



- **Igiene.** Il medico del lavoro raccoglie i dati maggiormente significativi

## Stress correlato al *mobbing*: valutazione di rischi e cause

**A**l giorno d'oggi spesso le due tematiche del *mobbing* e dello *stress* sono associate tendenzialmente, per lo più, a patologie di tipo nervoso o comportamentale dovute a determinate scelte da parte del datore di lavoro. Questa visione corrisponde solo a una piccola parte delle cause dei danni che provocano. Spesso le fonti reali del danno restano sconosciute a molti e questo non aiuta a identificare problemi di redditività o di scarsa attenzione che si manifestano. Risulta ancora più difficoltoso associare il disagio affrontato dai lavoratori a precise motivazioni al fine di poter intervenire in modo specifico ed efficace per salvaguardarne la salute; al contrario, riuscire a individuare queste motivazioni può risultare senza dubbio un vantaggio, sia eticamente, sia economicamente, ottemperando, allo stesso tempo, a quanto disposto in materia di sicurezza e di salute dei lavoratori dalla normativa di riferimento.

- di **Enrico Baresi**, *Cautha Solutions Srl*

Il *mobbing* è un comportamento verso una o più persone nell'ambito della stessa realtà lavorativa, che comporta diverse forme di "aggressione" spesso sfruttando le debolezze che questa persona sembra avere sia psicologicamente sia fisicamente (si veda il riquadro 1).

Non esistono figure maggiormente colpite da questo fenomeno, generalmente questo meccanismo avviene verticalmente sia in senso negativo sia "eccessivamente positivo". È fondamentale porre un individuo nelle condizioni di non avere le risorse, mentali o fisiche, per sopperire agli incarichi o alle condizioni assegnategli sul lavoro. Questo pone un individuo ancora più nello svantaggio, provocando reazioni negative nel proprio rapporto con l'ambiente di lavoro e personali.

Lo *stress* può anche essere *causato dall'applica-*

*zione del mobbing*, ma anche essere un metodo, se controllato, di sollecitazione e spinta al miglioramento (si veda il riquadro 2 e lo schema 1). Tuttavia, la capacità di stimolare un individuo ponendolo sotto pressione e, quindi, stimolandolo a migliorarsi non è un'abilità alla quale tutti possono "dedicarsi" o attribuirsi. Spesso, quindi, queste condizioni di "sfruttamento" avvengono in realtà di minore complessità nelle quali è meno probabile che siano presenti figure di supervisione continua come gli **psicologi** (si veda il riquadro 3).

È anche vero che esiste per legge, ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008, un medico del lavoro che tuttavia rimane una figura esterna e non consapevole delle problematiche interne a una società.

È necessario ricordare che, però, lo *stress* legato al lavoro non è una malattia e, quindi,



## Riquadro 1

● Una definizione di *mobbing*

Il *mobbing sul posto di lavoro* consiste in un comportamento ripetuto, irragionevole, rivolto contro un dipendente o un gruppo di dipendenti, tale da creare un rischio per la salute e la sicurezza.

In questa definizione:

- "comportamento irragionevole" sta a indicare un comportamento che, secondo una persona ragionevole e tenuto conto di tutte le circostanze, perseguita, umilia, intimidisce o minaccia;
- "comportamento" comprende le azioni di singoli individui o di un gruppo. Si può far uso di un certo sistema di lavoro per perseguitare, umiliare, intimidire o minacciare;
- "rischio per la salute e la sicurezza" comprende il rischio alla salute mentale o fisica del lavoratore dipendente.

Il *mobbing* spesso implica uno sviamento o abuso di potere, nel qual caso la vittima del *mobbing* può incontrare difficoltà nel difendersi.

**Fonte:** Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro

risulta difficile e molto soggettivo definirne i limiti positivi da quelli negativi. È bene comunque analizzare questo fattore in modo più approfondito perché le patologie connesse allo stesso sono più difficili da risolvere di semplici malattie e richiedono anche anni di terapia se trascurate per tempi lunghi, con danni alla persona di rilevante entità e all'azienda che non è più in grado di usufruire delle abilità e delle competenze di quel lavoratore.

### Le cause

Secondo il modello di Cooper, le principali fonti di uno *stress* generato sul luogo di lavoro sono rappresentate nello *schema 2*.

Nel caso più specifico del *mobbing*, invece, le cause sono alcune di quelle evidenziate per lo *stress*, con la differenza che in questo caso il soggetto che subisce è vittima di una singola altra persona che attua comportamenti *mobbing* (il *mobber*). Alcuni tra quelli elencati dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro sono riportati nel  *riquadro 4*. A questo punto, come per lo *stress*, è difficile delineare un limite entro il quale il soggetto subirà le conseguenze o riuscirà a resistere agli attacchi del *mobber*; il punto di arrivo e i sintomi sono gli stessi dello *stress* (si veda il modello di Cooper riportato nella *figura 2*).

Analizzando di nuovo i dati del modello di Cooper e **valutandoli dal punto di vista del lavoratore** secondo due categorie, quali il contesto lavorativo e il contenuto del lavoro svolto, è possibile ottenere i risultati riportati nella *tabella 1*.

In realtà, i problemi di fondo sono due:

- la mancanza di organizzazione e di strumenti di miglioramento;
- la mancanza di controlli compiuti da personale non coinvolto nelle attività oggetto del controllo e possibilmente indipendente dalle influenze della direzione.

In questo caso, però, la figura dello psicologo non basta più per effettuare queste verifiche, ma dovrebbe essere affiancata da quella dell'esperto di gestione che, calata nella realtà, possa valutarla anche dal punto di vista organizzativo e operativo.

### I soggetti a rischio

Avendone studiate le cause, è possibile stabilire che chiunque, a qualunque livello, può essere colpito da *stress*. Inoltre, lo *stress* può essere sia negativo sia positivo, se ben delimitato e controllato da chi lo subisce e da chi lo provoca. Tuttavia, analogo discorso non può essere fatto per quanto riguarda il *mobbing*. Quest'ultimo, infatti, è unicamente una forma di oppressione negativa della libertà sociale e professionale di un individuo.

I risultati di un sondaggio condotto nel 2000 nell'UE hanno mostrato che il 9% dei lavoratori (circa 12 milioni) hanno segnalato di essere stati vittime di *mobbing*.

