d:rs

REGIONE PIEMONTE

A.S.L. TO3 Azienda Sanitaria Locale di Collegno e Pinerolo

A.S.L. TO1 Azienda Sanitaria Locale Torino

S.C. FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE
DIPARTIMENTO INTEGRATO DELLA PREVENZIONE
in collaborazione con DSM ASL TO1 – DSM ASL TO2

Promuovere la salute mentale: lo sviluppo della resilienza di fronte alla crisi economica

SEMINARIO DI RESTITUZIONE
Torino, 10 ottobre 2012

Organizzazioni altamente adattabili

organizzazione- benessere "al lavoro"

PERCHE' SIAMO QUI?

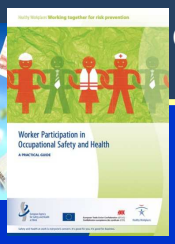
DALLA RESISTENZA ALLA RESILIENZA

I modelli tradizionali di prevenzione del rischio di stress sembrano non riuscire a reggere la sfida della complessità del sistema socioeconomico globale

- Quali sono i fattori di protezione in grado di controbilanciare l'effetto dei fattori di stress lavoro correlati?
- Esistono organizzazioni resilienti cioè capaci di far fronte efficacemente agli stressor?
- Quali sono le strategie utili a favorire lo sviluppo della resilienza negli operatori?
- Quali interventi/fattori consentono di trasformare le "esperienze" di lavoro e di vita "sfavorevoli" in esperienze di crescita e di sviluppo personale e professionale?

Lo stress correlato al lavoro è al secondo posto tra i problemi di salute da causa lavorativa, interessa il 22% dei lavoratori in Europa (2005)

Determina un aumento dei costi sanitari (aumento delle assenze sul lavoro, infortuni, malattie, aumento del turn over del personale,.....) ed influenza negativamente gli outcomes assistenziali con un costo stimato in 20 bilioni di euro nel 2012



(European Agency for Safety and Health at Work)

Atti del convegno: "Stress e attività lavorativa". Monza, 4 aprile 2009 a cura di F. Toffoletto e R. Latocca

Accordo Europeo
8 ottobre 2004
Rischio da
Stress Lavoro-Correlato
(SLC)

Febbraio 2008
A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace

Testo Unico
D.Lgs. 81/2008
"Prevenzione e Protezione della Salute e della Sicurezza"
dal 1° agosto 2010 decorre l'obbligo della valutazione dello stress lavoro-correlato

Ottobre 2010
Dichiarazione di Edimburgo sulla promozione della salute mentale e del benessere nei luoghi di lavoro

art. 28
valutazione di tutti i rischi presenti nei luoghi di lavoro compresi quelli di tipo psicosociale

Fattori di stress lavoro correlati

✓ organizzazione del lavoro non adeguata rispetto a definizione di ruoli e responsabilità, allocazione delle risorse , carichi di lavoro, gestione delle situazioni di crisi

✓condizioni di vulnerabilità del personale (precariato, lavoro occasionale, appalto, alto turnover)

✓ clima interno caratterizzato da conflittualità anche non espressa

✓ comunicazione carente e relazioni interpersonali difficili

- stile di leadership basato sull'intimidazione o *Laissez faire",* abuso di potere o mancato esercizio del potere
- mancato coinvolgimento del personale nelle decisioni e mancata esplicitazione dei criteri di valutazione ed incentivazione
- sottovalutazione del lavoro e dei risultati
- competizione ed interessi personali e di carriera

Fattori che facilitano/ostacolano un clima organizzativo positivo

- comfort dell'ambiente
- chiarezza degli obiettivi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative
- riconoscimento/valorizzazione delle competenze
- equità e trasparenza del sistema premiante, nell'attribuzione delle responsabilità e nell'accesso ai percorsi di carriera
- possibilità di partecipare ai processi decisionali

- attenzione ai fattori che possono alimentare stress e disagio psicosociale
- circolazione e accesso delle/alle informazioni
- un clima relazionale franco e collaborativo
- conciliazione tra vita lavorativa e vita privata
- sostenibilità dei carichi lavorativi
- attenzione agli utenti dei servizi erogati

LE EVIDENZE SUGGERICONO CHE CHI STA MEGLIO LAVORA MEGLIO…

Esistono due tipologie di risorse di resilienza

RISORSE INTERNE

RISORSE ESTERNE

Risorse interne

- ✓ ***Sence of mastery***: dimensione di autoefficacia (Bandura,1997) e senso di padronanza
- ✓ ***Pensiero positivo***: ottimismo disposizionale (Anolli, 2005), autostima (Harter, 1993) e soddisfazione di vita
- ✓ ***Hardiness***: impegno, controllo (locus of control) e sfida
- ✓ ***Senso di coerenza***: comprensibilità, fronteggiabilità e significatività (Antonovskj, 1987)
- ✓ ***Costrutto di significato***: dimensioni cognitiva, motivazionale e affettiva (Viktor Frankl, 1960)

