



REGIONE DEL VENETO

**NOTE SUI RISCHI PSICOSOCIALI  
E LORO EFFETTI SULLA SALUTE  
IN AMBIENTE DI LAVORO**

**Aprile 2006**

**Piano regionale di prevenzione e promozione della sicurezza e della salute negli ambienti di lavoro 2002-2004**

**Piano di promozione**

**Responsabile di Piano: Dr. Emilio Cipriani - Spisal AULSS 22**

**Progetto Disability Management – Azione “Prevenzione dei rischi psicosociali legati all’organizzazione del lavoro”**

**Responsabile dell’Azione:**

**Dr. Marco Renso - Spisal AULSS 22**

**Componenti gruppo di lavoro:**

- Dr.ssa Antonia Ballottin      Psicologa del lavoro Consulente Piano regionale
- Dr. Vittore Bernini            SPISAL AULSS n. 22 Bussolengo
- Prof.ssa Laura Calafà        Università Verona
- Dr. Alberto Locatelli        Università Verona
- Dr.ssa Laura Manfrin        Unindustria Treviso
- Dr.ssa Liliana Menegoi      SIL AULSS n.22
- Dr. Emanuele Quintarelli    Università Verona
- Dr. Luciano Romeo            Azienda Ospedaliera di Verona
- Dr.ssa Donata Zanella        SPISAL AULSS n. 16 Padova
- Sig. Claudio Zuffo            Responsabile Sportello S.A.L.U.Te

## INDICE

PREMESSA	1
1. INTRODUZIONE	2
2. COSA SONO I RISCHI PSICOSOCIALI?	3
3. QUADRO EUROPEO	3
4. LO STRESS (Sindrome generale di adattamento)	3
Cosa è lo stress?	3
Come fa l'individuo ad adattarsi all'ambiente?	4
Quali sono le cause dello stress?	5
Ma cosa c'entra tutto questo con il lavoro?	5
Lo stress da lavoro è un fenomeno frequente?	5
Quali caratteristiche del lavoro possono indurre stress?	6
Quali sono i soggetti a rischio?	7
Quali possono essere le conseguenze dello stress sull'individuo?	7
Quali possono essere le conseguenze per le aziende?	7
Come si previene lo stress in ambiente di lavoro?	8
5. MOBBING	9
Cosa è il mobbing?	9
Il mobbing è un fenomeno frequente?	9
Perché nasce il mobbing?	10
Tutte le aziende sono a rischio mobbing?	10
Chi sono i protagonisti del mobbing?	11
Quali sono i tipi di azioni vessatorie?	11
Cosa non è considerato mobbing?	12
Quali possono essere le conseguenze per le vittime di mobbing?	12
Quali possono essere le conseguenze per le aziende?	13
Nella Comunità Europea esistono direttive che riguardano il mobbing?	14
Come si previene il mobbing?	14
Cosa può fare chi ritiene di essere vittima di mobbing?	15
6. SINDROME DEL BURN-OUT	16
Cosa è il burn-out?	16
Quali sono le categorie professionali a rischio?	16
Quanto è diffuso il fenomeno?	17
Quali sono i fattori di rischio?	17
Quali possono essere le conseguenze psicofisiche e comportamentali?	18
Quali possono essere le conseguenze per le aziende?	18
Come si previene il burn-out?	18
Cosa può fare chi ritiene di trovarsi in condizione di burn-out?	19
7. COME SI VALUTANO I RISCHI PSICOSOCIALI IN AZIENDA?	19
8. I RISCHI PSICOSOCIALI DAL PUNTO DI VISTA GIURIDICO	20
In Italia esistono norme specifiche?	20
Cosa suggerisce la Comunità Europea?	22
Cos'è un codice di condotta?	22
Chi è il consigliere di fiducia?	23
9. A CHI RIVOLGERSI PER UN AIUTO?	24
SPISAL	24
CENTRO CLINICO PER L'ORIENTAMENTO E LA DIAGNOSI DEL MOBBING	24
10. BIBLIOGRAFIA	25

## *Premessa*

Un moderno concetto di rischio sul lavoro non si limita più a considerare solo il pericolo derivante dall'eventuale danno per la salute fisica dei lavoratori, ma si allarga a comprendere anche i nuovi rischi che incidono sul benessere psicofisico e sull'integrità complessiva della persona.

Consapevole quindi delle nuove esigenze conoscitive ed operative che tali concetti stimolano, la Regione del Veneto adotta le proprie strategie di tutela della salute e sicurezza del lavoratore con particolare attenzione alle azioni di promozione della salute e dei corretti stili di vita all'interno dei luoghi di lavoro.

La novità e la complessità delle problematiche affrontate in termini di ricaduta sulla salute del lavoratore richiedono al tempo stesso lo sviluppo di sempre nuove competenze di base che consentano un approccio corretto e non confuso alla materia.

Con soddisfazione si presenta dunque il presente libretto quale frutto scaturito dall'impegno nel trovare definizioni comuni e condivise alla terminologia in uso e per tentare un approccio unitario nella ricerca delle soluzioni e delle forme di prevenzione alle problematiche legate al malessere psicosociale nel luogo di lavoro.

L'Assessore regionale alle Politiche Sanitarie  
Flavio Tosi

## 1. INTRODUZIONE

Stress, rischi psicosociali, clima organizzativo, burn-out, mobbing, sono termini, definizioni, contesti, che fino a poco tempo fa corredevano solo sporadicamente il linguaggio proprio di chi si occupava della salute nei luoghi di lavoro.

Non sono passati molti anni da quando l'analisi dei rischi nell'ambito produttivo si imperniava sostanzialmente sui pericoli di tipo fisico e chimico. Attualmente, anche per una corretta interpretazione della legislazione derivante da una impostazione europea, il concetto di rischio per un lavoratore, non è più in stretta ed unica relazione con un eventuale danno per la sua salute fisica, ma si è esteso al suo benessere psicofisico, quindi alla integrità complessiva della persona.

E' possibile che la comparsa dei suddetti termini nello scenario della comunicazione di massa, abbia in parte inflazionato e distorto il significato che questi devono mantenere per essere credibili. Da una recente indagine (fonte Factiva) è risultato che il termine "stress" nei giornali e riviste inglesi compariva in 850 articoli nel 1993, nel 2000 lo stesso termine compariva in quasi 24.000 articoli. Nella stessa indagine la parola "autostima" (termine spiccatamente di natura psicologica, più specialistico, meno tormentato da interpretazioni scorrette o approssimative) ricercata in 300 giornali inglesi dava i seguenti risultati: nel 1980 non compariva nemmeno una volta. Nel 1986 compariva 3 volte. Nel 1990 il numero era già salito a 103. Dieci anni dopo, nel 2000, venne rilevato il dato sconcertante di 3.328 ricorrenze.

Questo scenario d'altronde ha contribuito non poco all'affermarsi dell'interesse professionale per quelli che sono stati definiti, con un termine poco fantasioso, i "nuovi rischi".

Una diffusione dell'interesse nell'uso di questi termini è giusta, a patto che venga conservata e salvaguardata anche una sostanziale correttezza del loro significato.

Per questo ci è sembrato che nell'informazione ci fossero delle lacune ancora non del tutto colmate. Anche dalla recente indagine realizzata dalla Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, che ha sede a Dublino, le nuove tecnologie e le forme di flessibilità nell'impiego sono risultate causa di deterioramento delle condizioni di salute dei lavoratori.

In questa indagine, condotta su 21.500 lavoratori europei, i più comuni problemi di salute collegati al lavoro sono risultati: il mal di schiena (accusato da un lavoratore su 3), lo stress, denunciato dal 28% dei lavoratori; i disturbi muscolari al collo e alle spalle (23%), la sindrome d'affaticamento psicologico, burn-out (23% delle segnalazioni). Da questi dati emerge che sono molto diffusi i rischi psicosociali legati al lavoro ed i loro effetti includono lo stress da lavoro, le manifestazioni violente sul lavoro e le vessazioni, meglio definite come mobbing o violenze morali. Stanno, infatti, emergendo professioni che presentano ulteriori rischi per la salute a causa dello stress, provocato dall'alta tensione per il carico lavorativo. Ogni anno oltre 41 milioni di lavoratori comunitari soffrono di stress da lavoro, con una perdita di milioni di giornate lavorative. Il problema dello stress e della fatica mentale è stato analizzato in specifici studi, dai quali è emersa l'esistenza di una stretta relazione tra stress, errore umano ed incidente/infortunio.

Dati allarmanti, che invocano da più parti un richiamo alla chiarezza. Questo libretto vuole essere sostanzialmente un piccolo contributo in questa direzione. Non si vogliono affrontare tutte le argomentazioni nella loro completezza. Ci si vuole limitare ad una descrizione, il più possibile in modo chiaro, sintetico, divulgativo ma corretto, dei rischi emergenti o nuovi rischi. L'obiettivo è che dopo la lettura di questo libretto informativo, si possa avere qualche risposta ad interrogativi quali: cos'è il mobbing? Quanto è diffuso il burn-out? Cosa sono i rischi psicosociali?

## 2. COSA SONO I RISCHI PSICOSOCIALI?

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (1986) ha definito i rischi psicosociali in termini di interazione tra contenuto del lavoro, gestione ed organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative da un lato, competenze ed esigenze dei lavoratori dipendenti dall'altro.

I rischi psicosociali possono essere definiti come “ quegli aspetti di progettazione del lavoro e di organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici”. (Cox & Griffiths, 1995).

I rischi psicosociali possono incidere sia sulla salute fisica che psichica in modo diretto ed indiretto, attraverso l'esperienza di stress.

Infatti, gli effetti dei rischi psicosociali possono essere identificati comunemente nelle seguenti situazioni : stress, burn-out, mobbing.

Burn-out e mobbing hanno caratteristiche specifiche e peculiari ma riconoscono come matrice comune la presenza dello stress.

