La cultura del Benessere Lavorativo

Azioni per promuovere il benessere organizzativo, la salute e la sicurezza dei lavoratori

Dott. ssa Daniela Catania
Psicologa del lavoro

Direttiva ministeriale del 24 marzo 2004 per il benessere organizzativo

Finalità:

"Il Dipartimento della Funzione Pubblica in linea con la volontà del Governo di attuare un radicale processo di cambiamento della Pubblica Amministrazione, pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane ".

La direttiva individua:

- le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo;
- le indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo;
- gli strumenti per l'attuazione della direttiva

LA SALUTE E' UNO STATO DI COMPLETO BENESSERE FISICO, PSICHICO E SOCIALE E NON UNA SEMPLICE ASSENZA DI MALATTIA, E' UN DIRITTO UMANO FONDAMENTALE

(OMS,1978)

Benessere Organizzativo

Insieme dei nuclei culturali, dei processi, delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative (Avallone,2003).

Malessere organizzativo

Dinamica di natura personale, sociale o istituzionale che impedisca sistematicamente il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e/o che incrini la salute psico-fisica dei collaboratori dell'organizzazione.

(Vianello,2004)

Prospettive di studio del benessere organizzativo

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

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

➡ l'accento è posto più sulle capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti 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–in termini di possibili fonti di alti o bassi livelli di stress, burnout e mobbing

Prospettive di studio del benessere organizzativo

2. Studio della personalità dei manager e della leadership

   (Maccoby, 1988;Kaplan, 1991)

→ 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.

Prospettive di studio del benessere organizzativo

3. Prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa

(Levering, 1988; Lloyd, 1991);

l'interesse è rivolto all'ambiente fisico di lavoro, a comprendere come creare luoghi di lavoro efficaci, piuttosto che in salute.

Prospettive di studio del benessere organizzativo

4. Paradigma delle politiche aziendali e organizzative

(Jamieson & O'Mara, 1991);

l'attenzione è posta sulle politiche aziendali e sulla cultura e 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.

Determinanti

Cultura: equità, condivisione/partecipazione, diversity management, …

Clima: rapporti sociali, crescita, autonomia, …

Conflitto: casa/lavoro; ruolo organizzativo; etico, …

Carico di lavoro: impegno cognitivo, ritmi lavorativi, problem solving

Percezione di **supporto** organizzativo

Sicurezza/ambiente: rumore, illuminaz., comfort, formazione sicurezza, …

Variabili personali

Resilienza

Self efficacy

Affettività negativa

Ottimismo

Overcommitment

Conseguenze

Strain fisiologico: ansia, depressione, disturbi cardiaci, d. ergonomici

Strain psicologico: Burnout

Strain comportamentale: consumo di alcol, sigarette, alimentazione, …

Mobbing/straining

Soddisfazione: relazioni, carriera, retribuzione, …

Compliance/Altruismo Commitment

Intenzioni di **turnover**, assenteismo, …

Determinanti del BO

Il clima

Le percezioni sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro.

È un insieme di esperienze, valutazioni e reazioni emotive che accomuna i membri di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro.

Il clima

- è un costrutto psicologico che si riferisce a percezioni molari sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro.
- è una qualità emergente della vita del gruppo.
- è contemporaneamente il risultato e la determinante del comportamento degli individui e dei gruppi all'interno della struttura organizzativa.

Il clima: dimensioni (Ostroff, 1993)

- Fattore affettivo: partecipazione, calore, ricompense sociali, cooperazione, comunicazione
- Fattore cognitivo: crescita, innovazione, autonomia
- Fattore strumentale: gerarchia, struttura, ricompense estrinseche, achievement

Determinanti del BO
La Cultura organizzativa

- Valori dominanti
- Norme vigenti e che si sviluppano nei gruppi di lavoro e nell'interazione trai membri
- Modelli di comportamento utilizzati con regolarità e frequenza
- Linguaggi e rituali
- Regole che i nuovi assunti devono apprendere per orientarsi ed essere accettati
- Modalità d'interazione con interlocutori esterni

(Schein,2000).

La Cultura organizzativa

Si articola su 3 livelli di visibilità e profondità:

I. **artefatti** (ambiente fisico e sociale, tecnologia, linguaggio, comportamenti),
II. **valori** (strategie, obiettivi, filosofie, giustificazioni dichiarate)

III. **assunti di base impliciti** (convinzioni inconsce e date per scontate, percezioni e pensieri di base, sentimenti)

Differenze tra clima e cultura

Clima organizzativo

- Relativamente durevole
- Flessibile, variabile
- Osservabile
- Basso livello di astrazione
- Abbastanza consapevole
- Diffusione informale
- Nasce da percezioni individuali si
- manifesta a livello collettivo
- Proprietà del gruppo
- Soggetto ad influenze esterne
- È un prodotto continuamente rielaborato del gruppo attuale
- Origine: psicologia sociale
- Metodologie di studio di tipo quantitativo

Cultura organizzativa

- Estremamente durevole
- Difficile da modificare
- Non osservabile
- Alto livello di astrazione
- Aspetti inconsapevoli
- Trasmissione esplicita
- Nasce a livello collettivo e si manifesta a livello individuale
- Proprietà dell'organizzazione
- Risente poco delle influenze esterne
- È il risultato delle interazioni del gruppo storico
- Origine: antropologia culturale
- Metodologie di studio di tipo qualitativo

Determinanti del BO

Il Conflitto organizzativo

L'essenza dei conflitti sociali è l'interazione (intrapersonale, interpersonale, intergruppi)

- percezione di incompatibilità tra preferenze comportamentali
- limitatezza delle risorse disponibili in relazione agli obiettivi di più persone
- contrasto fra valori e atteggiamenti di persone diverse.

Conflitto disfunzionale per l'organizzazione; obiettivo da perseguire è la sua risoluzione o riduzione.

vs

conflitto costruttivo può aumentare la produttività e la soddisfazione delle persone; obiettivo da perseguire è la gestione delle situazioni conflittuali.

