

La valutazione e la prevenzione dei rischi stress e mobbing

di Carlo Bisio, Marco Muratore, Antonio Nocera*

In questo articolo si affronta il problema, molto attuale, della valutazione di alcune manifestazioni di rischio psicosociale, vale a dire lo stress e il mobbing, e della possibilità della loro prevenzione. Il Testo Unico rende esplicita la necessità di farsi carico della valutazione del rischio stress sulla base di quanto contenuto nell'accordo europeo del 8 ottobre 2004.

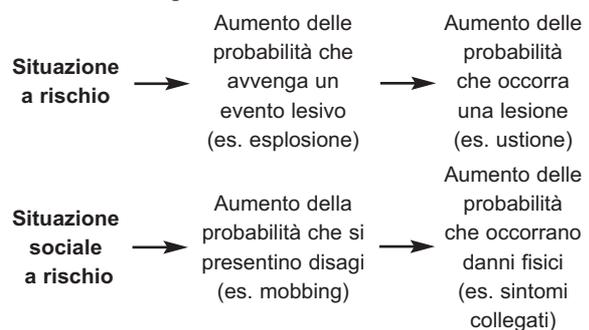
Il tema della valutazione dello stress si accompagna direttamente a quello dei comportamenti antisociali quali mobbing, molestie e altri tipi di sopraffazione. Infatti:

- 1) l'accordo europeo sullo stress riconosce esplicitamente il collegamento fra tali comportamenti e lo stress²;
- 2) la letteratura specialistica identifica:
 - a) il potenziale stressogeno del mobbing;
 - b) il collegamento fra presenza di stress e l'aumento della probabilità che le persone attuino alcuni comportamenti antisociali;
 - c) diversi antecedenti a livello organizzativo che sono comuni ai due fenomeni.

Che cosa si intende per valutazione del rischio psicosociale? Nel senso più preciso del termine, significa valutare se nell'organizzazione esistano delle condizioni che facilitino e favoriscano il proliferare di stress, mobbing ed altri tipi di disagio e quale sia la capacità delle persone e dell'organizzazione di farvi fronte (e non tanto verificare se siano in atto dei danni causati da questo tipo di fenomeni. Il danno non viene inteso nel seguito come la lesione o il danno alla salute – che può sicuramente derivare dall'esposizione nel tempo a tali fattori di rischio –, ma la condizione stessa di stress e mobbing; questa scelta ha diversi motivi:

- la salute, come descritta dall'Organizzazione mondiale della sanità³ “non è semplicemente l'assenza di malattia, ma lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale”(World Health Organization, 1946). L'esistenza di disagi psicosociali significativi è già di per sé un danno per il benessere mentale e sociale;
- altre fonti autorevoli ritengono che un'organizzazione in salute abbia caratteristiche tali da migliorare il benessere delle persone che vi appartengono;

- per quanto riguarda un infortunio, il danno consiste nella lesione, ma il rischio viene valutato sulle condizioni di lavoro alle quali una lesione può prodursi; analogamente per i rischi di natura psicosociale occorre concentrare l'attenzione sulla situazione sociale nella quale possono prodursi le situazioni lesive di stress e mobbing; nello schema seguente una raffigurazione dell'analogia fra rischio psicosociale e altri tipi di rischio.



Come si vede, l'analogia con il fenomeno infortunistico ci porta a considerare, ai fini della prevenzione, la situazione sociale in cui esistono gli antecedenti del disagio psicosociale.

Valutazione del rischio stress

La considerazione dello stress come fattore di rischio per il benessere dei lavoratori e delle aziende è ormai diffusa e consolidata. Sono numerose le evidenze che confermano che lo stress ha effetti negativi sulla salute delle persone, sulla qualità e sui risultati del lavoro, sulla sicurezza.

Per la riduzione di questo rischio è opportuno, ma spesso non sufficiente⁴, attuare un processo che permetta di individuare le principali fonti di stress presenti in un'organizzazione e di valutarne l'effettiva portata, al fine di programmare adeguate strategie preventive.