## 3. QUADRO EUROPEO

In Europa milioni di lavoratori affrontano ogni giorno rischi psicosociali sul lavoro. Questi rischi, spesso causa di stress, possono essere individuati, in modo peraltro non esaustivo, in: mancanza di organizzazione e programmazione del lavoro, violenza, minacce di violenza, aggressione verbale da parte di persone del pubblico e intimidazione da parte di colleghi di lavoro. Tra i problemi legati all'organizzazione e alla programmazione del lavoro figurano il lavoro a ritmo veloce, l'incertezza relativa al ruolo da svolgere, la mancanza di controllo del proprio lavoro, le eccessive richieste e la cattiva gestione dei cambiamenti.

Ad esempio:

oltre 50% dei lavoratori lavorano a ritmo veloce o sotto la pressione di scadenze per almeno un quarto della giornata lavorativa;

un terzo dei lavoratori dice di avere poco controllo del proprio lavoro o di non averne affatto;

il 9% dei lavoratori segnala di essere stato oggetto di intimidazioni sul lavoro.

I seguenti dati riguardano i lavoratori di tutti i settori di attività dell'UE:

lo stress è al secondo posto tra i problemi di salute connessi con il lavoro e interessa il 28% dei lavoratori;

il 23% dei lavoratori dice di soffrire di stanchezza generale;

il 4% dei lavoratori dichiara di avere subito violenza fisica da parte di persone del pubblico.

## 4. LO STRESS (SINDROME GENERALE DI ADATTAMENTO)

### Cosa è lo stress?

È un termine utilizzato in molti contesti, spesso in modo non appropriato, il cui vero significato è il seguente:

*“Lo stress è la reazione adattiva generale di un organismo, attivato da stimoli esterni di svariata natura”*

Lo stress è il risultato di un processo di adattamento che coinvolge l'individuo durante la sua interazione con l'ambiente: il soggetto valuta l'evento che deve essere affrontato (impegni lavorativi, conflitti familiari, difficoltà nelle relazioni sociali...) e cerca una strategia per farvi fronte.

Se è capace di reagire alle pressioni a cui è sottoposto nel breve termine, utilizzando le proprie strategie e risorse, ecco che queste pressioni possono essere considerate positive in quanto permettono lo sviluppo dell'individuo stesso: questo viene definito eustress o stress positivo.

Se, al contrario, le condizioni sfavorevoli superano le capacità e le risorse proprie oppure sono prolungate nel tempo, l'individuo diventa incapace di reagire e offre risposte poco adattive: questo viene definito distress o stress negativo. . Comunemente è questa ultima la situazione che viene definita con il termine di "stress".

Ci sono alcune parole che vengono usate per definire e comprendere "l'evento stress":

*stressori (stressors)* sono gli eventi (stimoli) che si devono affrontare.

*tensione (strani)* è la prima reazione fisica, psicologica o comportamentale agli stressori.

*effetti (outcomes)* sono le conseguenze della tensione sia a livello individuale che collettivo.

*coping* sono le strategie e i processi cognitivi messi in atto dall'individuo per far fronte agli stressori.

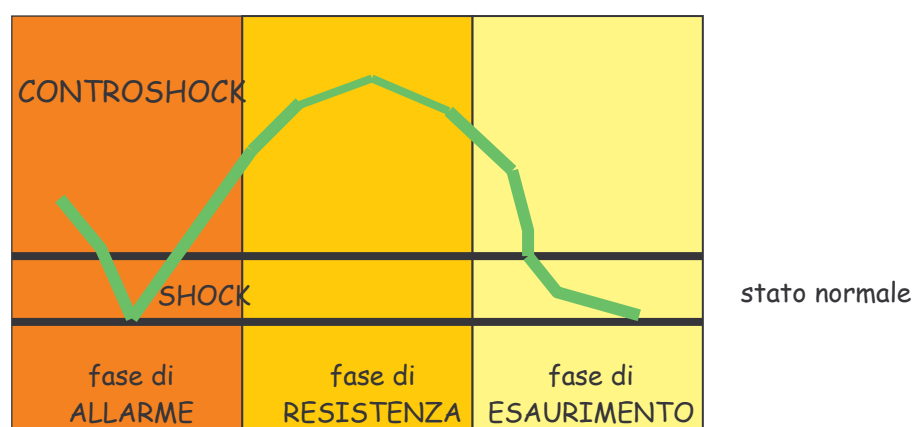
### **Come fa l'individuo ad adattarsi all'ambiente?**

Nel processo di adattamento si possono individuare tre fasi

*fase di allarme:* l'organismo reagisce rapidamente allo stimolo stressorio, attraverso la mobilitazione di energie difensive (innalzamento della frequenza cardiaca, della tensione muscolare, diminuzione della secrezione salivare, ecc.) che hanno il compito di procurare una reazione immediata di attivazione e accomodamento da parte del sistema nervoso (shock e controshock).

*fase di resistenza:* si attiva solamente se gli stressors sono prolungati ed intensi. Consente un adattamento massimo ma le difese allertate nella prima fase sono in precario equilibrio. Si possono avere manifestazioni transitorie come la diminuzione delle difese immunitarie, inibizione delle reazioni infiammatorie, aumento dell'acidità gastrica, ipertensione arteriosa, ecc.

*fase di esaurimento:* si attiva se lo stato di adattamento della seconda fase viene prolungato oppure l'organismo non è in grado di mettere in atto risposte adeguate. E' caratterizzato da squilibri di tipo funzionale e da patologie d'organo. L'organismo può andare incontro a danni irreversibili inclusa la morte.



L'individuo vive in uno stato di salute se le sollecitazioni esterne sono proporzionali alle sue capacità di risposta!

### **Quali sono le cause dello stress?**

Ogni persona riesce a tollerare un diverso livello di tensione che corrisponde ad un proprio modo di vedere, sentire, percepire gli eventi che deve affrontare: ciò che rappresenta una preoccupazione, uno stressor, per un individuo, può non essere rilevato in modo problematico da un altro.

Risulta quasi impossibile elencare le cause che lo determinano; possiamo tentare di semplificarle in:

*fattori ambientali:* la mancanza di un'abitazione, sovrappopolazione cittadina, ambienti rumorosi, inquinati o particolarmente degradati dal punto di vista igienico e sociale; ma anche il caldo e il freddo intenso, cataclismi (guerra, terremoto, alluvioni, eruzioni vulcaniche, frane...), ecc.

*stili di vita, atteggiamenti riconducibili alla personalità dell'individuo:* abuso di fumo, di alcool o droghe, abuso di farmaci, scarsa attività fisica, alimentazione non equilibrata, scarso rispetto dei ritmi sonno-veglia, ecc.

*eventi della vita quotidiana:* matrimonio, gravidanza, morte del coniuge, licenziamento, pensionamento, ipoteca, divorzio, vacanze, ecc.

*malattie organiche:* quando il nostro corpo è affetto da determinate malattie, l'organismo intero nel tentativo di difendersi si pone in uno stato di tensione;

*fattori mentali:* conflitti familiari, problemi socioeconomici, scolastici, affettivi, ecc.

*eventi e situazioni legate all'ambiente di lavoro:* costrittività organizzative.

### **Ma cosa c'entra tutto questo con il lavoro?**

Il lavoro occupa gran parte del tempo di ognuno di noi e quindi è fondamentale nello sviluppo della personalità e realizzazione dei propri bisogni.

Lo stress legato all'attività lavorativa si manifesta quando le richieste dell'ambiente del lavoro superano la capacità del soggetto ad affrontarle. Lavorare, per esempio sotto pressione, può migliorare le prestazioni e dare soddisfazione quando si raggiungono obiettivi impegnativi. Tuttavia, quando la richiesta e le pressioni diventano eccessive provocano lo stress, fattore negativo sia per i lavoratori che per le aziende.

### **Lo stress da lavoro è un fenomeno frequente?**

Lo stress legato all'attività lavorativa, i fattori che lo determinano e le conseguenze che ne derivano sono realtà alquanto diffuse in tutti e 25 gli Stati membri dell'Unione europea.

Dagli studi condotti risulta che oltre la metà dei lavoratori europei riferisce di lavorare a ritmi molto serrati e di dover rispettare scadenze tassative. Più di un terzo di essi non è in grado di influire sulle mansioni assegnate e più di un quarto non ha la possibilità di determinare il proprio ritmo di lavoro.



Il 45% riferisce di svolgere lavori monotoni; il 44 per cento non può usufruire della rotazione dei compiti; il 50 per cento è addetto a compiti ripetitivi. È probabile che questi “fattori stressanti” contribuiscano a determinare l’attuale quadro di sintomi patologici accusati dai lavoratori: il 13 per cento di essi riferisce di soffrire di cefalea, il 17 per cento di dolori muscolari, il 20 per cento di affaticamento, il 28 per cento di stress e il 30 per cento di rachialgia; vengono accusate inoltre numerose altre patologie, alcune delle quali hanno esiti potenzialmente fatali, come ad esempio quelle inerenti l’apparato cardiocircolatorio.

### Quali caratteristiche del lavoro possono indurre stress?

Si possono raccogliere in due grandi ambiti

*Stress associato al contesto di lavoro:* comprende i flussi informativi, il ruolo, l’evoluzione e lo sviluppo di carriera, il livello di autonomia decisionale, i rapporti interpersonali e le problematiche connesse all’interfaccia casa/lavoro.

*Stress associato al contenuto del lavoro:* comprende le problematiche connesse all’ambiente di lavoro quali i rischi tradizionali (regolamentati per legge) intesi come rischi infortunistici, fisici, chimici, biologici, ergonomici ma anche problematiche legate alla pianificazione dei compiti, ai carichi e ritmi di lavoro ed all’orario di lavoro.

La tabella 1 riassume le dieci categorie di potenziale rischio lavorativo comprendenti le caratteristiche dell’impiego, dell’organizzazione e degli ambienti di lavoro.

