

# Lo stress lavoro-correlato: esperienze di valutazione nel settore del credito



**Sebastiano Bagnara**  
*Università di Sassari - Alghero*

**Stefano Guidi**  
*Università di Siena*

**Lucilla Livigni**  
*Università di Roma Tor Vergata*

# Struttura dell'intervento



- Il contesto
- Il case study
- Stress e salute
- Conclusioni

# Il contesto: Cambiamenti nel lavoro



Dagli anni ottanta è iniziato un profondo cambiamento nella natura del lavoro:

- Diffusione tecnologie dell'informazione e comunicazione
- Il lavoro umano manuale, e pure quello mentale, routinario e prevedibile viene sostituito dall'automazione
- Migliorano le condizioni di lavoro e vi è una tendenziale omogeneità fra ambiente di vita e ambiente di lavoro

# Il contesto: Caratteristiche del nuovo lavoro



- *eterogeneo* (per genere, età, razza, educazione, status, capacità)
- *vario* (nei compiti, nelle competenze, nei contesti nelle richieste)
- *flessibile* (nei ruoli, nelle responsabilità, nei contratti)
- *mediato* (dalla tecnologia, dagli strumenti, dai sistemi di controllo)

# Il contesto: Caratteristiche del nuovo lavoro



- *incerto* (la tecnologia aumenta distanza spaziale tra le azioni e i loro effetti e rende opaco ogni feedback; l'errore è “normale”, va messo in conto e va gestito)
- *cooperativo* (per affrontare l'incertezza e la complessità)
- *intenso* (emotivamente, socialmente e cognitivamente)
- *sistemico* (occorre visione e cultura sistemica, del contesto e della situazione globale)

# Il contesto: Competenze del nuovo lavoro



Diventa cruciale:

Capire e gestire le interazioni e le relazioni sociali per la negoziazione e la cooperazione

Saper gestire conflitti ed emozioni

Saper integrare modelli valoriali e culturali diversi

*Prevalgono le domande psico-sociali, relazionali*

# Il contesto: Cambiamenti strutturali



Il cambiamento nel lavoro è accompagnato con cambiamenti economici strutturali:

Alcuni settori sono fortemente ridimensionati (es, carbone e acciaio),

Altri si sviluppano impetuosamente (computing, new economy),

Altri si trasformano (automotive, banche), con fusioni, esternalizzazioni, delocalizzazioni, etc.

E negli ultimi anni, si assiste ad una instabilità del sistema finanziario.

# Il contesto: Cambiamento in banca



Da qualche anno, sono in atto profondi cambiamenti strutturali anche nel settore bancario

Questi cambiamenti hanno conseguenze sulla natura del lavoro in banca, e lo rendono cognitivamente, emotivamente e socialmente intenso, flessibile, incerto.

Questi cambiamenti possono aumentare l'esposizione e favoriscono l'insorgenza di rischi psico-sociali nei lavoratori delle banche.

# Il case study



Monitoraggio diacronico (2009-2011) degli effetti della ristrutturazione aziendale (in seguito ad una acquisizione) di una banca del centro Italia, *in assenza di licenziamenti*.

*Caratteristiche della banca:*

- Dimensioni medie  $\approx$  600 dipendenti
- Banca del territorio : oltre 80 filiali in 2 regioni e 5 province

Il cambiamento non ha riguardato solo l'introduzione di *nuove procedure e sistemi informatici*, ma ha interessato anche il *modello aziendale complessivo*

# Il case study: Il percorso metodologico



In tutti e tre gli anni, l'indagine si è svolta seguendo uno stesso percorso:

## *1. Progettazione*

## *2. Indagine*

- Dati oggettivi
- Studio del lavoro
- Dimensione soggettiva
- Analisi qualitativa
- Sintesi e studio di interventi correttivi

## *3. Reporting e condivisione*

## *4. Implementazione delle azioni correttive*

# Il case study: Gli strumenti



L'indagine sullo stress si è avvalsa di diversi strumenti, di tipo *qualitativo* e *quantitativo*:

- Analisi degli indicatori oggettivi (assenze per malattia, turnover)
- Auto-percezione dello stato di salute mentale (GHQ-12)
- Valutazione del rischio stress approfondita (HSE Indicator Tool) (dal 2010)
- Auto-percezione della capacità di lavoro (WAI) (solo 2010)
- Analisi del contesto e del contenuto del lavoro (interviste strutturate, focus group)

# Il case study: Dati oggettivi



## Assenze per malattia

PERIODO	Media ORE /dipendente al mese
01.2007 – 08.2007	5,1
01.2008 – 12.2008	5,1
01.2009 – 12.2009	5,9
01.2010 – 12.2010	4
01.2011 – 12.2011	4,4

