

# DUE PAROLE SULLE BUONE PRATICHE PER COMBATTERE LO STRESS DA LAVORO

di Nadia Bertin  
settembre 2012

Di Stress lavoro correlato se ne parla da tempo in vari contesti e per diversi obiettivi: dalle disquisizioni tra professionisti e addetti ai lavori alle terminologie da inserire nelle normative e negli accordi sindacali, in ambienti medici e giuridici. Capirci qualcosa per chi poi subisce lo stress al lavoro è sempre più difficile, difficile riconoscerlo ancora più difficile difendersi.

Ho avuto occasione di confrontarmi con alcune buone pratiche realizzate negli ultimi anni da aziende che hanno sperimentato interventi offerti ai loro lavoratori e sulle lavoratrici e mi è sembrato utile riproporvele assieme ad un inquadramento del contesto in cui emergono i bisogni e si sono attivate le risposte.

A voi suggerimenti, opinioni e commenti.

## DEFINIZIONE DI STRESS DA LAVORO

L' Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro, in accordi con molta letteratura sul tema (Edge, Leyman 1996, Einarsen 1996, Marie-France Hirigoyen 2001 ecc.) definisce lo stress da lavoro come **squilibrio tra le richieste avanzate nei confronti dei lavoratori e le risorse a loro disposizione per far fronte a tale richieste.**

## CAUSE

- Scarsa corrispondenza tra l'attività da svolgere e le caratteristiche del lavoratore;
- Frequente avvicendamento del personale;
- conflittualità interpersonali;
- difficoltà di gestire carichi di lavoro sovra-sottodimensionati
- Verificarsi di episodi di violenza psicologica o fisica sui luoghi di lavoro
- Conflittualità tra il ruolo svolto sul lavoro e la vita esterna
- Problematiche nella conciliazione tra impegni famigliari e quelli lavorativi e viceversa
- Nuove forme di contratto con lavori precari
- Invecchiamento della forza lavoro
- Lavori che richiedono maggior frequenza di rapporti interpersonali

Uno stress di breve durata non rappresenta un problema, anzi può aiutare le persone ad utilizzare al meglio le loro capacità. **Lo stress diventa un rischio per la salute e la sicurezza quando è prolungato nel tempo.** Il rischio da stress associato alla vita lavorativa ha a che fare con l'organizzazione del lavoro ed i contesti ambientali e sociali in cui esso si svolge. Quando i disagi sono prolungati nel tempo e ricorrenti spesso degenerano nel cosiddetto Mobbing, ossia la conflittualità estrema e disfunzionale con ripercussioni patologiche personali, organizzative e sociali di rilievo. Gli interventi che hanno avuto successo sono partiti da questi presupposti agendo soprattutto in un'ottica di prevenzione.

## SINTOMI DISFUNZIONI E MALATTIE CORRELATE

### A livello aziendale:

- Assenteismo;
- Scarso controllo dei tempi di lavorazione;
- Problemi disciplinari;
- Molestie;
- Riduzione della produttività;
- Errori ed infortuni;
- Aumento dei costi di indennizzo e delle spese mediche.

### A livello individuale:

- Reazioni emotive (irritabilità, ansia, disturbi del sonno, depressione, ipocondria, alienazione, spossatezza, problemi relazionali con la famiglia);
- Reazioni cognitive (difficoltà di concentrazione, perdita di memoria, scarsa propensione all'apprendimento di cose nuove, ridotta capacità decisionale);
- Reazioni comportamentali (abuso di sostanze stupefacenti, alcol o tabacco, comportamento distruttivo);

- Reazioni fisiologiche (problemi alla schiena, indebolimento del sistema immunitario, ulcere peptiche, disturbi cardiaci, ipertensione)

## DATI SUL FENOMENO

Il Libro Verde sulla salute mentale emanato dalla Commissione Europea ha evidenziato che lo stress da lavoro è al secondo posto tra i principali problemi di salute legato all'attività lavorativa, colpisce il 22% dei lavoratori dei 27 Stati UE (dato del 2005). Una recente indagine della Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (AESL) conferma tali dati e più nel dettaglio rileva ;

