

# LO STRESS LAVORO-CORRELATO NEL QUADRO EUROPEO DEI FATTORI DI RISCHIO PSICOSOCIALE

di Carlo Bisio\*

In questo articolo si presenta il significato di rischio psicosociale e si procede ad una revisione di alcuni documenti europei che se ne occupano.

La prima parte è quindi dedicata alla definizione e comprensione di che cosa si intenda per rischio psicosociale, partendo dagli aspetti più intuitivi ed elementari fino alla descrizione delle principali applicazioni ai temi della salute e sicurezza.

La seconda parte prende in esame alcuni documenti che nei paesi europei e a livello comunitario trattano i temi dei rischi psicosociali e in particolare il tema dello stress lavoro-correlato.

## 1. Che cosa è il rischio psicosociale, quali danni produce

### Il rischio psicosociale questo sconosciuto

In molti documenti europei si considera una categoria definita come “fattori di rischio psicosociale”; in Italia è stato introdotto il tema dello stress lavoro-correlato nel 2008, mentre la categoria dei rischi psicosociali non viene esplicitamente contemplata.

Il fatto di mantenere distinto il rischio stress dal contesto più ampio dei rischi psicosociali ha creato non poca confusione sia sul piano del dibattito che su quello operativo. Molti professionisti hanno imparato che “lo stress è un fattore psicosociale”, ma pochi hanno capito bene cosa significa.

Peraltro coloro che potrebbero dare un contributo specifico e insostituibile alla conoscenza della genesi di questi rischi, cioè gli psicologi sociali, non si sentono investiti dal problema, poiché normalmente non si occupano di sicurezza e salute.

Sullo stato delle cose hanno un’influenza anche i seguenti fattori:

- il fatto che la norma trascuri di dare un ruolo forte ed esplicito agli psicologi, nonostante la legge 56 del 18.02.89 “Ordinamento della professione di psicologo”, dica all’art. 1 “La professione di psicologo comprende l’uso degli strumenti conoscitivi e di intervento 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. Comprende altresì le attività di sperimentazione, ricerca e didattica in tale ambito”; è evidente come tali attività siano esattamente ciò che ci si aspetta per le politiche di benessere organizzativo e di gestione del rischio stress; la norma attribuisce solo alla figura del medico competente un ruolo forte in materia;
- l’immagine (stereotipica) che nella società si ha della professione di psicologo; lo psicologo si occupa spesso di organizzazioni, di lavoro, di benessere, di comunità, ecc. e non solo di disagio mentale;
- la frammentazione degli psicologi stessi e delle loro competenze; molti approcciano il tema dello stress attraverso categorie cliniche, e non organizzative o di psicologia sociale più adatte alla valutazione del rischio stress e alla sua prevenzione;
- l’arretratezza culturale che su questi temi nel nostro Paese ad oggi scontiamo sul tema dei fattori psicosociali, che è stata messa in luce anche da autorevoli pubblicazioni di istituzioni europee (si veda ad esempio lo studio di van Stolk et al., 2012, commissionato dall’agenzia EASHW) e di letteratura scientifica (Giorgi, Majer, 2008).

In questa prima parte dell’articolo si intende fare chiarezza sul concetto di *psicosociale*, per capire poi come i fenomeni psicosociali possono diventare rischi, e comprendere infine in che modo ciò ha a che vedere con la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro.

\* Consulente, Psicologo del Lavoro ed Ergonomo.

## La psicologia sociale e i fenomeni psicosociali

La psicologia sociale studia i processi di socializzazione e d'interazione sociale, e si interessa dei processi psichici individuali in rapporto alle dinamiche sociali a cui le persone partecipano; in altre parole si interessa di studiare come le esperienze psicologiche sono collegate all'ambiente sociale. La parola "sociale" si intende sia a livello dell'intera società, sia più spesso a livello di gruppi più ristretti come un'organizzazione o un gruppo di lavoro; queste sono anzi le dimensioni del "sociale" che interessano maggiormente nell'affrontare il tema dei rischi psicosociali.

I più semplici fattori che la psicologia sociale utilizza per comprendere e analizzare le dinamiche psicosociali sono la coesione (fattori di coesione e suo livello), la leadership (sue manifestazioni, conflitti di leadership, differenti aspetti di leadership nello stesso gruppo, ecc.), la comunicazione nel gruppo (modi, obiettivi, ecc.), le pressioni sociali di alcuni su altri, o di una maggioranza verso una minoranza, la divisione in ruoli, gli aspetti emozionali condivisi nel gruppo, i fattori di divisione interna e di conflitto, i rapporti con gli altri gruppi, ecc. Dietro a ciascuno di questi fenomeni esiste numerosa e qualificata letteratura specialistica nell'ambito della psicologia sociale<sup>1</sup>.

I fenomeni psicosociali sono un aspetto ineliminabile della nostra vita; quando siamo in gruppo di lavoro o apparteniamo a organizzazioni siamo immersi in una rete di relazioni e quindi di fenomeni psicosociali.

Questo di per sé non costituisce un rischio. In generale il fatto di aggregarsi con altre persone (per lavorare, per divertirsi, per raggiungere assieme obiettivi, ...) è più una risorsa che un rischio. Gli "altri" per ciascuno di noi sono parte importante dell'esperienza, sono risorse per cercare e dimostrare affetto e comprensione, per collaborare, per affermare e conoscere la propria personalità, per apprendere, ecc.

Come ogni tipo di risorsa, a certe condizioni può creare danni, quindi costituire un pericolo; analogamente a molte attrezzature o a sostanze chimiche, che normalmente sono

risorse utili, ma a certe condizioni possono manifestare un potenziale di danno. Si vedano gli esempi nel box 1.

A parte gli aspetti strettamente relazionali e le dinamiche nei gruppi di lavoro, l'appartenenza ad aggregati sociali spesso è più ampia e gli aspetti psicosociali si traducono anche in elementi organizzativi. Si vedano gli altri esempi nel box 2.

Insomma i fenomeni psicosociali, da aspetti favorevoli e utili per il nostro benessere, possono costituire un rischio in quanto possono causare danni.