# Il case study: Dati oggettivi



## Dimissioni volontarie

<b>Dimissioni volontarie (contratto tempo indeterminato):</b>	
<b>01.2007 – 12.2007</b>	<b>9</b>
<b>01.2008 – 12.2008</b>	<b>9</b>
<b>01.2009 – 12.2009</b>	<b>10</b>
<b>01.2010 – 12.2010</b>	<b>4</b>
<b>01.2011 – 12.2011</b>	<b>4</b>

# Il case study: Analisi del lavoro



## *Metodo.*

Osservazione diretta, con interviste strutturate ad alcuni dipendenti.

Dimensioni studiate (Karasek e OSHA):

Lavoro

Controllo

Relazioni e supporto sociale

Sviluppo professionale

# Il case study: Analisi del lavoro



2009	2010	2011
Elevata domanda lavorativa	Consistente domanda cognitiva e operativa	Consistente domanda cognitiva
Basso controllo sul lavoro	Buon controllo sul lavoro	Buon controllo sul lavoro
Alto supporto sociale (orizzontale e verticale)	Alto supporto sociale (orizzontale e verticale)	Alto supporto sociale (orizzontale e verticale)
ALTO STRAIN	STRAIN MEDIO ALTO	STRAIN MEDIO

# Il case study: Dimensione soggettiva



## Salute mentale

Per monitorare lo stato di salute è stato utilizzato sin dall'inizio il General Health Questionnaire (GHQ-12 – Goldberg, 1972)

Anno	GHQ score	% Sofferenze (>2)	% Sofferenze gravi (≥10)
2009	6,8	64,3%	31%
2010	4	57%	7%
2011	2,8	36%	7%

# Il case study: Dimensione soggettiva



## Salute mentale

L'uso del GHQ ha permesso, nei diversi anni di applicazione dell'indagine, anche di **mappare lo stato di salute mentale nella banca.**

2009	2010	2011
<i>Situazione peggiore: nelle agenzie medio-grandi, nelle filiali più periferiche, e per i ruoli di direttori e gestori.</i>	<i>Situazione peggiore: nelle agenzie piccole e medie, nelle filiali più periferiche, e per i gestori.</i>	<i>Nessuna differenza significativa tra i gruppi omogenei considerati</i>

# Il case study: Rischio di stress



Dal 2010 abbiamo utilizzato l'*HSE Indicator Tool* per valutare il rischio di stress lavoro-correlato rispetto a 7 dimensioni dell'organizzazione del lavoro.

	2010	2011
<b>Domanda</b>	2.86	3.00
<b>Controllo</b>	3.32	3.46
<b>Supporto dei manager</b>	3.46	3.68
<b>Supporto dei colleghi</b>	3.82	3.86
<b>Relazioni</b>	4.14	4.29
<b>Ruolo</b>	3.85	4.11
<b>Cambiamento</b>	2.72	3.00

Classe di performance	
	Richiesta azione urgente
	Chiaro bisogno di migliorare
	Buono, ma da migliorare
	Molto buono, da mantenere

# Il case study: Rischio di stress



Come per il GHQ, l'analisi delle differenze nei punteggi HSE tra i gruppi, nel 2010 ha permesso di *mappare il rischio stress* all'interno dell'organizzazione.

## *Aspetti critici:*

Ruolo

Domanda (per direttori e gestori)

Cambiamento (per addetti e gestori)

Supporto Manageriale (per direttori)

*Realtà da monitorare:* le agenzie di piccole dimensioni, lontane dalla sede centrale

*Dimensione sempre positiva:* Relazioni

# Il case study: Capacità di lavoro



*WAI - Work Ability Index* (Tuomi et al. 1998)

Esprime la percezione della persona circa le proprie condizioni generali di salute psico-fisica in grado di garantirgli un soddisfacente espletamento dell'attività lavorativa.

Rilevata nella media una capacità di lavoro “buona”, ma inferiore agli standard del settore. Individuate differenze significative rispetto alle dimensioni dell'organico (agenzie grandi migliore capacità).

# Il case study: Azioni proposte (2010)



- *Azione comunicativa* per l'approfondire la conoscenza delle strategie aziendali, con particolare attenzione a iniziative che favoriscano la comprensione e l'applicazione del nuovo modello di Banca.
- *Azione di empowerment* dei ruoli organizzativi per un rafforzamento nella definizione di competenze e responsabilità di ciascuno
- *Azione di formazione tecnica* e operativa per sviluppare la capacità delle persone di utilizzare gli strumenti e padroneggiare le procedure
- *Azione di monitoraggio* nel tempo per misurare l'evoluzione della situazione e l'efficacia delle azioni correttive.

