

La formazione aziendale nell'ambito del benessere organizzativo

Un caso di percorso integrato di formazione sulla gestione del rischio stress lavoro correlato

di Renato Mastrosanti*

Il processo integrato di formazione

Che tra gli operatori della formazione possa essere fuorviante una certa tendenza ad identificare la formazione con il corso tout-court è un rischio che già da tempo G. Piero Quaglino (*"Il processo di formazione"*, 1995) aveva segnalato, unitamente alla raccomandazione di considerare il campo della formazione come un insieme di azioni ed operazioni che rappresentano una sequenza di momenti, rigorosamente determinata.

Oggi, è opinione condivisa e storicamente consolidata tra i formatori che la formazione sia un processo integrato, articolato in fasi sequenziali, dalla rilevazione di bisogni e carenze da soddisfare e colmare, alla traduzione del fabbisogno nelle specifiche della progettazione dell'intervento formativo, alla attuazione dell'intervento stesso, alla valutazione dei risultati e ridefinizione dell'eventuale percorso formativo successivo.

In questo articolo racconto l'esperienza di un percorso formativo che ho condotto recentemente, per la gestione dei rischi da stress lavoro correlato in azienda, che ha rappresentato un processo formativo nelle sue classiche quattro fasi.

L'area tematica

Se nel mondo del lavoro il raggiungimento di una condizione di benessere ha sempre rappresentato un obiettivo a cui tendere, oggi, a fronte di una situazione oggettivamente difficile per l'economia sia nazionale che mondiale, tale condizione sembra destinata a restare un obiettivo sfidante.

Nonostante le raccomandazioni dell'Unione Europea, nel Consiglio di Lisbona (*"Piano strategico per il decennio 2000-2010"*), insufficienti sono i casi di scelte strategiche aziendali che, ponendo la persona al centro del processo lavorativo, abbiano puntato ad una crescita di qualità del prodotto/servizio e al raggiungimento di uno stato diffuso di benessere sul lavoro.

* Formatore, psicologo del lavoro e psicoterapeuta. Si occupa di comunicazione, gestione dei gruppi, negoziazione e gestione del conflitto. Consulente aziendale, ha ricoperto ruoli manageriali nella gestione e sviluppo di risorse umane e di processi organizzativi. E-mail: renato.mastrosanti@libero.it



La formazione specifica sulla salute e sicurezza sul lavoro, nell'ambito delle strategie di sviluppo del benessere organizzativo, rientra tra le aree tematiche della classificazione Formez (*"10° Rapporto sulla formazione nella P.A."*, 2006), adottata dalle aziende pubbliche nella redazione dei Piani Formativi annuali ed è considerata tra le direttrici della cosiddetta "formazione obbligatoria".

All'interno di questa cornice, il tema della gestione dei livelli di **stress lavoro correlato**, cioè lo stress correlato a situazioni o ad ambienti di lavoro, è diventato un argomento protagonista nella tutela dei lavoratori (*"Testo Unico per la sicurezza sul lavoro"*, 2008), **che** obbliga i datori di lavoro a valutare anche questo tipo di rischi e rappresenta, in tal modo, uno dei profili più innovativi della complessa e articolata riforma della disciplina.

Il contesto organizzativo

La struttura organizzativa nella quale ho realizzato il progetto è il Centro Carni di Roma Capitale, il più grande stabilimento industriale gestito da una organizzazione pubblica.

La "popolazione aziendale" che opera nel complesso è costituita sia da personale interno (circa quaranta dipendenti) che da cinquecento operatori esterni. Il personale interno è costituito da operai e impiegati, alcuni quadri e un dirigente. Il percorso formativo ha coinvolto il personale interno, esposto ad un rischio incendio, infortunistico e chimico-fisico-biologico di tipo elevato.

Il percorso formativo

La realizzazione del progetto è stata caratterizzata da una molteplicità di passaggi: informazione e formazione del management aziendale; analisi della struttura dell'azienda; coinvolgimento dei lavoratori; definizione dei fattori di rischio; rilevazione degli indicatori; valutazione del livello degli indicatori; programmazione e svolgimento del corso di formazione; valutazione dei risultati dell'apprendimento e della efficacia organizzativa.

Le metodologie del percorso di formazione-intervento utilizzate sono state: l'analisi degli indicatori aziendali di stress, il questionario di rilevazione dei rischi da stress lavoro correlato, le interviste, i focus-group, la pianificazione delle azioni di miglioramento.

L'attività svolta si colloca nel quadro di un intervento di "psicologia industriale", volto a favorire sia il massimo benessere per i lavoratori, sia il massimo vantaggio per l'organizzazione.

