



Organizzazione dei compiti e del lavoro: Significato dei compiti per lo sviluppo degli apprendisti, aspetti gravosi dei compiti, stress

Significato dei compiti per lo sviluppo degli adolescenti

Le reazioni anomale degli adolescenti descritte nei casi concreti possono essere dovute a diverse cause attinenti alla sfera privata e professionale. Si potrebbe ad esempio giungere alla conclusione che gli adolescenti in questione sono «troppo poco motivati», che «difettano di perseveranza o meticolosità» oppure che in generale «attraversano una fase difficile della loro vita» (cfr. -> Compiti dello sviluppo degli apprendisti, tema B). Tutto è possibile. Osservando questi comportamenti o altri simili tendiamo a cercare le cause nelle caratteristiche e peculiarità delle persone interessate. In questa sede intendiamo tuttavia esaminare la possibilità che la causa risieda anche nelle condizioni di lavoro o, più concretamente, nei compiti degli apprendisti. La ricerca delle cause «legate alla persona» viene quindi affiancata da una prospettiva «riferita alle circostanze».

Nella psicologia del lavoro si presuppone che attività diversificate che offrono possibilità di evoluzione, abbinate a margini d'azione e di decisione adeguati, favoriscano la motivazione e lo sviluppo della personalità. Inoltre possono contribuire a preservare e accrescere il benessere e la salute psichica. Ciò emerge da diversi studi condotti su collaboratori adulti. Lo stesso vale per i compiti degli apprendisti. L'autonomia e le esigenze legate ai compiti sono in relazione ad esempio con i vari aspetti dello sviluppo degli adolescenti, in particolare la fiducia in sé e il senso di efficacia personale. Questo significa che una buona organizzazione dei compiti può rappresentare una risorsa favorevole alla salute. I compiti ben organizzati si distinguono per le seguenti caratteristiche:

1. permettono di mettere a frutto in svariati modi le capacità esistenti e di perfezionarle;
2. offrono una certa libertà per prendere decisioni autonome e dar prova di creatività nello svolgimento delle attività;
3. consentono di assumere responsabilità e di agire in autonomia;
4. hanno un effetto gratificante in caso di riuscita;
5. mettono in evidenza l'utilità sociale di chi li svolge.



La seguente tabella illustra in maniera sintetica e concreta i principali criteri di organizzazione dei compiti (secondo Ulich & Wülser, 2012).

| Criterio organizzativo | Realizzazione attraverso... | Obiettivo/Intenzione – Vantaggi/Effetto |
|--|---|---|
| Integralità | <ul style="list-style-type: none">• ... compiti completi con la possibilità di verificare che i risultati del proprio lavoro siano conformi alle esigenze da soddisfare,• ... compiti che gli apprendisti possono svolgere dalla A alla Z. | <ul style="list-style-type: none">• Gli apprendisti riconoscono l'importanza e il valore della loro attività,• attraverso l'attività ricevono riscontri sull'avanzamento del loro lavoro. |
| Molteplicità dei requisiti | <ul style="list-style-type: none">• ... compiti con elementi di pianificazione, esecuzione e controllo,• ... compiti che sollecitano in vario modo le funzioni corporali e gli organi sensoriali. | <ul style="list-style-type: none">• Gli apprendisti possono mettere in pratica diverse capacità, conoscenze e abilità,• si evitano le sollecitazioni unilaterali. |
| Possibilità di interazione sociale | <ul style="list-style-type: none">• ... compiti il cui svolgimento implica o presuppone la cooperazione. | <ul style="list-style-type: none">• Gli apprendisti possono superare le difficoltà insieme / con l'aiuto di colleghi,• il sostegno reciproco permette di gestire meglio le difficoltà. |
| Autonomia (o margine d'azione) | <ul style="list-style-type: none">• ... compiti che offrono la possibilità di disporre e prendere decisioni (→ margine d'azione). | <ul style="list-style-type: none">• Gli apprendisti rafforzano l'autostima e la predisposizione ad assumere responsabilità,• sperimentano che il loro operato ha importanza e può avere un influsso. |
| Possibilità di apprendimento e sviluppo | <ul style="list-style-type: none">• ... compiti impegnativi il cui svolgimento richiede l'approfondimento delle qualifiche esistenti o l'acquisizione di nuove qualifiche; | <ul style="list-style-type: none">• La flessibilità mentale degli apprendisti è rafforzata o preservata,• le loro qualifiche vengono mantenute e perfezionate. |