# Il case study: Evoluzione del metodo



Bevan et al. (2010) hanno proposto un metodo per migliorare la specificità diagnostica dell'HSE, per superare il (problematico) riferimento al benchmark: dare la priorità di intervento agli aspetti delle condizioni di lavoro che:

*Sono giudicati negativi dalla maggior parte della popolazione*

*Sono statisticamente associati ( $OR > 1$ ) con il rischio di cattiva salute mentale (misurato con il GHQ o affini).*

# Il case study: Evoluzione del metodo



Questa metodologia, usata nel 2011, ha indicato i seguenti 4 aspetti come prioritari per intervento:

- “Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da varie persone/uffici sono difficili da combinare fra loro” (OR=5,14)
- “Devo trascurare alcuni compiti perché ho troppo da fare” (OR=10,34)
- “Il personale viene sempre consultato in merito ai cambiamenti nel lavoro” (OR=4,62)
- “Devo lavorare molto intensamente” (per l’89% dei rispondenti)

# Il case study: Sintesi del percorso



Inizialmente, si è rilevata una situazione difficile in seguito ad un grande cambiamento, caratterizzata da forte e diffuso stress.

Dopo un anno dalla migrazione, la situazione nella banca era leggermente migliorata, con il rischio di stress più circoscritto (bassa definizione di ruoli e basso controllo, incomprensione del modello di banca).

Il terzo anno la situazione è quasi tornata alla normalità, pur con qualche difficoltà residua e una domanda cognitiva ancora alta.

# Il case study: Sintesi del percorso



Nel corso dei 3 anni del suo svolgimento, l'indagine presentata ha permesso di :

- monitorare l'evoluzione della salute mentale e del livello di stress nella banca, e di mappare, anno dopo anno, il rischio di stress all'interno dell'organizzazione.
- individuare e comprendere delle fonti potenziali di stress, ed suggerire, via via, soluzioni operative per il miglioramento.

E la reiterazione periodica del percorso ha consentito di approfondire, in itinere, l'indagine degli aspetti problematici.

L'indagine stessa si è evoluta, adattandosi alle necessità.

# Salute mentale e stress



L'indagine del 2010, in cui è stato adottato il maggior numero di strumenti per la rilevazione della dimensione soggettiva (GHQ, HSE e WAI), è stata anche l'occasione per uno studio (Guidi et al., 2012) sui legami tra i fattori di stress e la salute delle persone, e sulla validità degli strumenti utilizzati per monitorare lo stress.

Guidi et al. (2012) The HSE indicator tool, psychological distress and work ability. *Occupational Medicine*. 62(3)

# Salute mentale e stress



La salute mentale, come tutte le sue componenti, in primis il livello di stress, è risultata *fortemente correlata* con tutti i fattori di rischio stress considerati nella metodologia HSE.

Quattro aspetti delle condizioni di lavoro (*controllo, domanda, ruolo e cambiamento*) sono risultati *statisticamente associati* con il livello di malessere psicologico.

Guidi et al. (2012) The HSE indicator tool, psychological distress and work ability. *Occupational Medicine*. 62(3)

# Stress, salute mentale e capacità di lavoro



I fattori di rischio stress e il livello di malessere psicologico sono inoltre risultati associati alla capacità di lavoro (WAI): ad alti livelli di malessere, e di rischio stress, corrisponde una minore capacità di lavoro nei dipendenti.

Un'analisi di regressione multipla ha inoltre mostrato che il 47% della variabilità nella capacità di lavoro dei dipendenti era spiegabile in base al livello di malessere psicologico.

# Stress, salute mentale e capacità di lavoro



Questo sembra indicare che l'effetto dei fattori di rischio stress sulla capacità di lavoro sia in gran parte mediato dal deterioramento che inducono sulla salute psicologica dei dipendenti.

Analisi supplementari, però, hanno mostrato che il grado di *controllo sul lavoro* era in grado di spiegare un piccola, ma significativa, porzione dei dati WAI, anche una volta rimosso l'effetto del malessere psicologico.

*Il controllo sul lavoro, in altre parole, risulta avere un effetto diretto (e negativo) sulla capacità di lavoro.*

# Conclusioni (ed alcune indicazioni)



Eventi che stanno diventando sempre più comuni, nel settore del credito come in altri settori (i.e., ristrutturazioni di impresa), possono avere effetti pesanti a breve termine sulla salute dei dipendenti.