<b>CONTESTO LAVORATIVO</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Condizioni di definizione del rischio</b>
Funzione e cultura organizzativa	Scarsa comunicazione, livelli bassi per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale, mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi
Ruolo nell’ambito dell’ organizzazione	Ambiguità e conflitto di ruolo, responsabilità di altre persone
Evoluzione della carriera	Incertezza o fase di stasi per la carriera, promozione insufficiente o eccessiva, retribuzione bassa, insicurezza dell’impiego, scarso valore sociale attribuito al lavoro
Autonomia decisionale/controllo	Partecipazione ridotta al processo decisionale, mancanza di controllo sul lavoro (il controllo in particolare nella forma di partecipazione rappresenta anche una questione organizzativa e contestuale di più alto respiro)
Rapporti interpersonali sul Lavoro	Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale
Interfaccia casa/lavoro	Richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambito domestico, problemi di doppia carriera

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

Caratteristiche stressanti del lavoro (Hacker, 1991; Hacker et altri 1983)

### **Quali sono i soggetti a rischio?**

Tutte le persone sono a rischio indipendentemente dal ruolo ricoperto nell'azienda, anche in relazione al rapido cambiamento delle condizioni e caratteristiche del lavoro che può incrementare i fattori di stress.

### **Quali possono essere le conseguenze dello stress sull'individuo?**

L'individuo quando è sottoposto ai fattori stressanti può esprimere disturbi a livello comportamentale, fisico e psicologico:

A livello di comportamento può presentare manifestazioni quali abuso di alcol, tabacco, farmaci (antidepressivi, ansiolitici); comportamenti aggressivi; tendenza a correre rischi eccessivi al lavoro e nel traffico per percezione inadeguata del pericolo.

A livello psicologico può presentare ansia, suscettibilità, tristezza, irritabilità, mancanza di fiducia, incapacità di concentrarsi, disagio, inquietudine, problemi relazionali anche in famiglia, ecc

A livello fisico può accusare emicrania, stanchezza, disturbi digestivi, problemi sessuali, aumento della pressione arteriosa, accelerazione del battito cardiaco, contrattura muscolare con conseguenti dolori cervicali, alla testa e alle spalle, lombalgia, secchezza della gola e della bocca, pirosi dovuta all'eccessiva secrezione di succhi gastrici acidi, ecc.

### **Quali possono essere le conseguenze per le aziende?**

Lo stress legato all'attività lavorativa può divenire un problema per l'azienda su molti versanti in quanto può comportare problemi :

a livello aziendale intesi come aumento dell'assenteismo, frequente avvicendamento del personale, scarso controllo dei tempi di lavorazione, problemi disciplinari, vessazioni, comunicazioni aggressive, danno all'immagine aziendale, ecc.

a livello di prestazioni individuali intesi come riduzione della produttività o della qualità del prodotto o del servizio, infortuni, processo decisionale inadeguato, errori, ecc.

a livello economico inteso come aumento dei costi per un possibile indennizzo o delle spese mediche, per il reclutamento e la formazione di nuovo personale, ecc.

In base alle cifre del 1999, lo stress legato all'attività lavorativa costa agli Stati membri almeno 20 miliardi di euro all'anno ed è causa di oltre un quarto delle assenze dal luogo di lavoro.

### **Come si previene lo stress in ambiente di lavoro ?**

Lo stress legato all'attività lavorativa si può prevenire e l'azione finalizzata a ridurlo può essere economicamente molto efficace. Un adeguato investimento in prevenzione e formazione compenserà anche le imprese in termini di minor assenteismo, minor numero di infortuni, di errori, ecc., in favore di una migliore qualità dei beni o dei servizi erogati e di una buona immagine dell'azienda stessa.

La Commissione europea ha introdotto negli ultimi 15 anni dei provvedimenti, al fine di garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori. La direttiva 89/391 del Consiglio del 1989 contiene gli indirizzi fondamentali per la salute e la sicurezza sul lavoro. Ai sensi di tale direttiva, i datori di lavoro hanno la responsabilità di garantire che i dipendenti non siano danneggiati dall'attività che svolgono, nonché dagli effetti dei rischi psicosociali legati all'attività lavorativa. In base all'approccio della direttiva, è necessario valutare i rischi lavorativi anche per gli aspetti che possono generare rischi psicosociali, e definire le misure di prevenzione conseguenti. La valutazione deve essere riesaminata ogni qualvolta si verificano cambiamenti all'interno dell'azienda. Ognuna di queste operazioni deve essere intrapresa con il coinvolgimento dei dipendenti e dei loro rappresentanti; a loro si dovrebbe chiedere qual è la causa dello stress, quali gruppi ne soffrono e cosa si può fare per aiutarli.

I fattori di rischio sono da ricercare:

- nella cultura organizzativa e nell' "atmosfera" aziendale in quanto rappresentano il modo in cui l'azienda affronta lo stress legato all'attività: è indispensabile tenere in evidenza che lo stress legato al lavoro è un sintomo di un problema organizzativo e non una debolezza individuale;
- nelle prestazioni richieste quali, ad esempio, la quantità e qualità di lavoro (la presenza di troppo o troppo poco lavoro da fare, mancanza di risorse, ecc.) e nell'esposizione a rischi fisici (sostanze chimiche, rumore, ecc.);
- nel grado di controllo che i singoli soggetti "percepiscono" di avere sul lavoro e in che termini possono influire sul modo in cui lo svolgono.
- nelle relazioni sul luogo di lavoro (rapporti orizzontali e verticali);
- nel cambiamento organizzativo, sul come viene gestito e comunicato;
- nel ruolo, verificando se tutti i soggetti comprendono quale sia il loro ruolo e le loro responsabilità all'interno dell'azienda o se soffrono per l'ambiguità di ruolo;
- il tipo di sostegno da parte dei colleghi e dei responsabili;
- nella formazione per assicurare ai singoli soggetti le capacità necessarie per eseguire le loro mansioni ma anche per orientare, nel lavoro, la loro creatività e incrementare la motivazione, ecc;
- nei fattori individuali che tengono conto delle differenze individuali: ad esempio alcuni soggetti potrebbero rendere molto lavorando con scadenze pressanti, mentre altri preferiscono pianificare il loro lavoro.

E' infine importante la rilevazione precoce di sintomi fisici, comportamentali e psico-emozionali in quanto segnali di allarme di situazioni di rischio anche al fine di intervenire in modo tempestivo

sulle condizioni di salute dell'individuo (ruolo del medico competente anche nella prevenzione secondaria).

## 5. MOBBING

### Cosa è il mobbing?

Il mobbing consiste in un insieme di comportamenti miranti alla violazione della dignità di un soggetto-vittima. È un fenomeno che riguarda i rapporti interpersonali all'interno dei luoghi di lavoro, in cui una o più persone vengono fatte oggetto di violenza e molestie psicologiche quasi sempre con intento persecutorio ed intenzionalità lesiva, in modo sistematico e con modalità polimorfe, per un periodo determinato di tempo (alcuni autori indicano sei mesi); nella gran parte dei casi questo viene fatto con la finalità di emarginare ed estromettere il lavoratore dall'ambiente di lavoro.

Il protrarsi delle azioni ostili dà luogo nella vittima a seri disagi psicologici, psicosomatici e sociali.

### Il mobbing è un fenomeno frequente?

I risultati di una ricerca condotta nel 2000 dall'Unione Europea mostrano che il 9% dei lavoratori europei, pari a 12 milioni di persone, segnalano di essere stati vittime di molestie psicologiche ripetute e protratte per un periodo di almeno 12 mesi.

Nei vari stati membri dell'UE i dati relativi alla presenza del mobbing sono molto variabili.

Sono riportati nella figura 1 alcuni dati sulla prevalenza di molestie morali/intimidazioni in Europa.

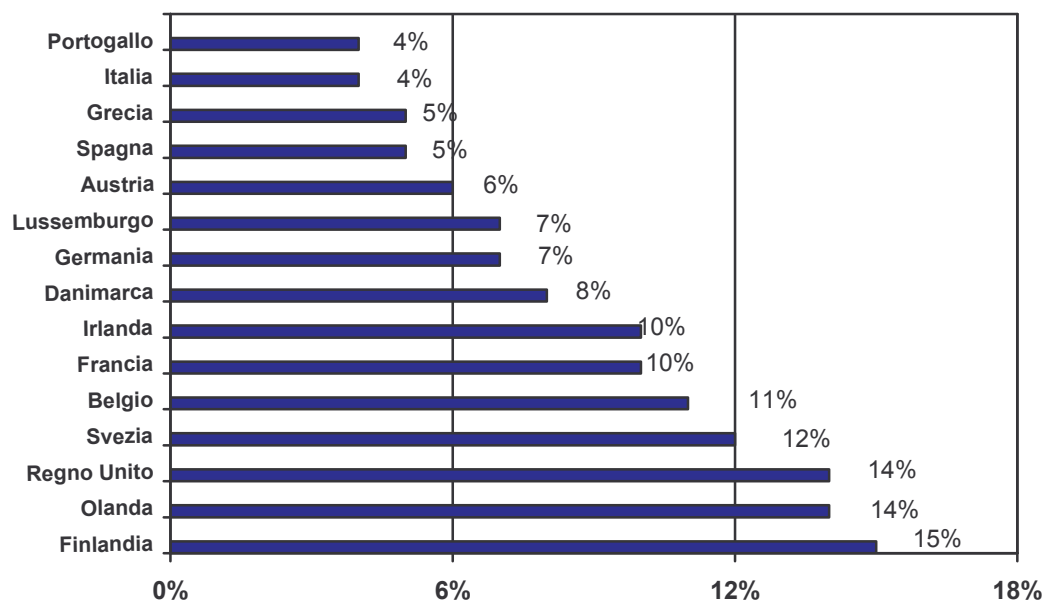


Figura 1: (Fondazione Europea di Dublino per il miglioramento delle condizioni di vita e di salute, 2000)

Secondo l'ISPESL (Istituto Superiore Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro) sono circa un milione e mezzo i lavoratori italiani vittime di mobbing (su 21 milioni di occupati); il mobbing è più

frequente al Nord (65%), colpisce maggiormente le donne (52%) e chi lavora nella pubblica amministrazione (70%).

Le categorie più esposte sono gli impiegati (79%), seguono i diplomati (52%) ed infine i laureati (24%).

Per quanto riguarda la durata, nel 40% dei casi questa è compresa tra uno e due anni, nel 30% supera i due anni e nel 27% dei casi varia da sei mesi ed un anno.

Secondo il rapporto EURISPES 2003 gli impiegati, che rimangono la categoria più a rischio, sono maggiormente coinvolti nel settore privato (63%) che in quello pubblico (37%).