In quest'ottica di gestione consapevole del rischio e della sua riduzione, prende corpo il processo di valutazione del rischio psicosociale, che ha l'obiettivo di:

- mettere a sistema interventi di riduzione del rischio, valutandone l'impatto e permettendo lo sviluppo di strategie di miglioramento continuo;
- sensibilizzare l'ambiente lavorativo verso un più ampio orizzonte di pericoli per il benessere personale ed organizzativo.

¹ Psicologi del lavoro e dell'organizzazione; consulenti di Cesvor – Centro per lo sviluppo e il benessere organizzativo (www.cesvor.it).

² Il fatto che l'accordo europeo escluda tali comportamenti rimandando ad una contrattazione specifica sul tema, non fa escludere alle parti sociali la necessità di riconoscere il collegamento fra essi e lo stress.

³ Definizione ripresa dal Testo Unico.

⁴ Da non trascurare, infatti, la valutazione dei fattori presenti nell'esperienza lavorativa delle persone implicate e, soprattutto, i loro processi di attribuzione di significato a tale esperienza.

Il processo di stress risk assessment

Il processo di valutazione e gestione del rischio derivato dallo stress si articola in tre stadi fondamentali:

- individuazione delle fonti di stress: che include la progettazione delle azioni di indagine, il coinvolgimento dei differenti portatori di interesse interni, nonché l'identificazione dei principali stressor lavorativi;
- calcolo degli indici di rischio: la quantificazione del livello di rischio con l'aiuto di procedure matematiche, ed il giudizio rispetto all'accettabilità del livello di rischio ovvero la necessità di attribuire priorità ad azioni di prevenzione;
- riduzione del rischio: comprende la programmazione, la messa in atto, la valutazione ed il monitoraggio degli interventi di controllo del rischio.

Questa prospettiva prende in considerazione il rischio prodotto dallo stress includendolo nella categoria degli "slow accidents", ossia quei danni prodotti da un accumulo progressivo di porzioni di pericolo e malessere, che non sono sempre immediatamente visibili. Questa natura "consistente" ma talvolta "sfuggente" dei rischi da stress motiva la necessità di dotarsi di strumenti adeguati per la sua quantificazione.

Tra di essi alcuni più di altri sembrano più adatti in un'ottica di prevenzione rivolta alle variabili organizzative e psicosociali: ad esempio l'Occupational Stress Indicator (OSI; Williams and Cooper 1997) ed i suoi successivi sviluppi Pressure Management Indicator (PMI) e ASSET (Cartwright, Cooper 2002) sono strumenti costruiti per indagare la presenza di rischi da stress in dimensioni chiave dell'esperienza lavorativa. Le relazioni personali, il rapporto di bilanciamento vita privata-lavoro, il sovraccarico lavorativo, la sicurezza del posto, il controllo esercitato nelle proprie mansioni, le comunicazioni e le risorse a disposizione, gli aspetti remunerativi, sono individuati come dimensioni chiave in cui possono svilupparsi stressor di particolare importanza.

Questi strumenti ci aiutano nella prima fase del processo del risk assessment, vale a dire nell'individuazione dei principali fattori cui l'organizzazione è caratterizzabile rispetto allo stress.

In questa fase occorre completare il panorama dei fattori potenzialmente stressogeni attraverso una ricognizione oggettiva degli aspetti organizzativi che possono gravare sullo stress (attraverso un'analisi del lavoro per verificare le condizioni antecedenti lo stress, quali l'esistenza di criticità dal punto di vista ergonomico, le quantità di lavoro straordinario, la presenza di turni, ecc., ma anche i segnali di disagio quali i tassi di turnover effettivo o richiesto, indici di assenteismo, di conflittualità, ecc.).

Una verifica congiunta degli elementi percepiti dalle persone e di tali aspetti oggettivi può fornire una mappa-

tura più precisa dei fattori di rischio presenti. Si tenga anche conto che in senso stretto la prevenzione – trattandosi di prevenzione dello *stress correlato al lavoro* e non dei *danni da stress* – si deve basare sulla situazione socio-tecnica in cui il lavoro si svolge, e non – o non primariamente – sulla presenza di stress o di danni ad esso correlati; sarebbe come valutare il rischio meccanico contando gli infortuni ad esso correlati.