Questi effetti, inoltre, si prolungano a lungo nel tempo, come viene evidenziato dalla prima ripetizione dell'indagine (2010), ad oltre un anno dalla migrazione.

# Conclusioni (ed alcune indicazioni)



La valutazione del rischio stress, soprattutto nel caso di cambiamenti, e il monitoraggio degli effetti nel corso del tempo permettono di identificare i problemi più gravi appena si presentano. E di intervenire per affrontarli prima che sia troppo tardi.

# Conclusioni (ed alcune lezioni)



Strumenti per monitorare le fonti di stress (come l'HSE Indicator Tool), insieme a strumenti specifici per rilevarne gli effetti sullo stato di salute (GHQ), portano informazioni puntuali per una corretta gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

Il loro uso congiunto consente di raggiungere la massima potenza diagnostica e di intervento sui rischi psico-sociali in un'organizzazione lavorativa.

Grazie per l'attenzione!

# Correlazione tra scale HSE, GHQ e WAI



**Table 4.** Correlations between the Indicator Tool subscales, and measures of potential stress-related work outcomes.

	Demands	Control	Managers' Support	Peer Support	Relationships	Role Change	GHQ	Stress	Coping	Self-esteem	WAI
Demands	(0.81)										
Control	0.49***	(0.79)									
Managers' support	0.38***	0.44***	(0.79)								
Peer support	0.30***	0.43***	0.56***	(0.80)							
Relationships	0.38***	0.40***	0.45***	0.49**	(0.81)						
Role Change	0.23***	0.47***	0.43***	0.30**	0.26***	(0.81)					
GHQ	0.35***	0.47***	0.50***	0.35**	0.25***	0.55***	(0.80)				
Stress	-0.45***	-0.46***	-0.39**	-0.31**	-0.29***	-0.44***	-0.48**	(0.90)			
Coping	0.53***	0.38***	0.36***	0.30**	0.29***	0.26***	0.41**	-0.79***			
Self-esteem	-0.30***	-0.40***	-0.31**	-0.25**	-0.19***	-0.44***	-0.44**	0.81***	-0.44***		
WAI	-0.18***	-0.30***	-0.22***	-0.19**	-0.21***	-0.32***	-0.25**	0.69***	0.44***	-0.30***	
	0.29***	0.39***	0.32***	0.30**	0.29***	0.38***	0.37**	-0.67***	0.50***	-0.54***	-0.51***

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.0001$ ; ( )

( )

Guidi et al. (2012) The HSE indicator tool, psychological distress and work ability. *Occupational Medicine*. 62(3)

# Associazione tra fattori di stress, salute mentale e capacità di lavoro



**Table 5.** Multiple regression analyses predicting potential negative outcomes of stress: psychological distress (GHQ-12 and factor 3) and work ability (a).

Predictors	GHQ Total		GHQ-Stress		GHQ-Coping		GHQ-Self-esteem		WAI		
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
<b>Step 1</b>											
Gender (= male)	0.11*	0.17*	0.09	0.16	0.14**	0.23**	0.01	0.00	-0.12	0.04	
Age (1)	0.08	0.17	0.00	-0.00	0.10	0.22*	0.09	0.21	-0.11	-0.29**	
Age (2)	-0.07	0.08	-0.13*	-0.05	-0.06	0.08	0.12	0.36**	-0.00	-0.43***	
<b>Step 2</b>											
Demands		-0.35***		-0.56***		-0.13		-0.02		0.10	
Control		-0.18**		-0.04		-0.20**		-0.22**		0.25**	
Manager's support		-0.00		-0.03		0.02		0.01		-0.01	
Peer support		-0.04		-0.07		-0.03		-0.01		0.11	
Relationships		-0.03		-0.06		0.03		-0.09		0.07	
Role		-0.23***		-0.02		-0.29***		-0.24***		0.23**	
Change		-0.20***		-0.20***		-0.20***		-0.05		0.12*	
<b>Summary statistics</b>											
Multiple R	0.14	0.63	0.13	0.60	0.19	0.56	0.09	0.40	0.10	0.53	
Adjusted R <sup>2</sup>	0.01	0.39	0.01	0.35	0.03	0.30	0.00	0.14	0.00	0.26	
F	2.60	25.83***	2.29	21.97***	4.79	17.9***	1.12	7.35***	1.07	13.24***	

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.0001$

(a) Entries are standardized Beta weights from full models.

(1) 1-50 years old vs younger s.

(2) 50 years old vs younger s.

?

Guidi et al. (2012) The HSE indicator tool, psychological distress and work ability. *Occupational Medicine*. 62(3)