Esiste una stretta correlazione tra il numero di lavoratori che svolgono attività di subordinazione nella propria mansione e il numero di soggetti per i quali i livelli di *stress* (curva di Arousal) aumentano; questo significa che i soggetti più colpiti sono anche quelli che hanno meno possibilità decisio-


**Riquadro 2**
**● Definizione di curva di Arousal**

AROUSAL: livello di attivazione fisiologica, la cui regolazione viene deputata a una struttura costituita da numerosi nuclei cellulari (la formazione reticolare) che si trova nel bulbo o midollo allungato del sistema nervoso. Ci sono tre forme differenti di attivazione che interagiscono tra loro in modo complesso: attivazione corticale, attivazione autonoma e attivazione comportamentale. Tra il livello di attivazione fisiologico e la prestazione comportamentale c'è una relazione a U rovesciata: all'aumentare dell'attività fisiologica, il livello di prestazione aumenta fino a un punto ottimale, oltre il quale - anche se l'attività fisiologica continua ad aumentare - la prestazione comportamentale diminuisce.

**Fonte:** Inail - Sovrintendenza medica generale

nali in merito alle attività svolte, sia nella programmazione sia nello svolgimento (modalità e tempistiche).

Allo stesso modo, più il *mobbing* può essere esercitato, più i livelli di ansia e di *stress* aumentano. Le forme più diffuse di *mobbing* sono:

- le pressioni o le molestie psicologiche;
- le calunnie sistematiche;
- i maltrattamenti verbali e le offese personali;

- le minacce o gli atteggiamenti mirati a intimidire ingiustamente o avvilire, anche in forma velata e indiretta;
- le critiche immotivate e gli atteggiamenti ostili;
- la delegittimazione dell'immagine, anche di fronte a colleghi e a soggetti estranei all'impresa, all'ente o all'amministrazione;
- l'esclusione o l'immotivata marginalizza-

**Schema 1**
**● Curva dello stress o Arousal**




## Riquadro 3

## ● Regolamento dell'ordine degli psicologi

L'art. 1, legge 18 febbraio 1989, n. 56, «Ordinamento della professione di psicologo», ha stabilito che «La professione di psicologo comprende l'uso degli strumenti conoscitivi», i test psicodiagnostici, «e di intervento», la psicoterapia, «per la prevenzione, la diagnosi, le attività di abilitazione-riabilitazione e di sostegno in ambito psicologico rivolte alla persona, al gruppo, agli organismi sociali e alle comunità».

**Nota:** la sentenza della Cassazione 5 giugno 2006, n. 767, ha sancito l'esclusiva competenza, nella stesura del profilo psicologico, di valutazione psicologica e di diagnosi psicologica, dello psicologo iscritto all'Albo.

zione dell'attività lavorativa ovvero lo svuotamento delle mansioni;

- l'attribuzione di compiti dequalificanti in relazione al profilo professionale posseduto;
- l'impedimento sistematico e immotivato all'accesso a notizie e a informazioni inerenti all'ordinaria attività di lavoro;
- la marginalizzazione immotivata del lavoratore rispetto a iniziative formative, di riqualificazione e di aggiornamento professionale;
- l'esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo nei confronti del lavoratore, idonee a produrre danni o seri disagi;
- gli atti vessatori correlati alla sfera privata del lavoratore, consistenti in discriminazioni;
- l'attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi e comunque idonei a provocare seri disagi in relazione alle condizioni fisiche e psicologiche del lavoratore.

Dal sondaggio condotto dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro lo *stress* legato all'attività lavorativa incide su oltre un quarto delle assenze di almeno 2 settimane dal luogo di lavoro; questo dato, se moltiplicato per il costo del personale che ogni azienda paga durante le assenze, fornisce un'idea di quanto questo incida sull'economia delle aziende (circa 20 miliardi di euro all'anno). Spesso questa economia è il motivo di fondo che dovrebbe essere aggiunto alle cause che provocano *stress* usando il *mobbing* come strumento. Tuttavia, la capacità di calcolare queste perdite non è nelle possibilità di tutti e, quindi, in Paesi come l'Italia, in cui è prevalente la piccola impresa, spesso la scelta è quella di contare le voci di bilancio senza confrontarle con le perdite reali causate da assenze,

*turnover* frequente, necessità di formazione di nuovi assunti ecc.

**Le conseguenze e i danni sulla salute**

Tra i danni per la salute è possibile identificarne di due tipi, quelli psicologici e quelli fisici. Nel caso del *mobbing*, sono stati riscontrati sintomi a carico della salute fisica, mentale e psicosomatica, quali:

- lo *stress*;
- la depressione;
- il calo dell'autostima;
- l'autobiasimo;
- le fobie;
- i disturbi del sonno;
- i problemi digestivi;
- i problemi muscolo-scheletrici;
- i disturbi da *stress* di carattere *post-traumatico*;
- l'isolamento sociale;
- i problemi familiari o finanziari a causa dell'assenza o dell'allontanamento dal lavoro.

In caso di esposizione a fonti di *stress*, invece, i danni evidenziati sono riportati nella *tabella 2* e nello *schema 3*.