Determinanti del BO
Sostegno organizzativo percepito (POS)

- Si ha quando i dipendenti percepiscono di essere rispettati, apprezzati e ricompensati per il lavoro effettuato da parte dell'organizzazione ed inoltre essa dà loro accesso alle informazioni, fornisce sostegno nelle situazioni stressanti e soddisfa i bisogni socioemotivi.

Determinanti del BO
Efficacia collettiva

- La convinzione condivisa che il gruppo o l'organizzazione a cui si appartiene sia capace di organizzare e di eseguire i comportamenti necessari per produrre determinati risultati.
- Tali convinzioni influiscono sul senso di missione e di finalità di un sistema, sulla forza dell'impegno comune in ciò che si cerca di raggiungere, sulla qualità della collaborazione e sulla resistenza del gruppo di fronte alle difficoltà

Conseguenze del BO

Soddisfazione lavorativa

Sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. Si riferisce ad uno stato emozionale piacevole o positivo che deriva dalla valutazione o dall'esperienza del proprio lavoro.

Diverse dimensioni: il lavoro in sé, la retribuzione, la supervisione, le relazioni con i colleghi, ecc.

Conseguenze del BO

Il commitment organizzativo

- **Impegno affettivo**: attaccamento affettivo agli obiettivi e ai valori dell'organizzazione. . Continuano a farne parte perché lo vogliono. (Meyere Allen, 1991)
- **Impegno normativo**: responsabilità morale verso l'organizzazione. I dipendenti sentono che è loro dovere rimanere all'interno dell'organizzazione.
- **Impegno per continuità**: percezione di profitto associata con il rimanere a far parte dell'organizzazione I dipendenti rimangono nell'organizzazione perché hanno bisogno di farlo

Conseguenze del BO
Cittadinanza organizzativa

Atti di collaborazione nei confronti di colleghi, supervisori o clienti che non sono formalmente prescritti, ma valorizzati dall'organizzazione.

Atti lavorativi discrezionali non esplicitamente inclusi nel sistema di ricompense ma che hanno un'influenza positiva sull'efficienza organizzativa

- **Altruismo**: aiuto rivolto a persone specifiche
- **Compliance**: forma impersonale di aiuto rivolta all'organizzazione in generale

Il disagio organizzativo

Lo stress occupazionale

E’ il risultato di un processo che coinvolge l’individuo nella sua interazione con l’ambiente.

Si sviluppa 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.

Lo stress è dunque inteso come una dinamica fra la persona e l’organizzazione. Include due classi di fattori:

- gli **stressor,** ovvero le fonti di stress (fattori intrinseci al lavoro, relazione con altre persone, carriera e riuscita, interfaccia casa-lavoro)
- gli **effetti** dello stress sull’individuo (salute psicologica e salute fisica).

Il disagio organizzativo

Il burnout

Può essere definito come uno stato di esaurimento fisico, emozionale e mentale che si sviluppa da una protratta esposizione a situazioni lavorative emotivamente “esigenti”.

Si individuano tre dimensioni.

1. Esaurimento emotivo: stanchezza psicofisica e sensazione di essere emotivamente svuotato.
2. Cinismo: atteggiamento negativo e di distacco verso l’attività lavorativa.
3. Sensazione di diminuzione o perdita della propria competenza professionale e del proprio desiderio di successo.

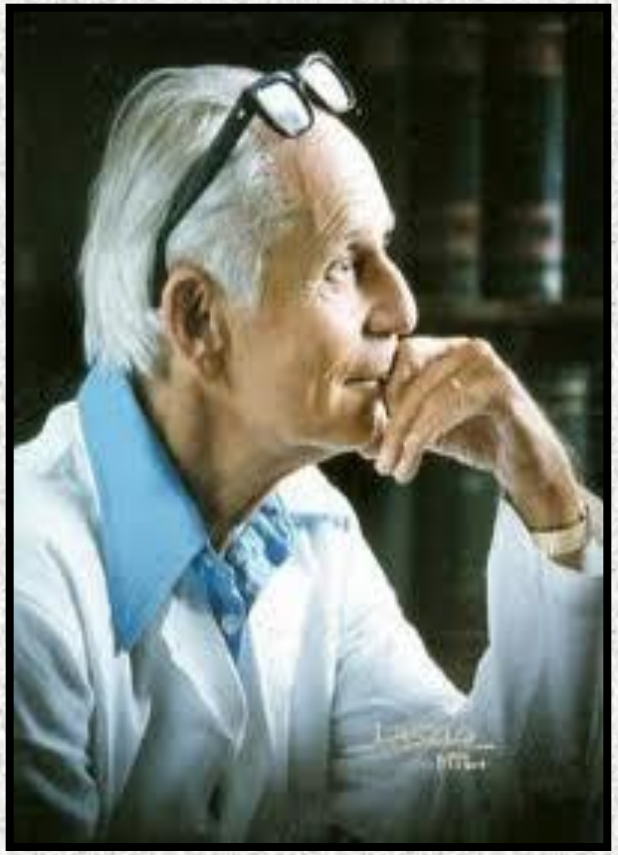
Il disagio organizzativo

Il mobbing

Leymann (1996) definisce mobbing una comunicazione ostile e non etica diretta in maniera sistematica da parte di uno o più individui generalmente contro un singolo che, a causa del mobbing, è spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e di difesa e lì costretto per mezzo di continue attività mobbizzanti.

Perché si possa parlare di mobbing devono verificarsi con una frequenza piuttosto alta (almeno una volta la settimana) e su un lungo periodo di tempo (una durata di almeno sei mesi).

