordare che il loro interessamento e la loro comprensione per i lavoratori in difficoltà rafforzano i lavoratori stessi e creano a i presupposti per una risoluzione dei problemi

2) IL GRADUALE REINTEGRO

(SGB V Sozialgesetzbuch Gesetzliche Krankenversicherung)⁵ "Affinché i lavoratori assicurati divenuti inidonei al loro lavoro possano, dopo una valutazione medica, essere adibiti di nuovo almeno in parte alle loro precedenti occupazioni e riprendere mediante un graduale reintegro, possibilmente anche in migliori condizioni, la loro attività di lavoro, il medico aziendale dovrebbe con propria certificazione dare indicazioni circa la capacità lavorativa residua e il tipo di attività che il lavoratore può svolgere. Oltre che dal medico aziendale questo tipo di certificazione può essere fatta anche

⁴ SGB IX Sozialgesetzbuch Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen § 84 Abs. 2, 2001

⁵ Sozialgesetzbuch Gesetzliche Krankenversicherung V § 275 SGB - § 74 SGB, 2004

dal medico della cassa previdenziale . Per i dipendenti pubblici provvede il servizio medico dell' amministrazione locale "

Il regolamento per il graduale reintegro dà precise direttive per il ritorno al lavoro dei lavoratori che sono stati malati per lungo tempo ed è a tutti gli effetti una misura di medicina riabilitativa ; il lavoratore interessato, per tutto il periodo del reintegro è ancora considerato malato .

Le esperienze degli ultimi anni hanno dimostrato che il reintegro nel lavoro dopo un lungo periodo di inabilità è spesso difficile o del tutto impossibile. Il tentativo, dopo una fase di completa inattività lavorativa, di "cambiare marcia" e risalire da 0 a 100 spesso sovraccarica troppo i lavoratori .

Il graduale reintegro capillarmente seguito dai medici dei servizi di riabilitazione ha comunque percentuali di successo molto più alte.

IL DIRIGENTE COME CONTROLLORE DI VOLO

Per quanto riguarda il corretto utilizzo del lavoro dei tuoi collaboratori e particolarmente per il caso del reintegro nel lavoro, è importante che tu come dirigente faccia la tua parte , eserciti la tua funzione , che è quella di un vero e proprio "controllore di volo ":puoi indirizzare i tuoi lavoratori verso opportunità disponibili, mettere a loro disposizione informazioni utili , affiancarli con il tuo interessamento e con proposte e aumentare così la loro possibilità di gestione del caso e la loro autostima. Devi poi sempre considerare che (come abbiamo illustrato nelle pagine precedenti) non sei affatto solo nell'affrontare questo problema della guarigione dei lavoratori ammalati e della buona riuscita del loro reintegro nell'attività di lavoro .

Parlarne invece di far finta di niente. Anche il Regolamento per il Reinserimento Lavorativo lo dice esplicitamente : il dirigente deve stabilire tempestivamente un collegamento con il lavoratore che si trova sotto stress o sotto un sovraccarico mentale eccessivo e affrontare l'argomento.

Naturalmente non è un compito facile . Anche chi parla volentieri con i suoi lavoratori quando lui o lei hanno una faccia sbattuta , può avere difficoltà , sentire l'argomento come troppo personale o troppo difficile da affrontare. Tuttavia affrontare il discorso apre la possibilità di prevenire, insieme con il lavoratore, conseguenze peggiori. Inoltre la grande maggioranza dei lavoratori con difficoltà psicologiche proprio si augura di vedere che c'è qualcuno che si preoccupa attivamente dei loro problemi . In questo modo tu riesci ad apprendere le cose più importanti che ti servono a riconoscere tempestivamente i lavoratori che hanno problemi e poter intervenire in modo adeguato, con il sostegno alle persone che ne hanno bisogno .

