



REGIONE DEL VENETO

**La gestione e la prevenzione del
rischio stress lavoro correlato.
Corso per Dirigenti
Report**



REGIONE DEL VENETO

Sommario

1. Premessa	3
2. Introduzione	3
3. Osservazioni rilevate con i Dirigenti Apicali:	4
4. Osservazioni rilevate con i Dirigenti durante le plenarie:	6
5. Alcuni spazi di sviluppo:	7
6. Possibili azioni da intraprendere:	8
7. APPENDICE I: Dati qualitativi e quantitativi	10
8. APPENDICE II: Linee guida per la gestione e la prevenzione dello stress lavoro correlato	11



REGIONE DEL VENETO

1. Premessa

Questo breve report intende restituire e valorizzare alcuni elementi e spunti di riflessione emersi durante l'attività di formazione che ha visto coinvolti i Dirigenti della Regione Veneto.

2. Introduzione

Il principio da cui partiamo è che alcune delle riflessioni emerse durante le attività e le dinamiche osservate durante le giornate sia di aula, sia di restituzione delle linee guida ci forniscono alcuni stimoli per affrontare con maggior chiarezza e cognizione di causa il tema del benessere organizzativo. Naturalmente non esistono interventi univoci o specifici per il benessere, ma è necessario costruire una serie di interventi sincroni e asincroni, temporanei o duraturi che agiscono su piani e livelli diversi con la finalità di stimolare benessere.



REGIONE DEL VENETO

3. Osservazioni rilevate con i Dirigenti Apicali:

L'osservazione delle dinamiche in aula, del rapporto fra le singole persone con gli obiettivi del corso, con i contenuti, delle relazioni fra i partecipanti nelle discussioni e nei momenti di lavoro proposti in aula, dell'approccio alle questioni e criticità aperte, fornisce molti elementi diagnostici che rappresentano ulteriori punti di lavoro in tema di benessere e più in generale di sviluppo.

- Durante l'attività d'aula, i dirigenti hanno mostrato un **atteggiamento ambivalente** rispetto al tema e alle sue implicazioni gestionali: da una parte distanza centrata sull'analisi dei vari indicatori, molto restia a prendere in considerazione i temi relazionali. Dall'altra un partecipazione fortemente personale portando la propria difficoltà personale o casi di difficile gestione. In entrambi i casi vi è una **forte resistenza** a vedersi in prima persona coinvolti non solo nel cercare di risolvere i problemi, ma soprattutto nel cercare di anticiparli (**responsabilità gestionale**).
- Queste posizioni evidenziano, in qualche modo, una certa difficoltà dei dirigenti stessi, a riconoscere il potere di **impatto della propria azione manageriale** sul piano organizzativo (a chi spettano le decisioni organizzative?), sul clima e la motivazione delle persone, nell'aiutare la costruzione di senso, fattori così importanti per il benessere.
- Si evidenzia anche come in molti casi **relazione personale e professionale** si sovrappongono, per cui ci si prende carico di questioni oltre il limite, creando maggiore **difficoltà alla gestione** e ovviamente alla relazione stessa, mancando di quella distanza comunque necessaria. Si confonde la **vicinanza relazionale con la relazione personale**, intima. Per questo in molti casi la relazione è proprio evitata o tenuta a notevole distanza.
- È circolata spesso una **rappresentazione piuttosto ingenua**, anche se comprensibile data la complessità organizzativa e relazionale. La percezione, cioè, che si punti l'attenzione su **aspetti organizzativi**, con l'idea che le persone, esattamente come i processi o le procedure, possano stare bene, essere efficaci se funzionano bene. Percezione che non solo è smentita dai dati, ma anche dalle **rappresentazioni di benessere** che i dirigenti stessi hanno dato del benessere organizzativo. La dimensione organizzativa è certamente una delle variabili, ma collegata alle altre.
- La **difficoltà al confronto e alla relazione** lo si è rilevato anche dal lavoro in aula. Dove nella maggioranza dei casi i dirigenti apicali si confrontano direttamente con il docente, difficilmente con gli altri colleghi se non



REGIONE DEL VENETO

utilizzando una modalità prevalentemente enunciativa, dimostrativa (quasi retorica), piuttosto che di **reale confronto**, di effettiva discussione.

- E dall'altra parte anche la **capacità di ascoltare** deve essere stimolata, ricercata. La sensazione è che ci sia una scarsa abitudine alla relazione come strumento di **elaborazione di senso**, ma piuttosto come negoziazione fra opinioni.
- Risulta evidente la necessità di una **maggiore collegialità**, che infatti viene spesso invocata e che può essere acquisita e allenata attraverso più momenti e spazi di lavoro comuni. Collegialità che può essere effettivamente **orientata all'azione** all'interno delle direzioni, e che nel resto dei casi si tratta di una collegialità istituzionale, sentirsi di partecipare effettivamente a una grande istituzione, di essere parte, di essere con altri e non soli. Questa condizione di solitudine, infatti, porta spesso alla paralisi del "tanto non conto niente", o al personalismo del "faccio io da solo"
- È emersa, spesso, anche la necessità di trovare maggiore **senso** nelle cose che si fanno, questa è certamente una condizione che ha bisogno: da una parte di vivere la **relazione con i propri superiori**, non tanto in una dimensione gerarchica, quanto piuttosto in una **dimensione di supporto**; dall'altra di essere **trasmettitori di senso** verso i propri collaboratori, con la pretesa di non dare una visione "definitiva", ma di poter aggiornare e offrire una visione in divenire. Questo atteggiamento è corroborato dalla capacità di ricercare informazioni per avere una visione più ampia e dalla capacità di condividere e mettere in circolo informazioni che aiutino i collaboratori a dare senso alle proprie azioni. Questo atteggiamento naturalmente aiuta a limitare il senso di sfiducia verso l'Istituzione, la demotivazione, la distanza relazionale, etc.