### Fattori di rischio psicosociale: quali sono i danni che creano

Per il fatto di appartenere ad un'organizzazione, di essere parte di un gruppo, si condividono una sensibilità, un clima, delle prassi, che contengono un potenziale più o meno alto di rischio.

*I rischi psicosociali* sono quelli che, come dice la parola, *derivano da fenomeni psicosociali*, vale a dire i fenomeni che esistono quando un insieme di persone interagisce. Sono fenomeni psicosociali, ad esempio, il fatto che un gruppo condivida tacitamente una norma di comportamento; la coesione maggiore o minore all'interno di un gruppo di lavoro; l'esistenza di un conflitto o il suo ricomporsi; ancora sono fenomeni psicosociali il crearsi di sottogruppi spontanei, i conflitti con gruppi esterni, e così via.

Tutti questi fenomeni possono avere forti impatti sulla sicurezza e il benessere. Ci si può chiedere quali siano i possibili danni (eventi negativi), quando questi fenomeni si svolgono in modo disfunzionale. Gli esempi nei box 1 e 2 possono aiutare a comprendere, ma vediamo più da vicino come questi aspetti sociali si collegano alle parole chiave spesso accostate al "rischio psicosociale".

Un possibile evento negativo è quello dello stress; ad esempio sotto l'influenza di tensioni e di emozioni che vengono sollecitate dal dover giornalmente interagire con persone con le quali non ci si sente a proprio agio; oppure a causa delle condizioni organizzative in cui ci si trova a lavorare.

<sup>1</sup> Negli ultimi anni si è fortemente incrementato l'interesse per l'influenza che tali dinamiche micro-sociali hanno sulla sicurezza e la salute, accostando finalmente alla tradizione della Behavior Based Safety (BBS) altre matrici più moderne di ricerca scientifica ed intervento. In Bisio (2009) una rassegna di letteratura.

Altro fenomeno negativo consiste nel fatto che una o più persone in un gruppo sfoghino la propria aggressività sotto forma di vessazioni verso una persona più debole o comunque in posizione di inferiorità, e che ciò avvenga con continuità; a fenomeni di questo tipo a certe condizioni si dà il nome di *mobbing* – nella tradizione europea – oppure di *workplace bullying* – nella tradizione americana, o con altri termini ancora.

Un altro possibile evento negativo consiste nel fatto che alcune relazioni professionali siano molto coinvolgenti e allo stesso tempo particolarmente faticose, come accade in molte professioni di aiuto come quelle sanitarie o di insegnamento; in questo caso può svilupparsi quella che viene comunemente chiamata sindrome del *burnout*.

Questi tre casi tendono ad esaurire, in molte trattazioni del tema, gli aspetti significativi sotto l'egida del termine “rischi psicosociali”. Gli esiti negativi del fatto di essere immersi in una rete di relazioni non riguardano soltanto l'igiene del lavoro, cioè le conseguenze a livello organico o mentale da esposizione a fattori nocivi, spesso con un effetto incrementale nel tempo. In questa accezione spesso se ne parla, con riferimento ai sintomi correlati allo stress e al *burnout*, e ai danni di diverso tipo che le situazioni di *mobbing* comportano.

Un esito dei fattori psicosociali può essere quello di una comunicazione non funzionale, o di una leadership che non si prende le proprie responsabilità; si tratta di condizioni che possono avere una ricaduta incidentale e infortunistica. Di conseguenza il rischio psicosociale non riguarda soltanto l'igiene del lavoro, ma anche la sicurezza dal punto di vista infortunistico.

Si potrebbe ritenere che l'infortunio e la malattia professionale siano due manifestazioni così diverse che non possano essere accomunate sotto un'unica genesi. In realtà, con una buona conoscenza dei gruppi e della sicurezza, non si esita a dichiarare che la genesi di un infortunio o di una malattia professionale, se attribuibili ad un fenomeno psicosociale, prendono le mosse da un funzionamento deteriorato del gruppo di lavoro o di un'organizzazione.

Il rischio psicosociale può essere inteso come *il potenziale che hanno le caratteristiche della situazione sociale ed organizzativa di produrre*

*una diminuzione, o di impedire l'aumento, del benessere, della salute e dell'incolumità delle persone (cfr. Bisio, 2009).*

Quindi il rischio<sup>2</sup> può essere presente nelle pieghe della situazione sociale, indipendentemente dal fatto che vi siano disagi o lesioni. Talvolta si dice impropriamente che lo stress è un fattore di rischio psicosociale; in realtà lo stress è una conseguenza – già danno di per sé, se in forma di *distress* – facilitata da diversi fattori di rischio che ne sono antecedenti.

In questa definizione più estesa come si vede sono compresi:

1. i rischi che la situazione sociale faciliti *l'insorgenza di stress, burnout, mobbing*, ma anche altri *comportamenti negativi quali molestie* di diverso tipo;
2. i rischi che la situazione sociale faciliti *prestazioni di sicurezza ridotte*, quali ad esempio comportamenti a rischio, scarsa partecipazione alle iniziative di sicurezza, una comunicazione non funzionale al lavoro sicuro; i comportamenti a rischio se si esce da una visione disciplinare del tema, e dalla logica riduttiva della standardizzazione e della “non conformità”, per leggere in maniera sistemica e integrata la loro genesi, sono molte volte il frutto di una situazione di lavoro, di una dinamica di gruppo, sono spesso la risposta a bisogni operativi che l'organizzazione non soddisfa;
3. i rischi che la situazione sociale *non consenta di cogliere le opportunità di crescita e di sviluppo delle persone nell'organizzazione*; per comprendere bene questo terzo punto occorre:
  - andare oltre alla lettura, ormai riduttiva, della “*valutazione e riduzione del rischio*”, per leggere in maniera più moderna il tema della costruzione di resilienza e di affidabilità in un sistema; si comprende bene infatti come la costruzione di affidabilità e di resilienza consista anche nello sviluppo di competenze, di relazioni, di cultura, nella valorizzazione delle persone;
  - evidenziare come la *salute mentale* (OMS, 2005, riportata nel documento EASHW di Hassard *et al.*, 2011) venga definita come uno stato di benessere in cui un individuo: 1. realizza le

proprie abilità; 2. può fronteggiare i normali livelli di stress che la vita propone; 3. può lavorare in modo produttivo; 4. è in grado di dare un contributo alla propria comunità; in questa prospettiva il non poter esprimere il proprio potenziale è una mancata realizzazione della salute, quindi un danno. Al di là della definizione di salute mentale, la mancata realizzazione del proprio potenziale e delle proprie aspettative diminuisce il benessere e spesso la prestazione o il valore aggiunto che una persona può dare alla propria comunità.

