

Il benessere organizzativo

Il Benessere Organizzativo

DEFINIZIONE:

*“L’insieme dei **nuclei culturali**, dei **processi** e delle **pratiche organizzative** che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative” (Avallone, Bonaretti 2003)*

Il Benessere Organizzativo ha a che fare con **contenuti** e **contesto** del lavoro

Il benessere organizzativo

Il termine di benessere organizzativo indica due dimensioni:

1. lo stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo
2. l'insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora

Prospettive di studio del benessere organizzativo

Il tema del benessere organizzativo si è andato sviluppando secondo 4 differenti prospettive di studio:

1. Il paradigma dello stress da lavoro, del burnout e del mobbing
2. Lo studio della personalità dei manager e della leadership
3. La prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa
4. Il paradigma delle politiche aziendali e organizzative

1. Paradigma dello stress da lavoro, del burnout e del mobbing

Principali aree di indagine

- Focus sulle capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti più che sul tipo di ambienti lavorativi che possono causare o alleviare lo stress
- Negli ultimi anni si è osservata una crescente attenzione anche ai fattori organizzativi (condizioni ambientali e situazionali) quali possibili fonti di stress, burnout e mobbing

(Karasek & Theorel, 1990; Maslach & Jackson, 1981; Leymann, 1996)

2. Studio della personalità dei manager e della leadership

Questa prospettiva si basa sull'idea che sia l'individuo ad influenzare l'organizzazione e non viceversa. Quando il manager ha raggiunto una fase della vita in cui ha imparato a gestire positivamente la propria salute, altrettanto positivamente potrà diffondere questo tipo di valore all'interno dell'organizzazione

(Maccoby, 1988; Kaplan, 1991)

3. Prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa

l'interesse è rivolto all'ambiente fisico di lavoro, a comprendere come creare luoghi di lavoro efficaci

(Levering, 1988; Lloyd, 1991)

4. Paradigma delle politiche aziendali e organizzative

L'attenzione è posta sulle politiche aziendali, sulla cultura ed il clima del posto di lavoro, da cui deriva la possibilità o meno di controllo e partecipazione da parte del lavoratore, di supporto sociale, di soddisfazione dei bisogni, di salute dell'individuo e dell'organizzazione.

(Jamieson & O'Mara, 1991)

Dimensioni indicative di benessere o malessere nei contesti di lavoro

(Avallone – Papolomas 2005)

- 14 Dimensioni che rappresentano le componenti principali del costrutto di benessere organizzativo
- Indicatori positivi di salute organizzativa
- Indicatori negativi di salute organizzativa
- Disturbi individuali riconducibili all'area psicosomatica

Dimensioni della salute organizzativa

(Avallone e Paplomatas, 2005)

Un'organizzazione può considerarsi in buona salute se:

1. **Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole ed accogliente**
2. **Pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative**
3. **Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e libera nuove potenzialità**
4. **Ascolta le istanze dei dipendenti**
5. **Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro**
6. **E' in grado di governare l'espressione della conflittualità entro livelli tollerabili di convivenza**
7. **Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo**
8. **Assicura rapidità di decisione, scorrevolezza operativa e supporta l'azione verso gli obiettivi**
9. **Assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale**
10. **Mantiene livelli tollerabili di stress.**
11. **Stimola nei dipendenti il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni**
12. **Adotta le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali**
13. **Definisce i compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità**
14. **E' aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale**

Indicatori di benessere

1. Soddisfazione per l'organizzazione

Gradimento per l'appartenenza ad un'organizzazione ritenuta di valore

2. Voglia di impegnarsi per l'organizzazione

Desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto

3. Sensazione di far parte di un team

Percezione di puntare, uniti, verso un obiettivo. Percezione di una coesione emotiva nel gruppo

4. Voglia di andare al lavoro

Quotidiano piacere nel recarsi al lavoro

5. Elevato coinvolgimento

Sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali

6. Speranza di poter cambiare le condizioni negative Attuali

Fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti

7. Percezione di successo dell'organizzazione

Rappresentazione della propria organizzazione come apprezzata dall'esterno

8. Rapporto equilibrato tra vita lavorativa e privata

Percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero

9. Relazioni interpersonali positive

Soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro

10. Valori organizzativi condivisi

Condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione

11. Immagine del management

Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima)

Indicatori di malessere (1)

1. Insofferenza nell'andare al lavoro

Esistenza di una difficoltà quotidiana nel recarsi al lavoro

2. Assenteismo

Assenze dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati e comunque sistematici.

3. Disinteresse per il lavoro

Scarsa motivazione che può o meno esprimersi anche attraverso comportamenti di scarso rispetto di regole e procedure nella qualità del

4. Desiderio di cambiare lavoro

Desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti

5. Alto livello di pettegolezzo

Quando il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi è considerato come un indicatore di malessere fino a diventare quasi un sostituto dell'attività lavorativa

6. Disturbi dell'area psicosomatica

(Sonno, patologie gastrointestinali, patologie cardiovascolari, cefalea, disturbi psichiatrici, etc.)