Interpretare correttamente i segnali

Quando si verificano cambiamenti del comportamento veramente notevoli , proprio in contrasto con un comportamento normale (per es. un lavoratore , magari anche socievole , che se ne sta isolato oppure finisce in lacrime per critiche che subisce questo determina certo anche ansia , senso di paura e forte nervosismo tra i colleghi ; particolarmente per i lavoratori che magari conosci solo da poco è particolarmente difficile capire se le modifiche del comportamento intervenute siano veramente rilevanti o meno ; comunque, per quel che riguarda i problemi psicologici, in termini generali, possono esserci soprattutto tre situazioni:

- *Una forte riduzione della capacità di performance* : forte perdita della capacità di lavoro, mancanza di controllo del proprio lavoro
- *Un forte assenteismo* : ripetute assenze, ripetuti ritardi
- *Il cambiamento del comportamento sociale* : chiusura in se stessi, comportamento provocatorio, esagerata reazione alle critiche, impazienza, continue lamentele.

....e offrire sostegno

Se hai un buon canale di comunicazione con il tuo gruppo di lavoro e se è una cosa accettata nella tua azienda il fatto di discutere di cose personali e dei problemi che si evidenziano, allora con i collaboratori sotto stress puoi aprire un discorso, chiedere come vanno le cose e puoi effettivamente fare qualcosa.

Spesso però un "clima" di questo tipo non c'è, oppure le persone interessate non sono in condizione di affrontare una discussione su temi così sensibili all'interno della loro azienda.

Questo è del tutto normale. Del resto sono ben pochi i dirigenti che hanno "il dono" di saper affrontare con i propri collaboratori la discussione sui problemi del benessere e della salute mentale. Questo tema è del resto spesso considerato ancora un tabù.

Oggi comunque ci sono molte possibilità di qualificazione, ci sono corsi in cui si può imparare e provare nella pratica come affrontare questi temi, imparare come si può gestire una discussione con i propri collaboratori in modo che alla fine se ne esca emotivamente bene e avendo dato allo stesso tempo alle persone che ne hanno bisogno concreti stimoli per un percorso di miglioramento.

Anche i cosiddetti "Programmi di assistenza per i dipendenti", che molte grandi aziende mettono a disposizione dei loro lavoratori, possono essere d'aiuto a questo proposito.

Spesso per i lavoratori è più facile come primo passo parlare con un professionista esterno.

Il passo successivo può essere anche parlare con il proprio superiore.

Una procedura di questo tipo mette più tranquille entrambe le parti, sia i dirigenti che il lavoratore e spesso porta a positivi risultati anche in situazioni difficili.

ESPERIENZE SUL CAMPO



SUPPORTO E AIUTO PER I LAVORATORI: IL PROGRAMMA EAP (EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAM) CONSULENZA ESTERNA PER I LAVORATORI

Negli Stati Uniti circa il 90% delle grandi aziende mette a disposizione dei propri lavoratori questo programma. Si tratta di un servizio di consulenza esterna affidato ad un'agenzia qualificata, che dà assistenza ai lavoratori che abbiano problemi sia collegati al lavoro che personali.

L'organizzazione del servizio di consulenza e la qualità del servizio offerto naturalmente sono diversi per le diverse società; tuttavia tutti i centri di assistenza del programma EAP offrono almeno un servizio base con queste prestazioni:

1. **Consulenza psicologica** i problemi emozionali, personali, anche in qualche modo collegati al lavoro (conflitti, crisi esistenziali) vengono affrontati dai consulenti del servizio con i lavoratori; può esserci un contatto telefonico oppure anche un contatto personale. Non viene fatta terapia; il consulente assiste eventualmente nelle scelte e nell'organizzazione per l'assistenza medica.
2. **Consulenza per situazioni particolari** Molte cose della vita di tutti i giorni possono contribuire a determinare stress per i lavoratori. Quale autorità è competente per una determinata questione? Dove posso trovare una abitazione conveniente? Chi può seguire mio figlio o la mamma che ha bisogno di assistenza? Il consulente EAP dà indicazioni e informazioni e mette in contatto i lavoratori con gli interlocutori giusti.
3. **Consulenza per problemi nel lavoro**: la gestione dello stress, la gestione del proprio tempo, la gestione di se stessi e dei conflitti, le preoccupazioni per il posto di lavoro, il sovraccarico mentale, i problemi nella riorganizzazione aziendale e molti altri problemi che si possono manifestare nella vita lavorativa possono essere affrontati e spesso risolti.
4. **Consulenza per problemi di dipendenza** Al lavoratore che a rischio di tossicodipendenze oppure già ammalato di tossicodipendenza (alcol o droghe) vengono offerti percorsi per liberarsi dalla dipendenza. Possibili domande per questo sportello sono: quali mezzi e quali interlocutori sono disponibili? Come può essere supportato economicamente il ricorso a queste strutture? Il consulente EAP può aiutare anche nella ricerca di un medico o di un altro qualificato terapeuta che possa intervenire in questo tipo di casi.