**Rischi fisici**

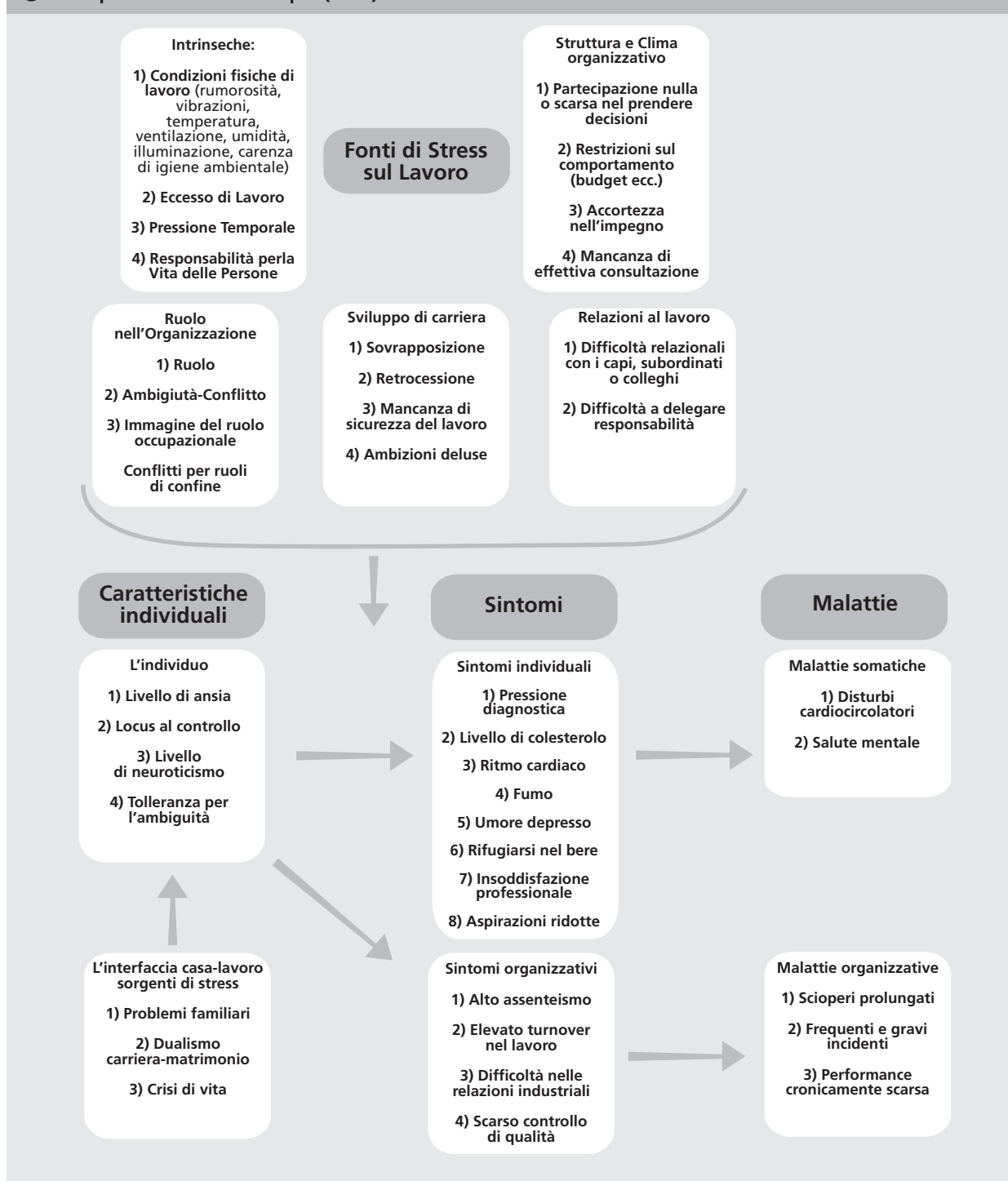
Dovrebbe essere posta particolare attenzione ai rischi fisici che, a differenza di quelli psicologici, sono spesso ignorati e sono quelli che, sommati tra loro, debilitano anche per la risoluzione di quelli comportamentali (si veda il  *riquadro 5*). Ognuno reagisce individualmente in modo diverso allo *stress* e così anche il corpo umano. Tuttavia, alcune parti sono più soggette a carico fisico (sistema circolatorio e nervoso).

Gran parte dei rischi per la salute sono misurabili in modo oggettivo e quindi è possibile valutarne l'andamento nel tempo con un determinato livello di affidabilità e di validità,



Schema 2

● Esempio di Modello di Cooper (1986) delle relazioni tra stress e salute





## Riquadro 4

● Alcuni fattori suscettibili di aumentare la probabilità del *mobbing*

- Una cultura organizzativa che tollera il *mobbing* o non lo riconosce come un problema;
- un cambiamento repentino nell'organizzazione;
- l'insicurezza del posto di lavoro;
- la scarsa qualità del rapporto tra il personale e la direzione, nonché un basso livello di soddisfazione nei confronti della *leadership*;
- la scarsa qualità del rapporto tra i colleghi;
- i livelli estremamente elevati delle richieste che sono presentate al lavoratore;
- una politica del personale carente e valori comuni insufficienti;
- un aumento generalizzato del livello di *stress* legato all'attività lavorativa;
- conflitti di ruolo.

Fonte: Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro

quindi, possono essere considerati di facile controllo presso il luogo di lavoro. Alcuni tra quelli più comuni sono:

- a sensazione di stanchezza generale;
- l'accelerazione del battito cardiaco;
- la difficoltà di concentrazione;
- gli attacchi di panico;
- le crisi di pianto;
- a depressione;
- gli attacchi di ansia;
- i disturbi del sonno;
- i dolori muscolari;
- i crampi allo stomaco;
- la colite;
- il malfunzionamento della tiroide;
- la difficoltà a esprimersi;
- la sensazione di noia nei confronti di ogni situazione;
- il cambio della voce;
- l'iperattività;
- la confusione mentale;
- l'irritabilità;
- l'abbassamento delle difese immunitarie;
- il diabete;
- l'ipertensione;
- la cefalea;
- l'ulcera

### Rischi psicologici

Una buona definizione di rischio psicosociale è stata proposta nel 1995<sup>[1]</sup>, secondo

la quale questi rischi «Sono quegli aspetti di progettazione del lavoro e di organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici».

I rischi psicosociali possono incidere sulla salute sia fisica sia psicologica in modo diretto e indiretto. Ogni situazione correlata all'attività lavorativa è vissuta con una dose di *stress* dovuto alle richieste e alle aspettative; queste aumentano qualora siano richieste alcune conoscenze o capacità che non sono complete, in questo caso più l'appoggio è ridotto e maggiore sarà il livello di *stress* generato.

Diverse caratteristiche psicosociali sono state raggruppate secondo quattro parametri:

- il sovraccarico quantitativo;
- il carico qualitativamente ridotto;
- la mancanza di controllo sul lavoro;
- la mancanza di supporto sociale.

Questi elementi possono esistere singolarmente o combinati tra loro; in questo seconda ipotesi lo *stress* aumenta considerevolmente.