## **Perché nasce il mobbing?**

Si può affermare che l'atteggiamento persecutorio si scatena prevalentemente per due ragioni:

- per ragioni emozionali (es. quando un cattivo rapporto inter-personale viene portato all'eccesso), dove chi esercita il mobbing può contare su connivenze e omertà dei colleghi e all'interno di una cattiva organizzazione del lavoro;
- per ragioni strategiche, dove chi esercita il mobbing e mette in atto atteggiamenti persecutori è la dirigenza aziendale o chi la rappresenta (es. per ridurre il personale, cambio generazionale o per più convenienti forme contrattuali).

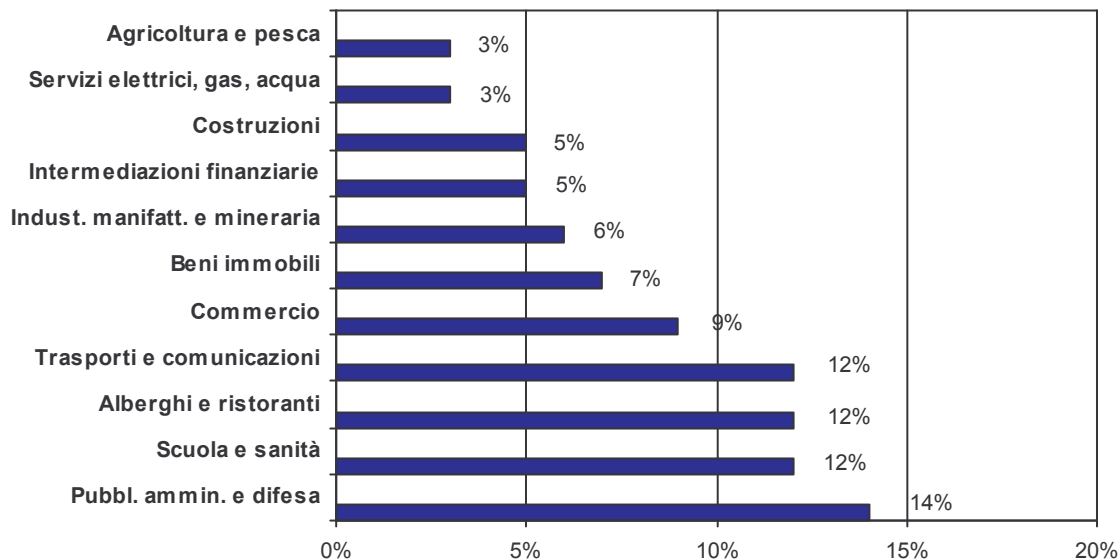
L'insorgenza del mobbing si associa anche alla presenza di condizioni lavorative stressanti che sono da ricercare prevalentemente nelle caratteristiche organizzative e ambientali dell'azienda (relative al contesto e al contenuto del lavoro):

- mancato riconoscimento o tolleranza verso il mobbing;
- insicurezza del posto di lavoro (dal punto di vista contrattuale);
- scarsa qualità del rapporto tra la direzione e il personale (inadeguatezza dei canali di comunicazione);
- basso livello di soddisfazione nei confronti della leadership nella sua funzione di gestione delle risorse umane;
- scarsa qualità del rapporto tra colleghi;
- carichi di lavoro eccessivi;
- carenza nella definizione di una politica di gestione del personale (es. ambiguità di ruolo);
- aumento generalizzato del livello di stress legato all'attività lavorativa.

## **Tutte le aziende sono a rischio mobbing?**

Il fenomeno si può verificare in tutti i settori produttivi anche se risulta più frequente in particolari realtà lavorative. Nel 2000 la Fondazione Europea di Dublino ha pubblicato uno studio da cui risulta che le realtà maggiormente a rischio sono la pubblica amministrazione e la difesa, la sanità e la scuola, gli alberghi e i ristoranti, i trasporti e il settore delle comunicazioni.

Figura 2. Frequenza del mobbing nelle diverse realtà produttive in Europa. (Fondazione Europea di Dublino -2000)



### Chi sono i protagonisti del mobbing?

Sono coinvolti nel mobbing:

il MOBBER (aggressore): è colui che esercita il mobbing;

il MOBBIZZATO (vittima): è colui che subisce il mobbing;

i SIDE/CO-MOBBER che possono agire come:

Complici: favoriscono attivamente il mobbing

Spettatori: non intervengono rendendo così possibile il conflitto

Oppositori: Cercano una soluzione per aiutare la vittima o non accettano il clima di tensione e di conflitto creatosi.

### Quali sono i tipi di azioni vessatorie?

Con il termine “azioni vessatorie” si intendono gli attacchi portati dal mobber contro la vittima.

Di seguito si riportano alcuni esempi, non esaustivi, delle azioni vessatorie; sono raggruppate in cinque categorie secondo quanto proposto da Leyman, uno dei primi studiosi del fenomeno mobbing.

Attacchi alla possibilità di comunicare:

- limitazione della possibilità di esprimersi;
- rimproveri e critiche frequenti;
- gesti e sguardi scostanti

Attacchi alle relazioni sociali:

- trasferimento in un luogo di lavoro isolato;

- atteggiamenti tendenti ad isolare la vittima;
- divieti di parlare o avere rapporti con questa.

Attacchi all'immagine sociale:

- derisione per un eventuale handicap fisico, opinioni politiche e religiose;
- imposizione di effettuare lavori umilianti;
- espressioni umilianti.

Attacchi alla qualità della situazione professionale e privata:

- si assegnano lavori senza senso;
- non si assegnano compiti da svolgere;
- si assegnano lavori eccessivi o molto al di sotto della qualifica professionale.

Attacchi alla salute:

- minacce di violenza fisica;
- imposizione di lavori che nuocciono alla sua salute.

Anche un comportamento lecito del datore di lavoro (visite fiscali, richiami e provvedimenti disciplinari, controllo dell'operato della vittima) può diventare illegittimo e vessatorio nel caso nasconda un intento persecutorio (v. ad esempio la sentenza della Suprema Corte di Cassazione n. 475/1999).

### **Cosa non è considerato mobbing?**

Il mobbing è un fenomeno complesso costituito da numerose azioni intenzionali, di tipo diverso, reiterate nel tempo. Per questo motivo non si limita ad azioni singole quali:

- un litigio/discussione
- un insulto
- un pettegolezzo
- un trasferimento
- il licenziamento/demansionamento
- la violazione dei diritti dei lavoratori
- una molestia sessuale

Non è inoltre considerato mobbing:

- un conflitto generalizzato
- il bullismo (in ambito scolastico) e il nonnismo (nelle caserme)
- un problema familiare

### **Quali possono essere le conseguenze per le vittime di mobbing?**

Il mobbizzato si trova nell'impossibilità di reagire adeguatamente agli attacchi e con il passare del tempo può accusare disturbi psicosomatici e relazionali.

Le principali conseguenze per la vittima di mobbing riguardano:

- il tono dell'umore
- la salute
- il lavoro

- la professionalità
- la capacità di guadagno
- i rapporti familiari

Relativamente agli effetti sulla salute si segnalano disturbi:

Psicosomatici: cefalea, tachicardia, gastroenteralgia, dolori osteoarticolari, mialgia, oppressione toracica, disturbi dell'equilibrio, diminuzione della libido.

Emozionali: tensione, disturbi del sonno e dell'umore (ansia, depressione).

Comportamentali: anoressia, bulimia, abuso di alcolici, farmacodipendenza, fumo, forme di violenza auto ed eterodiretta.

Patologie d'organo (effetti tardivi): cardiovascolari, gastro-intestinali, cutanee.

Patologie psichiatriche: sindromi ansioso-depressive, disturbo dell'adattamento e disturbo post-traumatico da stress (quest'ultima patologia è poco frequente e non condivisa in modo univoco come conseguenza di una condizione di mobbing)

Il disturbo post traumatico da stress si ha quando la persona ha vissuto un'esperienza traumatica alla quale si collegano sentimenti di paura, inadeguatezza o di orrore; quando rivive l'evento traumatico attraverso immagini, flash-back, sogni, simboli, sintomi psicosomatici; quando cerca di evitare i luoghi, le conversazioni o i pensieri collegati al trauma, tende ad estraniarsi e a non partecipare ad attività significative, manifesta una serie di disturbi psichici e psicosomatici. In taluni casi si manifestano disturbi simili a quelli che compaiono in conseguenza di esperienze traumatiche di altra natura, quali disastri o aggressioni. Questi sintomi possono persistere per lungo tempo dopo gli avvenimenti che li hanno originati

Il disturbo dell'adattamento genera fenomeni clinici simili, ma di minor gravità e non lascia conseguenze permanenti.

### **Quali possono essere le conseguenze per le aziende?**

A livello organizzativo/aziendale, i costi del mobbing possono consistere in un maggior assenteismo e rotazione del personale, nonché minor efficacia e produttività, non soltanto per le vittime del mobbing, ma anche per gli altri colleghi, che risentono del clima conflittuale dell'ambiente di lavoro. Possono essere alte anche le richieste di riconoscimento economico di danni (biologico, esistenziale, morale) da parte del lavoratore che subisce una condizione di mobbing.

Le conseguenze non si limitano al lato economico, ma anche alla perdita di prestigio e di immagine dell'azienda e di risorse investite nella formazione, nel caso di un elevato turnover dei lavoratori.

È stata anche segnalata una diminuzione dell'attenzione in tutti i soggetti coinvolti nel mobbing con rischio di incremento degli infortuni sul lavoro e degli errori di produzione.

Si calcola che la prestazione lavorativa di un soggetto, vittima di mobbing, subisce un calo del 60% in termini di produttività ed efficienza. Alcuni studi condotti dall'ISPESL hanno messo in evidenza come ad un datore di lavoro una vittima di mobbing costa in termini economici più del 180% rispetto agli altri lavoratori di pari qualifica.

Quasi tutte le vittime di azioni vessatorie (92%) si assentano per malattia per periodi variabili da sei settimane ad oltre tre mesi l'anno.