La valutazione del rischio si propone dunque di utilizzare strumenti di calcolo con dati di tipo oggettivo che si affianchino a percezioni soggettive nella determinazione dell'indice di rischio. In questa prospettiva il calcolo dell'indice di rischio relativo ad ogni fattore di stress è definibile come il prodotto dell'esposizione a tale fattore (E) per la probabilità (P) che si abbiano riscontri in termini oggettivi sulla salute degli individui o sulla loro qualità di vita.

<p>Esposizione al rischio</p> <p>valori emersi dagli indicatori oggettivi e soggettivi, relativi alla pressione degli stressor sul lavoro</p>	X	<p>Probabilità di danno</p> <p>ricavata dalla correlazione tra l'esposizione al rischio e la frequenza di esiti negativi ad esso collegati (incidenti, malattie, turnover, ecc...)</p>	=	<p>Indice di rischio</p> <p>Livello di priorità su cui esprimere giudizi di accettabilità e su cui programmare gli interventi e giudicarne l'efficacia.</p>
--	---	---	---	--

Il risultato che rappresenta l'importanza di un dato fattore di rischio è dunque legato sia alla pressione percepita dal lavoratore relativamente a particolari stressor sia alle capacità di fronteggiamento individuali o collettive che vengono messe in atto per evitarne i danni. Il prodotto di questi indici è in grado di fornire un grado di rischio collegato alle singole dimensioni di stress individuate, sul quale è possibile esprimere giudizi riguardo al livello di accettabilità e fare scelte riguardo all'assegnazione delle strategie e priorità di intervento.

Tale modello di valutazione dei rischi mostra alcuni vantaggi principali:

- la convergenza di dati soggettivi ed oggettivi nella determinazione dell'indice di rischio rispecchia adeguatamente la natura psicosociale della minaccia indagata;
- l'obiettivo di giungere a valori numerici che riassumano le principali carenze del sistema di prevenzione di rischio si adatta alle esigenze di pianificazione, di monitoraggio e valutazione degli interventi predisposti;
- la disponibilità di strumenti sviluppati in contesto organizzativo permette di conciliare le necessità di rigore metodologico con le potenzialità applicative presso le aziende.

In definitiva il processo stress risk assessment rappresenta un esempio interessante rispetto alla necessità di promuovere il benessere facendo i conti anche con componenti complesse della salute lavorativa, tentando di andare oltre a soluzioni superficiali e semplicistiche con un approccio razionale, mirato se non alla completa eliminazione, al controllo consapevole di importanti dimensioni di rischio.

Valutare il rischio mobbing

La valutazione del mobbing presenta un'importante sfida per le moderne aziende che sono tese allo sviluppo etico del benessere personale all'interno di un contesto sociale di impresa sempre più mutevole e complesso, spesso generatore di tensioni competitive e instabilità lavorativa.

Rispetto alla minaccia da stress, l'indagine del pericolo da comportamenti vessatori (tra cui il mobbing) presenta delle peculiari difficoltà rispetto all'indagine nell'ambito del rischio psicosociale.

Queste difficoltà in parte fanno capo ad una diffusa scarsa comprensione di che cosa sia il mobbing, del come si generi e di come si manifesti, in parte alla delicatezza della tematica, per cui le stesse iniziative di indagine possono a certe condizioni produrre risultati viziati o addirittura controproducenti.

Per intervenire efficacemente sulla riduzione del rischio mobbing occorre innanzitutto comprendere quali sono i precursori di una minaccia che spesso presenta confini poco netti.

In questo campo la letteratura scientifica ci aiuta identificando tre grandi tipologie di fattori che frequentemente si trovano alla base dei comportamenti di mobbing⁵:

Fattori individuali. Si tratta di una serie di fattori collegabili sia al ruolo di aggressore che di vittima, i quali coinvolgono ad esempio: la protezione della propria autostima, la carenza di competenze sociali, la micropolitica aziendale, la posizione marginale all'interno del gruppo e la presenza di tratti di personalità che tendono a sfidare le norme di gruppo.