Per completezza si riportano altre autorevoli definizioni di *fattori rischio psicosociale* (*psychosocial hazards*) che si possono trovare in letteratura (esse sono riportate in EASHW, 2012)<sup>3</sup>:

- interazioni fra il contenuto del lavoro, il management e l'organizzazione del lavoro, e gli altri aspetti ambientali e organizzativi da un lato, e le competenze e i bisogni dei lavoratori d'altro lato, che possono avere un'influenza dannosa sulla salute dei lavoratori attraverso la loro percezione ed esperienza (ripresa da ILO, 1986)
- gli aspetti della progettazione e gestione del lavoro, e del suo contesto sociale e organizzativo, che hanno il potenziale di causare danno psicologico o fisico (ripresa da Cox and Griffiths, 2005).

La seconda definizione, oltre ad essere più semplice e recente, sembra anche più completa.

Il passaggio dal rischio al pericolo (da *psychosocial hazard* a *psychosocial risk*) ha invece a che vedere con la probabilità che tali fattori creino danno effettivo.

### **Perché l'esistenza del rischio psicosociale non è sempre rilevabile tramite la sua percezione**

In un'ottica un po' "psicologica" molti tendono a pensare che sia la percezione di stress a misurare l'esistenza di tale rischio. In realtà, come capita per tutti gli altri rischi, la percezione di esso può non corrispondere all'esistenza stessa del rischio.

Negli esempi riportati nel box 3 è più alta la probabilità che vi siano danni da fattori psico-

sociali nel breve futuro, quindi è più alto il rischio, indipendentemente dalla percezione che si possa avere in quel momento della situazione. Secondo alcuni il rischio in questi casi si manifesterebbe solo qualora gli interessati prendessero atto – eventualmente – della situazione, in quanto ciò potrebbe generare tensioni, ansia, ecc.

In realtà le percezioni negative, qualora compaiano, possono:

- essere fronteggiate in modo adeguato da una persona che senta di avere le giuste risorse, senza portare a stress o a una diminuzione del benessere;
- oppure possono essere fronteggiate in modo meno adeguato, portando a stress o a una diminuzione del benessere.

Ciò che si sta dicendo è che di fronte alle situazioni descritte, anche in assenza di percezione della situazione di rischio stessa, si stanno instaurando situazioni strutturali che rendono più probabile che lo stress, o il mobbing, o altri danni, vengano ad esistere.

Se un insieme di persone è esposto alla stessa situazione di rischio, alcune possono fronteggiare in modo adeguato, altre in modo meno adeguato, ma tutto l'insieme di persone condivide un certo livello di rischio strutturale; più è alto questo livello di rischio, più è probabile che alcune persone non sentano di avere adeguate risorse di fronteggiamento.

Nel caso del mobbing la migliore letteratura internazionale s'interroga sull'importanza o meno della percezione di esso da parte della vittima; in Einarsen *et al.*, 2002, sono riportati studi che si interrogano sulla relazione fra il costrutto di mobbing, l'intenzionalità o meno delle condotte aggressive, la consapevolezza del mobbing da parte della vittima, e i danni che esso provoca. Né l'intenzionalità né la consapevolezza del mobbing sembrano scontate in molte situazioni di mobbing, secondo i massimi esperti.

Nel caso di violenze, una persona potrebbe essere esposta a rischio senza esserne consapevole, e senza subire concretamente violenze.

In generale è riduttivo pensare che la percezione dei fattori di rischio sia sempre collegata o proporzionale all'esistenza del rischio stesso.

<sup>3</sup> Traduzioni dell'Autore.

Con ciò:

- non si vuole sostenere che la percezione del rischio sia una dimensione inutile da rilevare durante la valutazione dei rischi psicosociali, ma soltanto che si tratta di due dimensioni diverse; la dialettica fra aspetti soggettivi ed oggettivi non è così semplice e diretta; l'analisi delle soggettività fornisce spesso un valore aggiunto, in modo particolare per la ricerca di soluzioni;
- si condivide che lavorare sulle competenze e sulla percezione del rischio può essere importante a fini preventivi sia nei confronti dei rischi psicosociali che di qualunque altro rischio.

## 2. Alcuni documenti europei che si occupano di aspetti psicosociali

Negli ultimi anni gli aspetti psicosociali della sicurezza e salute – intesi nel senso più ampio sopra definito – hanno visto una notevole produzione di letteratura e di documenti europei.

Alcuni fra i principali documenti dell'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute (EASHW) che contemplano elementi psicosociali sono:

- “Workforce diversity and risk assessment – Ensuring everyone is covered”, (EASHW, 2009); il tema delle diversità, con tutti i vantaggi e i rischi che essa produce, è sicuramente un aspetto di interesse per la psicologia sociale;
- “Workplace Violence and Harassment: a European Picture ”, (Milczarek, 2010); il tema delle violenze (sia interne all'azienda che da terze parti) viene esaminato in questo documento in modo molto più che approfondito, evidenziando molto bene le radici organizzative del fenomeno in accordo con quanto indicato da ILO e da OMS; questo documento verrà ripreso oltre;
- “Occupational Safety and Health culture assessment - A review of main approaches and selected tools” (Eckelaert *et al.*, 2011); il tema della cultura di sicurezza fa parte a pieno titolo di quel contesto organizzativo che viene menzionato nella definizione di fattore psicosociale di rischio;
- “Leadership and Occupational Safety and Health (OSH): An Expert analysis” (Kaluza *et al.*, 2012); la leadership è uno dei fatto-

ri più studiati nell'ambito della psicologia sociale; il documento descrive prassi e casi adottati a livello europeo per facilitare un ruolo efficace dei leader;

- “Mental health promotion in the workplace – A good practice report” (2011, sopra menzionato); la promozione della salute mentale, definita come citato al paragrafo precedente, con i suoi risvolti sul benessere, sulla prestazione, sulla realizzazione e valorizzazione delle proprie potenzialità, è un tema di grande attualità che non vede solo lo stress come protagonista ma anche altri elementi.