La rilevazione dei fattori di rischio

Conformemente alle indicazioni del Ministero del Lavoro e dell'INAIL (*"Indicazioni della Commissione consultiva per la valutazione dello stress lavoro correlato"*, 2010), il percorso metodologico è stato articolato in due fasi: la valutazione preliminare e quella approfondita. Dal momento che la valutazione preliminare aveva segnalato la presenza di indici importanti riferiti a diverse situazioni (infortuni, assenze per malattia, turnover, segnalazioni del medico competente, inadeguate attrezzature,



carichi, ritmi e turni di lavoro pesanti, conflitti interpersonali e comunicazioni inefficaci), si è proceduto alla valutazione approfondita attraverso questionari, focus-group e interviste.

Il questionario somministrato a tutto il personale del Centro Carni (*“Management Standard HSE - Health and Safety Executive”*), contenente 35 domande a risposta chiusa rappresentanti altrettanti indicatori di rischio psico-sociale, comprende sia fattori organizzativi di tipo “hard” (obiettivi, strategie e gestione del cambiamento; organizzazione del lavoro, orari, carichi e ritmi; chiarezza e autonomia del ruolo organizzativo) sia di tipo “soft” (rapporti interpersonali con colleghi e capi; clima organizzativo e conflitti sul lavoro).

I focus-group, con interviste sulle competenze possedute prima del corso, hanno avuto lo scopo di rilevare, da parte dei quadri direttivi e testimoni privilegiati coinvolti, una stima del livello posseduto dal personale loro assegnato, relativamente ad alcuni indicatori di competenze e comportamenti desiderabili nelle relazioni con i clienti interni ed esterni.

La valutazione dei dati rilevati

La rilevazione dei rischi psico-sociali e la loro successiva valutazione hanno rappresentato la classica fase di rilevazione ed identificazione dei fabbisogni di formazione.

Dall’analisi delle risposte ricevute nel questionario si evincono due tipologie di fattori di rischio rilevanti, tra quelli afferenti ai rapporti interpersonali, al clima organizzativo e ai conflitti: indicatori di rischio “alto” (consultazione sulle modalità di cambiamenti di lavoro; ricevimento di informazioni di supporto che aiutano nel lavoro; potere di influenzamento su come svolgere il proprio lavoro) e indicatori di rischio “medio/alto” (dimostrazione da parte dei colleghi del rispetto meritato; libertà di scelta nel decidere cosa fare sul lavoro; difficoltà di combinare le diverse richieste di lavoro fatte da persone/uffici).

Dalle interviste e dai focus-group si rilevano gli indicatori comportamentali sulle competenze possedute, che evidenziano alcuni comportamenti stimati “nella media” (controllo dell’aggressività, capacità di comunicazione interna, capacità di controllo della situazione, flessibilità) e altri stimati “sotto la media” (essere propositivi, attenzione e ascolto, correttezza nel lavoro di gruppo, pensiero positivo, assertività e rispetto, controllo dell’aggressività, gestione del conflitto, autocontrollo).

I fattori di rischio individuati consentono di pianificare le possibili azioni di miglioramento: misure di comunicazione in grado di chiarire gli obiettivi aziendali; formazione del personale per migliorare la consapevolezza e la capacità di gestire lo stress da lavoro; informazione e consultazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti.

In definitiva, i risultati della valutazione dei rischi da stress lavoro correlato si sono dimostrati utili non solo per la redazione del DVR (documento di valutazione dei rischi), ma anche per la rilevazione dei fabbisogni formativi e la pianificazione delle azioni di miglioramento e rappresentano, inoltre, valide indicazioni organizzative e gestionali.



Il corso di formazione

La metodologia illustrata consente di focalizzare l'intervento formativo sui bisogni reali, coerentemente con la identificazione dei *fabbisogni* formativi, desunta dai risultati della valutazione dei rischi.

La progettazione dell'intervento formativo ha tenuto conto degli indicatori relativi ai fattori di rischio che afferiscono all'area delle competenze trasversali, che sono oggetto di un corso di tipo comportamentale, e si è incentrata sullo sviluppo delle conoscenze e competenze necessarie per la gestione dello stress lavorativo: comunicazione e ascolto nell'organizzazione di lavoro, disagio da lavoro e nuovi rischi del lavoratore moderno, prevenzione dello stress relazionale, cooperazione e conflitto nei processi di lavoro, fattori organizzativi e indicatori di rischio stress, tecniche e modalità di controllo dell'ansia e dello stress lavorativo, la gestione del benessere organizzativo.