Fattori sociali. Nel gruppo possono instaurarsi alcune dinamiche che costituiscono un terreno fertile per comportamenti vessatori o aggressivi che, se stabilizzati, possono giungere all'insorgenza del mobbing. Tra questi di particolare importanza risultano il ruolo del capro espiatorio ed i comportamenti mascherati di ritorsione basati sulla percezione di ingiustizie sociali subite. Questi due meccanismi tendono a produrre comportamenti aggressivi e vessatori convogliandoli verso gli "anelli deboli" del gruppo, istaurando quindi i prerequisiti per lo sviluppo del mobbing.

Fattori organizzativi. Caratteristiche più o meno generali delle organizzazioni possono favorire lo sviluppo di mobbing attraverso particolari condizioni. Tra questi la letteratura individua in primo luogo un clima di competitività esasperata e d'incertezza rispetto al posto di lavoro, come prodotto dalle condizioni generali del mercato; in secondo luogo un job design fortemente stressogeno accompagnato dalla mancanza della possibilità di esprimere il proprio disagio in merito; poi una cultura organizzativa che tollera e legittima comportamenti aggressivi e di tipo vessatorio; in ultimo una funzione di leadership assente, che non vigila rispetto alle prevaricazioni; oppure al contrario una leadership che assume essa stessa tratti autoritari e prevaricatori.

Ci si pone come obiettivo l'individuazione e la valutazione delle fonti di rischio presenti nell'organizzazione. Quanto alle metodologie di analisi e valutazione, la prospettiva del *risk management* suggerisce l'utilizzo di questionari - ovviamente rigorosamente anonimi.

Molti dei questionari sviluppati producono dati standardizzati che rivelano la percezione di esposizione a fattori di rischio mobbing. Come per il caso dello stress, elementi di tipo organizzativo possono intercorrere nel facilitare o prevenire l'insorgenza del problema, e da questo elemento di correlazione si ottiene l'elemento probabilistico che, all'interno della formula sopra citata, concorre a stabilire il valore dell'indice di rischio.

In letteratura sono presenti rassegne dei principali strumenti utilizzati per gli audit aziendali che mettono in luce peculiarità e dimensioni di approfondimento. Questi strumenti sono stati sviluppati per un utilizzo prevalente in contesti organizzativi, tuttavia alcuni di questi possono presentare tracce di un'impostazione orientata all' "individuazione del caso di mobbing da segnalare"; si raccomanda invece in un'ottica di genuina prevenzione un utilizzo volto a ricercare le principali fonti di rischio per l'organizzazione; è utile in tal senso non rivolgersi - almeno non soltanto - all'individuazione di casi di mobbing ma alla ricerca di fattori che rendano più probabile la comparsa di casi.

Inoltre la non completa esaustività nelle capacità di diagnosi di questi strumenti richiama la necessità di elementi di "triangolazione", ovvero di altre misure e dati per valutare il rischio relativo ad un fenomeno complesso: diviene necessaria la conoscenza di variabili di clima, di cultura e di struttura organizzativa per essere più precisi nella determinazione dei fattori di rischio e più efficaci nella valutazione e gestione del rischio psicosociale di mobbing.

La valutazione del rischio di mobbing si deve avvalere, oltre che di una particolare competenza e sensibilità rispetto ai rischi ed alle problematiche specifiche, anche di informazioni indirette riguardanti i fattori personali, sociali ed organizzativi indicati come precursori di mobbing.

⁵ Viene qui fornita un'esposizione sintetica. Per un approfondimento si veda Bisio, Nocera, Piazza, Mobbing: Quali Azioni Preventive In Azienda? In *Risorsa uomo*, 2/2008.

Queste informazioni, oltre che fornire elementi utili per la triangolazione degli strumenti di valutazione presentati, possono essere elementi di guida nella selezione degli interventi primari di controllo del rischio mobbing.