ORGANIZZARE IL REINTEGRO

I lavoratori "colpiti" dal burnout o altre malattie mentali rimangono fuori dal lavoro per settimane o mesi; questo non significa che la loro capacità di lavoro sia definitivamente compromessa.

Al contrario, è possibile che le crisi siano per le persone l'occasione di cambiare comportamenti e idee negativi per la salute. Spesso la motivazione per tornare rapidamente al lavoro è forte nelle persone colpite da malattie mentali, spesso per loro il lavoro è veramente importante.

Che i lavoratori interessati ce la facciano a riprendere bene il loro lavoro dipende molto anche da quanto è valida l'organizzazione per un loro possibile reintegro.

La comprensione ed il sostegno da parte dei dirigenti sono assolutamente indispensabili.

I punti cardine del successo di un promettente reintegro

Come abbiamo già detto per i lavoratori che hanno avuto patologie connesse con lo stress il dirigente deve fare la sua parte, esercitare la sua funzione di "pilota".

- **Noi restiamo connessi** La probabilità che un reintegro nel lavoro abbia successo aumenta quando il lavoratore mantiene, anche durante la malattia, un buon contatto con la propria azienda. E' quindi importante dare al lavoratore l'opportunità di una comunicazione attiva, mantenere per lui con intelligenza un ruolo nello sviluppo aziendale e nel gruppo di lavoro e far vedere che il detto "lontano dagli occhi lontano dalla mente" in questo caso non calza. Una cosa che può aiutare è discutere con il lavoratore ammalato circa i modi e le persone che meglio possano consentire il mantenimento del contatto con lui durante la sua assenza.
Se durante la fase più acuta della malattia il lavoratore rifiuta questa offerta di contatto, naturalmente questo è del tutto comprensibile e si cercherà di ristabilire più avanti il canale di comunicazione con lui. Come partner di comunicazione il dirigente diretto può essere adatto, allo stesso modo di un collega di cui si può avere fiducia, un addetto dell'ufficio personale, un addetto del servizio medico aziendale, un assistente sociale presente in azienda. Ma la scelta per questo compito deve tener presente la sensibilità e le predilezioni del lavoratore interessato.
- **Una cosa comune.** Il reintegro graduale non è una procedura standard, è al contrario un iter molto flessibile. L'aspetto più importante è la partecipazione volontaria e attiva del lavoratore interessato. Il reintegro non può riuscire senza una forte motivazione del lavoratore, che peraltro durante tutto il processo di reintegro è in malattia e riceve per tutto questo periodo un assegno mensile da parte della cassa malati
- **Chi dà l'impulso.** La "spinta" per attivare il processo di graduale reintegro può essere data dal lavoratore stesso o dal datore di lavoro, ma anche dai medici che hanno avuto in cura il lavoratore, dalla rappresentanza dei lavoratori, dalla cassa malati o dall'istituto per gli infortuni o dai servizi previdenziali; è necessario il consenso scritto del datore di lavoro (questo è l'unico adempimento che risulta obbligatorio).
- **Il fattore tempo è importante** la durata di un reintegro guidato è variabile, dalle sei settimane fino anche a sei mesi; in casi eccezionali si può arrivare fino a dodici mesi.