Studi condotti nei paesi scandinavi hanno valutato che in un'azienda nella quale è presente mobbing l'assenteismo generale può salire dal 23% al 34%.

Secondo il Bureau of National Affairs (USA) la perdita media di produttività annuale negli USA dovuta a mobbing oscilla tra i 5-6 miliardi di \$ all'anno; l'Health & Safety Executive (UK) ha stimato che il cattivo rapporto tra lavoratore e ambiente fa perdere al Regno Unito 80 milioni di giornate lavorative e 2 miliardi di £ all'anno.

### **Nella Comunità Europea esistono direttive che riguardano il mobbing?**

La Commissione Europea ha introdotto alcune misure per garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori.

La direttiva 89/391 del Consiglio del 1989 contiene le disposizioni di base per la salute e la sicurezza sul lavoro ed attribuisce ai datori di lavoro la responsabilità di garantire che i lavoratori dipendenti non accusino danni per colpa del lavoro, anche come conseguenza del mobbing. Tutti gli Stati membri hanno recepito questa direttiva nel loro ordinamento ed alcuni hanno anche elaborato delle linee guida sulla prevenzione del mobbing. In base a quanto previsto dalla direttiva per l'eliminazione o la riduzione del mobbing, i datori di lavoro, in consultazione con i lavoratori e i loro rappresentanti, sono impegnati a:

- mirare ad impedire il mobbing;
- valutarne i rischi;
- agire in maniera adeguata per prevenire i danni.

Il Parlamento europeo ha inoltre approvato una risoluzione sul mobbing sul posto di lavoro in cui "esorta gli Stati membri a rivedere e, se del caso, a completare la propria legislazione vigente sotto il profilo della lotta contro il mobbing e le molestie sessuali sul posto di lavoro, nonché a verificare e ad uniformare la definizione della fattispecie del mobbing".

Attualmente alcuni paesi europei hanno adottato una legislazione specifica in materia di mobbing sul posto di lavoro. In altri paesi, tuttavia, una legislazione in tal senso è allo studio o in via di preparazione, mentre altri ancora hanno adottato misure di carattere regolamentare sotto forma di carte sociali, linee guida e risoluzioni. In alcuni contratti collettivi nazionali di lavoro pubblici e privati sottoscritti in Italia negli ultimi anni è presente un paragrafo dedicato al mobbing.

### **Come si previene il mobbing?**

La prevenzione del mobbing è un elemento chiave. La strategia migliore è quella che prevede sforzi specifici diretti ad impedire comportamenti vessatori e di violenza psicologica oltre ad interventi sul clima organizzativo aziendale.

Il coinvolgimento in tale strategia dei lavoratori e dei loro rappresentanti è cruciale.

L'Unione Europea nell'ambito del piano per il miglioramento generalizzato dell'ambiente psicosociale di lavoro invita a:

- dare ai singoli lavoratori la possibilità di scegliere le modalità di esecuzione del proprio lavoro, dove possibile;
- diminuire l'entità delle attività monotone e ripetitive;
- aumentare le informazioni concernenti gli obiettivi;
- sviluppare uno stile di leadership adeguato;
- evitare definizioni imprecise di ruoli e mansioni.

Inoltre suggerisce di sviluppare una cultura organizzativa i cui standard e valori contrastino l'insorgenza del mobbing attraverso:

- una consapevolezza, da parte di tutti, del significato del mobbing;
- indagini sull'estensione e la natura del fenomeno;
- la distribuzione/comunicazione efficace degli standard e dei valori dell'organizzazione a tutti i livelli, per esempio tramite manuali destinati al personale, riunioni informative, bollettini;
- la promozione della conoscenza e dell'osservazione degli standard e dei valori dell'organizzazione che devono essere noti ed osservati da tutti i lavoratori dipendenti;
- la responsabilizzazione e il miglioramento delle competenze del management per quanto riguarda la gestione dei conflitti e la comunicazione;
- il coinvolgimento dei dipendenti e dei loro rappresentanti nella valutazione del rischio e nella prevenzione del mobbing.

È ritenuta importante anche l'attuazione di una politica aziendale orientata alla promozione di interazioni sociali positive, come ad esempio:

- sollecitare l'impegno etico dei datori di lavoro e dei lavoratori dipendenti a creare un ambiente in cui non ci sia posto per il mobbing;
- delineare i tipi di azione che sono accettabili e quelli che non lo sono;
- esporre le conseguenze dell'infrazione degli standard e dei valori dell'organizzazione, con le relative sanzioni;
- indicare dove e come le vittime possono trovare un aiuto;
- impegnarsi ad impedire che i fatti segnalati producano "rappresaglie";
- spiegare la procedura per la segnalazione degli episodi di mobbing;
- chiarire il ruolo di dirigenti, supervisori, colleghi di contatto/supporto, rappresentanti sindacali;
- dettagliare i servizi di consulenza e di supporto disponibili, per la vittima e per chi pratica il mobbing;
- mantenere la riservatezza.

Molte aziende in Europa (alcune anche in Italia) hanno affrontato il problema attraverso la:

- l'istituzione di una commissione mista composta da azienda e parti sociali, presieduta da un soggetto esterno, per l'analisi e la gestione del fenomeno;
- l'elaborazione di un codice di comportamento aziendale che contrasti atteggiamenti offensivi, vessatori, persecutori, immorali e l'introduzione di sanzioni disciplinari specifiche;
- la formazione ed informazione all'interno del luogo di lavoro sul fenomeno;
- l'utilizzazione di un atteggiamento non-punitivo nella gestione dei conflitti;
- la gestione dei singoli casi attraverso un confronto "privato" con le parti e non attraverso "processi pubblici";
- la ricerca di soluzioni pratiche del conflitto;
- la protezione della vittima da successive vessazioni o discriminazioni

### **Cosa può fare chi ritiene di essere vittima di mobbing?**

Nel caso un lavoratore sia oggetto di atteggiamenti persecutori sistematici o di tentativi ripetuti di marginalizzazione l'iter consigliato è il seguente:

- raccogliere prove dell'ingiustificato e protratto comportamento vessatorio;
- se l'atteggiamento persecutorio ha generato danni alla salute psico-fisica, documentare tali patologie con certificazioni mediche;
- rivolgersi ad un centro specializzato per la diagnosi del caso e la compilazione ed eventuale presentazione del certificato della denuncia di malattia professionale;
- se necessario richiedere un supporto terapeutico individuale o di gruppo.

## 6. SINDROME DEL BURN-OUT

### Cosa è il burn-out?

Il termine burn-out (letteralmente “bruciato”, “esaurito”, “scoppiato”) è stato introdotto per indicare un quadro sintomatologico caratterizzato da affaticamento, logoramento, insoddisfazione, con perdita di entusiasmo ed interesse per la propria attività lavorativa riscontrato prevalentemente in soggetti che svolgono attività professionali a carattere sociale, dal cui operato può dipendere il benessere di altri soggetti.

La sindrome del burn-out è un fenomeno legato allo stress lavorativo, focalizzatosi in specifiche categorie professionali che condividono un'elevata carica emotiva e di responsabilità professionale nei confronti dell'utenza.

Si possono distinguere tre dimensioni del problema: l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la ridotta realizzazione personale.

- L'esaurimento emotivo è caratterizzato dal logoramento dell'individuo, emotivamente svuotato dal proprio lavoro, privato di energie fisiche e mentali, incapace di rilassarsi e recuperare;
- La depersonalizzazione si presenta come un atteggiamento negativo, di distacco, freddezza, cinismo nei confronti dell'ambito lavorativo e di coloro che richiedono o ricevono la prestazione professionale, il servizio o la cura; il soggetto colpito tende a ridurre al minimo il proprio coinvolgimento nell'attività;
- La ridotta realizzazione personale riguarda la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, la perdita dell'autostima, l'insoddisfazione e la sensazione di inutilità della propria attività lavorativa.

### Quali sono le categorie professionali a rischio?

Alla base del burn-out c'è lo stesso meccanismo che regola lo stress lavorativo, e cioè l'eccesso di stimolazioni esterne che incide negativamente sull'abilità adattiva della persona; è tipico delle professioni nelle quali risulta implicita la connotazione di rispondere alle molteplici richieste di quanti hanno bisogno di aiuto professionalmente qualificato.

Sono molti i professionisti del sociale a rischio di burn-out, ma quelli più “esposti” sono gli operatori della sanità (medici, psicologi ed infermieri), gli operatori di comunità, assistenti sociali e domiciliari, educatori, insegnanti ma anche poliziotti, vigili del fuoco, sacerdoti e suore. Queste professioni sono definite “high-touch” (a contatto continuo), implicano cioè numerosi contatti diretti con persone in difficoltà fisica e psichica, spesso in particolari condizioni di tensione emotiva e di stress.

## Quanto è diffuso il fenomeno?

Un'indagine conoscitiva effettuata nel 1997 presso la Clinica Psichiatrica di Trieste sugli operatori psico-sociali ha messo in evidenza la sindrome del burn-out nel 24% degli infermieri e nel 19% degli assistenti sociali.

In uno studio condotto da Bauer et al. nel 2003 in Germania la sindrome del burn-out è stata riscontrata nel 25% dei lavoratori esaminati.

I risultati di una ricerca su 177 operatori sociali impegnati in diverse professioni di aiuto (assistenti domiciliari, operatori di comunità e assistenti sociali) hanno messo in evidenza una situazione di esaurimento emotivo nel 21% del campione, di depersonalizzazione nel 7% circa e di ridotta realizzazione lavorativa nel 31,9% dei soggetti esaminati.

## Quali sono i fattori di rischio?

Il burn-out è un processo multifattoriale che riguarda sia i soggetti che la sfera organizzativa e sociale (es. rapporti con i colleghi e gli utenti) nella quale operano; proprio per questo se in un'organizzazione si sviluppa, il burn-out può coinvolgere più persone dello staff.

Sull'argomento si identificano due orientamenti principali: uno relativo alle differenti strutture di personalità, teso a sottolineare le caratteristiche personali, l'altro più legato al contesto, quindi più interessato a rilevare l'incidenza delle condizioni organizzative e ambientali.