7. Aggressività inabituale e nervosismo

Espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona

9. Sentimento di inutilità

La persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzata

Indicatori di malessere (2)

10. Sentimento di irrilevanza

La persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione

11. Sentimento di disconoscimento

La persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro

12. Lentezza nella performance

I tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno

13. Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti ecc.

I soggetti organizzativi e/o clienti non hanno chiaro "chi fa cosa" senza che a volte ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio

14. Venir meno della propositività a livello cognitivo

E' assente sia la disponibilità ad assumere iniziative sia il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali.

15. Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa

Sensazione di lavorare meccanicamente, senza alcuna partecipazione emotiva alle attività lavorative

Rischi Psicosociali

Definizione

“interazione tra contenuto del lavoro, gestione ed organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative da un lato, competenze ed esigenze dei lavoratori dipendenti dall’altro, che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici”.

(Organizzazione Internazionale del Lavoro, 1986)

Incidenza dei rischi psicosociali sul lavoro

(Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro 2005)

“dopo il mal di schiena ed i dolori muscolari, lo stress è il primo sintomo connesso al lavoro (23% dei lavoratori europei), al pari dell'affaticamento Generale”.

Seguono poi, tra i sintomi di carattere psicologico:

- l'irritabilità (11%),
- l'insonnia (9%) e
- l'ansia (8%).

Incidenza del fenomeno stress lavoro correlato

- Circa il 55 % delle giornate lavorative perse in un anno è correlata allo stress lavorativo (European Agency for Safety and Health at Work, 2000)
- La condizione di stress in ITALIA interessa il 27% dei lavoratori (EASHW,2009)
- L'Unione Europea nel 2002 ha valutato che il costo economico dello stress legato al lavoro era di circa 20 miliardi di euro (ISPESL, 2004)
- Lo stress agisce come modulatore dei rischi tradizionali aggravandone gli effetti (EASHW, 2009)

Principali conseguenze dello stress nelle organizzazioni in Italia

[Circolare Confindustria N. 19133 del 11.11. 2008]

- Elevata rotazione del personale
- Frequenti conflitti interpersonali
- Alto tasso di assenteismo
- Lamentele da parte delle persone
- Infortuni
- Richieste di cambio mansione/settore
- Disfunzioni o episodi di interruzione/rallentamento dei flussi comunicativi

Principali effetti del disagio psicosociale sulle Aziende nel Mondo

(ILO, Organizzazione internazionale del lavoro)

- **Assenteismo** (in Europa, 1 milione di giornate lavorative all'anno sono perse a causa dello stress).
- **Costi legati alla necessità di formare nuovo personale** a causa dell'elevato turn-over, alla riduzione della produttività e della qualità del lavoro di chi è affetto da disagi psico-sociali
- **Costi collegati al crescere del contenzioso** (cause per risarcimento di danni connessi al lavoro e in particolare al mobbing) e al rimborso di spese mediche.

Lo stress occupazionale

“Lo stress occupazionale può essere definito come il risultato di un processo che coinvolge l'individuo nella sua interazione con l'ambiente e si sviluppa attraverso varie fasi:

dalla percezione di potenziali fonti di tensione nell'ambiente (stressor),

alla produzione di risposte fisiologiche, psicologiche e comportamentali di tensione (strain),

fino alla determinazione di conseguenze sia individuali che organizzative “

(Cooper, 1996)

Dimensioni dello stress

- *Stress*: l'intero processo transazionale;
- *stressors*: gli eventi o le proprietà degli eventi (stimoli) che incontrano gli individui;
- *tensione* (strain): la risposta fisica, psicologica o comportamentale dell'individuo agli stressori;
- *effetti* (outcomes): le conseguenze della tensione sia a livello individuale che organizzativo;
- *mastering*: la situazione di padronanza, potere e controllo dell'individuo sull'ambiente;

Rischi legati al contenuto del lavoro

Adattato da : European Agency for Safety and Health at Work, 2000

Categoria	Condizioni di definizione del rischio
<i>Ambiente di lavoro ed attrezzature</i>	Problemi inerenti l'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture ed attrezzature di lavoro
<i>Pianificazione dei compiti</i>	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità, incertezza Elevata
<i>Carico/ritmo di lavoro</i>	Carico di lavoro eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, livelli elevati di pressione in relazione al tempo
<i>Orario di lavoro</i>	Lavoro a turni, orari di lavoro senza flessibilità, orari imprevedibili, lavoro prolungato

Rischi legati al contesto del lavoro

Adattato da : European Agency for Safety and Health at Work, 2000

Categoria	Condizioni di definizione del rischio
<i>Funzioni e Cultura organizzativa</i>	Scarsa comunicazione, scarso supporto nella soluzione dei problemi e lo sviluppo personale, scarsa definizione degli obiettivi organizzativi
<i>Ruolo nell'organizzazione</i>	Ambiguità e conflitti di ruolo, responsabilità di altre persone
<i>Progressione della carriera</i>	Incertezza nella carriera, promozione insufficiente o eccessiva, bassa retribuzione, insicurezza lavorativa, scarso valore sociale attribuito al lavoro
<i>Autonomia decisionale / controllo</i>	Ridotta partecipazione al processo decisionale, mancanza di controllo sul lavoro
<i>Rapporti interpersonali sul lavoro</i>	Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale
<i>Interfaccia casa / lavoro</i>	Richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambito domestico, problemi di doppia carriera