LO STRESS



Hans Seyle (anni ’30)

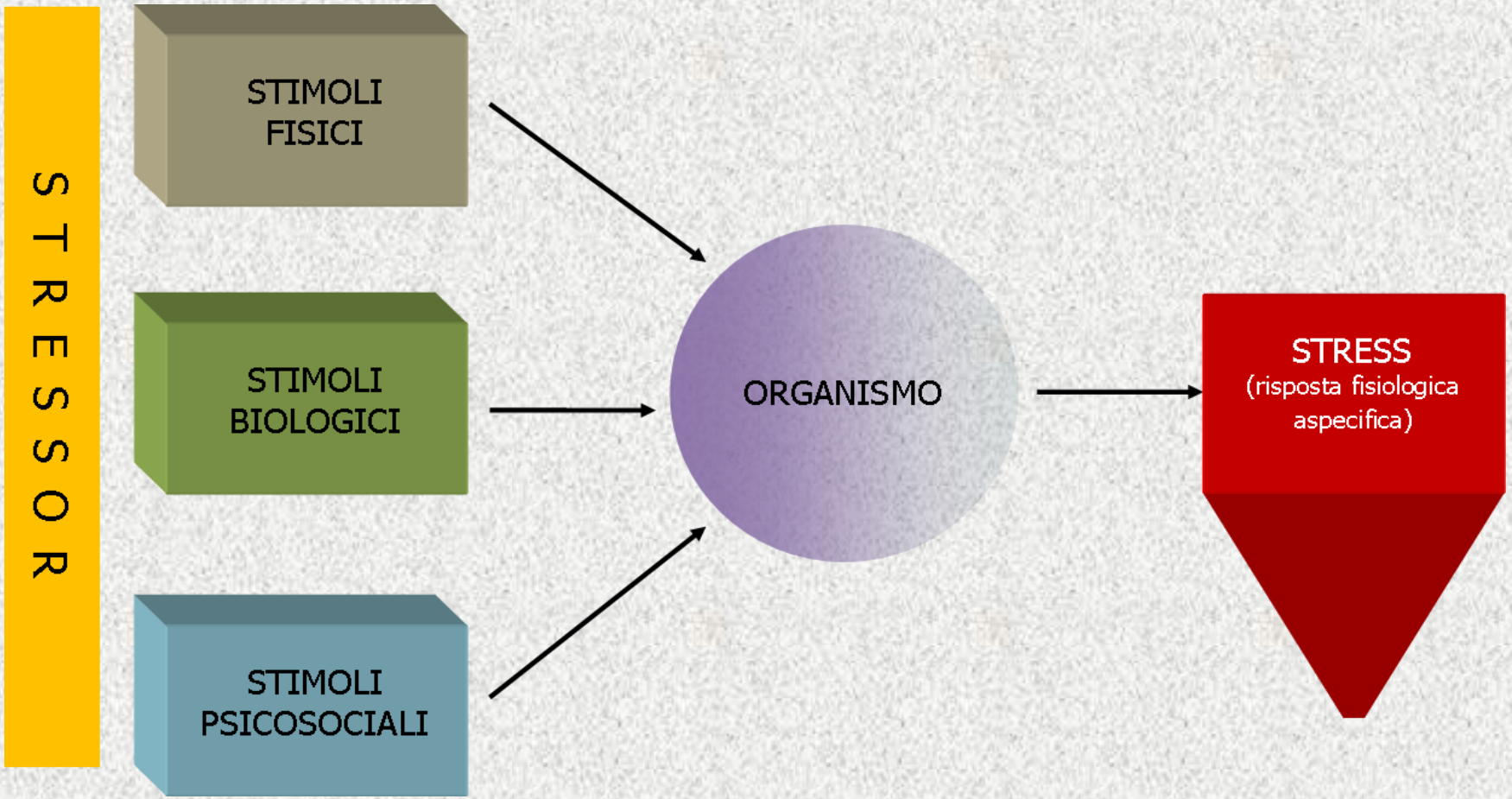
Lo stress come risposta <u>generale</u> <u>aspecifica</u> a qualsiasi richiesta proveniente dall’ambiente

- sindrome generale di adattamento (G.A.S.)
- sindrome di attivazione (= ansia)

Stimolo nuovo o inatteso

Pericolo e minaccia per la sopravvivenza

Risposta dell'organismo per recuperare l'omeostasi


STRESSOR
STIMOLI FISICI
STIMOLI BIOLOGICI
STIMOLI PSICOSOCIALI
ORGANISMO
STRESS
(risposta fisiologica aspecifica)

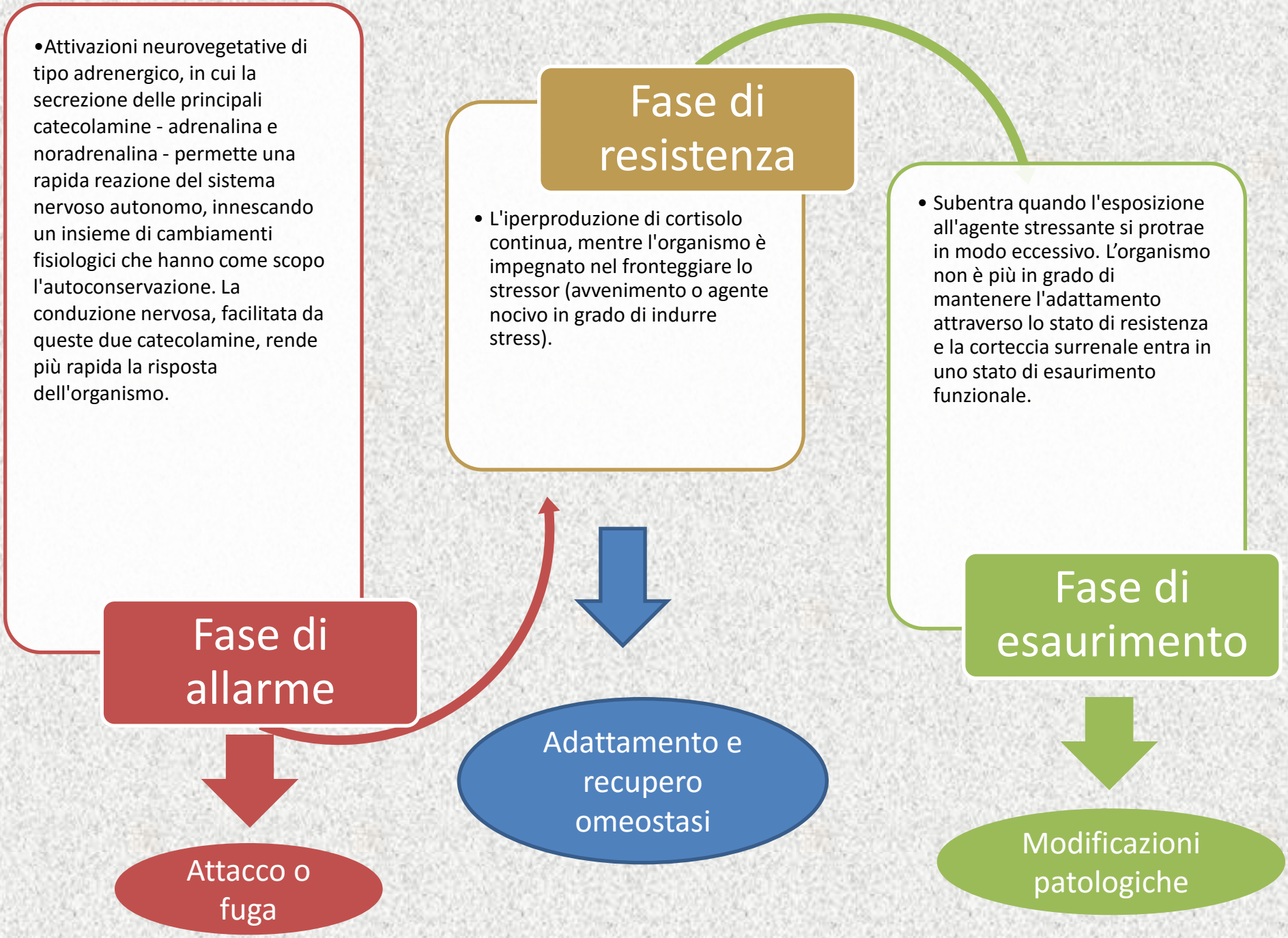
Distinguiamo:

Eustress

- Occasione di esperienze costruttive e appaganti

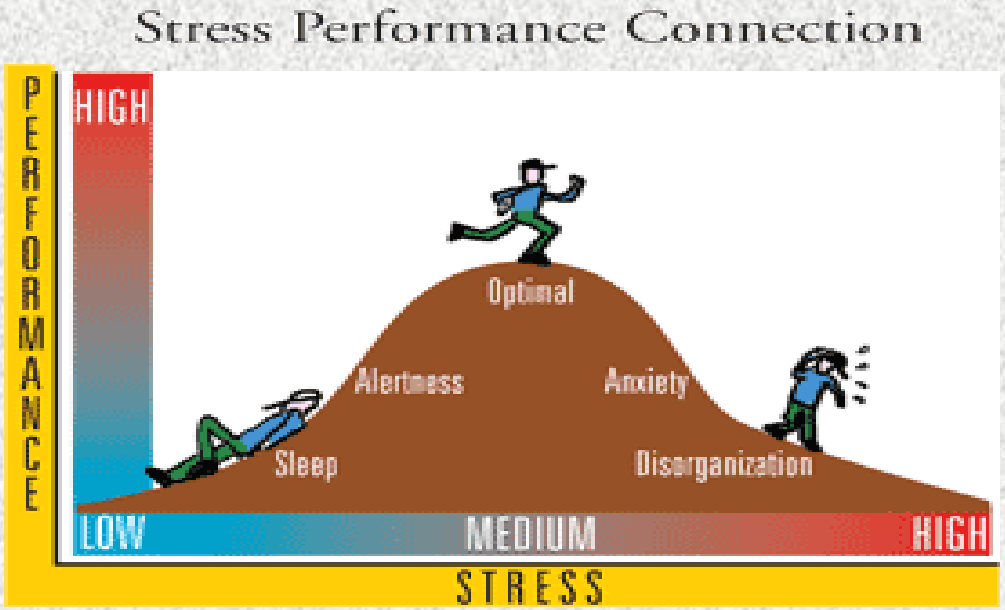
Distress

- Fonte di difficoltà e sofferenze che spingono ad assumere atteggiamenti difensivi


•Attivazioni neurovegetative di tipo adrenergico, in cui la secrezione delle principali catecolamine - adrenalina e noradrenalina - permette una rapida reazione del sistema nervoso autonomo, innescando un insieme di cambiamenti fisiologici che hanno come scopo l'autoconservazione. La conduzione nervosa, facilitata da queste due catecolamine, rende più rapida la risposta dell'organismo.
Fase di allarme
Attacco o fuga
Fase di resistenza
• L'iperproduzione di cortisolo continua, mentre l'organismo è impegnato nel fronteggiare lo stressor (avvenimento o agente nocivo in grado di indurre stress).
Adattamento e recupero omeostasi
• Subentra quando l'esposizione all'agente stressante si protrae in modo eccessivo. L'organismo non è più in grado di mantenere l'adattamento attraverso lo stato di resistenza e la corteccia surrenale entra in uno stato di esaurimento funzionale.
Fase di esaurimento
Modificazioni patologiche

Lo stress diventa distress:

- Quando lo stimolo e/o il conseguente livello di attivazione sono troppo elevati e/o persistenti (o sono percepiti come tali).



- Quando le strategie di fronteggiamento non sono adeguate o sufficienti (o sono percepite come tali)

Conseguenze fisiologiche

- frequente sensazione di stanchezza generale,
- tachicardia,
- dolori muscolari,
- coliti, gastriti, ulcera,
- malfunzionamento della tiroide,
- cistiti,
- abbassamento delle difese immunitarie,
- diabete,
- ipertensione,
- cefalea,
- malattie della pelle.

Conseguenze comportamentali

- aumento degli errori,
- disturbi comportamentali vari,
- aggressività,
- ritiro sociale.

Variabili in gioco

- gli eventi stressanti (stressor),
- la tensione prodotta nell'organismo (stress),
- i fattori biologici coinvolti (vulnerabilità allo stress),
- i fattori cognitivi coinvolti (percezione, interpretazione, memorizzazione),
- i fattori emotivo-motivazionali, temperamentali e comportamentali coinvolti.