(Magrin M. E. , Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia; 2008; Vol. 30, N. 1)

Risorse interne

(Magrin M. E. , Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia; 2008; Vol. 30, N. 1)

TITOLO/ STUDIO AUTORE, ANNO	*OBIETTIVI*	*RISULTATI /CONCLUSIONI*
"Hardiness in health and effectiveness" Ricerca longitudinale di 5 anni Maddi S., Friedman S., 1998	Verificare l'efficacia della ***hardiness*** come fattore protettivo	**Esiste una relazione significativa tra bassa hardiness ed indici di assenza per malattia.** Viene riconosciuto il valore predittivo del basso livello di hardiness nei confronti di un ampio spettro di patologie organiche
"Personality role in the protection and enahancement of health" Revisione di letteratura Revenson A., Singer J. et al, 2001	Valutare la forza protettiva del ***SOC*** nei confronti di sintomi psichici stress- correlati	**Esiste una forza protettiva del SOC nei confronti di sintomi psichici stress correlati**
"Antonovskj's sence of coherence scale and the relation with health: a systematic review" Revisione sistematica di letteratura Erikson M., Lindstrom B., 2006	Valutare i livelli di ***SOC*** in presenza di sintomatologie stress-correlate (patologie cardiovascolari, sindrome del colon irritabile, diabete di tipo II, qualità del sonno)	Elevati livelli di SOC sono stati negativamente associati allo sviluppo delle sintomatologie stress-correlate **Esistono evidenze più consistenti sull'effetto protettivo del SOC nei confronti delle patologie cardiovascolari**
"Helsinki heart study" Poppius E., Tenkamen L., et al, 2003	Esplorare il valore predittivo del ***SOC*** relativamente allo di patologie cardiovascolari Verificare della variabilità dei livelli di SOC e di patologie cardiovascolari in diversi gruppi occupazionali	**I soggetti con alti punteggi di SOC presentano un minore rischio di incidenza per le malattie cardiovascolari**. Il dato risulta più sensibile nel gruppo occupazionale dei "colletti bianchi"

RISORSE ESTERNE

Azienda Ospedaliera San Carlo Borromeo di Milano **(** 2009 / 2010)

19 soggetti nviati dall'INAIL per ***mobbing e costrittività*** organizzative che hanno sviluppato DPTS e disturbi dell'adattamento

i soggetti sono stati valutati con

- Colloqui clinici programmati
- Somministrazione di test standardizzati (*MMPI-2) e Cognitive Behavioural Assessment*

Più alta gravità dei sintomi

POSIZIONE ORGANIZZATIVA NEI RUOLI INTERMEDI

CONTATTI PRECEDENTI CON SERVIZI PSICOLOGICI

Più bassa gravità dei sintomi

NEI RUOLI DI DIRIGENZA E MANSIONI ESECUTIVE

RELAZIONE AFFETTIVA STABILE

ATTIVITÀ SPORTIVE

RISORSE ESTERNE

ambiente sociale : qualità delle relazioni interpersonali, percezione di sostegno ricevuto nel gruppo, scambio di interazioni supportive

attività sportive/corporee: amicalità,socializzazione, senso di appartenenza, condivisione di un obiettivo, delocalizzazione rispetto agli stimoli avversativi, produzione di endorfine, abbassamento del cortisolo, percezione di un soggettivo benessere psicofisico aumento dell'autostima.

(Tucci A et al. "Fattori di resilienza nel coping di situazioni di stress lavorativo", Milano 2010)

JAN REVIEW PAPER

Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review

Debra Jackson, Angela Firtko & Michel Edenborough
Accepted for publication 18 June 2007

- ❖ Mantenere la positività
- ❖ Sviluppare competenze emotive
- ❖ Equlibrio e spiritualtà
- ❖ Capacità riflessiva

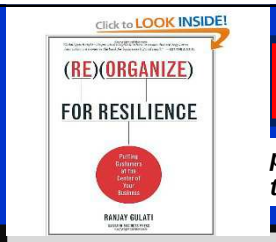
Costruire relazioni professionali positive

- Rete allargata
- Relazioni collegiali e di mentoring
- Relazioni con studenti

In conclusione…

È necessario un cambio di paradigma della ricerca e dell'intervento focalizzati sui fattori di ***strain***, con l'obiettivo di aumentare il controllo dei lavoratori al ***modello salutogenico***.

Il modello salutogenico, di resilienza e il valore della dimensione di senso forniscono una cornice di riferimento per dare spazio alla componente attiva del lavoro.