Si potrebbe andare avanti citando altri interessanti documenti europei, dell'INRS francese o del HSE britannico che trattano di aspetti psicosociali. Ma la pretesa in questa sede non è di essere esaustivi, bensì di sottolineare come purtroppo di tale copiosa produzione, il nostro Paese abbia visto solo pochissime traduzioni, e poca produzione autonoma se non nel campo del rischio stress.

Ma affrontare il tema del rischio stress svincolato dal più ampio concetto di rischio psicosociale può decisamente portare ad una visione ridotta, e talora fuorviante, della problematica.

### Il tema specifico delle violenze sul lavoro

Il citato documento della EASHW sulle violenze esamina in dettaglio uno specifico aspetto fra i fenomeni psicosociali. Si riprendono in modo più dettagliato in questa sede alcuni passaggi di tale documento in quanto, nonostante la specificità del tema, il documento mantiene un approccio molto coerente con il concetto del rischio psicosociale, e presenta prassi e principi che si possono estendere anche ad altri fattori di rischio psicosociale.

Il termine stesso di “violenza” è molto generico e lo si usa per descrivere una vasta gamma di possibili abusi: omicidi, aggressioni, minacce, mobbing e bullismo; ovvero tutti quei comportamenti che umiliano o danneggiano il benessere di una persona, il suo valore e la sua dignità.

#### *Antecedenti delle violenze*

Il documento individua diversi fattori che aumentano la probabilità di violenze, o interne o da terze parti:

Fra i fattori ambientali sul lavoro collegati alla violenza da parte di terzi:

- Maneggiare denaro o preziosi;
- Essere di guardia a proprietà o oggetti di valore;
- Avere a che fare con il pubblico;
- Occuparsi di cure, consigli, educazione e formazione;
- Lavorare in una funzione sociale;
- Condurre ispezioni o controlli;
- Lavorare con persone mentalmente disturbate, ubriache o potenzialmente violente;
- Lavorare da soli.

Viene riportato che secondo l'OMS vi sono chiari antecedenti quali fattori ambientali per le molestie:

- Stile manageriale (inerzia del management, competizione senza regole, ...)
- Organizzazione del lavoro (compiti non ben definiti, eccesso di valore alla gerarchia, ambienti con troppe persone, ecc.)
- Ambiente di lavoro (insicurezza del lavoro, scarso rispetto per le caratteristiche delle persone, ecc.)

In conseguenza dell'analisi degli antecedenti e degli effetti del fenomeno, vengono indicate buone prassi per arginarlo. Per la violenza da terze parti:

- Tutti i luoghi di lavoro con un elevato rischio di violenza da parte di terzi devono possedere codici di condotta, linee guida e piani di crisi per la prevenzione e la gestione della violenza.
- Tutti i lavoratori devono ricevere una formazione per aiutarli a gestire e trattare episodi di violenza. La paura della violenza deve essere affrontata.
- La registrazione e l'analisi degli episodi di violenza costituisce una base importante per la prevenzione di episodi di violenza. Sistemi di registrazione dovrebbero includere anche la denuncia della violenza psicologica.
- La valutazione dei rischi deve comprendere la progettazione dell'ambiente di lavoro, dispositivi di sicurezza, piani di assunzione, le pratiche di lavoro, linee guida e formazione.
- Settori/occupazioni diversi necessitano di metodi di intervento diversi (p.e. forza di polizia, la cura di persone con demenza).
- I clienti devono anche essere sensibilizza-

ti a non comportarsi in modo minaccioso o violento (cfr. immagine 1).

Per le violenze interne quali mobbing o molestie:

- Aumentare la consapevolezza e il riconoscimento degli episodi di mobbing nei dipendenti è indispensabile.
- Il mobbing deve essere visto come un problema ambientale sul lavoro; concentrarsi quindi su:

- l'atmosfera del luogo di lavoro
- le pratiche di leadership
- la cultura organizzativa

Interventi che si concentrano sulle personalità dei lavoratori hanno scarse probabilità di successo:

- Tutti i luoghi di lavoro dovrebbero possedere politiche contro il mobbing e codici di condotta che prevedano procedure chiare ed applicabili nel caso si presentino episodi di mobbing.
- Creare una cultura del rispetto nei luoghi di lavoro.
- La direzione ricopre un ruolo fondamentale per la prevenzione del mobbing, il management deve essere formato sugli aspetti gestionali e legali del fenomeno mobbing.
- Gestire tempestivamente eventuali fenomeni di mobbing con le persone che ne sono coinvolte.
- I consulenti esterni coinvolti nella gestione di casi di mobbing devono mantenere un ruolo neutrale ed imparziale.

Si riportano alcune prassi di prevenzione secondo l'ILO:

- Partecipazione di tutte le figure coinvolte e una politica chiara riguardo gli episodi di violenza.
- Selezione del personale adatto al lavoro, si riconosce però che l'efficacia di questa metodologia è stata messa in discussione, così come i limiti che dovrebbero essere imposti a questa pratica.
- Training: alla comunicazione e alle competenze interpersonali per prevenire potenziali situazioni di minaccia e comprendere le motivazioni e la natura dell'aggressione da parte di un cliente emotivo.
- Informazione e comunicazione: mantene-

re una modalità di comunicazione aperta all'interno del luogo di lavoro per allentare le tensioni e rimuovere quei tabù che spesso ricoprono episodi di molestie sessuali, di mobbing o bullying. Sessioni informative, riunioni di lavoro, sessioni di gruppo sono molto utili ad aiutare i lavoratori a trovare la miglior strategia per prevenire e contrastare la violenza nel posto di lavoro.

- Design dell'ambiente: elementi di design dell'ambiente possono giocare un ruolo importante nella prevenzione della violenza, come la giusta ventilazione, temperatura nella stanza, la presenza dei servizi igienici, di posti a sedere, accessi controllati, barriere di protezione e sistemi per avvisare i colleghi tempestivamente nel caso di violenza.