Le fonti di stress lavorativo (Cooper, 1997)

Fonti intrinseche al lavoro

- Condizioni fisiche di lavoro
- Eccesso di lavoro
- Pressione temporale
- Responsabilità per la vita delle persone

Ruolo nell'organizzazione

- Tipo di ruolo
- Ambiguità/conflicto
- Immagine
- Conflitti per ruoli di confine

Sviluppo di carriera

- Sovra-promozione
- Retrocessione
- Mancanza di sicurezza
- Ambizioni deluse

Relazioni interpersonali

- Difficoltà relazionali
- Difficoltà a delegare responsabilità

Struttura e clima organizzativo

- Partecipazione scarsa o nulla alle decisioni
- Restrizioni sul comportamento
- Accortezza nell'impegno
- Mancanza di consultazione

Mediatori nell'effetto dello stress

- caratteristiche individuali,
- modelli comportamentali,
- attitudini,
- valori,
- esperienze passate,
- abilità,
- modelli culturali
- interfaccia casa-famiglia/lavoro

Effetti dello stress lavorativo

Effetti individuali.

Fisiologici.

Comportamentali e psicologici.

Effetti organizzativi.

Assenteismo.

Turnover.

Difficoltà nelle relazioni industriali.

Scarso controllo di qualità.

le due categorie di effetti possono sfociare in *malattie psicosomatiche e disfunzioni organizzative*.

Le principali reazioni allo stress (OMS 2003)

Le reazioni allo stress possono manifestarsi a livello (individuale):

- **Fisiologico:** alterazioni nel sistema cardiovascolare
- **Emotivo:** nervosismo e irritazione
- **Cognitivo:** riduzione delle capacità attentive
- **Comportamentale:** comportamenti aggressivi, errori

Disturbi individuali dell'area psicosomatica riconducibili al lavoro

- Mal di testa difficoltà di concentrazione
- Mal di stomaco, gastrite
- Nervosismo, irrequietezza, ansia
- Senso di eccessivo affaticamento
- Asma, difficoltà respiratorie
- Dolori muscolari e articolari
- Difficoltà ad addormentarsi, insonnia
- Senso di depressione

Cambiamenti del mondo del lavoro e aumento dei rischi psicosociali. I 5 temi che aumentano il rischio

(Agenzia Europea per la salute e sicurezza sul lavoro, 2007)

- Contratti precari e scarsità del lavoro
- Invecchiamento della forza lavoro e dunque mancanza di turn over
- Alti carichi di lavoro: maggiore pressione sui lavoratori da parte del management
- Tensione emotiva elevata, aumento delle violenze e molestie sul lavoro
- Interferenze e squilibrio nell'interfaccia lavoro/vita privata

La prevenzione del rischio psicosociale

Evoluzione Quadro legislativo europeo

- *Comunicazione delle Comunità europee (Bruxelles, 18.7.2001): “**Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle Imprese**”.*
- *Commissione delle Comunità Europee (Bruxelles, 11/03/2002): “**Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e della società: una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza 2002-2006**”*
- *Comunicazione delle Comunità europee (Bruxelles, 14.10.2005): **Migliorare la salute mentale della popolazione.***
- *Commissione delle Comunità Europee (Bruxelles, 21.02.2007): “**Migliorare la qualità e la produttività sul luogo di lavoro: una nuova strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro**”*

Commissione delle comunità europee

“Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e dalla società: una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza 2002-2006” (Bruxelles, 11.03.2002)

Punti salienti:

“I cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, in particolare le modalità più flessibili di organizzazione dell'orario di lavoro e una gestione delle risorse umane più individuale e maggiormente orientata al risultato hanno un'incidenza profonda sui problemi legati alla salute sul luogo di lavoro o, più in generale, sul benessere sul luogo di lavoro”.

“Le malattie considerate emergenti quali lo stress, la depressione o l'ansia, nonché la violenza sull'ufficio di lavoro, le molestie e l'intimidazione rappresentano ben il 18% dei problemi di salute legati al lavoro, un quarto dei quali comporta un'assenza dal lavoro pari o superiore alle due settimane. ESSE DEVONO ESSERE OGGETTO DI AZIONI SPECIFICHE DI PREVENZIONE”

Accordo europeo sulle stress sul lavoro

Accordo siglato da CES - sindacato Europeo; UNICE - “Confindustria europea”; UEAPME – associazione europea artigianato e PMI; CEEP - associazione europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale (Bruxelles, 08/10/2004 - Recepito in Italia il 9 giugno 2008)

Obiettivo

Offrire ai datori di lavoro e ai lavoratori un modello che consenta di individuare e di prevenire o gestire i problemi di stress da lavoro.

Responsabilità

In base alla direttiva quadro 89/391, tutti i datori di lavoro sono obbligati per legge a tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori. Questo dovere riguarda anche i problemi di stress da lavoro in quanto costituiscono un rischio per la salute e la sicurezza. Tutti i lavoratori hanno il dovere generale di rispettare le misure di protezione decise dal datore di lavoro. I problemi associati allo stress possono essere affrontati nel quadro del processo di valutazione di tutti i rischi, programmando una politica aziendale specifica in materia di stress e/o attraverso misure specifiche mirate per ogni fattore di stress individuato.