- Il 50/60% di tutte le giornate lavorative perse è legata allo stress;
- Il 38% dei lavoratori italiani intervistati ritiene che il lavoro abbia un impatto negativo sulla propria salute (24,7% denunciano situazioni di stress, 24,7 senso di fatica generalizzato, 24,3 mal di schiena, 22,3 dolori muscolari: tutti sintomi correlati allo stress lavorativo – Previsione degli esperti sui rischi psicosociali emergenti collegati alla sicurezza e alla salute lavorativa AESL 2007)
- Nel 2002 il costo economico annuale dello stress legato all'attività lavorativa nell'UE è stato calcolato pari a 20 miliardi di euro
- Lo stress legato all'attività lavorativa è sempre più considerato un rischio reale e di impatto crescente tanto da indurre il legislatore europeo ad una maggior attenzione al fenomeno e collaborazione con le parti sociali, così come previsto nella Risoluzione del Consiglio dell'Unione Europea del 25 giugno 2007 "Su una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro (2007-2012) e all'Accordo Europeo sullo stress da lavoro siglato tra sindacati e associazioni imprenditoriali europee (8/10/2004)
- A Milano il fenomeno sembra assumere toni ancora più allarmanti: lo Sportello Mobbing della Camera del lavoro riceve 1800 lavoratori all'anno che denunciano casi di costrittività organizzativa e molti di questi assumono caratteristiche del Mobbing e diventano cause di lavoro (180 all'anno). Negli ultimi nove anno si è visto un quadruplicamento delle cause. (EPolis 8/9/2008)

## LE BUONE PRATICHE

### *Gli strumenti a disposizione*

**A livello degli enti pubblici** l'art. 8 del CCNL prevede l'obbligo degli Enti alla costituzione di Comitati paritetici sul mobbing impegnati in indagini sul benessere organizzativo (previste anche dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni 24/3/2004), attivazione di sportelli di ascolto, con l'assistenza di Consigliere di Fiducia.

**A livello delle aziende private** si agisce soprattutto attraverso strumenti di supporto quali i Codici etici negoziati tra le parti sociali e indagini sul clima organizzativo alle prime avvisaglie del disagio. Punto di partenza diventano i Codici di Condotta elaborati con le OO.SS in base proprio alle criticità rilevate e agli indicatori di miglioramento concordati e condivisi tra rappresentanti dei lavoratori e vertici aziendali ([si veda il file allegato con el esperienze di ATM Torino e Volkswagen](#))

**Le eccellenze** si verificano soprattutto là dove vi è:

- **condivisione di analisi dei disagi, dei sistemi di monitoraggio e della valutazione dei rischi psicosociali;**
- **autonoma gestione delle attività** da parte degli Sportelli di ascolto, dei Comitati Paritetici: strumenti considerati quali prevenzione primaria dei fenomeni di stress lavorativo.

Novità poi sono state introdotte dal **Testo unico sulla sicurezza** (D.Lgs n. 81/2008) che ha accelerato alcuni processi latenti, nonchè l'interessamento delle direzioni delle risorse umane e dei servizi di supporto del datore Unico. In esso si prevede:

- Nella valutazione dei rischi finalizzati alla tutela dell'integrità psicofisica del lavoratore anche i rischi collegati allo stress da lavoro-correlato(art. 28).
- I datori di lavoro sono obbligati alla rilevazione dei rischi da stress correlati e alla conduzione delle indagini, raccolta dati e formazione realizzata attraverso organismi paritetici considerati quali strumenti privilegiati per condurre tali attività (art.2)

### **Le caratteristiche delle buone pratiche**

Vista la complessità dei fenomeni che causano patologie da lavoro stress correlate, il paradigma migliore per concretizzare buone pratiche è quello di avere la consapevolezza che il problema va, innanzitutto:

- conosciuto con opportuni mezzi,

- affrontato in tutti i suoi aspetti: a livello dell'individuo, nel contesto organizzativo, nelle norme e regole che sorreggono la produzione ed i rapporti tra i lavoratori.

Occorre avere ben chiari percorsi di medio e lungo orizzonte, che, pur partendo da indagini sul fenomeno (analisi del livello di benessere organizzativo, sulla percezione di salute, disagio e disfunzioni ecc.), non sono solo limitati alla somministrazione di questionari, ma sulla base dei dati rilevati avviano interventi :

- di sensibilizzazione sul tema,
- di promozione della cultura del benessere e sostegno nelle situazioni a rischio.

Ecco qui di seguito una quadro di riferimento delle varie forme di prevenzione possibile

Tipo di prevenzione	Finalità	Target	Esempio di intervento
<b>Primaria</b> <i>riguarda le misure che agiscono sui rischi per la salute o demerminano la malattia, fattori lavoro-correlati</i>	Controllo dei fattori di rischio	Organizzazione e condizioni di lavoro di rischio (conflitto di ruolo, carico di lavoro, clima organizzativo e relazioni interpersonali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raffreddamento dei conflitti</li> <li>• Dimensionamento del carico di lavoro</li> <li>• Chiarimento di ruoli e responsabilità</li> </ul>
<b>Secondaria</b> <i>Agisce sull'individuo e sui primi segni di alterazione delle condizioni psicofisiche del lavoratore e sulle strategie per fronteggiare il problema (coping skills)</i>	Modulazione della risposta da stress	Individuo (sintomi rilevanti da stress)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizzazione sul tema dello stress lavorativo</li> <li>• Addestramento sulle coping skills</li> <li>• Training autogeno</li> <li>• Esercizio fisico</li> </ul>
<b>Terziaria</b> <i>Si concentra sempre sull'individuo e consiste nella terapia di riabilitazione</i>	Cura e riabilitazione	Individuo (depressione, burn-out, ipertensione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trattamento psicologico</li> <li>• Trattamento medico/farmacologico</li> <li>• Riaccompagnamento al lavoro</li> </ul>