L'erogazione dell'intervento formativo è stata articolata in due edizioni, ciascuna di due giornate d'aula, una diretta al personale amministrativo e direttivo e l'altra diretta al personale tecnico ed operativo, per meglio omogeneizzare le aule, dal punto di vista delle tipologie professionali e dei rischi al quale i partecipanti sono esposti.

Dal punto di vista didattico, l'intervento formativo è stato condotto integrando i metodi attivi di formazione d'aula con le metodologie a supporto dei processi d'apprendimento.

La valutazione del processo formativo

In entrambe le edizioni si è riscontrata una buona motivazione all'apprendimento, un clima di confronto costruttivo, l'interesse per gli argomenti trattati e l'atteggiamento generalmente corretto da parte dei partecipanti; i risultati della formazione ottenuti sono stati monitorati e valutati dal punto di vista dell'apprendimento, del gradimento e della ricaduta sulla performance.

La valutazione dei risultati d'apprendimento, relativi alle conoscenze, le capacità e i comportamenti appresi e sperimentati nel processo formativo, è stata compiuta somministrando un test, composto da domande a risposta chiusa, riferite al miglioramento di quei comportamenti organizzativi che hanno ripercussioni sia sul livello organizzativo, sia su quello individuale, producendo ricadute sull'impegno e sulla qualità delle prestazioni del lavoratore. I risultati del test sono stati positivi e hanno dimostrato interesse e attenzione da parte dei partecipanti.

La valutazione del processo formativo da parte dei partecipanti, in termini di gradimento e di utilità, è stata fatta con il classico questionario finale di fine corso, con il quale si valuta il processo formativo: gradimento personale, raggiungimento degli obiettivi didattici, qualità del materiale didattico, durata delle lezioni, chiarezza espositiva, competenza e disponibilità del docente, funzionalità della dotazione tecnica, utilità del corso.

I risultati dei dati desunti dalle schede sono globalmente positivi e le uniche insufficienze segnalate riguardano la durata delle lezioni.



La valutazione dell'efficacia organizzativa

Se i focus group e le interviste prima del corso hanno avuto lo scopo di rilevare, da parte dei quadri direttivi e testimoni privilegiati coinvolti, una stima del livello posseduto dal personale, quelle dopo il corso hanno inteso misurare il livello raggiunto rispetto a quello di partenza.

Ebbene, tutti gli intervistati hanno convenuto sul miglioramento del livello di competenze e comportamenti conseguiti dal personale a seguito dell'intervento formativo.

Relativamente agli indicatori di competenze e comportamenti desiderabili nelle relazioni con i clienti interni ed esterni, rispetto ai quali ciascun intervistato ha espresso un proprio giudizio sulla scala di valutazione graduata, risultano migliorati i comportamenti che erano stati precedentemente stimati "nella media" (controllo dell'aggressività, capacità di comunicazione interna, capacità di controllo della situazione, flessibilità), che ora appaiono "sopra la media" e risultano altrettanto migliorati gli altri comportamenti precedentemente stimati "sotto la media" (essere propositivi, attenzione e ascolto, correttezza nel lavoro di gruppo, pensiero positivo, assertività e rispetto, controllo dell'aggressività, gestione del conflitto, autocontrollo), che ora appaiono essere "nella media".

Conclusioni

L'impiego di un complesso di tecniche e strumenti nel percorso ha consentito la continua crescita del coinvolgimento attivo di tutti i soggetti che hanno partecipato al progetto.

L'esperienza di formazione-intervento ha visto lo sviluppo di una comunità di pratica tra i partecipanti, la necessità di risolvere problemi comuni ha creato una forte coesione tra le persone.

In tale contesto, l'apprendimento è diventato un processo sociale di produzione di conoscenza, giocato nell'interazione tra individuo e contesto organizzativo, che ha rappresentato il compimento di un'impresa comune e di un reale impegno reciproco tra i membri dell'organizzazione.

Questa modalità comporta un tendenziale orientamento alla riduzione dei costi dell'apprendimento, un incremento del valore degli investimenti e l'individuazione di modalità idonee a motivare gli stakeholders a investire in formazione.

Pertanto, a fronte dei fenomeni di esclusione sociale, che funzionano da fattori di destabilizzazione all'interno delle organizzazioni di lavoro, un approccio partecipato di formazione aziendale offre lo strumento attraverso cui attivare politiche d'integrazione e strutturare nuovi spazi di identità e di diffusione del benessere organizzativo.