- **La fiducia è la base** il rapporto di fiducia nel lavoro congiunto tra l'assicurato, il datore di lavoro, la rappresentanza dei lavoratori il medico curante, il medico di fabbrica e la cassa malati (eventualmente anche il servizio medico della cassa malati ed i responsabili della riabilitazione) è il presupposto necessario per avere successo. L'accordo per il reintegro fisserà quindi dettagliatamente il percorso del reinserimento (a meno che non ci sia già per questo un regolamento aziendale). L'accordo stabilisce il tempo d'inizio, la fine, la struttura del piano di reintegro, le regole per un tempestivo ritorno al lavoro, le limitazioni che è necessario apportare alla prestazione lavorativa ed eventualmente anche l'importo della retribuzione che il lavoratore percepirà
 - **Il medico dà le indicazioni** Le raccomandazioni del medico per l'inizio del reintegro sono molto importanti; esse ne indicano i carichi, sia in termini quantitativi che qualitativi, che il lavoratore che rientra potrà sopportare. Da queste raccomandazioni si potrà poi anche in parte deviare purché siano l'interessato o un'ulteriore valutazione medica a giustificare le modifiche
 - **Ci vuole flessibilità** Appena vi è un'intesa tra il lavoratore ed il datore di lavoro per il raggiungimento dell'obiettivo, si deve trovare un percorso individuale per la realizzazione dell'obiettivo stesso, per quanto poi nella pratica i metodi e la tempistica del processo di reintegro potranno comunque essere adattati nel corso del processo stesso.
- Mantenere anche per tutti questi aspetti trasparenza e pronti per eventuali modifiche è una grossa sfida per tutti i dirigenti d'azienda. È una sfida che vale senz'altro la pena affrontare, come dimostrano esempi di buona pratica.

L'ESPERIENZA INSEGNA

Quindi, anche dopo lunghe malattie, i lavoratori possono tornare alla loro attività. La base su cui fondare il rientro rapido e coronato da successo dei lavoratori ammalati è il lavoro comune di tutti gli attori aziendali. Nella pratica i dirigenti svolgono spesso il ruolo di importanti persone di fiducia che accompagnano il lavoratore nel suo percorso per il recupero della capacità lavorativa.

ESPERIENZE SUL CAMPO



CASO REPORT : GRUISTA INIDONEO AL LAVORO PER TRE ANNI E ORA DI NUOVO IN SERVIZIO , CON LA STESSA MANSIONE

Un gruista dà segni di una crisi di nervi. nell'ultimo anno e mezzo più volte è stato sottoposto a terapie e, quando si sentiva un po' meglio , ha provato a riprendere il lavoro - inutilmente.

E' pertanto inidoneo al lavoro, deve rimanere a casa .

Dopo due anni di inidoneità lavorativa, una dott.ssa specialista in neurologia si da' da fare per organizzare il suo rientro al lavoro . L'istituto di medicina del lavoro dispone che il servizio psicosociale prenda in considerazione un possibile reintegro nel lavoro .

L'istituto rimane in contatto con il lavoratore e costruisce in cinque mesi un buon rapporto di fiducia con il lavoratore stesso. Le sue condizioni di salute migliorano e il servizio psicosociale riceve la proposta del datore di lavoro per un reinserimento guidato con il supporto finanziario della cassa - malati . Viene messo a punto un piano di reintegro. Questi i partecipanti : il servizio psicosociale, la specialista neurologa, il medico di fabbrica ,il capo del personale dell'azienda, la cassa malati. Tutti firmano il piano . Il lavoratore all'inizio del reintegro è ancora sotto terapia e ricomincia il suo lavoro essendo adibito solo ad attività ausiliarie. Partendo da questa fase iniziale, il campo di attività viene esteso e la terapia viene ridotta. L'obiettivo : in cinque fasi ,della durata complessiva di quattro mesi, il lavoratore potrà ritornare al suo lavoro sulla gru.

La sequenza di eventi nella pratica

Il reintegro guidato comincia bene, anche se il carico di lavoro per il gruista è evidentemente elevato. Comunque , facendo leva sulla sua crescente fiducia nelle proprie capacità di lavoro, lui non vuole ridurre il suo tempo di lavoro; le difficoltà vengono superate.

Il capo della commissione interna è pronto a fare da partner nel percorso di reintegro,così come il servizio psicosociale. La neurologa visita regolarmente il lavoratore, riduce ancora i farmaci e autorizza un aumento dell'orario di lavoro. Dopo due mesi di turno di lavoro completo "nel laboratorio di prova ", intervengono il servizio di medicina del lavoro e ancora la neurologa : chiedono la valutazione specialistica da parte di un istituto di psicologia del lavoro.

I test stabiliscono che la capacità di concentrazione , l'attenzione, i tempi di reazione sono tutti buoni . Niente controindica l'attività lavorativa come gruista . Come programmato, il lavoratore dopo cinque mesi dall'inizio del percorso di reintegro, riprende la sua precedente attività , che non lo affatica e che ha anzi ripercussioni positive sul suo equilibrio mentale.

