

«Che cosa sta succedendo a Max Esempio?»

Il progetto di ricerca svolto su incarico dell'**Associazione Artisansa** analizza la questione di come i responsabili di piccole imprese con meno di 50 collaboratori agiscono quando emergono problemi psichici tra i dipendenti. **Max Esempio** è un personaggio di fantasia preso ad esempio per un collaboratore o una collaboratrice che per motivi non chiari mostra cambiamenti problematici a livello comportamentale o produttivo – lasciando presupporre problemi psichici. Lo studio è incentrato sulle imprese attive nel settore della produzione e dell'elaborazione; il progetto è stato sostenuto nel complesso da 18 tra associazioni di categoria e unioni delle arti e mestieri attive nella Svizzera tedesca e occidentale. In una prima fase è stato svolto un **breve sondaggio scritto**, a cui hanno aderito circa 300 aziende. Nel corso di **colloqui diretti con i responsabili aziendali**, in una seconda fase sono state approfondite 31 situazioni selezionate.

«Cosa sta succedendo?»

Nelle situazioni descritte dai responsabili aziendali la problematica è spesso emersa in uno o più dei seguenti ambiti: **prestazione, comportamento sul lavoro, motivazione/stato d'animo e comportamento sociale**. I cambiamenti nel comportamento relativo alla performance (pensiero, azione) e nel comportamento sociale (confronto, ritiro) sono **indicatori precoci particolarmente validi**. I responsabili di piccole imprese lavorano a stretto contatto con i loro collaboratori; pertanto possono **individuare bene** i primi segnali di un problema e notare eventuali cambiamenti. Tuttavia è in parte difficile **mettere in relazione** la problematica **con pressioni psichiche**, poiché inizialmente l'attenzione è focalizzata su aspetti organizzativi, sociali o fisici. Particolarmente difficoltosi sono stati ritenuti da molti responsabili aziendali il comportamento altalenante dei collaboratori interessati e le ripercussioni negative su tutto il team.

«Che cosa si cela dietro?»

Le riflessioni riguardo ai retroscena della difficile situazione confluiscono perlopiù verso un **mix di diversi fattori quali lavoro, contesto sociale e persona**. Soltanto il 40 per cento delle situazioni descritte si sono placate o sono migliorate nel tempo. E soltanto nel 40 per cento dei casi vi è stata una disdetta – da parte dell'azienda o del collaboratore stesso. Per quanto riguarda le due caratteristiche «attestazione della malattia» e «miglioramento della situazione», nel rapporto si differenziano quattro **tipi di decorso**, paragonabili alle «condizioni meteo» (ad es. «sole / schiarita dopo il temporale» o «tempo immancabilmente coperto»).

«Che cosa fare?»

La **conduzione di colloqui** è il mezzo maggiormente utilizzato nella gestione delle situazioni problematiche. L'analisi delle discussioni di approfondimento mostra grandi differenze nella **modalità di conduzione dei colloqui** e nel **carattere vincolante** dei contenuti discussi. Rilevante è il fatto che vengono affrontati i problemi osservati, senza tuttavia far riferimento alle **pressioni psichiche**. Questo perché spesso la tematica è considerata prettamente privata o **correlata da sentimenti di paura e scrupoli**. Particolarmente complessa è ritenuta la gestione di **collaboratori caparbi**. Uno strumento di cui ci si avvale spesso è **l'adattamento della situazione lavorativa**. Vantaggioso nelle piccole imprese è il fatto che spetta alla direzione aziendale strutturare decorsi e organizzazione del lavoro; pertanto gli adeguamenti possono essere integrati direttamente, in modo rapido e mirato. Più gravoso è invece il fatto che il maggior carico di lavoro va a ripartirsi su poche persone. Poiché le piccole imprese non dispongono di un supporto interno da parte di specialisti, nei casi difficili devono spesso essere coinvolti **attori esterni** – ad es. medico di famiglia, psichiatra o personale clinico. Per i responsabili aziendali è complicato quando non vi è alcuno scambio di informazioni con i vari attori, soprattutto nella fase di reinserimento.

«Come proseguire?»

Vicinanza, flessibilità e versatilità sono caratteristiche specifiche delle piccole imprese, unite a **vantaggi** (ad es. tutti si conoscono bene; iter decisionali brevi; senso di responsabilità sociale) e a **sfide** (ad es. maggior carico per la direzione aziendale; la vicinanza rende più difficile mantenere la distanza professionale). In caso di situazioni problematiche concrete si consiglia ai responsabili di piccole imprese di **sfruttare tutto il loro margine di manovra** e di non temere di raccogliere **informazioni** presso specialisti (già coinvolti). In linea di massima si raccomanda inoltre di provare a **gestire in modo più attivo**, come avviene per il tema della «sicurezza sul lavoro», **anche la tematica delle «pressioni psichiche»**, ad esempio integrando gli aspetti psichici nella valutazione delle situazioni di carico e attuando in modo pragmatico una gestione della salute in azienda. **Attori esterni** (come ad es. associazioni, medici, assicurazioni, cantoni) possono sostenere le piccole imprese tramite una consulenza orale, la possibilità di formazione, materiale informativo scritto ad hoc e la creazione di reti.

Per maggiori informazioni, si prega di consultare il sito (tedesco):

www.artisana.ch: rapporto di ricerca incl. esempi pratici

www.leaderscare.ch/de: tool di training online per dirigenti e responsabili del personale