### La normativa

#### In Europa

La direttiva 89/391/CE del Consiglio ha fornito le disposizioni di base per la salute e la sicurezza sul lavoro e ha attribuito ai datori di lavoro la responsabilità di garantire che i lavoratori dipendenti non soffrano danni per colpa del

1) Questa definizione del rischio psicosociale proposta nel 1995 è stata fornita da T. Cox e A. Griffiths.,



Tabella 1

● Caratteristiche stressanti del lavoro	
Categoria	Condizioni di definizione del rischio
	<b>Contesto lavorativo</b>
<b>Funzione e cultura organizzativa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• scarsa comunicazione;</li> <li>• livelli bassi di appoggio per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale;</li> <li>• mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi.</li> </ul>
<b>Ruolo nell'ambito dell'organizzazione:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ambiguità e conflitto di ruolo;</li> <li>• responsabilità di altre persone.</li> </ul>
<b>Evoluzione della carriera:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• incertezza o fase di stasi per la carriera;</li> <li>• promozione insufficiente o eccessiva;</li> <li>• retribuzione bassa;</li> <li>• insicurezza dell'impiego;</li> <li>• scarso valore sociale attribuito al lavoro.</li> </ul>
<b>Autonomia decisionale - controllo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partecipazione ridotta al processo decisionale;</li> <li>• mancanza di controllo sul lavoro (il controllo, in particolare nella forma di partecipazione, rappresenta anche una questione organizzativa e contestuale di più ampio respiro).</li> </ul>
<b>Rapporti interpersonali sul lavoro:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• isolamento fisico o sociale;</li> <li>• rapporti limitati con i superiori;</li> <li>• conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale.</li> </ul>
<b>Interfaccia casa-lavoro:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• richieste contrastanti tra casa e lavoro;</li> <li>• scarso appoggio in ambito domestico;</li> <li>• problemi di doppia carriera.</li> </ul>
	<b>Contenuto del lavoro</b>
<b>Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro:</b>	problemi inerenti all'affidabilità, alla disponibilità, all'idoneità, alla manutenzione o alla riparazione di attrezzature di lavoro.
<b>Pianificazione dei compiti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monotonia;</li> <li>• cicli di lavoro brevi;</li> <li>• lavoro frammentato o inutile;</li> <li>• sottoutilizzo delle capacità;</li> <li>• incertezza elevata.</li> </ul>
<b>Carico di lavoro - ritmo di lavoro:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• carico di lavoro eccessivo o ridotto;</li> <li>• mancanza di controllo sul ritmo;</li> <li>• livelli elevati di pressione in relazione al tempo.</li> </ul>
<b>Orario di lavoro:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lavoro a turni;</li> <li>• orari di lavoro senza flessibilità;</li> <li>• orari imprevedibili;</li> <li>• orari di lavoro lunghi.</li> </ul>

**Fonte:** a cura dell'Agencia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro e dell'ISPESL, *Ricerca sullo stress correlato al lavoro* (2002).



## Riquadro 5

## ● Esempio di danni fisici del rumore

«Cohen (1974) ha preso in esame gli effetti esercitati dal rumore sull'assenza dal lavoro per malattia, sugli infortuni e sui problemi medici diagnosticati nel corso di cinque anni in due stabilimenti di grandi dimensioni. I dati sono stati ricavati dagli archivi degli stabilimenti.

Uno di questi produceva caldaie di grandi dimensioni, mentre l'altro produceva componenti elettronici per armi e missili. Sono stati messi a confronto i lavoratori che operavano in aree ad elevato livello di rumore (95 dBA ed oltre) con i lavoratori che operavano in aree con un livello di rumore inferiore (80 dBA o meno).

Nei lavoratori provenienti da aree ad elevato livello di rumore è stata riscontrata un'incidenza maggiore di problemi di diverso genere: allergie, disturbi gastrointestinali, disturbi delle vie respiratorie e disturbi associati alle condizioni cardiovascolari e muscolo scheletriche sono risultati molto diffusi tra i lavoratori esposti a livelli elevati di rumore.

Ad ogni modo, differenze maggiori nell'incidenza di questi problemi si prospettano quanto il confronto viene operato in base al tipo di lavoro (piuttosto che al rumore) e, sebbene siano stati realizzati dei tentativi per controllare il tipo di lavoro nell'analisi degli effetti provocati dal rumore, questi non sono riusciti completamente (Jones, 1983). Se si attribuisce al rumore un significato eziologico, allora i suoi effetti risultano inferiori - oppure secondari - rispetto a quelli legati alla progettazione e all'organizzazione del lavoro.

Tuttavia, gli effetti del rumore non sono totalmente da ignorare e uno studio supplementare realizzato da Cohen (1976) ha evidenziato la riduzione della percentuale di infortuni e dell'incidenza dei problemi medici a seguito dell'introduzione di tappi auricolari».

**Fonte:** Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro e ISPESL, *Ricerca sullo stress correlato al lavoro*, 2002.

lavoro, anche come conseguenza del *mobbing*.

Ai sensi del disposto comunitario i datori di lavoro devono:

- prevenire il *mobbing*;
- valutarne i rischi, ricercando le pressioni sul lavoro che potrebbero causare livelli di *stress* elevati e di lunga durata e decidendo a chi potrebbe nuocere;
- adottare opportuni provvedimenti per prevenire il danno.

I datori di lavoro hanno, quindi, la responsabilità di garantire che i dipendenti non siano danneggiati dall'attività che svolgono né dallo *stress* che la stessa o che altri dipendenti possono provocare sul loro stato fisico e psicologico (si veda il riquadro 6).

Pochi Paesi attualmente hanno elaborato specifiche leggi a tutela dei lavoratori che subiscono *mobbing*, anche se molte sono in elaborazione e altrettante linee guida sono già state pubblicate. Infatti, i dati in possesso dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro sono allarmanti; i casi di *mobbing* come fonte principale di *stress* stanno aumentando provocando danni economici e di qualità del lavoro, nonché di salute per i lavoratori.

L'accordo quadro europeo 8 ottobre 2004

ha definito lo *stress* come uno stato di malessere «che si manifesta con sintomi fisici, psichici o sociali legati all'incapacità delle persone di colmare uno scarto tra i loro bisogni e le loro aspettative e la loro attività lavorativa», ma «non è una malattia», anche se «una esposizione prolungata allo *stress* può diminuire l'efficienza lavorativa e causare problemi di salute».