Accordo europeo sullo Stress sul lavoro

Definizioni salienti:

Stress lavoro-correlato: con tale termine si fa riferimento a quegli aspetti relativi alla ***progettazione, organizzazione e gestione del lavoro***, nonché ai rispettivi contesti ambientali e sociali che dispongono del potenziale per dar luogo a danni di tipo fisico, sociale, psicologico

[punto 3]

«Lo stress è uno stato, che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali, e che consegue dal fatto che ***le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti***»

Accordo europeo sullo Stress sul lavoro

[punto 4]

L'individuazione di un problema di SLC deve passare per l'analisi di fattori quali :

- **Organizzazione e 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, ...);
- **Condizioni e ambiente di lavoro** (esposizione a comportamenti illeciti, rumore, calore, sostanze pericolose, ...);
- **Comunicazione** (incertezza circa le aspettative riguardo al lavoro, prospettive di occupazione, un futuro cambiamento, ...)
- **Fattori soggettivi** (pressioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di una mancanza di aiuto, ...)

Accordo europeo sullo stress sul lavoro

Caratteristiche delle misure di prevenzione, eliminazione e riduzione dei rischi:

- Possono essere di tipo collettive, individuali o integrate.
- Possono essere specifiche per ciascun fattore di stress individuato oppure inserite nel quadro di una politica anti-stress integrata che sia contemporaneamente preventiva e valutabile.
- Per la loro gestione le Aziende possono ricorrere a competenze esterne in mancanza di risorse sufficienti interne
- Le Aziende sono tenute a procedere ad una valutazione periodica di efficacia e miglioramento

Queste misure possono comprendere ad esempio:

- misure di gestione e di comunicazione, volte a chiarire obiettivi aziendali e ruolo di ciascun lavoratore, fornire sostegno adeguato da parte della direzione ai singoli individui e ai team di lavoro, aumentare responsabilità e controllo sul lavoro, migliorare l'organizzazione, i processi, le condizioni e l'ambiente di lavoro.
- la formazione dei dirigenti e dei lavoratori per migliorare la loro consapevolezza e la loro 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.

Commissione delle comunità europee

Migliorare la salute mentale della popolazione. Verso una strategia sulla salute mentale per l'Unione europea (Bruxelles, 14.10.2005)

Punti salienti:

“Mentre la salute mentale incentiva le capacità lavorativa e la produttività, cattive condizioni di lavoro, comprese le intimidazioni da parte di colleghi, comportano problemi psichici, assenze per malattia e maggiori costi. Fino al 28% dei lavoratori dipendenti europei segnala situazioni di stress sul lavoro. Gli interventi volti a promuovere la capacità individuale e a ridurre i fattori di stress nell'ambiente di lavoro migliorano la salute e favoriscono lo sviluppo economico”.

In base a uno studio commissionato da OMS e la Banca mondiale si prevede che entro il 2020 il disturbo depressivo maggiore sarà al secondo posto dopo la cardiopatia ischemica, tra le principali cause di disabilità

Il luogo di lavoro costituisce l'ambiente privilegiato per la prevenzione dei disturbi psicologici e la promozione di una migliore salute mentale

Commissione delle comunità europee

“Migliorare la qualità e la produttività sul luogo di lavoro: una nuova strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro” (Bruxelles, 21.02.2007)

Punti salienti:

- “La situazione lavorativa rafforza la salute ed il benessere personale”
- “L’accesso al mercato del lavoro ed il mantenimento del posto di lavoro migliorano globalmente la salute della popolazione”

Tra gli obiettivi della strategia comunitaria:

1. Promuovere cambiamenti dei comportamenti dei lavoratori nonché approcci orientati alla salute presso i datori di lavoro
2. Integrazione di salute e sicurezza nei programmi di istruzione e formazione
3. Favorire la sensibilizzazione nell’ambito delle imprese
4. Mettere a punto metodi per l’identificazione e la valutazione di nuovi rischi potenziali

Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo

Accordo quadro europeo sulle molestie e la violenza sul luogo di lavoro (Bruxelles, 08/11/2007)

Caratteristiche salienti:

- L'Accordo è volto a definire apposite strategie per impedire e gestire i problemi di prepotenza, molestie sessuali e violenza fisica sul luogo di lavoro.
- Condanna di tutte le forme di molestia e di violenza (tolleranza zero nei confronti di tali comportamenti)
- Pone la necessità per le Aziende di definire apposite procedure per gestire i casi di molestie e violenza laddove essi si verificano. Le procedure possono comprendere una fase informale con la partecipazione di una persona che goda della fiducia tanto della direzione che dei lavoratori (CONSIGLIERE DI FIDUCIA)
- Conferma il dovere del datore di lavoro di tutelare i lavoratori contro tali rischi
- I ricorsi andranno esaminati e risolti rapidamente.
- Contro i colpevoli dovranno essere adottate misure adeguate (dall'azione disciplinare fino al licenziamento)
- Alle vittime sarà fornita, se del caso, assistenza nel processo di reinserimento.