È ad esempio immaginabile che il comportamento «impaziente» o «aggressivo» di un apprendista sia dovuto al fatto che lo stesso, ritenendo di avere insufficienti possibilità di sviluppo, inizia a mettere in discussione il senso del suo lavoro quotidiano. All'inizio è irrilevante se le cose



stanno effettivamente così o se si tratta di una percezione soggettiva: in quel momento, per l'apprendista in questione la realtà è quella. Lo stesso vale quando degli apprendisti devono svolgere dei compiti monotoni, poco diversificati, oppure rispettare direttive molto rigide nel lavoro quotidiano senza avere la possibilità di metterci del loro. Anche queste situazioni possono far nascere negli apprendisti la sensazione di essere semplicemente uno dei tanti elementi dell'ingranaggio che non ha alcuna importanza per il successo dell'azienda.

L'organizzazione dei compiti degli apprendisti è quindi tutt'altro che secondaria. Se ben concepita, costituisce una risorsa e contribuisce a preservare e favorire in particolare la salute psichica degli apprendisti.

Naturalmente non è sempre facile attuare un'organizzazione dei compiti lavorativi favorevole alla salute. In particolare nelle piccole aziende a volte mancano i mezzi per predisporre i compiti in maniera sufficientemente variata e propizia all'apprendimento. Ma vale in ogni caso la pena di considerare i compiti degli apprendisti da questo punto di vista e di discuterne con loro.

In quest'ottica è importante tenere presente che l'immagine che gli adolescenti hanno delle loro capacità e competenze non riflette necessariamente il giudizio dei formatori. In altri termini, può darsi che gli adolescenti si sopravvalutino o si sottovalutino. È perciò importante trovare un punto d'incontro tra le esigenze lavorative e le capacità e competenze concrete degli adolescenti (-> cfr. sezione Aspetti gravosi dei compiti). A questo scopo, il confronto tra l'immagine di sé e la percezione altrui può fornire validi spunti di discussione. Al contempo sarebbe opportuno esaminare e chiarire regolarmente le aspettative dei formatori e degli apprendisti in relazione ai compiti da assumere. Questo chiarimento può aver luogo sia nella quotidianità sia in maniera formale durante colloqui di valutazione, in occasione di sondaggi o – in particolare se sono coinvolti contemporaneamente più apprendisti – nell'ambito di circoli della salute.

Nel complesso, in qualità di formatori potete fare in modo che:

- ... nel limite del possibile, i compiti degli apprendisti siano completi, diversificati, permettano delle interazioni sociali, offrano sufficienti margini d'azione e adeguate possibilità di sviluppo;
- ... attraverso verifiche nell'ambito di colloqui regolari, le esigenze dei compiti siano commisurate al livello di sviluppo e alle competenze degli apprendisti.

Aspetti gravosi dei compiti

Le esigenze e le risorse legate ai compiti hanno di principio degli effetti favorevoli alla salute. In alcuni casi le aspettative poste agli apprendisti possono però essere eccessive o troppo limitate. Nel primo caso, se i relativi compiti sono troppo impegnativi o troppo «difficili» si parla



di **sovraccarico qualitativo**, mentre se la quantità di lavoro è troppo elevata si parla di **sovraccarico quantitativo**. Nel secondo caso, invece, se gli apprendisti hanno quantitativamente troppo poco lavoro, sono sollecitati in maniera insufficiente oppure il loro lavoro è monotono si parla di **sottooccupazione**.