La complessità della sfida rappresentata dal mobbing può essere un vantaggio per coloro che l'affrontano con impegno: se infatti per incidere efficacemente sul mobbing si richiede di agire su molteplici variabili a monte (come il clima organizzativo, l'etica delle relazioni, il senso di autostima, il significato del lavoro, ecc...) è anche da considerare come queste dimensioni non aiutino solo nella prevenzione del rischio psicosociale ma forniscano interessanti contributi a livello di propensione al lavoro, produttività ed innovazione.

Stress e mobbing: prevenire è meglio che curare

La cornice del *risk management* identifica la possibilità di agire nella prevenzione del rischio su vari livelli spesso definiti come livello primario, secondario e terziario.

Mutuando il linguaggio dal settore della sanità e dei servizi alla persona questi tre livelli possono essere così definiti ed esemplificati:

- prevenzione *primaria* la cui finalità è diminuire l'incidenza della comparsa del fenomeno; è un tentativo di impedire lo sviluppo di un disagio in una popolazione a rischio;
- prevenzione *secondaria* che tende a ridurre la prevalenza della morbosità attraverso l'abbreviazione della durata, della diffusione del contagio;
- prevenzione *terziaria*, che tende ad attenuare le conseguenze nei soggetti colpiti.

La precocità dell'intervento rispetto alla comparsa della sintomatologia morbosa è dunque elemento discriminante tra questi livelli. Sebbene le leve di contrasto a stress e mobbing nell'organizzazione si possano articolare su più livelli, ed è auspicabile che vengano studiate intelligenti strategie di integrazione, ci concentreremo in questa sede prevalentemente sul livello primario, o di prevenzione più propriamente detta.

La prevenzione primaria di stress e mobbing comporta azioni che tendano a contrastare l'esistenza degli antecedenti di tali fenomeni; è lecito, infatti, sostenere che agendo sugli antecedenti, si riduca la probabilità della loro comparsa. Molte delle considerazioni che seguiranno fanno riferimento ad entrambi i rischi psicosociali oggetto di questo contributo. La prevenzione di mobbing e stress ha infatti diverse aree comuni.

Si tenterà di effettuare una ricognizione delle azioni di prevenzione esistenti, evidenziando opportunamente quando tali azioni si riferiscono esclusivamente o prevalentemente al mobbing o allo stress.

La progettazione del lavoro

Una prima serie di azioni preventive riguarda la progettazione lavorativa (job design). Occorre che la progettazione del lavoro tenga conto:

- di una gestione dei ritmi produttivi improntati all'ottimizzazione della produttività compatibilmente con il benessere delle persone
 - di principi ergonomici nel job design e delle esigenze di attribuzione di significato al lavoro
- Ciò contribuisce ad evitare l'insorgere di stress, di frustrazione e di conseguente aggressività reciproca.

Selezione ed inserimento del personale

Un'adeguata selezione del personale che tenga conto della possibilità di trarre soddisfazione da un lavoro, ad esempio attraverso una ricognizione dei valori professionali e di altri aspetti psico-attitudinali rilevanti. Una buona selezione e in generale un'efficace gestione delle risorse umane ottimizza anche l'adeguamento delle persone alle posizioni lavorative con tutti i punti virtuosi che ciò comporta nel diminuire frustrazione e stress.

Un inserimento come processo di graduale socializzazione che va preparato e monitorato sia dal punto di vista dell'acquisizione di competenze tecnico-professionali che trasversali, sia dal punto di vista dell'inserimento sociale nel gruppo e nella comunità organizzativa. Una buona politica di inserimenti può essere organizzata attraverso ruoli e responsabilità precise.

La gestione del cambiamento

Una consapevole gestione del cambiamento va attuata in caso di crisi, ristrutturazioni, acquisizioni e dinamiche organizzative varie. Il cambiamento può essere meglio gestito attraverso:

- un'adeguata informazione a tutti gli interessati circa gli scenari possibili e probabili, circa le priorità e le strategie;
- una formazione al management sulla gestione del cambiamento e la leadership trasformazionale;
- la collaborazione con le organizzazioni sindacali che si realizzi in una dinamica negoziale di tipo integrativo.