La prevenzione del rischio psicosociale

Lo scenario Italiano

Il D.Lgs 626/94

Caratteristiche salienti:

- Introduzione di aspetti importanti in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro (misure per la riduzione dei fattori di rischio e gestione della sicurezza)
- Pur essendo stato spesso applicato in senso riduttivo, ha introdotto un modello di gestione integrata e partecipata della sicurezza
- Aveva recepito in maniera incompleta la direttiva quadro 89/391/CEE del 16 giugno 1989 (norma di riferimento stati UE che pone l'obbligo per tutti i datori di lavoro di valutare tutti i fattori di rischio, compresi quelli legati allo stress)

La prevenzione del rischio psicosociale

Lo scenario Italiano

Legge 39 del 01/03/2002, modifica dell'art. 4 del D.Lgs 626/94

ART. 4 Obblighi del datore di lavoro, del dirigente e del preposto

“Il **datore di lavoro**, in relazione alla natura dell'attività dell'azienda ovvero dell'unità produttiva, **valuta tutti i rischi per la sicurezza e per la salute dei lavoratori**, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro”.

Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni.

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI - Dipartimento della Funzione Pubblica DIRETTIVA 24 marzo 2004

Punti salienti:

- Sostegno alle Pubbliche Amministrazioni ad attivarsi per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, oltre che per l'efficacia e produttività, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni.
- Attenzione per le condizioni emotive dell'ambiente di lavoro e la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento e che favorisca gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, orientati allo sviluppo della professionalità
- Attenzione per l'ergonomia e la gestione degli spazi architettonici

Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI - Dipartimento della Funzione Pubblica DIRETTIVA 24 marzo 2004

Le amministrazioni sono invitate, adottando le opportune forme di relazioni sindacali, a valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando opportune misure di miglioramento con i seguenti scopi:

1. valorizzare le risorse umane
2. aumentare la motivazione dei collaboratori
3. migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori
4. accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione
5. rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori
6. migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'amministrazione
7. diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento
8. realizzare sistemi di comunicazione interna
9. prevenire i rischi psico-sociali di cui al decreto legislativo n. 626/1994.

D.Lgs 81 del 09/04/2008

Esplicitazione del concetto di stress-lavoro correlato

Articolo 28

La valutazione 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 (SLC)**, e quelli riguardanti le **lavoratrici in stato di gravidanza**, nonché quelli connessi alle **differenze di genere**, **all'età**, alla **provenienza da altri Paesi**.

D.Lgs 81 del 09/04/2008

Valutazione dei rischi e promozione della sicurezza:

Il **Documento di Valutazione dei Rischi** (DVR) deve contenere:

- a) una **relazione sulla valutazione di tutti i rischi** per la sicurezza e la salute durante l'attività lavorativa, nella quale siano **specificati i criteri adottati**;
- b) l'indicazione delle **misure di prevenzione e di protezione** attuate e dei dispositivi di protezione individuali adottati;
- c) il **programma delle misure** opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza;
- d) l'individuazione delle **procedure per l'attuazione delle misure da realizzare**, nonché dei **ruoli** dell'organizzazione aziendale che vi debbono provvedere;
- f) l'individuazione delle mansioni che eventualmente espongono i lavoratori a rischi specifici che richiedono una riconosciuta capacità professionale, specifica esperienza, **adeguata formazione e addestramento**.

Linee guida per la valutazione dei rischi da stress lavoro correlato

Commissione Consultiva Permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro (17 novembre 2010)

- Non tutti i luoghi di lavoro sono necessariamente interessati dallo stress
- Non tutte le manifestazioni di stress sono necessariamente negative
- Lo stress non è una malattia
- Non tutte le manifestazioni di stress sul lavoro possono essere considerate come stress lavoro-correlato
- L'individuazione dello stress può implicare analisi di fattori oggettivi e soggettivi
- Il compito di stabilire le misure per prevenire, eliminare o ridurre lo stress spetta al datore di lavoro e le misure sono adottate con la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti
- La gestione dei problemi di stress può essere condotta sulla scorta del generale processo di valutazione dei rischi
- Laddove nel luogo di lavoro non siano presenti professionalità adeguate, possono essere chiamati esperti esterni

Linee guida di valutazione dei rischi da stress lavoro correlato

Elementi essenziali:

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato è parte integrante della valutazione dei rischi e deve essere effettuata (come per tutti gli altri fattori di rischio) dal datore di lavoro avvalendosi del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) con il coinvolgimento del medico competente, ove nominato, e previa consultazione del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS/RLST).

La valutazione si articola in due fasi:

- una necessaria (valutazione preliminare)

- l'altra eventuale, da attivare nel caso in cui la valutazione preliminare riveli elementi di rischio da stress lavoro correlato e le misure di correzione adottate a seguito della stessa, dal datore di lavoro, si rivelino inefficaci

Linee guida di valutazione dei rischi da stress lavoro correlato

A) Valutazione preliminare (necessaria): analisi condizioni oggettive

Rilevazione, da parte del datore di lavoro, di indicatori oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili, appartenenti quanto meno a tre distinte famiglie:

1. **Eventi sentinella** quali ad esempio: indici infortunistici; assenze per malattia; turnover; procedimenti e sanzioni; segnalazioni del medico competente; specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori. I predetti eventi sono da valutarsi anche sulla base di parametri omogenei individuati internamente alla azienda (es. andamento nel tempo degli indici infortunistici rilevati in azienda).
2. **Fattori di contenuto del lavoro** quali ad esempio: ambiente di lavoro e attrezzature; carichi e ritmi di lavoro; orario di lavoro e turni; corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti.
3. **Fattori di contesto del lavoro** quali ad esempio: ruolo nell'ambito dell'organizzazione, autonomia decisionale e controllo; conflitti interpersonali al lavoro; evoluzione e sviluppo di carriera; comunicazione (es. incertezza in ordine alle prestazioni richieste).