Il **sovraccarico** quantitativo e qualitativo da un lato e la **sottooccupazione** dall'altro possono comportare delle sollecitazioni psichiche suscettibili di tradursi in una serie di reazioni a breve termine come ad es. affaticamento, monotonia, tensione o irritazione. A medio-lungo termine ciò può incidere sull'autostima e comportare dei rischi per la salute. Altrettanto gravoso per gli apprendisti può essere il fatto di non riuscire a raggiungere gli obiettivi ad esempio a causa di feedback mancanti o poco chiari, di interruzioni frequenti e impreviste oppure di informazioni lacunose o errate. Anche frequenti contatti emotivamente difficili con clienti, pazienti ecc. possono comportare sollecitazioni psichiche importanti, in particolare per i collaboratori o gli apprendisti con poca esperienza. Infine, pure le condizioni ambientali, come rumore, caldo o freddo, vibrazioni ecc. possono risultare gravose dal profilo fisico e psichico. Una conseguenza di queste sollecitazioni può essere lo stress.

Potete evitare agli apprendisti delle sollecitazioni psichiche facendo in modo che

- ... non siano sovraccarichi di compiti;
- ... non siano sottooccupati;
- ... ricevano rapidamente un feedback concreto sulle loro prestazioni lavorative;
- ... non vengano interrotti in modo frequente e imprevisto (o inutile);
- ... non siano confrontati spesso con informazioni lacunose o errate;
- ... non abbiamo spesso contatti emotivamente impegnativi con i clienti;
- ... non siano esposti a condizioni lavorative difficili.

Stress

Se le esigenze lavorative e/o le sollecitazioni sono tali per cui le risorse degli apprendisti non bastano per gestirle, può subentrare dello stress. Si parla di stress in caso di **disequilibrio** tra le esigenze imposte agli apprendisti e le possibilità d'azione di questi ultimi. Le conseguenti **reazioni** sono caratterizzate da sentimenti sgradevoli come paura, rabbia o frustrazione e da sintomi fisici come aumento del battito cardiaco e ipertensione. Ma i sintomi dello stress si manifestano anche a livello sociale e comportamentale: ad esempio si commuta sulla modalità «routine», si fa soltanto lo stretto necessario, gli atteggiamenti a rischio e gli errori si moltiplicano, si trascurano i compiti di controllo, ci si isola magari dai colleghi. In questo modo lo stress non ha solo conseguenze individuali, ma comporta anche reazioni di irritazione da parte dei colleghi o dei superiori e un conseguente aumento dei conflitti. In simili circostanze lo



«stress» è inteso come uno stato negativo, al contrario delle situazioni difficili ma stimolanti che non generano però né sentimenti negativi né sintomi fisici.

Lo stress indica un processo piuttosto che uno stato permanente. Quando siamo confrontati con una situazione potenzialmente stressante, ci chiediamo in che misura tale situazione rappresenta per noi un rischio e se disponiamo delle risorse necessarie per sormontarla. Il «sentirsi stressati» è perciò soltanto una parte del processo di stress. Il seguente grafico fornisce una panoramica degli aspetti principali di questo processo:



Sollecitazioni / Fattori di stress

Fondamentalmente, lo stress può scaturire da situazioni molto diverse. Risultati di ricerche mostrano tuttavia che reazioni allo stress sono più probabili in presenza di determinate condizioni di lavoro. La seguente tabella presenta le principali **fonti di stress ovvero sollecitazioni o fattori di stress** (cfr. 1 nel grafico precedente):

| | |
|----------------------------------|--|
| Compito | Eccessivamente monotono, difficile, pericoloso, emotivamente impegnativo («lavoro emotivo») |
| Organizzazione del lavoro | Sovraccarico, eccessiva dovizia di dettagli, strumenti di lavoro carenti, indicazioni confuse, criteri di valutazione vaghi, processi inefficienti, frequenti interruzioni impreviste, informazioni carenti o errate |



| | |
|---------------------------------|---|
| Condizioni sociali | Comportamento difficile dei superiori, notevole dipendenza, scorrettezza, scarso riconoscimento, mancanza di rispetto, clima negativo, conflitti, mobbing |
| Condizioni organizzative | <ul style="list-style-type: none">– Politica d'informazione, politica salariale, orari di lavoro– Crisi per mancanza di ricompensa (squilibrio: «do più di quanto ricevo», riconoscimento, status, salario)– Futuro professionale incerto– Condizioni fisiche: rumore, caldo, freddo, scossoni, spazi stretti, lavoro notturno |