Questo accordo è firmato dalle quattro maggiori organizzazioni europee di lavoratori e di imprenditori quali:

- la Confederazione europea dei sindacati - **CES**;
- l'Unione delle confederazioni industriali d'Europa - **UNICE**;
- l'Unione europea dell'artigianato e delle PMI - **UEAPME**;
- il Centro europeo delle imprese pubbliche e delle imprese di interesse economico generale - **CEEP**.

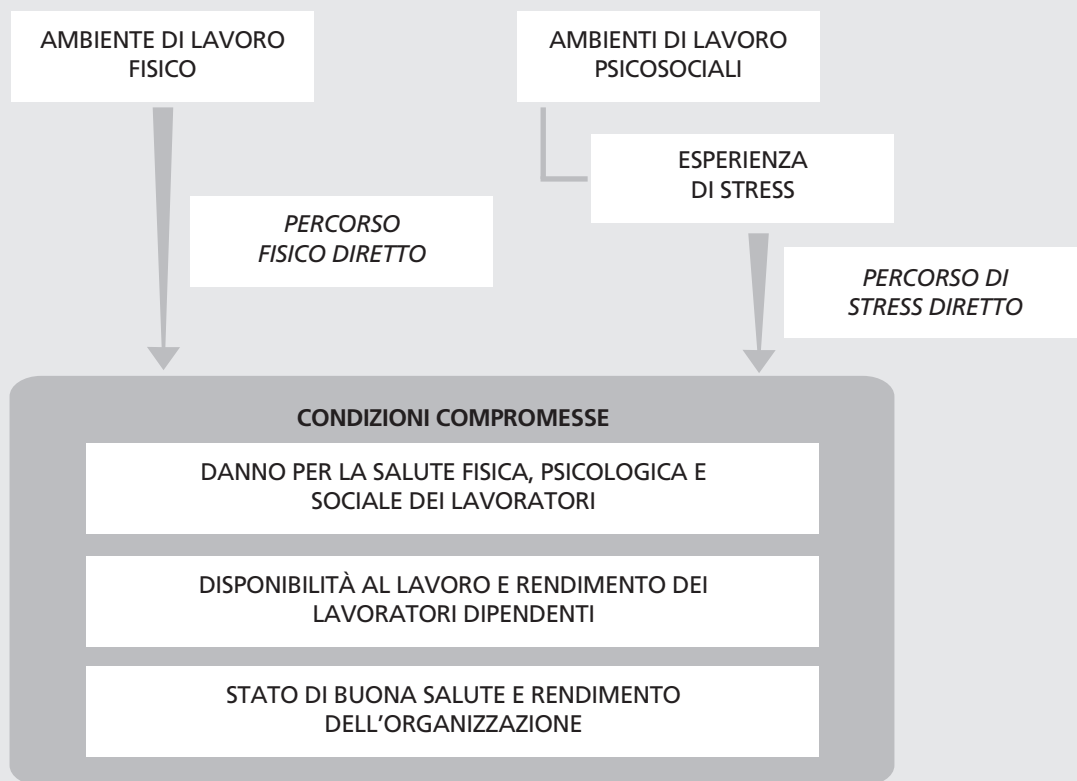
L'accordo volontario e non vincolante ha l'obiettivo di «aumentare la consapevolezza e la comprensione di imprenditori, lavoratori e loro rappresentanti sulla questione dello *stress* lavorativo».

Un alto tasso di assenteismo, di *turnover*, di conflittualità o di contestazioni dei dipen-



## Schema 3

● Correlazione tra il rischio potenziale correlato al lavoro e il danno subito in seguito al suo svolgimento



denti sono alcuni dei segnali che dovrebbero allertare gli imprenditori e i *manager* aziendali sul malessere dei lavoratori.

Fattori di *stress* "oggettivi" sono l'organizzazione del lavoro, le condizioni e l'ambiente lavorativi e la comunicazione<sup>2)</sup>.

I diversi fattori causa di problematiche di tipo sociale e fisico nell'individuo colpito da questa forma di "maltrattamento" non devono essere sottovalutate. Nella tabella 3 sono riportati i punti fondamentali dell'accordo europeo 8 ottobre 2004.

### In Italia

La principale norma in materia di sicurezza in ambito lavorativo in Italia è il D.Lgs. n. 81/2008. Tuttavia, sembra che troppo spesso si veda questo valido strumento legislativo solo per alcune sue parti, quelle più evidenti (rischi in cantiere, nelle attività produttive o impiantistiche ecc.), mentre al contrario, il provvedimento legislativo tratta anche temi come il rischio biologico o da stress.

Ai sensi del Titolo I, Capo III, Sezione II, «*Valutazione dei rischi*», infatti, l'art. 28, «*Oggetto della*

2) Per maggiori informazioni sul tema si veda, dello stesso Autore, Certificazione. SGQ: l'analisi di approccio sistemico dalla progettazione al monitoraggio, in *Tecnologie&Soluzioni per l'ambiente* n. 2/2008, pag. 1. Molte delle indicazioni fornite dalla linea guida servono a individuare le problematiche, scopo fondamentale dei sistemi di qualità, e a fornire gli strumenti per risolverli o ridurli in ogni ambito, anche della sicurezza.

**Riquadro 6****● Indicazioni del Parlamento europeo in materia di *mobbing***

Il Parlamento europeo «*esorta gli Stati membri a rivedere e, se del caso, a completare la propria legislazione vigente sotto il profilo della lotta contro il mobbing e le molestie sessuali sul posto di lavoro<sup>4</sup>, nonché a verificare e ad uniformare la definizione della fattispecie del mobbing.*

Raccomanda inoltre:

- *agli Stati membri di fare in modo che le organizzazioni private e pubbliche, nonché le parti sociali, attuino politiche di prevenzione efficaci;*
- *l'introduzione di un sistema di scambio di esperienze;*
- *l'individuazione di procedure atte a risolvere il problema per le vittime e ad evitare sue recrudescenze;*
- *la messa a punto di un'informazione e di una formazione di lavoratori dipendenti, del personale di inquadramento, delle parti sociali e dei medici del lavoro, sia nel settore privato che nel settore pubblico»*

*valutazione dei rischi*», è stato esplicitamente disposto che la valutazione e l'individuazione dei rischi «*deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, secondo quanto previsto dal decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi*».