Linee guida di valutazione dei rischi da stress lavoro correlato

B) Valutazione approfondita (eventuale): analisi condizioni soggettive

La valutazione approfondita prevede la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori, ad esempio attraverso differenti strumenti quali questionari, focus group, interviste semistrutturate, sulle famiglie di fattori/indicatori di cui all'elenco sopra riportato.

Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile che tale fase di indagine venga realizzata tramite un campione rappresentativo di lavoratori.

Nelle imprese che occupano fino a 5 lavoratori in luogo dei predetti strumenti di valutazione approfondita, il datore di lavoro può scegliere di utilizzare modalità di valutazione (es. riunione) che garantiscano il coinvolgimento dei lavoratori nella ricerca delle soluzioni e nella verifica della loro efficacia.

Valutazione del rischio stress: la metodologia Ispesi-HSE*

Si basa su 6 dimensioni organizzative:

- 1- domanda (carico di lavoro etc.)
- 2- controllo (autonomia nello svolgimento del lavoro)
- 3- supporto (supporto fornito dall'azienda)
- 4- relazioni (per un'adeguata gestione dei conflitti)
- 5- ruolo (consapevolezza del lavoratore)
- 6- cambiamento (gestione e comunicazione)

* Istituto Superiore Prevenzione e Sicurezza sul lavoro e Health and Safety Executive (soggetto di riferimento del sistema salute e sicurezza dei luoghi di lavoro nel Regno Unito)

Valutazione del rischio stress: la metodologia Ispesi-HSE

Le fasi operative:

1. Preparazione dell'organizzazione (il DL deve garantire il coinvolgimento di dirigenti, preposti, medico competente, RSPP, ASPP, RLS e lavoratori, lo sviluppo di un piano di progetto e lo sviluppo di strategie di comunicazione e coinvolgimento del personale)
2. Identificazione dei fattori di rischio stress/conoscenza dei management standards (in cui i soggetti coinvolti devono venire a conoscenza delle procedure valutative e dei management standards)
3. Raccolta dei dati/valutazione oggettiva e soggettiva (fonti di informazione e dati già disponibili in azienda e valutazioni soggettive dello stress da parte dei lavoratori secondo un apposito questionario di percezione dello stress ISPEL- HSE)
4. Valutazione del rischio/esplorazione problemi e sviluppo soluzioni (il DL deve confermare i risultati ottenuti, analizzandone il significato anche in relazione a gruppi omogenei di lavoratori/specifici settori produttivi/reparti e sviluppare possibili soluzioni coinvolgendo un gruppo di lavoratori)
5. Formalizzazione dei risultati/sviluppo e implementazione di un piano d'azione (attraverso la messa in opera di apposite azioni correttive e preventive)
6. Monitoraggio e controllo del piano d'azione e valutazione della loro efficacia

Il Burnout

stato di fatica cronica, depressione e frustrazione dovuto ad una grande devozione ad una “causa” (professione) che viene delusa e produce una riduzione dell’impegno

(Freudenberger, 1971)

Inizialmente studiato nelle professioni d’aiuto, poi si è esteso a tutte quelle professioni in cui il contatto diretto con il cliente ha un significato profondo ed emotigeno

Burn-out

Sindrome caratterizzata dalla sequenza delle seguenti fasi:

- esaurimento emotivo
- depersonalizzazione (seguita da cinismo)
- ridotta realizzazione personale (seguita da ridotta efficacia professionale)

Le cause del Burnout

1. Sovraccarico di lavoro (in quantità e qualità)
2. Mancanza di controllo (o discrezionalità)
3. Gratificazione insufficiente (economica e morale)
4. Crollo del senso di appartenenza comunitario, al quale spesso segue mancanza di supporto sociale
5. Assenza di equità (mancanza di fiducia, lealtà e rispetto)
6. Valori contrastanti (nelle azioni, nella politica e nelle comunicazioni)

Fattori di rischio

1. Fattori socio-ambientali e lavorativi
2. Caratteristiche individuali

Fattori socio-ambientali e lavorativi (Cooper 1988)

- **Ruolo nell'organizzazione**

(in particolare l'ambiguità di ruolo, ossia la mancanza di chiarezza rispetto al compito, e il conflitto di ruolo, caratterizzato da richieste tra loro incompatibili)

- **Relazioni di lavoro**

(le difficoltà di relazionarsi con i colleghi, l'autorità o i dipendenti; la presenza di stili di leadership più o meno autoritari o democratici. In alcune circostanze vi è un eccessivo direttivismo che produce tensione e malumore, in altri casi è un esagerato permissivismo che genera insicurezza e litigiosità).