La leadership

- Adeguata scelta delle persone per gli incarichi di supervisione, attraverso una valutazione del potenziale che tenga conto anche delle attitudini e dei tratti di personalità rilevanti per la relazione e la gestione del gruppo di lavoro.
- Realizzazione di una formazione rivolta ai livelli di supervisione tendente a migliorare le abilità di leadership, di relazione, di gestione del gruppo di lavoro; la gestione degli aspetti micropolitici passa anche attraverso una leadership trasformazionale e in grado di generare le condizioni per il benessere, riducendo anche il senso di asimmetria di potere.
- Realizzazione di una formazione rivolta ai livelli di supervisione volta a far acquisire una maggiore consapevolezza del fenomeno dello stress e del mobbing.

La valutazione delle prestazioni e il feedback

- Un sistema di valutazione delle prestazioni basato su criteri noti (meglio se condivisi), su una comunicazione trasparente, sulla gestione di un feedback costruttivo;
- una formazione al management riguardante la valutazione e le modalità di un corretto feedback ai collaboratori.

Tali azioni tendono a ridurre il rischio di una percepita ingiustizia sociale; una valutazione ed un feedback costruiti e restituiti in modo appropriato possono facilitare l'attribuzione di senso alle proprie attività e contribuire all'autostima.

Formazione e supporto alla prestazione

Una formazione basata su criteri di buona gestione del processo formativo – che risponda a reali bisogni di formazione, sia realizzata secondo i principi della formazione degli adulti, preveda una valutazione coerente con il processo – può contribuire a diminuire lo stress attraverso una maggior padronanza del processo lavorativo, a rafforzare l'autostima e il senso di autoefficacia, ma anche a migliorare la motivazione, il senso di appartenenza, il clima.

Una formazione alle competenze relazionali non può che contribuire alla prevenzione soprattutto del mobbing, dal momento che la carenza di competenze sociali è considerato uno degli antecedenti del fenomeno a livello individuale.

Una specifica formazione su stress, mobbing e comportamenti antisociali quali le molestie può facilitare una presa di coscienza, da parte di tutte le persone nell'organizzazione, di come etichettare certi eventi e come comportarsi se coinvolti.

Gestione organizzativa dei gruppi

La riduzione della marginalità sociale dei nuovi inseriti o dei lavoratori, attraverso un'educazione a tal proposito dei supervisori, un supporto ai diretti interessati – inserimento aiutato da una figura di tutor, adeguata formazione e supporto alla prestazione.

Gestione del clima e della cultura

Monitoraggio delle variabili di clima e di cultura, attraverso analisi periodiche secondo le migliori prassi, cui facciano seguito azioni volte al miglioramento, meglio se discusse e decise in modo partecipato.

Un'esplicita politica di prevenzione; organizzazioni che adottano una politica di prevenzione per stress e mobbing creano e diffondono al loro interno regolamenti o statement dove si dichiarano accettabili e/o inaccettabili alcuni comportamenti. Per quanto riguarda il mobbing, questi regolamenti dovrebbero contenere le seguenti indicazioni:

- descrizione del comportamento richiesto (per es. tutela della dignità);
- descrizione dei comportamenti caratteristici del mobbing (per es. intimidazioni);
- dichiarazione che l'organizzazione non tollera il mobbing;
- conseguenze in cui si può incorrere per chi contravviene al regolamento;
- riferimenti alle procedure o ai sistemi di trattamento del mobbing;
- identificazione di un responsabile per la politica, la procedura e la realizzazione;
- un punto di riferimento per richieste inerenti la politica stessa;
- dettagli di come è monitorata la politica.;

E' altrettanto importante diffondere chiare interpretazioni della politica e creare momenti di confronto interpersonale per la comunicazione delle linee guida dove sia possibile raccogliere dei feedback da parte degli stakeholders sulla situazione specifica dell'organizzazione e su come vengono considerati i concetti di stress e mobbing.