A questo si aggiunge come i soggetti chiamati a valutare questi rischi, debbano possedere, ai sensi dell'art. 32 «*Capacità e requisiti profes-*

*sionali degli addetti e dei responsabili dei servizi di prevenzione e protezione interni ed esterni*».

Questi requisiti sono, nel caso dello stress o dei rischi psicologici derivanti dallo stesso, in possesso di psicologi. Quindi, avere un responsabile per la sicurezza esperto nelle attività per le quali è eseguita la valutazione dei rischi, non garantisce la copertura su tutti i rischi.

Secondo il comma 1 dell'art. 32, infatti, le capacità e i requisiti professionali dei responsabili e degli addetti ai servizi di prevenzione e protezione interni o esterni devono essere adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle attività lavorative.

Eseguire la valutazione dei rischi non garantisce la copertura su tutti i rischi anche se per

**Tabella 2****● Danni causati dallo stress**

A livello dell'azienda	A livello individuale
Partecipazione Assenteismo, frequente avvicendamento del personale, scarso controllo dei tempi di lavorazione, problemi disciplinari, vessazioni, comunicazione aggressiva, isolamento.	Comportamento Abuso di tabacco, di alcolici o di droga, violenza, vessazioni o molestie.
Prestazioni Riduzione della produttività o della qualità del prodotto o del servizio, infortuni, processo decisionale inadeguato, errori.	Psicologia Disturbi del sonno, disturbi d'ansia, depressione, incapacità di concentrarsi, irritabilità, problemi relazionali con la famiglia, esaurimento psicofisico.
Costi Aumento dei costi d'indennizzo o delle spese mediche, rimando ai servizi sanitari.	Salute Problemi alla schiena, disturbi cardiaci, ulcere peptiche, ipertensione, sistema immunitario deficitario.

**Fonte:** Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro



## Riquadro 7

## ● Fasi della valutazione del rischio

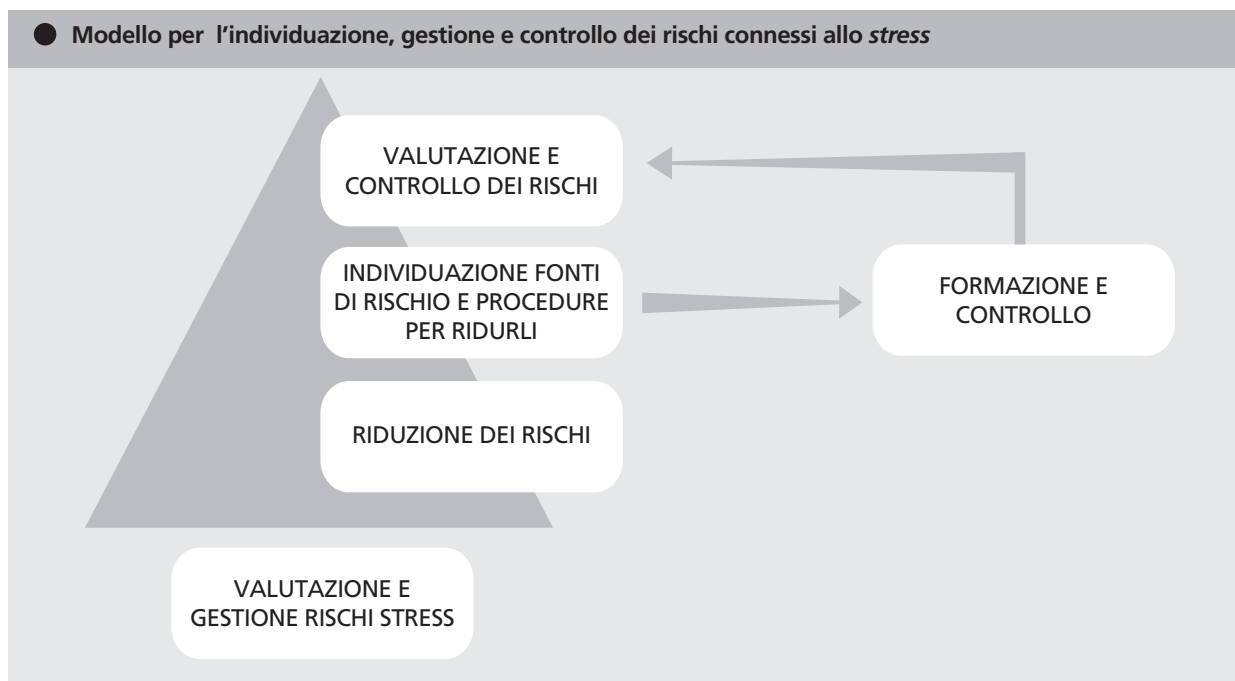
Le fasi della valutazione del rischio possono essere riassunte in:

- individuare i rischi;
- verificare a chi potrebbero nuocere e in quale modo;
- valutare l'entità del rischio;
- individuare quale tipo di azione è già stata intrapresa;
- decidere se le misure già adottate sono sufficienti;
- se così non fosse, decidere quali altre azioni intraprendere;
- registrare le conclusioni;
- riesaminare la valutazione con opportuna regolarità e verificare le ripercussioni dei provvedimenti adottati.

**Fonte:** Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro

## Schema 4

## ● Modello per l'individuazione, gestione e controllo dei rischi connessi allo stress



alcuni casi sono previsti degli appositi corsi di formazione («in materia di prevenzione e protezione dei rischi, anche di natura ergonomica e da stress lavoro-correlato di cui all'articolo 28, comma 1, di organizzazione e gestione delle attività tecnico amministrative e di tecniche di

comunicazione in azienda e di relazioni sindacali») che devono rispettare i requisiti definiti dall'accordo della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano 26 gennaio 2006<sup>3)</sup>.