L'EQUILIBRIO PSICOLOGICO DEI DIRIGENTI

Molto produttivi ed equilibrati

L'equilibrio psicologico e la salute sono mantenuti attraverso un continuo processo attivo : pressoché nessun dirigente può dire da oggi la faccio finita con lo stress perché ci sono fasi di forte sovraccarico mentale nel profilo di mansione di ogni dirigente . Bisogna riuscire a controllare al meglio possibile e situazioni stressanti , per evitare che lo stress divenga una condizione persistente o in molte situazioni a far si che lo stress non ci sia per nulla. Bisogna avere cura che il relax , le riserve di energia e insieme la motivazione per il lavoro non debbano averne a soffrire.

Nelle pagine precedenti ci sono molti suggerimenti che funzionano nella pratica ; nelle pagine che seguono abbiamo focalizzato l'attenzione su alcuni aspetti della giornata lavorativa del dirigente particolarmente importanti per quanto riguarda il rischio di stress da causa lavorativa e le azioni di prevenzione appropriate

Sette raccomandazioni per la tua giornata lavorativa

Alcuni suggerimenti che possono aiutare, anche nelle situazioni stressanti a mantenere alta la tua capacità di lavoro, la motivazione e la gioia di vivere (puoi trovare altri suggerimenti pratici validi anche per i dirigenti nella brochure per i lavoratori **NESSUN PROBLEMA CON LO STRESS - MANUALE PER I LAVORATORI**

1. Diamo valore alla nostra vita : comincia da te stesso; probabilmente, come molti dirigenti , sei abituato a valutare criticamente il tuo lavoro e alla fine della giornata vai soprattutto a vedere quello che non è stato realizzato rispetto alla pianificazione che era stata fatta ; fa invece in modo di prestare attenzione anche a quello che è passato dalla lista delle cose da fare a quella delle cose fatte; richiama alla mente i momenti buoni della tua giornata ; questo accresce le tue riserve di energie e ti aiuta a concentrare l'attenzione sulle cose veramente importanti .

2. Tieni presente la possibilità del “ fuori servizio” e utilizzala correttamente : gli studi dimostrano che le pause servono soprattutto quando sono a ridosso dei momenti di sovraccarico mentale. Anche una vacanza che duri dei mesi può non essere sufficiente a rimuovere lo stress; serve molto fare delle piccole pause durante tutta la giornata lavorativa ed il fine settimana . Per le serate libere ed il fine settimana c'è una regola : il relax consiste nel fare cose alternative, non far nulla è tutt'altro che relax. Questo significa che chi fa molto lavoro d'ufficio , deve darsi da fare con l'esercizio fisico, per chi ha da parlare molto è invece il caso di starsene un po' in pace. Fare qualcosa di creativo è un modo di riconciliarsi con se stessi e recuperare, particolarmente per chi ha una giornata di lavoro impegnativa.

3. Curare la riflessione e la determinazione - la considerazione per il valore di se stessi e per i propri obiettivi non è mai stata così importante . Perché chi riconduce il proprio personale valore agli obiettivi dell'azienda , dovrebbe poi cambiare spesso la propria rotta e di conseguenza Spesso sentirsi spesso etero diretto e senza orientamento. Fatti piuttosto questa domanda: che cosa è davvero importante per me ? Trattare i collaboratori con rispetto ? Crescere a livello personale? Avere una vita ben equilibrata? Rifletti su come puoi portare in campo i tuoi valori personali anche in

un contesto di direttive e obiettivi del Management che cambiano e vivere bene la tua vita. A volte però bisogna anche essere creativi. Per poter pensare a se stessi, al proprio ambito personale, ci vuole uno spazio per la riflessione, magari passeggiando o facendo ricorso alla meditazione.