L'indagine del Progetto Cantieri attivata dal Dipartimento della Funzione pubblica sulle attività avviate a supporto del benessere organizzativo dalle pubbliche amministrazioni ([www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it)) rileva quale **strumento più comunemente utilizzato, l'indagine sul clima organizzativo.**

Le amministrazioni coinvolte dal 2002 al 2006 sono oltre 200, si contano 33.995 partecipanti. Quindi **i dati emersi dall'esperienza sembrano particolarmente indicativi ed utili consigli per le buone pratiche.**

Vediamoli nel dettaglio.

- **Far prevenire l'indagine da momenti di informazione e sensibilizzazione sui fenomeni che causano patologie stress correlate nei luoghi di lavoro:** incontri con esperti, focus group tra lavoratori ecc.
- **Occorre una forte legittimazione politica assieme alla condivisione con sindacati e parti sociali della metodologica e delle logiche per la sua conduzione**
- **Massima garanzia dell'anonimato**, sia per la tutela della privacy, sia per ottenere la più ampia partecipazione dei lavoratori e dati attendibili
- **Occorre coinvolgere il più possibili interlocutori esterni** (università, dipartimenti di psicologia del lavoro e associazioni professionali). Oltre che esperti del settori e consulenti possono diventare elementi capaci di garantire autonomia di gestione se questo loro ruolo viene ben chiarito nel contratto di consulenza
- **Attivare team di lavoro misti:** non solo psicologi, ma anche sociologi, giuristi, **sostenendo e sviluppando anche le competenze interne. Valorizzare alcune risorse chiave interne:**

personale di staff, coinvolto nelle innovazioni di processo e di servizio, operatori dei servizi di comunicazione, dei servizi della qualità e customer satisfaction

- **Sviluppare azioni a partire dai primi risultati raggiunti integrando, correggendo le criticità e rinforzando gli agenti proattivi**
- A monte dell'indagine occorre avere chiaro il **modello di "salute organizzativa" cui si fa riferimento durante l'indagine**. Nella sperimentazione del Progetto Cantieri si intende per salute organizzativa: la **capacità di un'organizzazione di mantenere e promuovere un adeguato livello di benessere fisico, psichico e sociale della comunità lavorativa, favorendo la convivenza al suo interno**.
- **L'indagine non può limitarsi alla sola rilevazione quantitativa** e alla somministrazione del questionario. Occorre **avere a priori un chiaro modello di rilevazione del contesto in cui agiscono gli elementi che causano stress, nonché dei fattori che lo condizionano**. Il Kit sul benessere organizzativo elaborato in base alle prime sperimentazione ha prodotto il modello qui di seguito riportato che ha dato la sua efficacia in molte situazioni in cui è stato adottato

## QUESTIONARIO BENESSERE: ELEMENTI DA INDAGARE

Soddisfazione/Insoddisfazione. Sintomi psicofisici



## FATTORI CONDIZIONANTI:

1. Supporto dei dirigenti	6. Conflittualità
2. Collaborazione tra colleghi	7. Richiesta lavorativa
3. Equità organizzativa	8. Comfort
4. Efficienza	9. Sicurezza lavorativa
5. Percezione dello stress	10. Innovazione