Antecedenti causali	→	*Processi mediatori*	→	*Effetti immediati*	→	*Effetti a lungo termine*
variabili personali -valori -credenze - senso di controllo		valutazione primaria valutazione secondaria		- fisiologici - psicologici - comportamentali		- malattia - somatizzazione - benessere e morale - funzioni sociali
variabili ambientali -domande e costrizioni situazionali -risorse -ambiguità e urgenza del compito		rivalutazione centrata sul - problema - emozioni - supporto sociale				

Fattori di RISCHIO

Variabili statisticamente associate all'aumento di probabilità di sviluppo di disadattamento, condotte problematiche o di disturbi psicologici

A livello individuale:

locus of control esterno, fasi del ciclo di vita , personalità di tipo A.

A livello familiare:

Stile di attaccamento.

coesione della famiglia e qualità della comunicazione

Condizione socio-economica stabile.

Fattori di PROTEZIONE

Situazioni che riducono la probabilità di coinvolgimento nel rischio in quanto operano come “moderatori” dei fattori di rischio ambientali, possono favorire le competenze e rafforzare l’individuo nei confronti delle avversità, consolidando le sue capacità di coping e di resilienza

A livello individuale:

locus of control interno, self efficacy, personalità di tipo B, percezione del rischio, resilienza.

A livello familiare:

Stile di attaccamento.

La coesione della famiglia e buona qualità della comunicazione in essa.

Condizione socio-economica stabile.

A livello di comunità:

Sostegno sociale.

Reti sociali.

Effetti dello stress

INDIVIDUO

Problemi fisici: Patologie cardiovascolari, gastroenteriche, dermatologiche e muscolo-scheletriche, squilibri ormonali, aumento della pressione arteriosa, disturbi del sistema immunitario, …

- **Problemi psicologici:** Ansia, depressione, mancanza di coinvolgimento, insoddisfazione
- **Conseguenze comportamentali** Tabagismo, alcolismo, dipendenza da farmaci, calo delle prestazioni, …

ORGANIZZAZIONE

- Alti livelli di assenteismo o presenzialismo
- Turnover
- Morale basso
- Scarsa attenzione al controllo della qualità
- Scioperi, incidentalità, bassa efficienza

Gestione dello STRESS

- Rilevanza dimensione soggettiva (percezione);
- Essenzialità percezione sbilanciamento tra abilità soggettive e richieste ambientali;
- Importanza percezione soggettiva di esercitare qualche forma di controllo sulle azioni e sull'ambiente;
- Presenza supporto sociale significativo

Resilienza

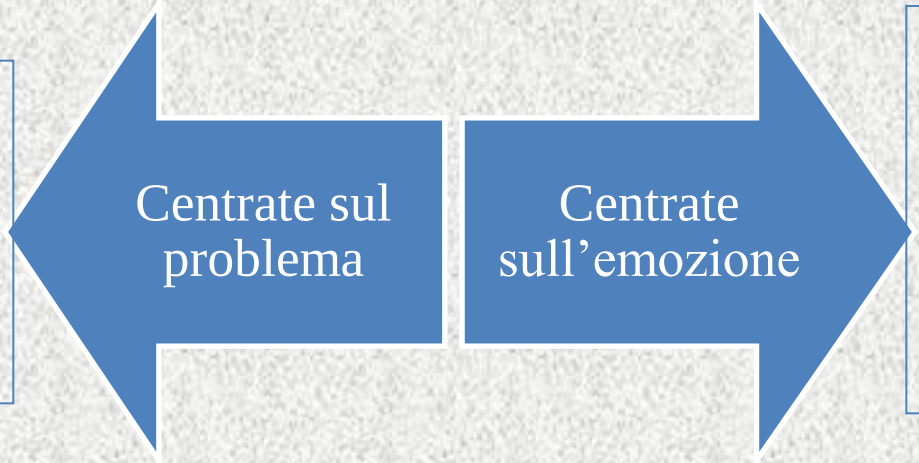
- fiducia in sé e nelle proprie capacità,
- strategie di coping di tipo difensivo ossia repressione degli affetti negativi, capacità di esprimere emozioni positive,
- ottimismo,
- indipendenza,
- senso di iniziativa,
- creatività,
- senso dell'umorismo.

:

- l'adattamento (**coping**): l'abilità di un individuo o di un gruppo di far fronte a richieste provenienti dall'ambiente attivando delle risposte adattative.
- l'autoefficacia (**Self-efficacy**): la convinzione di un individuo di essere in grado di modificare la propria esperienza attraverso il controllo dell'ambiente circostante.
- il controllo (**Locus of control**): il processo di attribuzione secondo cui la spiegazione di eventi positivi o negativi viene ricondotta a variabili relative al sé, su cui un individuo può esercitare un controllo attivo, oppure a variabili relative a altre persone, alle circostanze o al fato, che non sono soggette al controllo dell'individuo.
- **resistenza allo stress:** la capacità di un individuo di far fronte a richieste adattative maggiori rispetto ai livelli abituali

Strategie di coping (Lazarus e Folkman, 1984)

azioni indirizzate direttamente alla fonte di stress (adattamento dell'ambiente).



azioni rivolte ad attenuare l'esperienza emotiva legata allo stress (adattamento all'ambiente).

- Se l'evento è considerato controllabile e modificabile: ricorso a strategie centrate sul problema.
- Se la situazione è valutata immodificabile: ricorso a strategie centrate sull'emozione

DOMANDA

Inferiore ⟷ Elevata

CONTROLLO

Elevata

Inferiore

Basso livello di stress Il lavoratore ha molto controllo e le esigenze sono basse.	Stress medio (Eustress) Apprendimento Crescita Maggiore motivazione
Mancanza motivazione Apprendimento negativo Disapprendimento di professionalità precedentemente acquisite	Strain Stanchezza Ansia Depressione Burnout Malattia psicologica

Sostegno sociale

Ci sono due principali ipotesi esplicative circa gli effetti positivi del sostegno sociale sulla salute:

- *Il sostegno produce effetti diretti sulla salute ed il benessere, a prescindere dal livello di stress sperimentato.*
- *Il sostengo sociale influenza la salute proteggendo l'individuo dall'impatto negativo dello stress.*

IL BURNOUT

Il burnout

Stato di esaurimento fisico, emozionale e mentale che si sviluppa da una protratta esposizione a situazioni lavorative emotivamente "esigenti".