Fattori ambientali

L'ambiente di lavoro influisce in modo importante sulle condizioni di lavoro e contribuisce a determinare il benessere o il malessere delle persone, rappresentando un antecedente dello stress in ambito lavorativo. L'individuo, per poter lavorare confortevolmente ha bisogno di un clima adeguato e di un'illuminazione idonea ai compiti da svolgere. Anche la temperatura, il movimento e l'umidità dell'aria hanno un ruolo determinante.

Le applicazioni di ergonomia nel campo dell'impostazione dei posti di lavoro e delle attrezzature sono oggi numerose e ben documentate.

Fare prevenzione, in questo senso, significa progettare e organizzare il processo lavorativo in modo che gli operatori lavorino nelle migliori condizioni possibili tenendo conto di quanto acquisito dai progressi della tecnica, della scienza e della letteratura.

Tabella 1 – Le 12 componenti dell’ambiente che previene il mobbing (tradotta e adattata da Davenport, Schwartz e Elliott (2005), pag. 142)

Dichiarazioni della mission che includano gli obiettivi organizzativi e il trattamento dei dipendenti. Una vision e valori che tendano ad allineare i dipendenti.
Una struttura organizzativa che chiarisca i livelli di riporto.
Job description ben definite in termini di doveri e responsabilità.
Politiche del personale comprensibili, concrete, legali, semplici, che includano i comportamenti attesi e gli standard etici.
Questioni disciplinari trattate in modo concreto, chiaramente e velocemente.
I dipendenti partecipino agli obiettivi e finalità organizzative, e siano consapevoli del loro ruolo nel raggiungimento di tali obiettivi.
I nuovi dipendenti vengano selezionati anche sulla base dell’intelligenza emotiva, della capacità di trattare le diversità, di lavorare in gruppi auto-diretti, di gestire il conflitto.
Formazione e sviluppo siano importanti per tutti i dipendenti, in un sistema che incontri i bisogni organizzativi. La formazione includa le competenze relazionali oltre a quelle tecniche.
Comunicazione aperta, onesta, efficace, tempestiva.
Partecipazione, lavoro di gruppo, creatività, presa di decisione, fiducia, empowerment: una struttura che consenta un alto grado di coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.
Esistano modalità per la soluzione dei conflitti a tutti i livelli, e si attuino follow-up per assicurarsi che i conflitti siano stati veramente risolti.
Sia disponibile un programma che includa la valutazione e gestione dei rischi derivanti dai comportamenti.

Per quanto riguarda specificatamente il mobbing indichiamo 12 componenti che contribuiscono a creare un ambiente che previene il fenomeno, sintetizzate in tabella 1.

Per quanto riguarda specificatamente lo stress, riportiamo un estratto del modello di Hurrell che evidenzia i fattori generatori di stress all’interno delle organizzazioni.

Tabella 2 - Riadattamento del modello di Hurrell (1987) Stressor presenti nelle organizzazioni

I potenziali stressor nelle Organizzazioni		
Fattori contestuali	Fattori organizzativi	Fattori individuali
Incertezza economico/politica Innovazione tecnologica	Struttura e cultura organizzativa Strategie Stili di potere Compito Organizzazione del lavoro Ruolo/status/responsabilità Interazioni sociali Comunicazione Fattori ambientali Rumore Illuminazione Microclima	Attitudini Storia lavorativa Centralità del lavoro Motivazione Strategie adattive

A conclusione è possibile dire che **le possibilità di prevenire questi rischi psicosociali sono a disposizione delle organizzazioni, dal momento che la riflessione sugli antecedenti ha ormai consentito di individuare quali leve possono essere attivate per contrastarli, e che buone prassi, soprattutto all’estero, esistono.** Da questo punto di vista sembra

di poter rilevare che le modalità di prevenzione nel complesso richiamino le migliori prassi circa l’uso delle leve di gestione delle risorse umane (selezione, inserimento, formazione, valutazione, clima) e della gestione organizzativa (etica professionale, gestione del cambiamento, leadership, ricerca del benessere delle persone al lavoro).