3) «Accordo tra il Governo e le regioni e province autonome, attuativo dell'articolo 2, commi 2, 3, 4 e 5, del decreto legislativo 23 giugno 2003, n. 195, che integra il decreto legislativo 19 settembre 1994, n. 626, in materia di prevenzione e protezione dei lavoratori sui luoghi di lavoro. (Atto n. 2407)», nella Gazzetta Ufficiale del 14 febbraio 2006, n. 37.

**Tabella 3****● Punti fondamentali dell'accordo - quadro europeo 8 ottobre 2004****Individuazione dei problemi di stress da lavoro**

Al punto 4 l'accordo ha indicato le modalità per rilevare i fattori che indicano l'innalzamento del livello di *stress*, quali:

- un alto assenteismo;
- un'elevata rotazione del personale;
- conflitti interpersonali;
- lamentele frequenti da parte dei lavoratori.

Questi sintomi sono tutti espressione di disagio all'interno del gruppo di lavoro.

Per focalizzare meglio il problema, inoltre, è necessario effettuare l'analisi delle attività al fine di poter evidenziare:

- l'organizzazione e i processi di lavoro (pianificazione dell'orario di lavoro, grado di autonomia, grado di coincidenza tra esigenze imposte dal lavoro e capacità/conoscenze dei lavoratori, carico di lavoro ecc.);
- le condizioni e l'ambiente di lavoro (esposizione a un comportamento illecito, al rumore, al calore, a sostanze pericolose ecc.);
- la comunicazione (incertezza circa le aspettative riguardo al lavoro, prospettive di occupazione, un futuro cambiamento ecc.);
- i fattori soggettivi (pressioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di una mancanza di aiuto ecc.).

Se il problema di *stress* da lavoro è identificato è necessario agire per prevenirlo, eliminarlo o ridurlo. La responsabilità di stabilire le misure adeguate che devono essere adottate spetta al datore di lavoro.

Queste misure saranno attuate con la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti.

**Responsabilità dei datori di lavoro e dei lavoratori**

In base alla direttiva quadro 89/391/CE (base del D.Lgs. n. 626/1994 in materia di sicurezza del lavoro e ora sostituito dal D.Lgs. n. 81/2008), tutti i datori di lavoro sono obbligati per legge a tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori, includendo nella gestione della prevenzione anche i problemi di *stress* da lavoro in quanto fonti di rischio.

Viceversa, tutti i lavoratori hanno il dovere generale di rispettare le misure di protezione decise dal datore di lavoro.

Quindi, è necessario predisporre il proprio sistema della sicurezza aziendale con procedure e controlli volti a includere tra i rischi per la salute anche quelli generati dallo *stress*.

**Prevenire, eliminare o ridurre i problemi di stress da lavoro**

È possibile introdurre misure specifiche per ciascun fattore di *stress* individuato oppure le misure possono rientrare nel quadro di una politica anti-*stress*; in entrambi i casi è necessario ricorrere, qualora non presenti in azienda, a figure esterne qualificate e a misure efficaci per prevenirlo e ridurlo:

• **misure di gestione e di comunicazione** in grado di:

- chiarire gli obiettivi aziendali e il ruolo di ciascun lavoratore (politica della qualità e indicatori di *performance* dei sistemi di qualità);
- assicurare un sostegno adeguato da parte della direzione ai singoli individui e ai *team* di lavoro (impegno della direzione e responsabilità della direzione dei sistemi qualità);
- portare a coerenza responsabilità e controllo sul lavoro (individuazione di ruoli, delle mansioni e delle fasi operative dei lavoratori attraverso un approccio per processi e non settoriale come nei sistemi qualità);
- migliorare l'organizzazione, i processi, le condizioni e l'ambiente di lavoro (obiettivi e piano di miglioramento dei sistemi qualità);

• la **formazione** dei dirigenti e dei lavoratori per migliorarne la consapevolezza e la comprensione nei confronti dello *stress*, delle sue possibili cause e del modo in cui affrontarlo e/o per adattarsi al cambiamento\*;

• l'**informazione** e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti, in conformità alla legislazione europea e nazionale, ai contratti collettivi e alle prassi.

**Attuazione e controllo nel tempo**

L'accordo-quadro europeo 8 ottobre 2004, volontario, ha impegnato i membri dell'UNICE/UEAPME, del CEEP e della CES ( e del Comitato di Collegamento EUROCADRES/CEC) a implementarlo in accordo con le procedure e le pratiche proprie delle parti sociali nei vari Stati membri e nei Paesi dell'area economica europea.