4. Smascherare i miti Una notevole quantità di stress deriva anche da miti che aleggiano nell'ambiente di lavoro: per esempio, "chi non è sempre disponibile, non andrà avanti", "chi dà troppa importanza alle sue vacanze, non è abbastanza impegnato", "un dirigente deve sapere tutto e non deve fare mai errori"... Questi miti stanno in una specie di marsupio che ti stringe alla vita e non ti dà nessun aiuto a svolgere bene i compiti di direzione nelle concitate giornate di lavoro di un'azienda del giorno d'oggi. Pensa piuttosto a dare il tuo orientamento, i tuoi personali valori per un "buon lavoro". Chi vuol fare un buon lavoro deve tenere comunque disponibile del tempo per le cose che non riescono subito bene; non sapere tutto non è un problema: le persone non devono soltanto sapere, devono anche saper chiedere. Meglio accontentarsi di una soluzione pragmatica che fa risparmiare tempo che non stare a ricercare la soluzione perfetta.

5. Accettare il supporto: Nel tuo compito di direzione sei spesso solo; da solo devi prendere molte decisioni; ma quando manca il sostegno sociale non è difficile fare le cose solo per i lavoratori, è lo stesso per i dirigenti; accetta le offerte della tua azienda di fare dei regolari corsi di formazione per la gestione del personale, il coaching, la supervisione ecc.: sono occasioni che ti daranno la possibilità di riflettere sul tuo lavoro e sulle situazioni difficili che puoi incontrare. E' un po' come nello sport, il talento da solo non basta, non viene fuori un campione senza un regolare esercizio. Devi esercitare le tue capacità di direzione, così come le tue competenze nella prevenzione dello stress.

6. Arginare i meeting sui fattori di stress Spesso le riunioni sono una vera e propria perdita di tempo. Prova per ogni riunione a farti questa domanda: qual'è l'agenda? Quale degli argomenti è davvero importante per me? Oppure è più utile per le attività di qualche mio collaboratore?.. Se vedi che un meeting è veramente inutile, amichevolmente dillo... Un meeting che non ha un verbale o senza risultati che portino a passi successivi è veramente inutile.

7. Ottimizzare la delega. Per tutti gli aspetti tecnici ed i problemi di dettaglio un lavoratore esperto può trovare soluzioni meglio di te: impara a "stare anche sotto", vivi le situazioni pensando che in ognuna c'è sempre comunque una positività per te. Rifletti anche su questo aspetto: quale dei miei collaboratori è più adatto per un determinato compito? Chi di loro potrebbe ricavare maggiori vantaggi da un determinato incarico e crescere professionalmente?

UNO SGUARDO PANORAMICO

Un'azienda sana: un obiettivo irrealistico o qualcosa che anticipa il futuro? Lo stress e il sovraccarico mentale sono oggi una realtà molto diffusa nella nostra economia con cicli corti. Ci sono tuttavia esempi che dimostrano che il concetto di azienda sana è una realtà che già esiste nella pratica anche in questi nostri tempi di crisi.

AL TRE COSE INTERESSANTI DA LEGGERE SU QUESTO ARGOMENTO

AGENZIA EUROPEA PER LA SICUREZZA E LA SALUTE SUL LAVORO

Lo stress sul lavoro

http://osha.europa.eu/it/topics/stress/index_html

Factsheet 74 - Le previsioni degli esperti sui rischi psicosociali emergenti relativi alla sicurezza e alla salute sul lavoro

<http://osha.europa.eu/it/publications/factsheets/74/view>

INAIL

Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro -correlato

<http://85.18.194.67/focusstresslavorocorrelato>

<http://www.inail.it/repository/ContentManagement/node/N1926320722/StressLavoroCorrelato.pdf>

*Coordinamento tecnico interregionale prevenzione luoghi lavoro
Decreto Legislativo 81/2008 s.m.i. VALUTAZIONE E GESTIONE DEL
RISCHIO DA STRESS LAVORO- CORRELATO GUIDA OPERATIVA*

http://www.regione.veneto.it/NR/rdonlyres/78E538AD-F051-44C0-8C75-D2C3325FED74/0/Regioni_stress.pdf

Patologia psichica da stress

<http://www.inail.it/cms/pubblicazionieriviste/tuttititoli/medicina/patologia/OpuscoloPatologia.pdf>

UN INDIRIZZO WEB IMPORTANTE..

<http://safety-work.org/it/>

Questo sito Internet è mantenuto da Organizzazioni non commerciali di vari paesi europei, che promuovono la sicurezza e la salute sul lavoro nelle piccole e medie imprese. Valorizza le cosiddette "10 chiavi del successo" nel campo della prevenzione.