Valutazione e gestione

Ovviamente non tutti gli apprendisti sono stressati. Nell'ambito di un sondaggio condotto nel 2010 dalla SECO fra oltre un migliaio di lavoratori di diverse fasce d'età, il 34% degli interpellati ha confidato di aver vissuto spesso o molto spesso una situazione di stress negli ultimi 12 mesi. Riguardo allo stress fra gli apprendisti, è interessante notare come nel gruppo dei lavoratori più giovani (15-24 anni) la percentuale di coloro che si sono detti spesso stressati è risultata superiore alla media.

Naturalmente occorre anche considerare che non tutti gli apprendisti gestiscono lo stress nello stesso modo. Chi sa gestirlo bene può persino provare un sentimento di successo e orgoglio.

La valutazione e la gestione della situazione fonte di stress giocano un ruolo importante in questo ambito:

- Innanzitutto ci domandiamo se una situazione rappresenta effettivamente un rischio, poiché può darsi che faccia già parte della routine e non ci causi più nessuno stress, oppure siamo contenti perché ci offre la possibilità di imparare e la consideriamo perciò una sfida nel senso positivo del termine.
- Dopo che una situazione è stata realmente classificata come un rischio, dobbiamo chiederci se disponiamo delle risorse necessarie per affrontarla. In caso di contatti difficili con i clienti posso magari chiedere a colleghi di aiutarmi (sostegno sociale) oppure, se non ho abbastanza tempo per terminare un compito, eventualmente rinviarne una parte (margine d'azione temporale).
- Dopo queste valutazioni si passa di solito alla gestione, o a un tentativo di gestione, della situazione stressante, attingendo all'occorrenza alle risorse disponibili.



Nella gestione concreta delle situazioni di stress si possono distinguere a grandi linee due stili:

1. la gestione incentrata sui problemi cerca di affrontare direttamente le cause della situazione di stress ovvero di «risolvere» il problema;
2. la gestione incentra sulle emozioni pone l'attenzione sui sentimenti personali provati nella situazione di stress nell'intento di controllare le emozioni, ad es. le insicurezze e le paure.

Di primo acchito, la gestione incentrata sui problemi sembra un modo efficace per affrontare lo stress. In effetti questo stile tende a favorire il benessere psichico e la salute. Tuttavia, in situazioni molto stressanti occorre saper gestire anche le intense emozioni che ne derivano. Se inoltre non si ha alcun influsso o «controllo» sui fattori di stress/sulle sollecitazioni, la gestione incentrata sulle emozioni può essere utile, almeno per un certo periodo di tempo.

Se ben gestito, lo stress non comporta quindi necessariamente delle conseguenze negative. Esso diventa un rischio per la salute quando persiste troppo a lungo, quando è correlato a eventi particolarmente gravi, quando non si può influenzare la situazione e quando i tentativi di gestire lo stress falliscono. Inoltre c'è il rischio che lo stress possa «propagarsi» ad altri ambiti della vita e quindi aumentare.

La buona gestione dello stress dipende altresì dalle risorse a disposizione.