Per sintetizzare in poche frasi gli aspetti più importanti, che a parere di chi scrive dovrebbero essere estesi agli altri aspetti psicosociali:

- la violenza viene considerata un rischio ambientale;
- dal momento che si possono rinvenire fattori che rendono più o meno probabile il manifestarsi di violenza, questi rischi possono essere valutati con una ricognizione dell'ambiente fisico ed organizzativo;
- nel documento non si parla della necessità di rifarsi alla percezione che le persone hanno dell'esistenza di tali fattori, coerentemente con altri rischi ambientali.

### **Lo stress lavoro-correlato: revisione di alcuni documenti e politiche in Europa**

#### *Il caso europeo<sup>4</sup>*

La creazione dell'UE ha permesso una certa standardizzazione delle politiche nazionali degli stati membri. Ciò vale anche per le politiche sulla OHS (Occupational Safety and Health). I provvedimenti che sono stati presi sono suddivisibili in due categorie: le cosiddette "Regulatory Standards" e le "Non-bindings/ voluntary Standards".

#### *"Regulatory Standards"*

Si tratta di direttive europee e nazionali che trattano dei rischi psicosociali, in genere in modo indiretto, ove spesso le parole "stress" o "rischio psicosociale" non compaiono.

In Grecia, Irlanda, Portogallo, Spagna, Italia e Lussemburgo le direttive hanno avuto conseguenze legali considerevoli dal momento che queste nazioni avevano legislazioni piuttosto antiquate per quanto riguarda la salute e sicurezza. In Austria, Francia, Germania, Regno Unito, Olanda e Belgio le direttive europee sono servite per aggiungere dettagli al sistema legislativo nazionale. Infine in Danimarca, Finlandia e Svezia l'avvento delle direttive europee non ha causato alcun tipo di mutamento per il fatto che i sistemi legislativi erano già all'avanguardia.

Esistono anche alcune difficoltà associate a questa implementazione della legislazione, quali ad esempio l'incremento degli obblighi e delle formalità amministrative, degli oneri finanziari e dei tempi necessari per preparare le misurazioni appropriate, e la mancanza di partecipazione da parte dei lavoratori.

#### *"Non-binding/voluntary standards" (standards volontari/non vincolanti)*

In aggiunta alle regulatory standards, sono state create politiche più "soft" e che si riferiscono più direttamente ai rischi psicosociali. Ciò è avvenuto coinvolgendo gli stakeholders nei contesti di dialogo sociale. Grazie ai dialoghi fra le parti sociali in Europa si sono conclusi parecchi accordi, fra cui quello sulla gestione dello stress lavoro-correlato. L'obiettivo di questo accordo era quello di fornire a impiegati e datori di lavoro indicazioni e disposizioni per far fronte ai problemi di stress sul lavoro. La responsabilità della scelta di questi provvedimenti ricade sul datore di lavoro, che li porta a termine con la partecipazione e collaborazione dei lavoratori e dei rappresentanti.

Analizzando le condizioni dei diversi membri dell'UE (tab. seguente, tratta da EASHW, 2012, pag. 22) emergono differenze sostanziali sia nel tipo di strumento utilizzato per attuare questi provvedimenti sia nell'intensità dell'impegno per portarli a termine.

<sup>4</sup> In questa parte dell'articolo la fonte principale è il report dell'indagine ESENER (EASHW, 2012).

<b>Strumenti per il coinvolgimento delle parti sociali</b>	<b>Notevoli sforzi congiunti con le parti sociali</b>	<b>Sforzi moderati o unilaterali delle parti sociali</b>	<b>Iniziative limitate delle parti sociali</b>	<b>Nessuna iniziativa da parte delle parti sociali fino ad ora</b>
Accordi nazionali collettivi o azioni delle parti sociali basate su un esplicito quadro legale	Olanda, Finlandia, Svezia, Belgio, Danimarca, Regno Unito (3), Francia (4), Islanda, Norvegia	Italia	Grecia, Romania	
Strumento non vincolante basato su generali disposizioni legali	Spagna (accordo), Lussemburgo, Austria (raccomandazioni)	Irlanda (raccomandazioni), Repubblica Ceca, Germania (2)		
Principalmente legislazione	Lettonia (1)	Ungheria (1), Slovacchia (1), Portogallo (1)		Lituania (1), Bulgaria, Estonia
Nessuna azione riportata o dichiarazione con approfondimento limitato			Cipro (5), Polonia, Slovenia	Malta

*N.B. Situazione all'inizio del 2010. Questa visione d'insieme semplifica necessariamente le differenze entro le categorie. (1) Regola seguente il quadro dell'accordo europeo; (2) Azione congiunta indirettamente attraverso organi di assicurazione contro gli infortuni auto-determinati che hanno uno scopo preventivo; (3) Riconosciuti come rischi lavorativi di salute nella legge comune; (4) Accordo nazionale, problemi persistenti a livello aziendale comportano interventi governativi; (5) Identificazione comune e formale della pertinenza del generale quadro legale.*

Le dirette conseguenze dell'implementazione dell'accordo furono la sua traduzione nelle lingue nazionali, effettuata dalla Commissione Europea, per i paesi membri (fatta eccezione del Belgio) e Islanda, Norvegia, Croazia e Turchia. Altri obiettivi raggiunti, in alcune nazioni, sono stati la sensibilizzazione, iniziative settoriali, altre iniziative di dialogo sociale e sviluppo di nuove o rivisitate politiche.

Oltre a ciò, nel 2008 una conferenza di alto livello concluse il Patto Europeo per la Salute Mentale e il Benessere, la quale riconobbe che questi due fattori sono aspetti chiave per il successo dell'Europa come società ed economia basate sulla conoscenza e per la realizzazione della "Lisbon Strategy" che mira alla crescita, alla coesione sociale e allo sviluppo sostenibile.

Altri esempi di politiche "soft" sulle stesse tematiche sono state proposte da organizzazioni internazionali come WHO e ILO tra il 2003 e il 2010.