1. Esaurimento emotivo: stanchezza psicofisica e sensazione di essere emotivamente svuotato.
2. Cinismo: atteggiamento negativo e di distacco verso l'attività lavorativa.
3. Sensazione di diminuzione o perdita della propria competenza professionale e del proprio desiderio di successo

Inizialmente frequente nelle professioni d'aiuto, poi si è estesa a tutte quelle professioni in cui il contatto diretto con il cliente ha un significato profondo ed emotigeno (insegnanti, formatori/educatori, psicologi, sacerdoti, agenti di polizia penitenziaria

Le Componenti del Burnout

- Esaurimento emotivo:

  sensazione di svuotamento delle risorse emotive, affettive e personali dell'individuo il quale si sente logorato, sopraffatto, incapace di "ricaricarsi" e di poter contribuire con il proprio lavoro alla soluzione dei problemi.

- Depersonalizzazione:

  distacco ed ostilità nei confronti delle richieste d'aiuto, che portano a risposte negative, sgarbate e di freddezza nei confronti dei clienti/utenti e del proprio lavoro in generale

- Ridotta realizzazione professionale:

  percezione di inadeguatezza e di incompletezza nel lavoro da parte dell'operatore; essa si accompagna ad una caduta della stima di sé e del desiderio di successo nonché ad un generale senso di insoddisfazione lavorativa

Le quattro fasi del burnout

- Edelwich & Brodsky, 1980 -

- 1. ***Stadio dell'entusiasmo***. Spesso la scelta di intraprendere una specifica professione d'aiuto poggia su una base di ottimismo che evidenzia i lati piacevoli e fortunati di una professione piuttosto che quelli scomodi e negativi. Viene spesso a mancare, cioè, una *percezione realistica* delle effettive difficoltà che l'esercizio della professione comporta. Talvolta queste aspettative irreali sono rafforzate da quella serie di atteggiamenti e convinzioni riguardanti i professionisti che si possono sintetizzare con l'espressione "*mistica professionale*".
- 2. ***Fase della stagnazione***. quando l'operatore sociale giunge alla scoperta che i risultati del suo impegno sono incerti, aleatori e difficili da cogliere. Il professionista comincia a provare un sentimento di stallo e di noia come se non ci fossero più nuove esperienze e nuovi sforzi da fare. Se le problematiche emergenti in questa fase vengono affrontate con lucidità e coraggio, è possibile che questo stadio venga superato senza troppi danni. Se invece lo stadio della stagnazione si prolunga senza essere adeguatamente affrontato, allora si entra nella fase successiva.

- 3. ***Stadio della frustrazione.*** Se lo scarto tra le aspettative ideali e la realtà quotidiana si mantiene inalterato per lungo tempo, è inevitabile che il professionista entri in questo terzo stadio caratterizzato da rabbia e depressione. La crisi si manifesta quando il professionista comincia ad intuire che le proprie aspettative hanno poco a che fare con i bisogni reali degli utenti. Emerge allora un vissuto di inutilità e di "vuoto" oppure di rabbia mista a colpa nei confronti del proprio lavoro. È in questa fase che inizia la sindrome del "burnout".

- 4. ***Stadio dell'apatia***. Se nemmeno nel terzo stadio è stata tentata qualche forma di intervento, allora inevitabilmente si entra nella quarta fase, intesa come disimpegno affettivo conseguente ad una situazione frustrante. In un certo senso è questo lo stadio vero e proprio del burnout. Operatori che erano partiti preoccupandosi unicamente degli utenti, diventano ora preoccupati solo di sé stessi, della propria salute, del proprio benessere economico, della propria sopravvivenza come categoria.

Sintomi del burnout

Sintomi cognitivo/affettivo	Sintomi fisici
Sensazione di fallimento	"Influenze"
Senso di colpa e disistima	Mal di testa
Atteggiamento sospettoso e paranoide	Disturbi alimentari e gastrointestinali
Perdita di disponibilità e di sentimenti positivi verso gli utenti	Disturbi del sonno, Senso di stanchezza ed esaurimento
Atteggiamento colpevolizzante verso i pazienti	**Sintomi comportamentali**
Rigidità intellettuale	Conflitti coniugali e familiari Abuso di psicofarmaci e alcool
	Impulsività, irritabilità e aggressività

Patogenesi: alcuni fattori di rischio

Dagli studi presenti in letterature emerge che il burnout è un processo *multifattoriale*, all'interno del quale interagiscono:

1. fattori socio-ambientali e lavorativi;
2. caratteristiche individuali/personologiche.

IL MOBBING

Il mobbing

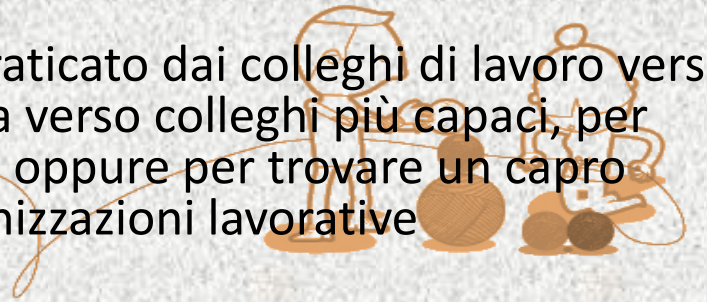
Una azione ostile e non etica diretta in maniera sistematica da parte di uno o più individui generalmente contro un singolo che è spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e di difesa e lì costretto per mezzo di continue attività mobbizzanti. (Leymann,1996)

- Frequenza piuttosto alta
- Durata: lungo periodo di tempo(almeno sei mesi)

Il mobbing

- la presenza di almeno due soggetti, il mobber (parte attiva) ed il mobbizzato (parte passiva), che entrano in contrasto tra di loro;
- l'attività vessatoria continua e duratura;
- lo scopo di isolare la vittima sul posto di lavoro e/o di allontanarla definitivamente o comunque di impedirle di esercitare un ruolo attivo sul lavoro