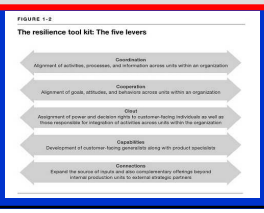
In clima di recessione

perché alcune organizzazioni sopravvivono e traggono benefico dai cambiamenti e altre no?

- il 60% delle organizzazioni è sopravvissuto nonostante il momento di contrazione. Il restante 40% è semplicemente uscito dal mercato
- Il 90-95% dei sopravvissuti ha concentrato tutte le proprie energie nel preservarsi, tagliando drasticamente i costi, rinunciando alla crescita, conservando risorse in vista di tempi migliori
- Solamente il 5-10% dei sopravvissuti, piuttosto che limitarsi a sopravvivere, è riuscito a trasformare la recessione in un'incredibile opportunità per crescere e staccare la concorrenza

le 5 leve della resilienza

1. incoraggiare le **innovazioni**
2. costruire e sviluppare la ***flessibilità***
3. stringere e ampliare le ***reti di relazioni***
4. costruire e sviluppare la ***propositività***
5. ***gestire lo stress*** dei dipendenti



Non possono esserci persone flessibili

Una organizzazione resiliente può rispondere e adattarsi sia ai collassi improvvisi sia ai cambiamenti graduali.

La crisi economica attuale è un perfetto test per valutare la resilienza.

Massimizzare le prestazioni su lungo termine, attraverso cambiamenti previsti e distruzioni che possono essere previste, definisce una organizzazione resiliente.

Le organizzazioni resilienti richiedono persone resilienti, e manager che aiutino a sviluppare una cultura adeguata per costruire questo tipo di organizzazione.

In organizzazioni rigide……

"*Ciò che contraddistingue un'organizzazione di successo non è il fatto che non ha problemi, ma che non ha gli stessi problemi dell'anno prima*" - R. Varvelli

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Ferrara

Un modello di resilienza professionale e aziendale
Salute Mentale e Riabilitazione Infanzia-Adolescenza in provincia di Ferrara
Smria / Uonpia
2009/10

DAL 12 AL 21 SETTEMBRE ROMA, CAPITALE MU

Sei in: Archivio > La Repubblica > 2012 > 09 > 02 > SENZA CAPO Agli ordini de...

SENZA CAPO Agli ordini del manager collettivo

«Nella società comunista, in cui ciascuno non ha una sfera di attività esclusiva ma può perfezionarsi in qualsiasi ramo a piacere, la società regola la produzione generale e in tal modo mi rende possibile di fare oggi questa cosa, domani quell' altra, la mattina andare a caccia, il pomeriggio pescare, la sera allevare il bestiame, dopo pranzo criticare, così come mi vien voglia; senza diventare né cacciatore, né pescatore, né pastore, né critico». Così scrivevano Karl Marx e Friedrich Engels nel 1845 ne L' ideologia tedesca, in una delle utopie più celebri della storia del pensiero umano. Oggi quell' Arcadia senza gerarchie né capi, senza una divisione del lavoro o mansioni predefinite, prende sostanza nel luogo dove meno te l' aspetti: nel cuore del capitalismo americano. Non è una propaggine di Occupy Wall Street, è un' evoluzione quasi "naturale" che si è prodotta nelle punte più avanzate dell' industria, soprattutto sulla West Coast. Non è frutto di un' ideologia, bensì la risposta a un problema molto pragmatico: come esaltare la produttività e la creatività in azienda. Che non si tratti di esperienze eccentriche motivate dalla fede in una dottrina antica, lo dimostra il rispetto che questo fenomeno riceve dal giornale più letto tra i manager americani, il Wall Street Journal. «Welcome to the Bossless Company», recita il titolo di una recente inchiesta dedicata a questo fenomeno. Bossless: senza capo. Come può funzionare un esperimento che vanta precedenti fallimentari, come l' autogestione in Jugoslavia ai tempi del maresciallo Tito, le "conferenze di produzione" e i consigli di fabbrica nella Francia e nell' Italia post-68, o certe comuni agro-artigianali nate nell' euforia del movimento hippy? Tempi lontani, epoche arcaiche sotto un aspetto fondamentale: la tecnologia. È l' evoluzione tecnologica quella che oggi rende molto meno irrealistico e ingenuo il modello della bossless company. Anche se alcuni pionieri illustri

4 Agosto 2012
La ricette della felicità

Il 26 febbraio 2011 a Spoleto
Ora è sempre resilienza!!!