- **Sviluppo di carriera**

(può diventare fonte di stress per quei soggetti con marcate aspirazioni a emergere e a raggiungere status socioeconomici elevati, nel momento in cui tali ambizioni sono deluse. La stessa competitività tra colleghi per ricoprire un incarico migliore, rappresenta una probabile situazione stressante.

- **Struttura e clima lavorativo**

(indispensabili nel fornire al lavoratore un senso di "appartenenza all'organizzazione")

Fattori di rischio individuali

- **Variabili anagrafiche.**

- Maslach (1992) ritiene che i sintomi di burnout siano più frequenti nei giovani, le cui aspettative sono deluse e stroncate dalla rigidità delle organizzazioni lavorative.
- Inoltre la stessa autrice ha osservato che i lavoratori più giovani, non coniugati che sono agli inizi della carriera appaiono maggiormente esposti di quelli più anziani, coniugati, indipendentemente dal genere.

- **Caratteristiche personali.**

- la bassa autostima, l'impulsività, la rabbia, l'introversione, l'eccesso bisogno di approvazione nonché l'uso di meccanismi difensivi inadeguati (Cherniss, 1983)

- **Aspetti motivazionali.**

- In particolare il significato personale attribuito al lavoro, le aspettative eccessive o irrealistiche, le scelte sottese non da motivazioni autentiche, ma da bisogni conflittuali o da sentimenti di onnipotenza.

Il mobbing: origine

Dall'inglese *to mob* = *assalire, aggredire*

Termine importato dall'etologia:

Il primo ad utilizzarlo fu *Lorenz* (1961), per indicare gli attacchi osservati tra individui della stessa specie e finalizzati all'esclusione di un membro del gruppo

Il fisico svedese *Heinemann* (1972) mutuò il termine per descrivere i comportamenti aggressivi osservati in bambini e adolescenti contro coetanei.

Il mobbing

definizione

“una forma di terrorismo psicologico attuato attraverso azioni vessatorie e persecutorie da una o più persone nei confronti di un singolo individuo nei contesti di lavoro”.

Leymann (1984)

Una definizione operativa

Il mobbing implica una *comunicazione ostile e immorale* diretta *sistematicamente* da uno o più individui verso un altro individuo, il quale viene a trovarsi nell'impossibilità di essere aiutato e di difendersi.

Le violenze psicologiche e sociali vengono perpetrate *continuativamente*, con una *frequenza almeno settimanale* e per un periodo di tempo di *almeno sei mesi*, fino a ridurre la vittima in una condizione di *forte sofferenza psicologica, psicosomatica e sociale* (Leymann 1996)

Gli attori del mobbing

Mobber o esecutore: colui che perpetra l'attacco; può essere un attore individuale o collettivo

Mobbed o vittima: chi subisce gli attacchi; è un singolo individuo.

Spettatori : coloro che assistono o partecipano passivamente al mobbing; possono essere *side-mobber, indifferenti o oppositori*

Tipologie di mobbing psicosociale

1. **Verticale, discendente o dall'alto.**

La violenza psicologica viene posta in essere nei confronti della vittima da un *superiore*.

possibili cause:

- La persona è diventata scomoda;
- Competizione;
- Minaccia alla immagine sociale;
- Differenza di età;
- Antipatia personale;
- Conformismo;
- Ragioni politiche.

Tipologie di mobbing psicosociale

1. **Orizzontale, ascendente o dal basso.**

l'azione discriminante è messa in atto dai colleghi nei confronti del soggetto colpito. Il pensiero dominante dei colleghi è di esautorare il lavoratore.

Possibili cause:

- Competizione;
- Preferenze del capo;
- Invidia;
- Razzismo;
- Campanilismo;
- Fede politica.

Tipologie di mobbing psicosociale

- 1. Mobbing combinato:* le azioni persecutorie sono attuate sia in senso orizzontale che verticale;
- 2. Mobbing diretto:* le violenze psicologiche sono dirette sulla persona oggetto di mobbing.
- 3. Mobbing indiretto:* gli atti vessatori sono indiretti e possono essere attuati sull'ambiente di lavoro, sulla famiglia o sugli amici della vittima delle persecuzioni psicologiche