Risorse

Le risorse sono utili e importanti sia per la gestione delle esigenze quotidiane «normali» sia per affrontare le situazioni «stressanti». Sono d'aiuto quando si tratta di gestire o eliminare sollecitazioni/fattori di stress esistenti e, in generale, hanno un influsso positivo sulla salute degli apprendisti. È importante che le risorse interne (individuali) – come l'efficacia personale – e quelle esterne (organizzative, sociali) – come la possibilità di prendere decisioni in maniera autonoma – possano influenzarsi e rafforzarsi reciprocamente. L'apprendista a cui è concessa la possibilità di agire in modo indipendente in un determinato ambito può rafforzare la propria convinzione che il suo lavoro produce degli effetti (l'efficacia personale è un'importante risorsa favorevole alla salute). Le risorse possono perciò essere insite nella situazione o nelle condizioni di lavoro, ma anche nella persona stessa. La seguente tabella riepiloga le risorse principali.



| | |
|------------------------------|---|
| Risorse organizzative | <ul style="list-style-type: none">- Autonomia, margine d'azione (ad es. modo di lavorare e organizzare i propri compiti nel tempo)- Informazione, consultazione, partecipazione- Coinvolgimento nelle decisioni (che riguardano ad es. l'attività lavorativa quotidiana individuale) |
| Risorse sociali | <ul style="list-style-type: none">- Sostegno sociale (ad es. capacità di ascolto, aiuto concreto e possibilità di fare affidamento sui colleghi)- Stima, riconoscimento- Correttezza (trattamento equo, controprestazioni commisurate al lavoro e all'impegno) |
| Risorse personali | <ul style="list-style-type: none">- Convinzioni di controllo personali («ho la situazione in pugno»)- Competenze e conoscenze individuali («ho l'esperienza necessaria per farcela»)- Autostima e convinzione della propria efficacia («posso ottenere gli effetti desiderati»)- Consapevolezza della coerenza («comprendo le esigenze nei miei confronti, le so gestire e hanno senso per me»)- Competenza sociale («sono in grado di soddisfare le mie necessità avendo comunque riguardo degli altri»)- Salute fisica, forma fisica |



Reazione allo stress / Condizioni di salute

Possibilità di riposo adeguate e risorse disponibili consentono di affrontare reazioni di stress puntuali e acute. Per contro, **stati di stress persistenti a medio-lungo termine** comportano dei rischi per la salute. Potenziali effetti sono ad esempio disturbi e patologie psicosomatici, insoddisfazione, rassegnazione o burnout.

La seguente tabella illustra le possibili conseguenze dello stress (secondo Udris & Frese, 1988):

| | a breve termine, momentaneo | a medio/lungo termine, cronico |
|----------------------|---|---|
| Corpo | <ul style="list-style-type: none">- battito cardiaco accelerato- pressione alta- «ormoni dello stress» (cortisolo, adrenalina) | <ul style="list-style-type: none">- disturbi e malattie psicosomatiche- insoddisfazione- rassegnazione- stato di depressione- burnout |
| Psiche | <ul style="list-style-type: none">- tensione, nervosismo, irrequietezza- frustrazione, rabbia- affaticamento | |
| Comportamento | <ul style="list-style-type: none">- prestazioni altalenanti- perdita di concentrazione- cinismo- errori frequenti- cattivo coordinamento fisico- fretta, impazienza, irritabilità- conflitti, mobbing, liti, aggressioni- crescente assenteismo- ritiro sociale | <ul style="list-style-type: none">- elevato consumo di nicotina, alcool e farmaci- assenze (giorni di malattia)- apatia lavorativa |

I quattro «riquadri» dello schema del processo di stress rappresentano altrettanti strumenti per gestirlo. In qualità di formatori potete perseguire le seguenti strategie per gestire lo stress degli apprendisti:

1. Eliminazione e/o ottimizzazione dei fattori di stress e delle sollecitazioni
2. Individuazione e intensificazione dell'uso delle risorse disponibili e/o sviluppo di nuove risorse
3. Ottimizzazione e/o adeguamento della valutazione/gestione delle situazioni di stress (d'intesa con gli apprendisti, naturalmente)
4. Gestione delle reazioni allo stress, ad es. tramite opportune attività ricreative

In termini di misure concrete si può operare una distinzione tra due prospettive: la «prevenzione comportamentale» prende le mosse dai comportamenti e dagli atteggiamenti dei singoli apprendisti, mentre la «prevenzione contestuale» tenta di combattere lo stress instaurando condizioni lavorative favorevoli alla salute. Il potenziale più grande è offerto in generale dai programmi che considerano entrambe le prospettive, richiedendo tuttavia un maggior impiego di risorse.