**1) Fattori individuali:** l'insorgenza e gli effetti del burn-out possono essere modulati da aspetti individuali; le persone infatti rispondono in maniera diversa alle situazioni stressanti, in rapporto alla influenza di fattori sociodemografici, variabili di personalità, idealizzazione e motivazione individuale:

- influenza di fattori sociodemografici: differenza di genere, età, stato civile, livello di istruzione, sistema di valori;
- variabili di personalità: autostima, ambizione, stile di vita, modalità di controllo degli eventi, flessibilità di reazioni allo stress, introversione;
- idealizzazione e motivazione individuale: coinvolgimento professionale, altruismo, significato civico, politico e culturale del lavoro.

**2) Fattori dell'organizzazione:** problematiche connesse all'organizzazione del lavoro.

- struttura di ruolo e/o sovraccarico lavorativo: compiti ed incarichi specifici dell'operatore con riferimento all'incompatibilità tra ruolo e capacità, sovraccarico quantitativo, aumento dei ritmi di lavoro, esigenza della propria sfera privata.
- struttura di potere, retribuzione e carriera: con riferimento alla partecipazione ai processi decisionali e di controllo in ambito lavorativo (autonomia lavorativa); inadeguatezza della retribuzione economica, difficoltà di avanzamento nella propria carriera professionale in base ai propri meriti personali e professionali.
- clima relazionale dell'organizzazione: rapporti all'interno dello staff, mancanza di confronto, conflittualità, negativa percezione dei superiori, leadership non condivisa (rapporti di sfiducia, discrepanza tra obiettivi dei superiori e degli operatori, giudizio sull'attività svolta).

Le professioni di aiuto sono caratterizzate da un'alta motivazione soggettiva al lavoro di dedizione agli altri. Alcune ricerche hanno dimostrato che il senso di responsabilità insito in alcuni individui

ne caratterizza l'orientamento verso le professioni di aiuto. Se l'utente è percepito solo come portatore di problemi da risolvere, chi offre aiuto sente, nel tempo, il peso delle propria responsabilità. A lungo andare nell'operatore si può innescare un logoramento emotivo legato alla sensazione di detenere nelle proprie mani il destino dell'utente. A causa delle continue richieste questi professionisti sono costantemente sotto pressione, il loro aiuto non è solo necessario, ma il più delle volte è urgente ed impone risposte immediate e puntuali ai bisogni dell'utenza. A ciò si aggiunge di solito la tensione per l'impossibilità di gestire in modo efficace i rapporti con l'utente sia per carenze di risorse a disposizione che per la discrepanza tra le motivazioni personali e quelle dell'organizzazione.

### **Quali possono essere le conseguenze psicofisiche e comportamentali?**

I sintomi del burn-out si manifestano a livello fisico, psicologico e comportamentale.

A livello fisico vi sono senso di esaurimento e fatica, frequenti mal di testa e disturbi gastrointestinali, insonnia, respiro corto; maggior vulnerabilità alle malattie talora con sintomi psicosomatici (ulcera gastro-duodenale, ipotensione, mal di schiena, sindromi influenzali), alterazioni della qualità del sonno che risulta spesso disturbato da pensieri tormentosi e da incubi.

A livello psicologico vi sono senso di colpa, depressione, pessimismo, isolamento e ritiro, rigidità di pensiero. Seguono le reazioni comportamentali di tipo negativo verso se stessi e il lavoro, quali assenze e ritardi frequenti, chiusura difensiva al disagio, scarsa creatività, distacco emotivo. I sintomi possono cronicizzarsi in una condizione di persistente esaurimento emotivo e ostilità verso se stessi, gli altri e la vita in generale.

### **Quali possono essere le conseguenze per le aziende?**

L'alto turnover degli operatori nelle professioni d'aiuto è una delle conseguenze del burn-out; laddove il personale si trova in difficoltà prevalgono le frustrazioni e, a lungo andare, soprattutto le persone valide e fornite di buon potere contrattuale lasciano il posto di lavoro.

Per l'azienda ne deriva un doppio danno: perdere elementi validi e farsi carico della formazione e dell'inserimento nell'attività di nuovo personale con i relativi costi supplementari.

### **Come si previene il burn-out?**

La prevenzione è in parte una responsabilità del singolo operatore e in parte un dovere dell'organizzazione.

#### **Prevenzione a livello individuale:**

In questo ambito occorre elaborare progetti di prevenzione del fenomeno del burn-out che tengano conto di momenti di formazione atti a migliorare la professionalità dell'operatore, affinando anche le capacità relazionali; l'operatore dovrebbe inoltre acquisire nuove tecniche e strategie per la soluzione dei problemi. E' necessario infine che l'operatore mantenga spazi propri di tempo libero e relazioni sociali con persone al di fuori del lavoro.

#### **Prevenzione ed interventi centrati sull'organizzazione:**

Gli interventi in questo contesto sono intesi a modificare l'ambiente in cui lavora l'operatore sociale e il suo stile di lavoro con gli altri.

La prevenzione può essere attuata attraverso approcci organizzativi diretti a trovare nuovi rapporti tra persona e ambiente di lavoro, cioè prevedere interventi volti sia a contenere l'insorgenza dello stress, sia ad aumentare le occasioni di soddisfazione lavorativa dell'operatore. Deve essere garantito il rispetto dell'operatore e della sua professionalità con strutture adeguate e con il rispetto delle norme contrattuali, adeguando il numero degli utenti con cui gli operatori devono interagire,

diminuendo o distribuendo meglio le ore di lavoro, attuando cambiamenti nel modo di gestire il lavoro.

### **Cosa può fare chi ritiene di trovarsi in condizione di burn-out?**

È molto importante intervenire alla comparsa dei primi sintomi, coinvolgendo, quando presente, il medico competente dell'azienda in cui si lavora.

L'automiglioramento da solo non è sufficiente per vincere il burn-out. Per risolvere le discrepanze tra la persona e il lavoro è necessario focalizzarsi sia sull'individuo sia sul luogo di lavoro e non unicamente sulla persona; infatti le cause sono più organizzative che personali, quindi le soluzioni devono essere ricercate all'interno del contesto lavorativo.

L'unica cura per il burn-out è introdurre un cambiamento radicale nella propria vita. L'operatore può ristabilire il proprio equilibrio psico-fisico se si pone al centro del processo di reazione al burn-out come persona capace di essere presente a se stesso come individuo, con i propri bisogni e ideali, e all'organizzazione in quanto ambiente dove esercita la propria attività; può essere necessario un periodo di psicoterapia.

## **7. COME SI VALUTANO I RISCHI PSICOSOCIALI IN AZIENDA?**

La valutazione dei rischi psicosociali prevede gli stessi principi e metodi di base che si applicano per tutti gli altri rischi professionali.

Coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti in un processo di valutazione partecipata e condivisa è essenziale per il successo sia della rilevazione che delle azioni di miglioramento.

Fondamentale è la costituzione di un gruppo di lavoro aziendale che preveda la partecipazione almeno di: Datore di Lavoro, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, Medico Competente, come previsto dall'articolo 11 del D. Lgs. 626/94

Dopo la ricognizione sui dati relativi ad assenteismo, richieste di spostamento di settore, cambio mansione, licenziamenti, infortuni, malattie professionali, il gruppo ha il compito rilevare la presenza degli eventuali indici di malessere dei lavoratori.

Lo strumento utilizzato deve essere scelto e testato dal gruppo e le modalità di somministrazione devono prevedere il rispetto della privacy e la garanzia di non rintracciabilità del dato.

Uno degli strumenti può essere un questionario che deve indagare tutte le variabili di contesto e contenuto del lavoro per avere un quadro reale delle condizioni di stress dei soggetti.

L'analisi dei dati, così come la pianificazione delle eventuali azioni di miglioramento è compito del gruppo di lavoro e prevede azioni riguardanti il contesto e il contenuto del lavoro.

### **piani di comunicazione:**

L'efficacia dei flussi informativi (dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto ed orizzontali) interni all'organizzazione è fondamentale nel determinare il reale coinvolgimento dei lavoratori verso un obiettivo comune e condiviso. La conoscenza della politica aziendale, degli obiettivi, e del proprio ruolo in rapporto al contesto consentono di prevenire e combattere sentimenti di frustrazione e rafforzare la partecipazione, la soddisfazione e la condivisione strategica. È fondamentale inoltre fissare momenti e modalità di confronto ed incontro continuativi che diano una connotazione di stabilità al processo di condivisione e valorizzazione del personale.

**piani di formazione:**

La formazione deve essere intesa come un momento di crescita e sostegno alla persona e all'organizzazione per il miglioramento delle competenze e capacità. I piani di formazione dovrebbero comprendere la gestione delle risorse umane, dei gruppi di lavoro, dei conflitti ed in generale gli aspetti organizzativi dell'ambiente di lavoro.

**introduzione o modifica di norme e procedure:**

L'introduzione e la modifica di norme e procedure finalizzate ad affrontare e risolvere le disfunzioni rilevate deve essere affidata a gruppi di lavoro specificatamente costituiti per l'analisi e soluzione dei problemi. Le norme e procedure dovranno essere condivise con tutti i lavoratori ed inserite nei piani di informazione e formazione.

**interventi sull'organizzazione del lavoro:**

La progettazione del contenuto del lavoro investe caratteristiche quali: ambiente ed attrezzature di lavoro, pianificazione dei compiti, carichi e ritmi di lavoro e l'orario di lavoro con l'obiettivo di controllare e prevenire le condizioni di rischio.

## 8. I RISCHI PSICOSOCIALI DAL PUNTO DI VISTA GIURIDICO

**In Italia esistono norme specifiche?**

Nel nostro Paese non esiste una norma specifica sulla tutela del lavoratore in merito ai rischi psicosociali. La Regione Lazio aveva approvato una legge (L.R. 16/2002) volta a prevenire e contrastare l'insorgenza e la diffusione del fenomeno del "mobbing" nei luoghi di lavoro. Con sentenza della Consulta (10-19 dicembre 2003 n.359) tale provvedimento è stato dichiarato incostituzionale in quanto "le Regioni non possono intervenire in ambiti di potestà concorrente, dettando norme che vanno ad incidere sul terreno dei principi fondamentali". Analoga sorte è toccata alla Circolare INAIL n.71 del 17.12.2003 "Disturbi psichici da costrittività organizzativa sul lavoro. Rischio tutelato e diagnosi di malattia professionale. Modalità di trattazione delle pratiche" *Questa circolare può comunque offrire buoni spunti anche per il presente "Libretto"*.