### ***Il modello francese***

INRS (2009), asserendo che non esiste un modello unico per gestire lo stress da applicare indifferentemente a qualsiasi situazione critica, divide il processo di valutazione e gestione in sei tappe:

1. **Analisi preliminare:** questa fase prevede il coinvolgimento dei ruoli interessati (Direzione, HR, Comitato sicurezza, ecc.) da cui poter reperire informazioni confrontabili a livello temporale, tra reparti interni e con i punti di riferimento nazionali. Questi dati fanno riferimento al funzionamento organizzativo (assenza, posizioni vacanti, turnover, ecc.) ed alla salute e sicurezza dei lavoratori (incidenti sul lavoro, malattie professionali, abuso di medicinali, ecc.).
2. **Creazione di un gruppo di progetto:** sostenuta dalla volontà di coinvolgere tutti gli attori sociali e farli partecipare per la creazione e direzione delle attività di prevenzione, in questa fase l'obiettivo principe è il raggiungimento degli scopi proposti attraverso l'unanimità dei partecipanti (responsabile sicurezza, medico competente, HR) nonostante le decisioni vengano prese dalla direzione.
3. **Diagnosi approfondita:** questa fase viene considerata eventuale, da realizzare se si constata che vi sono indicatori degradati.

Le attività svolte in questo stadio devono essere svolte da personale competente in materia che, aiutato da strumenti della ricerca psico-sociale (tra cui l'osservazione delle componenti ergonomiche, incontri individuali e di gruppo, questionari), specifici per la dimensione dell'azienda, del settore d'attività e della tipologia di dati necessari, possa identificare i soggetti ed i gruppi colpiti o esposti. In questa fase si vede la partecipazione e cooperazione di personale qualificato e soggetti esposti, ai quali il gruppo di progetto deve comunicare gli obiettivi della valutazione e trasmettere informazioni nel modo più adeguato.

4. **Restituzione:** il gruppo di progetto, con l'ausilio di consulenti esterni se ritenuto opportuno fornisce un feedback dell'attività ed i risultati ottenuti a tutte le persone coinvolte, con l'aiuto di un report scritto.
5. **Preparazione e implementazione di un piano d'azione:** questo piano dovrà comprendere le mete da raggiungere, i responsabili, i costi di realizzazione, i criteri di valutazione, le modalità di comunicazione con i lavoratori.
6. **Verifica dei risultati:** il gruppo di progetto con l'aiuto o meno del medico competente o delle risorse umane, si dovrà occupare di verificare il raggiungimento degli obiettivi e tenere traccia degli indicatori individuati nella fase preliminare per apportare eventuali correzioni o comunque per assicurare una sorveglianza.

L'INRS ha messo a disposizione un'eccellente raccolta di indicatori che permettono di individuare, nella fase preliminare della valutazione e poi in fase di verifica, eventuali danni o fattori rilevanti dal punto di vista psicosociale; in questa raccolta di indicatori, i responsabili della prevenzione nelle organizzazioni possono scegliere in ragione della loro utilità nella specifica situazione; ogni azienda è infatti incoraggiata a creare un proprio pannello di indicatori rilevanti. Alcuni indicatori sono di rischio, altri sono indicatori di risultato, altri ancora di contrasto: i primi sono tipici di situazioni in cui è più probabile l'insorgenza di stress, i secondi sono mirati a quantificare l'impatto dello stress; gli indicatori della terza categoria descrivono inve-

ce l'impegno dell'organizzazione nella prevenzione e gestione del disagio.

La rilevazione di tutte queste informazioni ha come intento primario quello di esaminare il livello di deterioramento degli indicatori, il loro cambiamento nel tempo e di effettuare un'analisi comparativa di dati statistici provenienti dall'esterno (nazionali o settoriali), se possibile. Un vantaggio di tale modello è il livello di dettaglio di ogni categoria di indicatori e la loro oggettivazione in dati quantitativi (medie, percentuali, tassi...) e una loro chiara distinzione a seconda dei diversi aspetti dello stress (fonti di stress, impatti dello stress, supporto contro lo stress).

### ***Il modello del Regno Unito***

Il modello HSE (HSE, 2007) ha influenzato in parte il modello dell'INAIL italiana, ed è in parte simile a quello francese descritto.

Esso divide il processo di gestione dello stress in cinque fasi, precedute dalla preparazione dell'organizzazione per attivare nel miglior modo il processo; obiettivi di questa fase iniziale di preparazione sono: ottenere l'impegno e il supporto del management, del personale e dei suoi rappresentanti, la creazione di un gruppo di progetto che orienti le azioni, la ricerca di risorse in special modo quelle temporali, la comunicazione ai lavoratori e la definizione di una politica aziendale circa lo stress.

Il modello intende semplificare la valutazione del rischio attraverso l'identificazione dei fattori di rischio principali e aiutando i datori di lavoro a prenderne consapevolezza, sia delle cause che delle pratiche di prevenzione, affiancandoli nelle varie fasi di valutazione del rischio.

Inoltre esso promuove il lavoro in partnership che vede coinvolti datori di lavoro, lavoratori e loro rappresentanti affinché possano diffondere nell'organizzazione le risorse per contrastare lo stress e fornisce loro i parametri per la valutazione delle proprie azioni contrastanti questo fenomeno.

Questo metodo ha come nucleo principale attorno cui tutto ruota il modello concettuale dei cosiddetti "Management Standards", ovvero standard operativi che rappresentano la base per quella cultura organizzativa orientata al benessere del proprio personale e fungono da guida per aiutare a ridurre lo stress.

I fattori di rischio verso cui i management standards sono orientati sono:

- domanda (carico di lavoro e ambiente di lavoro),
- controllo (possibilità di intervento sul lavoro svolto),
- sostegno (da parte dei colleghi e dell'organizzazione),
- relazioni (per favorire una situazione positiva e contrastare conflitti e comportamenti non opportuni),
- ruolo (comprensione del ruolo da parte delle persone),
- cambiamento (come è gestito e comunicato in azienda).