- **Il questionario di solito è composto essenzialmente di tre parti:**
  1. **una prima parte** in cui si indaga il contesto, i livelli di esposizione ai rischi psicosociali e la presenza di risorse organizzative (es: esistono supporti, persone o servizi di riferimento cui rivolgersi), personali (stabilità emotiva) che possono modulare i rischi per la salute
  2. **una seconda parte nella quale si esplorano i sintomi da stress:** indicatori di salute personali e comportamenti organizzativi stress correlati
  3. **una terza che riguarda le informazioni di tipo sociodemografico**
- **Occorre restituire i risultati dell'indagine ai dipendenti.** Le modalità possono essere molte, l'importante è il **coinvolgimento delle direzioni strategiche** (amministratori e direttori), assieme ai dipendenti. Vanno coinvolte le **organizzazioni sindacali** e conforntate altre realtà per lo sviluppo del progetto. Ottimi risultati vi sono stati là dove gli esiti dei questionari sono apparsi su intranet e affiancati dall'attivazione di **Forum telematici** a cui hanno partecipato i dipendenti, trasformandolo in uno strumento di condivisione ed interlocuzione delle questioni organizzative con il duplice obiettivo di far partecipare anche coloro che dal processo decisionale normalmente vengono esclusi e arricchirsi di un punto di vista potenzialmente diverso (Università di Catania).
- Affiancare alle indagini opportune **attività formative-informative** sul tema del disagio/benessere lavorativo, utili alla sensibilizzazione dei dipendenti e alla loro partecipazione e condivisione delle strategie di cambiamento. La formazione potrà riguardare anche figure contrattuali esperte per valorizzare dipendenti interni da collocare nei Centri o Sportelli di ascolto del disagio lavorativo
- **Attivazione di Sportelli Ascolto disagio lavorativo**, per altro previsti dal CCNL del pubblico impiego(art.8) quali servizi gestiti da figure miste, non solo psicologi, ma avvocati, medici competenti, operatori delle relazioni di aiuto e figure professionali utili sia a livello di prima accoglienza che per seguire e monitorare i casi lungo i percorsi riabilitativi necessari.

Complessivamente le azioni avviate da enti pubblici e da aziende sul benessere organizzativo e sugli interventi per contrastare i fenomeni di stress correlati al lavoro hanno evidenziato l'inadeguatezza dei tradizionali strumenti di amministrazione del personale (autoreferenziali, verticistici ecc). Fare prevenzione sui fenomeni di questo tipo manifesta la necessità di passare da una **"filosofia del controllo"** a **quella centrata sulla motivazione**, con l'intento di agire in modo profondo sulla **trasformazione di una cultura aziendale burocratizzata**, fornendo al contempo **strumenti e chiavi di lettura per gestire ed affrontare eventuali criticità organizzative, condividendo le innovazioni e favorendo la diffusione delle informazioni**

### Ultime note sulla **situazione al comune di Milano**

Nel 2004 è stato istituito il Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing che, dopo momenti di formazione e incontri con i referenti interni ha elaborato e presentato all'amministrazione il regolamento del Comitato e il Codice di Etico nel 2006. Tutti strumenti che attendono l'approvazione della Giunta e del Consiglio comunale. Vi sono stati incontri con la Commissione Pari Opportunità e lavoro del Consiglio Comunale. Ultimamente si è registrato un vivo interesse anche da parte del Datore Unico che ha messo a

disposizione alcuni contributi finanziari per le attività del comitato (Video spot sul disagio lavorativo, depliant e libretti informativi ).

## BIBLIOGRAFIA

- Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul lavoro (2007). La previsione degli esperti sui rischi psicosociali emergenti collegati alla sicurezza e alla salute lavorativa.
- Commissione Europea (2005). Libro Verde. Migliorare la salute mentale della popolazione. Verso una strategia sulla salute mentale per l'Unione europea.
- Einarsen, S., & Raknes, B.I. (1997). Harassment in the workplace and the victimisation of men. *Violence and victims*, 12,247-263
- Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita e di Lavoro (2001). Fourth European Survey on working conditions 2005. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- AA.VV.; *Il fenomeno del mobbing*, Formez, Gestione delle risorse umane: strumenti e orientamenti, 2/2003..
- Amato, F. ; Casciano, M.V. ; Lazzeroni, L.; Loffredo, A.;*Il mobbing - Aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele*, Giuffrè, 2002.
- Ascenzi, A.; Bergaglio, G.L.; *Il Mobbing. Il marketing sociale come strumento per combatterlo*, Giappichelli Editore, Torino, 2000.
- Balduini, E.;*Il mobbing sotto accusa*, 1998.
- Caprara G.V. , Borgogni L., *Stress e Organizzazione del lavoro*, in Bollettino di Psicologia Applicata, 1988.
- Cavallini, M.; *Il Mobbing nel pubblico impiego*, 2001.
- Donis, M.; *Mobbing, Stress e Burn-out*, 2002.

## SITOLOGIA

[www.regione.marche.it](http://www.regione.marche.it)

[www.asl.pavia.it](http://www.asl.pavia.it)

[www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it)

<http://www.cisl-fps-milano.it/>

[www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it)

<http://www.filtcgil.it/documenti/Accordodidclima.pdf>

[www.uil.it/mobbing](http://www.uil.it/mobbing)

<http://www.uil.it/mobbing/volkswagen.htm>

[Regione Veneto](#)

[Asl Pavia](#)

[Università degli Studi di Catania](#)