Diamo di seguito alcuni riferimenti giuridici di possibile pertinenza ai rischi psicosociali.

**Costituzione**

art. 32: "La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti".

art. 41: "L'iniziativa economica privata è libera, non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana".

**Codice Civile**

art. 2049. Responsabilità dei padroni e dei committenti: "I padroni e i committenti sono responsabili per i danni arrecati dal fatto illecito dei loro domestici e commessi nell'esercizio delle incombenze a cui sono adibiti".

art. 2087. Tutela delle condizioni di lavoro: "L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro".

art. 2103. Mansioni del lavoratore: "Il prestatore di lavoro deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione. Nel caso di assegnazione a mansioni superiori il prestatore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta, e l'assegnazione stessa diviene definitiva, ove la

medesima non abbia avuto luogo per sostituzione di lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto, dopo un periodo fissato dai contratti collettivi, e comunque non superiore a tre mesi. Egli non può essere trasferito da una unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive. Ogni patto contrario è nullo”.

### **Codice Penale**

art. 582. Lesione personale: “chiunque cagiona ad alcuno una lesione personale, dalla quale deriva una malattia nel corpo o nella mente, è punito con la reclusione da tre mesi a tre anni”

art. 660. Molestia o disturbo alle persone: “Chiunque, in luogo pubblico o aperto al pubblico, ovvero col mezzo del telefono, per petulanza o per altro biasimevole motivo, reca a taluno molestia o disturbo è punito con l'arresto fino a sei mesi o con l'ammenda fino € 516”.

art. 609 bis. Violenza sessuale: “Chiunque, con violenza o minaccia o mediante abuso di autorità, costringe taluno a compiere o subire atti sessuali è punito con la reclusione da cinque a dieci anni. Alla stessa pena soggiace chi induce taluno a compiere o subire atti sessuali: 1) abusando delle condizioni di inferiorità fisica o psichica della persona offesa al momento del fatto; 2) traendo in inganno la persona offesa per essersi il colpevole sostituito ad altra persona”.

### **Legge 300/1970 (Statuto dei lavoratori)**

art. 9. Tutela della salute e dell'integrità fisica: “I lavoratori, mediante loro rappresentanze, hanno diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica”.

art. 15. Atti discriminatori: “È nullo qualsiasi patto od atto diretto a:

a) subordinare l'occupazione di un lavoratore alla condizione che aderisca o non aderisca ad una associazione sindacale ovvero cessi di farne parte;

b) licenziare un lavoratore, discriminarlo nella assegnazione di qualifiche o mansioni, nei trasferimenti, nei provvedimenti disciplinari, o recargli altrimenti pregiudizio a causa della sua affiliazione o attività sindacale ovvero della sua partecipazione ad uno sciopero.

Le disposizioni di cui al comma precedente si applicano altresì ai patti o atti diretti a fini di discriminazione politica, religiosa, razziale, di lingua o di sesso”.

### **D.Lgs. 145/05 (che ha integrato il D.Lgs. 125/91 e la legge 903/77)**

art. 2-bis. “Sono considerate come discriminazioni anche le molestie, ovvero quei comportamenti indesiderati, posti in essere per motivi connessi al sesso, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo”

art. 2-ter. “Sono, altresì, considerate come discriminazioni le molestie sessuali, ovvero quei comportamenti indesiderati a connotazione sessuale, espressi in forma fisica, verbale o non verbale, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo”.

art. 2-quater. “Gli atti, i patti o i provvedimenti concernenti il rapporto di lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici vittime dei comportamenti di cui ai commi 2-bis e 2-ter sono nulli se adottati in conseguenza del rifiuto o della sottomissione ai comportamenti medesimi. Sono considerati, altresì, discriminazioni quei trattamenti sfavorevoli da parte del datore di lavoro che costituiscono una reazione a un reclamo o a una azione volta a ottenere il rispetto del principio di parità di trattamento tra uomini e donne”.

### **D.Lgs. 626/94**

L'art. 3 elenca le misure generali di tutela previste in ambiente di lavoro. Tra queste, quelle che possono riguardare i rischi psicosociali sono:

- la valutazione di tutti i rischi per la salute e la sicurezza
- rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, anche per attenuare il lavoro monotono e quello ripetitivo



- informazione, formazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori ovvero dei loro rappresentanti, sulle questioni riguardanti la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro

Art. 17, comma 1: “Il medico competente: a) collabora con il datore di lavoro e con il servizio di prevenzione e protezione di cui all'art. 8, sulla base della specifica conoscenza dell'organizzazione dell'azienda ovvero dell'unità produttiva e delle situazioni di rischio, alla predisposizione dell'attuazione delle misure per la tutela della salute e dell'integrità psico-fisica dei lavoratori”.

Andando oltre i singoli articoli, la logica che anima tutto il decreto è comunque quella della stretta e continua collaborazione tra le figure incaricate della sicurezza e della salute (Datore di Lavoro, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, Medico Competente) con l'obiettivo comune di valutare, prevenire o, ove non possibile, minimizzare tutti i rischi, anche quelli psicosociali (prima di tutto lo stress, ma anche il mobbing e il burn-out).

### **Cosa suggerisce la Comunità Europea?**

La Comunità Europea negli anni Novanta - con una serie di atti non vincolanti – cercò di incentivare l'introduzione di codici di condotta per reprimere e prevenire le molestie sessuali nei luoghi di lavoro e l'affermazione del ruolo del Consigliere di fiducia, chiamato a gestire un simile codice.

I codici di condotta – da allora e laddove approvati – hanno visto allargare l'oggetto della propria competenza dalle molestie sessuali sui luoghi di lavoro fino alla repressione e prevenzione di ogni atto rivolto a violare la dignità di chi lavora (comprese le discriminazioni e il mobbing).

Il codice di condotta e la figura del Consigliere di fiducia sono stati, in effetti, previsti:

- nella Raccomandazione della Commissione europea 92/131 relativa alla Tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro;
- dalla dichiarazione del Consiglio del 18.12.1991 relativa alla applicazione della raccomandazione stessa con la quale si invitano gli Stati membri a sviluppare e ad applicare politiche integrate volte a prevenire e a lottare contro le molestie sessuali nel mondo del lavoro;
- dalla Risoluzione del Parlamento europeo A5-0283/2001;
- dalla Risoluzione A3-0043/94 del Parlamento europeo.

La Risoluzione del Parlamento europeo A5-0283/2001, in particolare, dopo aver raccomandato agli Stati membri di completare e rivedere la normativa in materia di mobbing, raccomanda “la messa a punto di un'informazione e di una formazione dei lavoratori dipendenti, del personale di inquadramento, delle parti sociali e dei medici del lavoro, sia nel settore privato che nel settore pubblico; ricorda a tale proposito la possibilità di nominare sul luogo di lavoro una persona di fiducia alla quale i lavoratori possono eventualmente rivolgersi”.

Il quadro normativo fissato dall'Unione europea si arricchisce – dal 2000 – di una serie di direttive antidiscriminatorie che si aggiungono al quadro istituzionale, creando un raccordo pieno e chiaro tra discriminazioni e molestie, senza modificarlo per la parte del codice di condotta e del Consigliere di fiducia.

### **Cos'è un codice di condotta?**

I codici di condotta sono atti di carattere volontario, assunti del datore di lavoro (pubblico e privato) al fine di promuovere un clima favorevole al rispetto della dignità della persona che lavora. Il codice si integra, affianca e supporta le regole contenute nei contratti collettivi e nelle leggi. Ha specifiche funzioni di prevenzione dei comportamenti vietati, di creare procedure utili alla

soluzione delle vicende rientranti nel suo campo d'applicazione, favorisce l'emersione delle situazioni latenti e cerca, nel contempo, di formare ed informare. La procedura di applicazione delle eventuali sanzioni, in particolare, con gli anni si è standardizzata in due specifici tronconi: la procedura informale (che vede come soggetto attivo il Consigliere di fiducia, con funzioni di ascolto, consulenza e mediazione) e la procedura formale (che rimane regolata dalle disposizioni del contratto collettivo applicabile e dalla legge).

Il codice di condotta – essendo un atto di autonormazione - viene approvato dal datore di lavoro (pubblico e privato), facendo riferimento alle diverse regole operative nei due settori; il codice è preferibilmente il risultato di un processo di elaborazione partecipata, aperto alle parti sociali, ai comitati di parità (laddove esistenti) e/o ai dipendenti e alle loro rappresentanze.

### **Chi è il consigliere di fiducia?**

Per comprendere pienamente la figura, conviene ricordare quanto previsto dalla risoluzione A3-0043/94 del Parlamento europeo con riguardo alla figura del Consigliere di fiducia.

La figura del consigliere d'impresa appare come un requisito necessario nell'ambito dell'applicazione della raccomandazione sulla lotta contro le molestie sessuali, una raccomandazione imperniata sull'approvazione da parte dei datori di lavoro di un codice di condotta.

I requisiti della figura del Consigliere – nella Raccomandazione - sono calibrati sul ruolo di prevenzione/repressione del fenomeno delle molestie sessuali. Tali requisiti devono essere adattati all'aumento delle competenze proprie del Consigliere di fiducia. In considerazione del fatto che saranno prevalentemente donne a fare ricorso ai suoi servizi in merito a problemi su cui non è facile parlare (nell'ambito delle sole molestie) la Risoluzione ha riconosciuto la cosiddetta opzione di genere (sarebbe preferibile che venisse designata una donna); quando il Consigliere è chiamato ad operare in un ambito allargato, l'opzione di genere non è necessaria.

In ogni caso, la designazione del Consigliere deve avere il consenso dei vari collettivi dell'impresa (direzione, sindacati, lavoratori e lavoratrici). La persona da scegliere, inoltre, deve avere dimostrato sensibilità nei confronti delle persone e per le parità di trattamento.