Il modello HSE propone sei momenti:

1. La preparazione del contesto organizzativo al progetto di valutazione e gestione dello stress; in questa fase, che viene ritenuta cruciale, si provvede ad ottenere l'impegno del senior management, a costituire un gruppo di lavoro apposito, a pianificare e realizzare azioni di comunicazione verso il personale, ecc.
2. Identificazione dei rischi, ovvero analisi di tutti i fattori di rischio elencati precedentemente, contestualizzati entro la specifica situazione organizzativa e li si comparano alle migliori prassi, mantenendo però attenzione alle peculiarità del contesto.
3. Identificazione delle popolazioni aziendali interessate dal fenomeno stress: raccolta di informazioni disponibili, attività di ricerca per reperire le informazioni mancanti, anche cercando la giusta modalità per averle dai gruppi stessi. Per questo motivo ed altri è preferibile il coinvolgimento del personale attraverso incontri organizzativi; viene messo a disposizione un questionario caratterizzato da 35 voci atte ad indagare la percezione delle condizioni di lavoro. I risultati del questionario saranno poi confrontati con altri di molte aziende britanniche che costituiscono il database per la validazione statistica dello strumento. Ciò che ne risulta è la rilevazione delle aree carenti e di quelle meno, consentendo un inquadramento completo dei gruppi e/o livelli interessati.
4. Valutazione dei rischi e definizione delle azioni opportune: qui si avvicinano i fattori

dei Management Standards alle corrispondenti azioni che potrebbero essere intraprese per combattere le problematiche presenti. In questa fase è consigliato l'utilizzo dei focus group come strumento di ricerca psicosociale, da cui si auspica che escano indicazioni utili sullo stress e le sue possibili soluzioni e in cui si coglie l'occasione per discutere con i lavoratori sulle tipologie di misure da adottare e per passare poi alle fasi operativa e di controllo.

5. Sviluppo di un piano d'azione: a questo punto il management, il personale e suoi rappresentanti mettono in atto le azioni definite, finalizzate al miglioramento, condividendo anche le modalità di monitoraggio dei dati.
6. Controllo dei risultati e valutazione dell'efficacia delle misure adottate. In questa fase si valuta anche la necessità di raccogliere ulteriori dati e ristabilire piani d'azione.

Questo modello ha solide basi scientifiche, poiché si fonda su una vasta ricerca e analisi della letteratura specialistica e la validazione nel Regno Unito e nella Repubblica Irlandese su oltre 26.000 lavoratori.

### ***Il caso finlandese***

Nel report dell'indagine ESENER (EASHW, 2012) vengono riportati gli approcci presenti in alcuni dei paesi europei, fra cui Olanda e Finlandia. In tale documento non si entra negli aspetti metodologici che invece interessano in questa sede.

Si ritiene comunque interessante riprendere la descrizione del *caso finlandese*.

Da circa trent'anni in Finlandia si discute sullo stress lavoro correlato e sull'ambiente di lavoro psicosociale ed è stato uno tra i primi paesi dove le discussioni e la ricerca sulla violenza iniziarono nei primi del 1990. Periodicamente vengono effettuati sondaggi a livello nazionale in cui vengono registrati diversi aspetti dell'ambiente di lavoro tra cui fattori di rischio psicosociali, bullismo e violenza al lavoro.

In relazione all'accordo quadro sulle molestie e la violenza, le fondamentali organizzazioni dei lavoratori, insieme all'assistenza del "Centre for Occupational Safety" (Centro per la sicurezza sul lavoro) hanno lanciato un'iniziativa di formazione nell'autunno del 2010.

Il *Occupational Safety and Health Act* revisionato entrò in vigore il 1° gennaio 2003; esso include diverse sezioni che trattano della gestione dei rischi psicosociali e uno tra i più importanti riguarda l'obbligo dei datori di lavoro di tenere continuamente sotto osservazione l'ambiente di lavoro, lo stato della comunità di lavoro e la sicurezza delle pratiche di lavoro. Con quest'atto si conferisce un'alta responsabilità ai datori di lavoro, i quali si devono preoccupare che non avvengano atti violenti o comportamenti inappropriati all'interno dell'organizzazione, e inoltre devono considerare il tipo di attività lavorative, identificare e analizzare sistematicamente e in modo adeguato i pericoli e i fattori di rischio che potrebbero essere causati da tali attività, preservando così la salute e la sicurezza dei lavoratori.

In ragione del tipo di attività i fattori da analizzare sono diversi: possono essere collegati allo stress come le scadenze, oppure a problemi dovuti dalla scarsa funzionalità della comunità di lavoro, come violenza o comportamenti inadeguati.

Il documento finlandese comprende, come già detto, una parte dedicata alla violenza al lavoro; nel caso in cui si dovessero manifestare atti violenti o altri fenomeni inappropriati che creano rischi e pericoli per la salute dei lavoratori, obbliga i datori di lavoro che ne vengono a conoscenza a mettere in atto misure per risolvere tale situazione. Anche gli stessi lavoratori sono tenuti ad evitare questi tipi di avvenimenti per salvaguardare la propria integrità fisica e psicologica.

Un'analisi posteriore all'implementazione di questa sezione nell'Atto dimostra che i due terzi dei posti di lavoro, dopo esserne venuti a conoscenza, hanno redatto politiche e procedure per prevenire e gestire la violenza e il bullismo; il 53% dei partecipanti dichiararono che i lavoratori erano stati informati a riguardo.

## Riferimenti bibliografici

Nota: le pubblicazioni della EASHW sono state attribuite ai singoli autori quando essi vengono presentati come Authors nel documento stesso, oppure attribuite a EASHW quando nel documento si parla di un lavoro collettivo o di Editor.

- Bisio (2009), *Psicologia per la sicurezza sul lavoro*. Giunti Organizzazioni Speciali, Firenze
- EASHW (2009), *Workforce diversity and risk assessment – Ensuring everyone is covered*, EASHW
- EASHW (2012), *Drivers and barriers for psychosocial risk management: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*
- Eeckelaert et al. (2011), *Occupational Safety and Health culture assessment - A review of main approaches and selected tools*, EASHW
- Einarsen et al. (2002) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. Taylor & Francis, London
- HSE (2007), *Managing the causes of work-related stress. A step-by-step approach using the Management Standards*
- Giorgi, Majer (2008) *Mobbing: virus organizzativo. Modelli teorici e prassi operative per riconoscere, prevenire e contrastare il mobbing ed i comportamenti negativi sul lavoro*. Giunti Organizzazioni Speciali, Firenze
- Milczarek (2010), *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*, EASHW
- Hassard et al. (2011), *Mental health promotion in the workplace – A good practice report, 2011*, EASHW
- INRS (2009), *Stress au travail. Les étapes d'une démarche de prevention*
- Kaluza et al. (2012), *Leadership and Occupational Safety and Health (OSH): An Expert analysis*, EASHW
- van Stolk et al. (2012), *Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*, EASHW