Tipologie di mobbing psicosociale

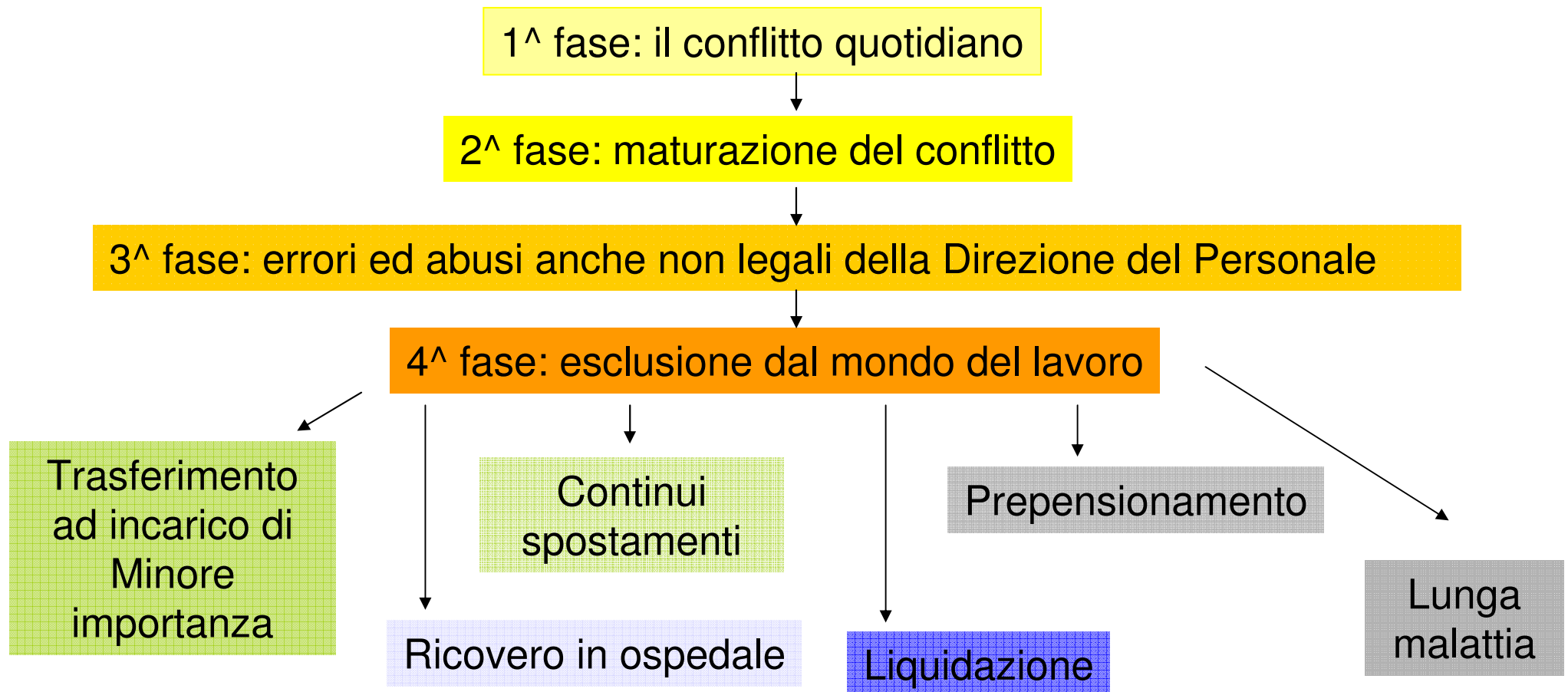
1. *Mobbing leggero*. Si verifica quando gli atti vessatori sono molto sottili, poco appariscenti, ma non per questo poco pericolosi
2. *Mobbing pesante*. Si sviluppa quando le azioni sono attuate in forma palese e violenta, e in quanto tali risultano maggiormente visivi e di conseguenza, più facilmente contrastabili.

Tipologie di mobbing psicosociale

- *Mobbing involontario.* Avviene quando un lavoratore, a seguito di un periodo di stress, diviene irritabile, irascibile con comportamenti aggressivi nei confronti dei suoi colleghi. È un tipo di mobbing passeggero perché quando il periodo di stress e di pressione finisce, il comportamento del soggetto torna ad essere normale
- *Serial mobbing.* Avviene quando un impiegato cerca di mettere in condizioni di mobbing un lavoratore dopo l'altro. Secondo le ricerche effettuate in Inghilterra da Field (1999), questo è il tipo di mobbing più comune.
- *Mobbing collettivo.* Quando colpiti da atti discriminatori sono gruppi di lavoratori (es.: ristrutturazioni aziendali, prepensionamenti, cassa integrazione).
- *Mobbing individuale.* Quando oggetto è il singolo lavoratore.
- *doppio mobbing.* Quando una persona messa in condizione di mobbing finisce per perdere il sostegno della famiglia (la violenza subita sul posto di lavoro diventa il suo unico e ossessivo argomento di conversazione, per cui i parenti, anche quelli che gli sono normalmente più solidali, tendono ad evitarlo pur di non ascoltarlo più). *Si tratta di un fenomeno caratteristico delle culture dell'Europa meridionale e particolarmente diffuso nella realtà italiana (Ege, 2000).*

Il mobbing come processo

Il mobbing non è un comportamento stabile, bensì un processo che evolve attraverso differenti stadi. Leymann, nel 1996, teorizza un *modello a 4 fasi*.



Le conseguenze del mobbing per la vittima

- conseguenze di tipo *socio-emotivo* (depressione, ansia, ossessioni, attacchi di panico, isolamento, anestesia reattiva, senso di depersonalizzazione)
- conseguenze *psicofisiologiche* (cefalea, vertigini, disturbi gastrointestinali, tachicardia, manifestazioni dermatologiche, disturbi del sonno e della sessualità)
- conseguenze sul *comportamento* (disturbi alimentari, abuso di alcool, fumo e farmaci, reazioni auto/etero aggressive, passività)

Le conseguenze del mobbing per l'organizzazione

Per l'organizzazione di lavoro il mobbing rappresenta una fonte di costi, dovuti a:

- perdita di *produttività* ed *efficienza* sia della vittima che dei gruppi di lavoro in cui essa è inserita
- aumento delle *assenze per malattia*
- innalzamento del *tasso di turnover*
- crescita del numero di *prepensionamenti*
- incremento delle *vertenze*