- Il mobbing **verticale** è quello messo in atto da parte dei datori di lavoro verso i dipendenti per indurli a licenziarsi da soli, schivando così eventuali problemi di origine sindacale. Spesso si tratta di vere e proprie "strategie aziendali" per le quali è stato coniato il termine di Bossing; in tal caso sono i dirigenti dell'azienda ad agire;
- Il mobbing **orizzontale** viene invece praticato dai colleghi di lavoro verso uno di loro per varie ragioni: per gelosia verso colleghi più capaci, per necessità di alleviare lo stress da lavoro oppure per trovare un capro espiatorio su cui far ricadere le disorganizzazioni lavorative



Il mobbing

Lo scopo perseguito col mobbing è quello di eliminare una persona "scomoda", sia perché più capace e geniale e dunque in grado di sovvertire la gerarchia aziendale

Le ricerche condotte all'estero hanno dimostrato che il mobbing può portare fino all'invalidità psicologica, e quindi può comportare malattie professionali o infortuni sul lavoro.

I danni per l'azienda

- Il mobbing dannegga anche l'azienda: viene colpita nell'efficienza e nella produttività. Aumenta l'assenteismo, la conflittualità, gli infortuni e le malattie, lo scarso interesse, il contenzioso. L'azienda dovrà spendere risorse per sostituire il lavoratore in malattia, dovrà affrontare spese legali, risarcimenti e conseguente perdita d'immagine. E'provato che un lavoratore, vittima di mobbing, ha un rendimento inferiore del 60 per cento ed un costo per l'azienda del 180 per cento.

I danni per lo Stato

- Anche l'intera comunità nazionale è danneggiata, sia per i disservizi che il mobbing produce, sia perché il Sistema Sanitario Nazionale sostiene costi per terapie, ricoveri, medicine. Aumentano le spese per gli oneri sociali quali sussidi, pensioni anticipate, mobilità, invalidità, ammortizzatori sociali, ecc.

Le azioni mobbizzanti

- Leyman (1993) nelle sue ricerche, ha categorizzato cinque tipologie di azioni più comunemente diffuse:

1. *Attacchi alla possibilità di comunicare*. La vittima viene sempre interrotta quando parla; il capo e i colleghi limitano le sue possibilità di esprimersi; si urla o si rimprovera violentemente contro la vittima; si fanno critiche continue sul lavoro e sulla vita privata della vittima; il soggetto è vittima di telefonate mute o di minaccia.

2. *Aggressione alle relazioni sociali*. I colleghi non parlano più con la vittima; il soggetto viene trasferito in un ufficio lontano dai colleghi; ci si comporta come se la vittima non esistesse; si proibisce ai colleghi di parlare con la vittima.

Le azioni mobbizzanti

- 3. *Aggressione all'immagine sociale della vittima*. Sul posto di lavoro si spargono voci infondate sulla vittima; il soggetto viene ridicolizzato; viene preso in giro un suo handicap fisico; si imita il modo dia parlare o di camminare della vittima; si mettono in dubbio le sue decisioni.

- 4. *Attacchi alla qualità della relazione professionali e privata*. Alla vittima non viene dato più nessun compito da svolgere; il soggetto è costretto a svolgere lavori senza senso; il soggetto è costretto a svolgere lavori molto al di sopra o al di sotto della sua qualifica professionale; la vittima deve eseguire lavori umilianti.

5. *Attacchi alla salute*. Il soggetto è costretto a svolgere lavori che nuocciono alla salute; il soggetto viene minacciato di violenza fisica, la vittima è sottoposta a violenza fisica leggera o pesante; gli mettono le mani addosso a scopo sessuale.

Le fasi

Prima fase

- All'inizio del conflitto e degli attacchi la vittima inizia a manifestare un certo malessere. Nei primi sei mesi appaiono i primi sintomi psicosomatici: incubi, insonnia, inappetenza, nausea, solitudine con ripiegamento su di sé.

Seconda fase

- Si ha il passaggio dal mobbing al terrore psicologico. Dai 15 ai 18 mesi si crea uno stato cronico di ansietà. Dai 2 ai 4 anni dall'inizio del conflitto appaiono disturbi della personalità: depressione, fobie, pensieri ossessivi, che generano dipendenza da tranquillanti, che a loro volta provocano abulia ed assenza dal lavoro per malattia.

Terza fase

- del caso inizia ad occuparsi l'ufficio del personale, il quale si inserisce attivamente nella strategia di abusi sulla vittima, ritenendola responsabile di tale situazione. Così, in questa atmosfera di prepotenze tollerate o sostenute dalla stessa azienda, il lavoratore si trova sempre più isolato: gli viene negato qualsiasi colloquio col personale delle risorse umane, viene calunniato, criticato fino alla distruzione di ogni fiducia in se stesso e delle sue referenze per impedirgli di trovare nuovi impieghi.

Quarta fase

- Consolidate le manie ossessive la vittima può sviluppare malattie di vario genere sia nervose sia fisiche di lunga durata. A livello psicologico può esplodere aggressività o contro di sé, fino al suicidio, sia verso la famiglia, compromettendo le basilari relazioni interpersonali. Dal lato economico la vittima, lavorando meno e male, assentandosi continuamente per malattie, subisce perdite. Il lavoratore viene poi, come estreme conseguenze, licenziato, messo in mobilità o in prepensionamento.

La responsabilità

Quando i comportamenti persecutori vengono posti da un collega della vittima: l'autore delle violenze psicologiche potrà essere chiamato a rispondere per responsabilità extracontrattuale: che ricorre nel caso in cui una persona provoca un danno ingiusto ad altra persona (ex art. 2043 c.c.).

Quando l'autore delle violenze psicologiche è il datore di lavoro risponderà per inadempimento al contratto di lavoro. L'imprenditore, (ex art. 2087 c.c.) è tenuto ad adottare nell'impresa tutte le misure che, secondo la particolarità del lavoro, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale del lavoratore. Per essere risarcito il lavoratore dovrà provare la condotta illegittima ed il nesso tra l'inadempimento delle misure previste dalla legge ed il danno subito, mentre a carico del datore di lavoro rimane la prova di aver operato secondo le disposizioni di legge.