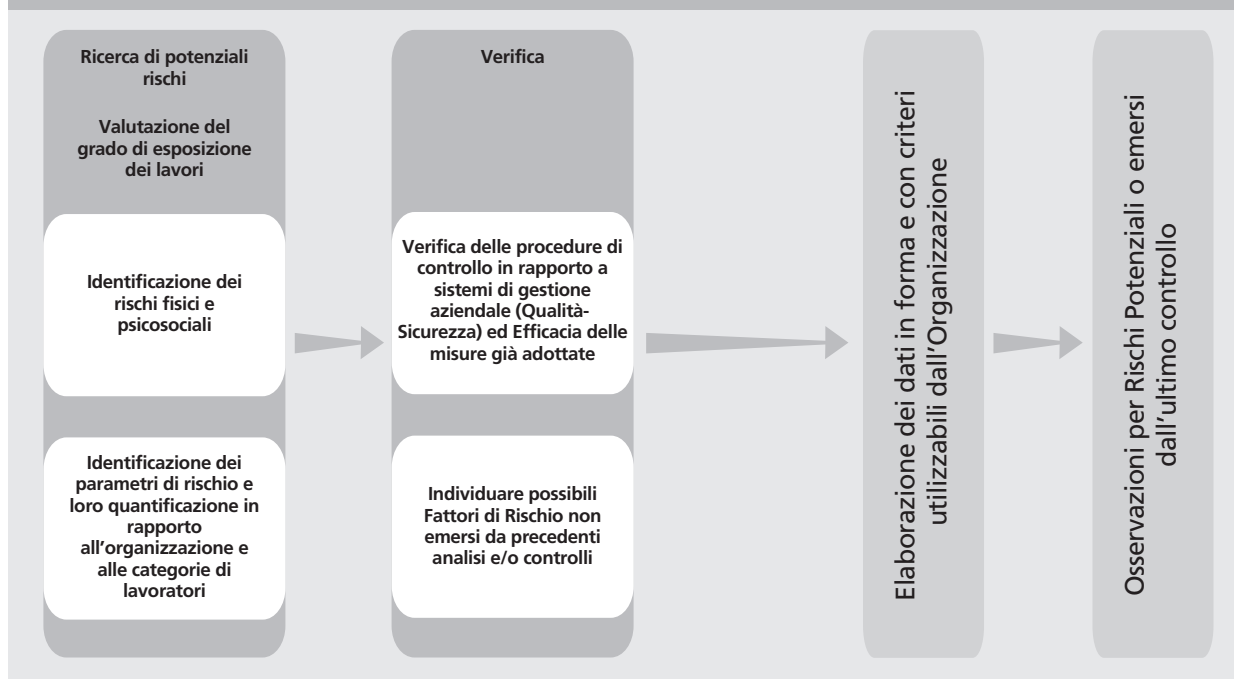


L'attuazione di questo accordo non deve essere inteso come un valido motivo per ridurre il livello generale di protezione concesso ai lavoratori nell'ambito dell'accordo stesso, il quale non deve pregiudicare il diritto delle *partner* sociali di concludere, ai livelli adeguati, incluso il livello europeo, accordi che adattino e/o completino il documento europeo al fine di considerare le esigenze specifiche delle parti sociali interessate.

\* Per un approfondimento in materia si veda, dello stesso Autore, *La formazione interna: efficace strumento aziendale per lo sviluppo professionale*, in *Ambiente&Sicurezza* n. 22/2009, pag. 48.

### Schema 5

#### ● Schema di individuazione e gestione dei rischi



In ultima analisi, dopo aver trattato del *mobbing* e dello *stress* strettamente correlato allo stesso, è possibile definire alcune metodiche per prevenire che queste problematiche si verifichino.

### La prevenzione

Per prevenire il rischio di *stress* occorre:

- dare ai singoli lavoratori la possibilità di scegliere le modalità di esecuzione del proprio lavoro;
- diminuire l'entità delle attività monotone e ripetitive;
- aumentare le informazioni concernenti gli obiettivi;
- sviluppare uno stile di *leadership*;
- evitare definizioni imprecise di ruoli e di mansioni.

Occorre anche sviluppare una cultura organizzativa i cui *standard* e valori siano idonei a contrastare atteggiamenti di *mobbing*:

- una consapevolezza, da parte di tutti, del significato del *mobbing*;
- indagare l'estensione e la natura del fenomeno;
- formulare una politica;
- distribuire/comunicare efficacemente gli *standard* e i valori dell'organizzazione a tutti i livelli organizzativi, per esempio, tramite manuali destinati al personale, riunioni informative, bollettini;
- fare in modo che gli *standard* e i valori dell'organizzazione siano noti e osservati da tutti i lavoratori dipendenti;
- migliorare la responsabilità e la competen-



za del *management* per quanto riguarda la gestione dei conflitti e la comunicazione;

- stabilire un contatto indipendente per i lavoratori;
- coinvolgere i dipendenti e i loro rappresentanti nella valutazione del rischio e nella prevenzione del *mobbing*.

### Valutazione del rischio

È necessario ricordare che lo *stress* è un rischio per la salute come gli altri e, quindi, le procedure che devono essere seguite sono le medesime della valutazione degli altri rischi (si veda il riquadro 7).

Nello *schema 4* e nella *tabella 5* sono rappresentate le diverse fasi necessarie alla corretta esecuzione della valutazione dei rischi.

La valutazione dovrebbe essere riesaminata ogni qualvolta si verificano notevoli cambiamenti all'interno dell'azienda, operazione che dovrebbe essere intrapresa assieme ai dipendenti. Inoltre, dovrebbero essere verificate le ripercussioni dei provvedimenti adottati per ridurre lo *stress* legato all'attività lavorativa (si veda lo *schema 5*).

In ultima analisi, è opportuno ricordare una delle figure che, in piccole realtà come quelle italiane,

gioca un ruolo fondamentale, il medico del lavoro. Difatti, questo soggetto è colui che più di tutti può raccogliere i dati e le informazioni circa lo stato di salute dei lavoratori durante la sorveglianza periodica dei lavoratori eseguita con modalità e scadenze da lui stesso determinate e obbligatorie per legge.

Il rapporto fiduciario che si stabilisce con i lavoratori, la garanzia di riservatezza che il medico competente deve porre in tutti gli atti di sorveglianza, l'impegno dimostrato nella ricerca di miglioramenti delle condizioni di vita e di lavoro sono le possibilità di successo rispetto ad altri ricercatori. Tuttavia, è necessario ricordare che, qualora il lavoratore volesse richiedere una visita al medico del lavoro, questi dovrebbe anche richiederlo tramite il responsabile della sicurezza, ruolo spesso affidato a consulenti esterni, per i casi possibili, o agli stessi dirigenti che partecipano all'organo direttivo delle aziende. Quindi, è probabile che nell'*iter* di richiesta debba essere necessario anche rivolgersi a coloro che sono tra le principali cause di *stress* e di *mobbing* che, comunque, ne sono in stretti rapporti. Dovrebbe essere prevista, invece, la visita periodica di esperti in modo obbligatorio e con cadenza annuale o, comunque, proporzionale al numero di lavoratori presenti in azienda. ●

### Tabella 4

#### ● Fasi di una ricerca del rischio

##### 1. Scoprire se esiste un problema

2. Decidere a chi potrebbero nuocere i rischi e in quale modo

3. Valutazione del rischio

4. Registrare le conclusioni principali

5. Riesaminare la valutazione con opportuna regolarità

#### ● Bibliografia

- Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, *Stress attività lavorativa* (2002);
- Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, *Mobbing sul posto di lavoro* (2002);
- Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro e ISPESL, *Ricerca sullo stress correlato al lavoro* (2002);
- di N. Magnavita, *Strumenti per la valutazione dei rischi psicosociali sul lavoro*, Istituto di medicina del lavoro, Università Cattolica del Sacro Cuore, Roma (2008), *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, supplemento A, Psicologia 2008; Volume 30, n. 1.

Si ringrazia Elena Martini, psicologa, per la collaborazione.