## Box 1

	Tipo di risorsa	Esempi di vantaggio	Esempi di condizioni alle quali può provocare danno
Esempi di rischi fisici	Fuoco	Fornisce energia termica per molti fini operativi	Durante un incendio può provocare danni alle persone o a beni
	Macchina operatrice	Minor fatica, maggiore produttività e qualità del lavoro	Se non viene utilizzata in modo sicuro può provocare diversi tipi di lesione Se mal concepita può provocare più fatica (fisica o mentale)
Esempi di rischi psicosociali	Relazioni con i colleghi di lavoro	Cooperazione sul lavoro, instaurarsi di una migliore qualità di vita per relazioni positive o amicali	Un eccesso di competitività nel gruppo di lavoro può portare a tensioni
	Leadership in un gruppo	Consente un migliore coordinamento in un gruppo di lavoro; fornisce un supporto operativo o relazionale	Se troppo accentrata può impedire lo sviluppo delle competenze; se inconsistente aumenta le difficoltà operative in un gruppo

## Box 2

	<b>Esempi di fenomeno sociale</b>	<b>Esempi di vantaggio</b>	<b>Esempi di condizioni alle quali può provocare danno</b>
Aspetti sociali in un gruppo di lavoro ("microsociali")	Coesione in un gruppo	Supporto operativo, relazionale, affettivo	Una coesione eccessiva può impedire la creazione e l'espressione dei punti di vista
	Pressione sociale di un gruppo verso un singolo membro del gruppo	Educazione dei nuovi arrivati nel gruppo alle regole	Quando il gruppo adotta informalmente regole sbagliate (ad es. la non ottemperanza a norme di sicurezza) può indurre i singoli a uniformare i propri comportamenti
Aspetti sociali in un'organizzazione	Cultura di sicurezza	Quando è matura e permea l'organizzazione, facilita molto la crescita della sicurezza (decisioni manageriali, comportamenti in campo, ...)	Quando non è matura rende difficile il realizzarsi di politiche efficaci di sicurezza
	Politiche formative	Se di qualità possono facilitare la crescita professionale e umana delle persone, quindi la prestazione, il benessere, ecc.	Se di scarsa qualità possono rendere più difficile o impedire la crescita professionale e umana, quindi la prestazione, il benessere, ecc.
	Politiche di incentivi	Se ben concepite e ben gestite possono generare motivazione, migliorare la prestazione, ecc.	Se funzionano in modo deteriorato, possono peggiorare clima e relazioni, demotivare, creare un eccesso di competizione, ecc.
	Stili manageriali	Se positivi possono coinvolgere le persone, facilitarne la crescita, la prestazione, la motivazione	Se negativi possono limitare o impedire il benessere, la crescita, la prestazione

## Box 3

Tipo di rischio	Esempi di situazione in cui la persona non percepisce il rischio ma è ugualmente esposta	Commento
Rischi fisici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un operatore non è stato messo al corrente di un rischio presente</li> <li>• Una situazione è cambiata velocemente e un operatore non è quindi al corrente di una novità nell'ambiente di lavoro che costituisce un rischio</li> </ul>	Si tratta di casi in cui una mancanza di informazione produce un'errata percezione della situazione, e innalza la probabilità di condotte a rischio e di danni
Rischi psicosociali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un'azienda non adotta una politica di contrasto alle molestie e violenze</li> </ul>	Anche se forse né i manager né i lavoratori sentono il bisogno che una tale politica venga adottata (pur essendo coerente con quanto suggerito da autorevoli fonti per la riduzione del rischio di violenze), la sua adozione potrebbe consentire nel tempo scelte e comunicazioni che tutelano meglio le persone. La probabilità di violenze è quindi più alta (altrimenti non si vede perché debba essere consigliata come misura di riduzione del rischio)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un manager decide di procedere all'acquisto di una nuova macchina operatrice senza sentire e coinvolgere nella scelta delle caratteristiche le persone esperte del "mestiere" (lavoratori, manutentori) che potrebbero dare un consistente ritorno di esperienza – come invece le buone prassi suggeriscono</li> </ul>	Nel futuro è più probabile che si presentino problemi nell'utilizzo della macchina, quindi danni (infortuni, problemi muscolo-scheletrici, ridotta produttività, ...). Ma la probabilità che questi problemi si presentino (quindi il rischio) è più alta fin dalla decisione, anche se non nota alle persone interessate. Infatti viene suggerito il coinvolgimento nelle scelte appunto come misura per ridurre questo tipo di rischi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcuni colleghi prendono atto delle buone prestazioni di un altro membro del gruppo di lavoro, e decidono che inizieranno ad essere meno collaborativi nei suoi confronti (per un eccesso di competizione nel gruppo)</li> </ul>	Sebbene la persona interessata non sia al momento consapevole della situazione, è probabile che nel futuro inizi a percepire disagi o un'aggressività. Quindi fin d'ora la probabilità di danno è più alta, sebbene non vi siano state percezioni o stati d'animo negativi, che già costituirebbero un danno al benessere e non un rischio.



*Immagine 1*

Nella foto una delle pubblicità realizzate per una campagna di sensibilizzazione al pubblico per la riduzione dei comportamenti aggressivi verso il personale dell'azienda dei trasporti di Londra. La frase, proposta come scritta da una grafia infantile, dice "Mia mamma lavora in metropolitana, ieri sera di nuovo qualcuno ha urlato contro di lei. Pensavo che stesse piangendo, ma lei mi ha detto che aveva soltanto qualcosa nell'occhio". La parte sottostante dice "Il nostro personale è qui per aiutarvi in modo educato. Abusi o imprecazioni nei loro confronti sono offensivi e inaccettabili, e l'azienda perseguirà i colpevoli. Considera perciò le conseguenze". Altri manifesti riportano altri messaggi. Un esempio eccellente di azione preventiva nei confronti di un fattore di rischio psicosociale.