Istituto Italiano di Resilienza
"...tra Protezione e Difesa: la Resilienza"

Individuo

Equipe curanti
gruppi di lavoro

Livelli di intervento responsabilità

Dipartimenti

Aziende

1. Leadership positiva
2. Modifiche organizzativo – amministrative
(programmi di sviluppo, politiche lavorative chiaramente definite, buone prassi, revisione dei processi lavorativi e dei modelli organizzativi)
3. Formazione del personale
4. Progettazione ambientale

LIVELLI DI INTERVENTO

Individuale	Equipe e gruppi di lavoro	Organizzazione
✓promozione di attività di "solidarietà e supporto" tra pari (banca del tempo, gestione solidale dei figli, degli acquisti,…) ✓approccio corporeo ed attività sportive finalizzate alla socializzazione, al benessere psicofisico, all'aumento dell'autostima	✓valorizzazione del capitale sociale attraverso il riconoscimento ed il rinforzo delle competenze ✓lo sviluppo del senso di appartenenza e coerenza ✓la costruzione di relazioni supportive ✓la definizione di scopi, valori, filosofie ✓creare reti e relazioni di mentoring	✓leadership positiva ✓aumentare la job satisfaction ✓ tenere sotto controllo i fattori di stress psicosociale ✓promuovere l'autonomia professionale e la trasparenza del sistema premiante ✓definire chiaramente ruoli e responsabilità ✓promuovere la costruzione della "Carta Etica" aziendale

✓enfasi sull'expertise professionale,
✓i team,
✓le task force,
✓il decentramento operativo,
✓la diffusione del potere

sviluppo di modelli organizzativi in cui la differenziazione verticale è più bassa a favore del: decentramento delle decisioni, l'adozione del problem solving, il lavoro per progetti/obiettivi

Ad-hocrazia

►favorire il processo di costruzione di significato
►sostenere una cultura e un codice morale che supportino comportamenti cooperativi

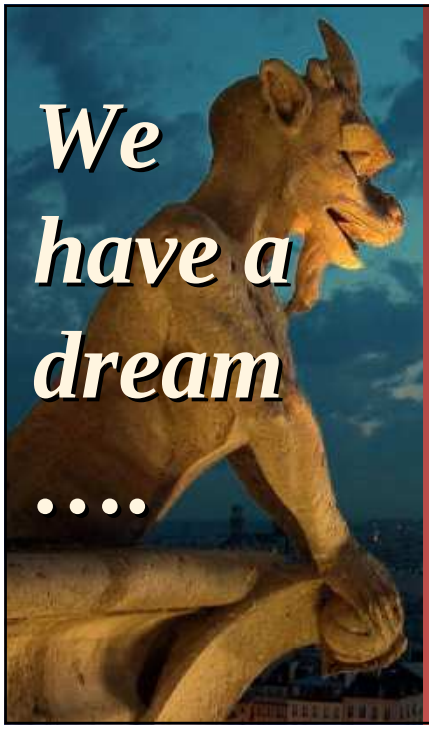
"controllo" orientato alla verifica dei risultati e degli esiti piuttosto che sul controllo burocratico-amministrativo delle timbrature e dei codici…..

Bodega D."Le forme organizzative ad alta adattabilità e la costruzione di un contesto a cultura condivisa". Rivista Sperimentale di Freniatria. Milano: Franco Angeli; 2010

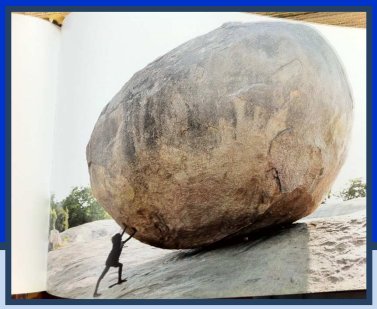
Il modello salutogenico e di resilienza

- ✓ Modello olistico
- ✓ Leadership positiva
- ✓ Trasparenza ed equità
- ✓ Dimensione etica
- ✓ Capacità delle esperienze di generare: apprendimenti, crescita e sviluppo

Valorizzazione dei fenomeni positivi delle organizzazioni



"La signora Grazia di Cefalù, ogni mattina d'estate china la testa e, munita di guanti e sacchi neri, incomincia a pulire la spiaggia di Mazzaforno (spiaggia estremamente bella ma devastata dalla maleducazione altrui – quelli che la usano come una discarica buttando lattine, carte, plastica, quelli che borbottano contro gli spazzini che non spazzano, i poliziotti che se fregano, i politici che se ne infischiano, quelli che si adeguano aggiungendo agli altri i propri rifiuti). Grazia non si adegua e non borbotta lei fa, quel poco che può che poi è tutto perché "chi pulisce davanti a casa propria è come se pulisse il mondo intero". Lei agisce e così facendo ci offre una storia che appartiene a chi rifiuta di arrendersi ed è ancora capace di reagire". **Gramellini La Stampa 26/08/2010**



È necessaria una disciplina rigida di ferro per ottenere qualcosa di grande e duraturo. Una simile disciplina non si conquista con il puro dibattito accademico o con il ricorso alla ragione o alla logica. La disciplina si impara alla scuola delle avversità.

(Gandhi)