4. Osservazioni rilevate con i Dirigenti durante le plenarie:

Raccogliendo gli stimoli e facendo sintesi da quanto emerso nelle giornate dedicate alle plenarie, tenuto conto delle modalità divulgative e meno partecipative e della numerosità dei partecipanti, abbiamo provato a sintetizzare alcuni elementi distinguendo due dimensioni parallele e spesso anche convergenti:

Cosa significa essere Dirigenti:

- Sviluppare e consolidare **senso di appartenenza**, costruire la propria **cittadinanza organizzativa**;
- Sviluppo di una **cultura gestionale** comune;
- Imparare a utilizzare la **rete** a supporto, prima che si sviluppino i problemi.

Quali sono gli strumenti del Dirigente:

- Necessità di **fare maggiormente staff**, sia interno, sia interfunzionale;
- Stimolare la **valorizzazione delle buone prassi**, quindi anche del riconoscimento/valutazione;
- Sfruttare pienamente la propria **autonomia gestionale** (meno relazione con gli strumenti e più con le persone);
- Maggiore dimestichezza nell'**uso delle leve gestionali** a disposizione (valutazione, formazione, ...);
- Necessità di migliorare le **capacità gestionali** connesse al ruolo.



5. Alcuni spazi di sviluppo:

Per poter dare una visione complessiva proviamo a evidenziare alcuni possibili spazi di sviluppo:

- Corsi e percorsi per lo **sviluppo di una cultura gestionale**, per consolidare il percorso cominciato con questa iniziativa, sarebbe interessante concentrare l'attenzione e sviluppare alcuni temi specifici: es. valutazione, sviluppo, relazione capo collaboratore, etc.
- Costituzione di un **network** dei Dirigenti RV;
- **Formazione su temi specifici** quali: **gestire il cambiamento**, **gestire la complessità**: sviluppare capacità di costruzione di senso, **elogio dei conflitti**: imparare a gestire i conflitti, ...
- Organizzare **incontri ad hoc** per affrontare temi e innescare discussioni, magari servendosi della testimonianza di personaggi di spicco della cultura (scienziati, filosofi, antropologi, etc.);
- Sviluppare attraverso attività specifiche **senso di appartenenza e istituzionalità**;
- Stimolare lo sviluppo e la costruzione di **spazi interfunzionali**.



REGIONE DEL VENETO

6. Possibili azioni da intraprendere:

Naturalmente alla riflessione proviamo ad aggiungere una possibile modalità di azione

In questo spazio, infatti, proviamo a immaginare alcune possibili azioni da intraprendere a livelli diversi e con velocità di coinvolgimento diverse per stimolare benessere organizzativo.

In particolare, riteniamo assolutamente necessario lavorare su dimensioni quali:

- Istituzionalità;
- Cittadinanza organizzativa;
- Cultura del servizio;
- Innovazione.

Perché riteniamo che il benessere può essere sviluppato in un'organizzazione quando sono presenti e presidiate almeno le dimensioni principali.

Un modo interessante per cominciare a lavorare sulla popolazione nel suo insieme è certamente quello di pensare di avere uno o due spazi dedicati all'anno (**Convention Dirigenti**), in cui potersi conoscere, confrontare, stimolare e sviluppare.

Le convention possono essere strutturate attribuendo a ciascuna un tema specifico e pensando di avere tre momenti fondamentali:

1. Un primo momento dedicato a quello che noi chiamiamo il *farsi suggerire*, quindi avere un testimonial esterno che parla dell'argomento dedicato alla convention, da un punto di vista diverso e/o inusuale;
2. Un momento di confronto, di scambio, in cui i partecipanti divisi in gruppi discutono del tema, con l'aiuto di alcuni facilitatori di processo, e provano a **conversare** e interpretare il tema;
3. Una terza fase in cui la conversazione prova a *trasformare*, dove cioè la finalità prima diventa provare a trovare analogie, modalità e possibili impieghi di quello di cui si è discusso nella quotidianità.

Questo tipo di attività permette di: attivare energie nei partecipanti; stimolare il confronto e, quindi, costruire un modus operandi condiviso rispetto a temi specifici; assumersi una corresponsabilità rispetto all'applicazione di alcune decisioni prese.



REGIONE DEL VENETO

Un **secondo spazio di lavoro** riguarda inevitabilmente l'allargamento di almeno una giornata di formazione sul benessere, da farsi in modi e sedi diverse sia per i segretari, sia per i funzionari (non dirigenti). Riteniamo questo passaggio cruciale per poter permettere a chi deve cominciare a pensare in un'ottica di benessere di non sentirsi solo, di poter condividere sopra e sotto il problema e le possibili soluzioni.

Un **ultimo spazio** altrettanto importante, che può però essere gestito in modo meno direttivo, più per interesse del singolo che per azione comandata, è la possibilità di partecipare (magari fornendo uno/due gettoni ciascuno) a uno o due corsi su temi specifici. Noi abbiamo pensato che per poter lavorare sulle dimensioni precedentemente elencate sia importante affrontare alcuni temi, cui dedicare almeno un paio di giornate di formazione.

In particolare, pensiamo sia opportuno lavorare su:

- Le **competenze per valorizzare** le proprie persone (valutazione, sviluppo, coaching,...);
- **Gestire il cambiamento**: strumenti e risorse personali per saper stare nel cambiamento;
- **Gestire la complessità**: sviluppare capacità di costruzione di senso;
- **Elogio al conflitto**: strumenti e risorse per gestire in modo proficuo i conflitti.

Naturalmente quelli che abbiamo provato ad elencare sono alcuni dei possibili stimoli emersi a seguito delle attività svolte.