La seguente tabella mostra una panoramica delle misure applicabili ai fini della gestione dello stress:

| Prevenzione comportamentale: orientamento alla <i>persona</i> | Prevenzione contestuale: orientamento alle <i>condizioni</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">– «Gestione dello stress» in sé: origine dello stress, fattori di stress, risorse, gestione dello stress– Attività ricreative e misure simili quali meditazione o yoga– Sport– Misure generali per ripristinare l'equilibrio e favorire il riposo– Gestione dei conflitti– Gestione del tempo / Metodo di lavoro / Auto-gestione– ... | <ul style="list-style-type: none">– Analisi dei sintomi di stress: assenze per malattia, frequenza degli errori, soddisfazione e condizioni di salute degli apprendisti– Analisi della situazione lavorativa e delle condizioni di lavoro: individuazione di problemi ricorrenti, sollecitazioni e potenziali risorse, ad es. tramite interviste, sondaggi e analisi del lavoro– Elaborazione delle misure: interventi a breve, medio e lungo termine e definizione delle priorità con il coinvolgimento dei superiori e, all'occorrenza, della direzione– Potenziamento del sostegno sociale: ottimizzazione del comportamento di conduzione, promozione di una cultura improntata alla stima e al supporto reciproco, apertura al tema della salute e dello stress |

A livello individuale si può ricorrere ad esempio a misure di qualifica, coaching e consulenze collegiali su casi concreti (rendere tangibile lo stress, parlare dei problemi, individuare risorse e cercare soluzioni assieme). Di solito le misure sul piano contestuale sono più difficili da attuare, comportano dei rischi, ma racchiudono anche un elevato potenziale preventivo. In tale contesto è necessario coinvolgere, oltre agli apprendisti, anche altri gruppi d'interesse rilevanti (ad es. superiori, organi decisionali) e garantire un'intensa informazione. Le possibilità di interazione e gli ambiti comuni per lo sviluppo di misure sono particolarmente importanti per il processo di gestione dello stress trattato in questa sede.

In qualità di formatori, a livello di misure avete perciò a disposizione due opzioni di fondo per ottimizzare la situazione di stress degli apprendisti:

- misure comportamentali che intervengono sugli atteggiamenti e sui comportamenti individuali degli apprendisti;
- misure contestuali che intervengono sui compiti e sulle condizioni di lavoro.



Bibliografia

- Fend, H., Berger, F. & Grob, U. (2009). Lebensverlauf, Lebensbewältigung, Lebensglück: Ergebnisse der Life-Studie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flammer, A. & Alsaker, F.D. (2002). Entwicklungspsychologie der Adoleszenz. Die Erschliessung innerer und äusserer Welten im Jugendalter (S.243ff.)
- Häfeli, K. & Schellenberg, C. (2009). Erfolgsfaktoren in der Berufsbildung bei gefährdeten Jugendlichen. Bern: Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (Edk).
- Kaluza, G. (2004). *Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Springer, Berlin.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer: New York.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie* (2 Aufl., S. 1007-1112).Göttingen: Hogrefe.
- Staatssekretariat für Wirtschaft seco (Hrsg.) (2010). Stresstudie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Verfügbar unter: <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/24101.pdf>
- Sommer, D. (2007). IKK-Studie: Auszubildende und Gesundheit im Handwerk. Berlin: IKK.
- Udris, I. & Frese, M. (1988). Belastungen, Stress, Beanspruchungen und ihre Folgen. In C. Graf Hoyos, D. Frey & D. Stahlberg (Hrsg.), *Angewandte Psychologie* (S. 427-447). München: PVU.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. überarb. und aktualisierte Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2012). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen* (5. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie* (2 Aufl., S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.