Il mobbing può provocare anche un danno alla professionalità del lavoratore si verifica , ad esempio, quando il lavoratore non ricopre l'incarico di lavoro per il quale era stato assunto.

Le molestie sessuali

.

Per molestie sessuali si devono intendere, oltre che i veri propri tentativi di molestia e gli atti di libidine violenta, anche i corteggiamenti indesiderati e le c.d. "proposte indecenti".

la definizione di molestia sessuale contenuta nel codice di condotta, allegato alla raccomandazione della Commissione Europea:

«la molestia sessuale è ogni comportamento indesiderato a connotazione sessuale o qualsiasi altro comportamento basato sul sesso che offende la dignità degli uomini o delle donne nel mondo del lavoro.»

Il turnover

decisione del dipendente di abbandonare l'organizzazione in cui opera.

- fisiologico (funzionale per l'organizzazione che può sostituire lavoratori poco idonei)
- patologico(sono i lavoratori capaci ad abbandonare l'organizzazione)

Contingenze di lavoro: i fattori di stress

1. I capi e i dirigenti danno sovente riscontri negativi al lavoratore, insistono sui problemi e non riconoscono i suoi successi
2. I risultati ottenuti dal singolo lavoratore non vengono riconosciuti pubblicamente
3. Le possibilità di promozione e carriera sono slegate dal merito
4. Il carico di lavoro è obiettivamente eccessivo
5. Il lavoro è mal distribuito fra colleghi e risente di una cattiva organizzazione
6. Vengono assegnati compiti in conflitto con valori etici e personali
7. Vengono assegnati compiti per i quali non possiede le adeguate conoscenze tecniche
8. Non sono previsti momenti di formazione per fornire gli strumenti conoscitive e le abilità necessarie allo svolgimento di un certo compito
9. Il lavoro ha perso prestigio sociale
10. Gli spazi di lavoro sono ristretti e eccessiva vicinanza tra colleghi
11. Lo spazio di lavoro viene sovente invaso da colleghi ed è difficile mantenere l'ordine
12. È presente costantemente un rumore di fondo, chiacchiere, al confabulare telefonate dei colleghi
13. Frequenti riunioni e meeting che non portano un effettivo beneficio al lavoro da fare
14. Il lavoratore è esposto a pericoli fisici
15. Il lavoratore non ha il controllo sullo svolgimento delle attività che gli sono assegnate
16. Non vi è una chiara definizione del ruolo svolto dal singolo lavoratore
17. Le relazioni interpersonali sono problematiche poiché sono carenti le abilità di comunicazione

Contingenze di lavoro: antagoniste allo stress

1. I lavoratori hanno il tempo necessario per eseguire le loro mansioni
2. I lavoratori che assicurano buone prestazioni vengono gratificati personalmente ed in pubblico
3. I lavoratori hanno il controllo diretto delle attività loro assegnate
4. Il carico di lavoro è adattato alle capacità e alle risorse di ciascun lavoratore;
5. Il capo fornisce descrizioni chiare dell'attività da svolgere;
6. Il capo indica con precisione le tempistiche da rispettare nell'esecuzione delle mansioni;
7. Le mansioni sono assegnate in modo che il lavoro sia stimolante
8. I lavoratori possono presentare lamentele, che vengono considerate seriamente dalla dirigenza;
9. I lavoratori partecipano alle decisioni che hanno ripercussioni dirette su di loro;
10. I ruoli e le responsabilità di lavoro sono definite con chiarezza 11. I rischi fisici sono ridotti al minimo
12. L'interazione sociale è favorita
13. Non ci sono ambiguità per la sicurezza del posto di lavoro e le prospettive di sviluppo professionale

Valutazione e Gestione dello Stress Lavoro Correlato

In base alle indicazioni ribadite della Commissione Consultiva Permanente per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro

- la **valutazione del rischio da stress lavoro-correlato** è "parte integrante della valutazione dei rischi" ed è effettuata dal datore di lavoro (obbligo non delegabile ai sensi dell'art. 17, comma 1, lett. a), in collaborazione con il RSPP ed il MC (art. 29, comma 1), previa consultazione del RLS/RLST (art. 29, comma 2);
- la cui programmazione temporale e l'indicazione del termine "…devono essere riportate nel **documento di valutazione dei rischi" (DVR)**
- la valutazione va fatta prendendo in esame "non singoli ma **gruppi** omogenei di lavoratori…esposti a rischi dello stesso tipo secondo una individuazione che ogni datore di lavoro può autonomamente effettuare in ragione della effettiva organizzazione aziendale…" e che "…le necessarie attività devono essere compiute con riferimento a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori, compresi dirigenti e preposti".

Percorso metodologico di valutazione

Gli Interventi di promozione della salute

- Gli interventi sociotecnici: cambiamenti oggettivi e strutturali dell'ambiente di lavoro che hanno implicazioni sullo stesso, la salute e la soddisfazione lavorativa (orario, carico di lavoro, livelli gerarchici, organizzazione, ecc)

- Gli interventi psicosociali: mirano a produrre cambiamenti nella percezione dei lavoratori sul proprio contesto lavorativo

La salute organizzativa

Nel D.Lgs. 81/08 la definizione dell'OMS è premessa per la garanzia di una tutela dei lavoratori anche nei confronti dei rischi psicosociali.

"Il sistema di promozione della salute e sicurezza"

(art. 2, comma 1)

- "complesso dei **soggetti istituzionali** che concorrono, con la partecipazione delle parti sociali, alla realizzazione dei programmi di intervento finalizzati a migliorare le condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori"
- viene introdotta una visione più ampia della prevenzione della salute e sicurezza sul lavoro che rimanda ai principi della "**Responsabilità Sociale**" come "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende ed organizzazioni nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".

Superare la cultura dello stress

in favore della cultura della

promozione del benessere