I requisiti del Consigliere di fiducia sono: **riservatezza, terzietà, autonomia e indipendenza di giudizio**, oltre alla provata **competenza**. E' preferibile nominare Consigliere di fiducia una persona non dipendente dell'ente o dell'azienda, ma un terzo, esterno alla stessa. A prescindere dalla sua provenienza (dall'interno o dall'esterno dell'impresa) il Consigliere dovrà avere una piena legittimazione per agire. E' chiaro che il ruolo del Consigliere varia a seconda del tipo imprese in relazione alle loro dimensioni e alle loro specificità: amministrazioni pubbliche, piccole imprese o multinazionali.

Chiunque sia la persona designata, dovrà avere una formazione adeguata sul modo migliore di risolvere i problemi per poter svolgere il suo compito con efficacia. E' importante anche che abbia a disposizione gli strumenti necessari per svolgere la sua funzione, nonché protezione contro le eventuali rappresaglie di cui potrebbe essere oggetto quando aiuta le vittime (di discriminazioni, di mobbing, di molestie sessuali).

Le funzioni e i mezzi a disposizione del Consigliere di fiducia sono quelli previsti dal Codice di riferimento. In tutti i codici è previsto che il Consigliere si possa avvalere dell'opera di esperti utili alla soluzione del caso. Avrà, in particolare, funzioni di prevenzione, di ascolto, di informazione e formazione.

Nei casi più gravi o se gli interessati lo richiedono, sarà avviata la procedura formale. Le regole della procedura formale variano a seconda delle regole dell'ente o dell'azienda.

## **9. A CHI RIVOLGERSI PER UN AIUTO?**

La Regione Veneto (Direzione Regionale per la Prevenzione) ha istituito, nell'ambito delle attività di promozione della salute, una collaborazione tra i Servizi di Prevenzione Igiene e Sicurezza negli Ambienti di Lavoro (SPISAL) delle Aziende ULSS e l'Università di Verona attivando presso il Servizio di Medicina di Lavoro dell'Ospedale Policlinico di Verona un centro per la diagnosi e l'orientamento del mobbing, al fine di fornire alle imprese ed ai lavoratori dei punti di riferimento e delle procedure efficaci per prevenire ed affrontare i problemi legati all'organizzazione del lavoro e a patologie correlate ai rischi psicosociali.

### **SPISAL**

Le aziende che ritengono di avere un problema legato all'organizzazione del lavoro possono rivolgersi ai Servizi di Prevenzione Igiene e Sicurezza negli Ambienti di Lavoro (SPISAL) delle Aziende ULSS del territorio, per aderire ad un percorso di benessere organizzativo che prevede un intervento definito ad hoc con i referenti aziendali comprendente: l'attivazione di un gruppo Aziendale, l'analisi del clima organizzativo, azioni di informazione e formazione per dirigenti e/o per lavoratori, pianificazione delle azioni di miglioramento.

### **CENTRO CLINICO PER L'ORIENTAMENTO E LA DIAGNOSI DEL MOBBING**

Dal 2003 nell'ambito del Piano Regionale di Promozione della Salute nei Luoghi di lavoro è stato attivato questo centro, all'interno del quale operano e collaborano diverse figure professionali (medici del lavoro, psicologi, giuristi del lavoro, psichiatri) negli ultimi 2 anni ha seguito oltre 100 lavoratori con problemi psicofisici di sospetta origine professionale.

Nel caso vengano evidenziate patologie correlabili con l'attività lavorativa, sarà inoltrata una doppia segnalazione:

- 1) all'INAIL, per l'eventuale riconoscimento di malattia professionale e i relativi aspetti risarcitori
- 2) allo SPISAL territorialmente competente, per un'indagine atta a confermare la correlazione e l'eventuale responsabilità in ambito lavorativo.

Viene comunque garantita la possibilità di attivare un supporto psicologico ed eventuali trattamenti terapeutici, per tutte le persone che, al termine di questo percorso (indipendentemente dell'origine professionali delle patologie diagnosticate) ritenessero di averne bisogno.

## 10. BIBLIOGRAFIA

ASCENZI A., BERGAGLIO G.L., 2000, Il mobbing: il marketing sociale come strumento per combatterlo, Giappichelli, Torino.

ASCENZI,V., BERGAGLIO, G.L. (2000), Il Mobbing. Il marketing sociale come strumento per combatterlo. Torino: G.Giappichelli Editore.

ASHFORTH B., 1994, Petty tyranny in organizations, in "Human Relations", 47 (7), pp.755-778.

AVALLONE F.:Il benessere organizzativo nella pubblica amministrazione; Studio sul benessere organizzativo nel settore della pubblica amministrazione. A cura del prof. Avallone per conto del dipartimento della funzione pubblica. (www.cantieripa.it)

AVALLONE, F. , PAPLOMATAS, A. (2005), Salute organizzativa. Milano: Raffaello Cortina Editore.

BORGOGNI, L., PETITTA,L. (2003), Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Roma: Carocci

CANTISANI, D., (2005), Mobbing. Analisi giuridica di un fenomeno sociale e aziendale. Forli: Esperta Edizione.

CASILLI A., 2000, Stop mobbing: resistere alla violenza morale psicologica sul luogo di lavoro, Derive Approdi-Map, Roma.

CECCHINI, F., TULLI, F., Ceglie, D., MESSINEO, A. Mobbing, stress, burn out nel vecchio ordinamento e nelle prospettive future: responsabilità e misure di prevenzione. Atti Con. Modena 14.10.2004

CESARIA F., LUPO I., Il fenomeno mobbing, in "Psicologia e lavoro", n.120 / 2001, pp. 35-36.

CNEL WORKSHOP 2005 "LA QUALITA' DEL LAVORO PER LA PREVENZIONE DELMOBBING" Giovanni Maria Pirone Direttore Generale Istituto Italiano di Medicina Sociale

COMMISSIONE EUROPEA (1999), Guida sullo stress legato all'attività lavorativa. "Sale della vita o veleno mortale". Pubblicazione a cura della Direzione generale Occupazione e Affari sociali.

DE CARLO, N. (2004), Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni. Volume IV. Imprese e tecnologia, disagio, stress, burnout, mobbing.

DE FALCO, G., MESSINEO, A., MESSINEO, F. (2003), Mobbing, diagnosi, prevenzione e tutela legale. Roma: EPC Libri.

DECRETO LEGGE 626/1994

DEL RIO , G. (1990), Stress e lavoro nei servizi. Sintomi, cause e rimedi del burnout. Roma: Carocci.

DEPOLO M., 2003, Mobbing: quando la prevenzione è intervento, aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno, FrancoAngeli, Milano.

DEPOLO M., BALDASSARRI C., 1999, La vittimizzazione psicosociale sul lavoro, in "Psicologia Contemporanea", 152, pp.18-25.

DEPOLO, M. (2004), Mobbing: quando la prevenzione è intervento. Aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno. Milano: Franco Angeli.

DI MARIA F., LAVANCO G., TERRANOVA D.,Mobbing, che fare?, in "Psicologia contemporanea", n.174/2002, pp.48-54.

DI MARTINO, V. E ALTRI (1994), Stress at work. La ricerca comparativa internazionale. Milano: Franco Angeli

DIREZIONE GENERALE INAIL, Disturbi psichici da costrittività organizzativa sul lavoro. Rischio tutelato e diagnosi di malattia professionale. Modalità di trattamento delle pratiche, Circolare 71 del 17 dicembre 2003.

EGE H., 1996, Mobbing: che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro, Pitagora Editrice, Bologna.

EGE H., 1997, Il Mobbing in Italia. Introduzione al mobbing culturale, Pitagora Editrice, Bologna.

- EGE H., 1998, I Numeri del Mobbing: la prima ricerca italiana, Pitagora Editrice, Bologna.
- EGE H., 2001, Mobbing conoscerlo per vincerlo, Franco Angeli, Milano.
- EGE H., 2002, La valutazione peritale del danno da mobbing, Giuffrè Editore, Milano.
- EGE, H. (2002), La valutazione peritale del Danno da Mobbing. Milano: Giouffrè Editore.
- EGE, H., (1997), Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale. Bologna: Pitagora.
- EGE, H., (1998), Il Mobbing. La prima ricerca italiana. Bologna: Pitagora.
- EGE, H., LANÇIONI, M. (1988), Stress e Mobbing. Bologna: Pitagora Editrice.
- EGE,H., (2001), Il Mobbing: conoscerlo per vincerlo. Milano: Franco Angeli.
- EINARSEN, S., RAKNESS, B., MATTHIESEN, S.B., 1994, Bullying and Harasement at work and their Relationship to Work Environment Quality: an Explorating Study, in "European Work and Organizational Psychologist, 4 (4), pp. 381-401.
- EINARSEN S., SKOGSTAD A., 1996, Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations, in "European Journal of Work and Organizational P sychology", 5 (2), pp. 185-201.
- EINARSEN S., RAKNES B.I., 1997, Harassment in the workplace and victimatization of men, in "Violence and Victims", 12 (3), pp.247-263.
- EINARSEN S., 1998, Dealing with bullying at work: the norwegian lesson, Proceeding from the bullying at work 1998 research update conference – Staffordshire University.
- EINARSEN S., 2000, Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach, in "Aggression and Violent Behavior: A Review Journal", 4, pp.371-401.
- GILIOLI A.,GILIOLI R. (2000), Cattivi capi, cattivi colleghi, come difendersi dal mobbing e dal nuovo capitalismo selvaggio, Mondadori, Milano.
- GILIOLI R., 2001a, Rischio mobbing-Guida per i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, ISPESL, Roma, 2001
- GILIOLI R., ADINOLFI M., BEGAGLIO A., BOCCALETTI D., CASSETTO M.G., DELLA PIETRA B., FANELLI C., FATTORINI E., GILIOLI D.,GRECO A., GUIZZARRO A., LABELLA A., MATTEI O., MENEGOZZO M., MOLININI R., MUSTO D., PALETTI A., PAPALIA F., QUAGLIUOLO R., VINCI F., 2001b, Documento di consenso. Un nuovo rischio all'attenzione della medicina del lavoro: le molestie morali, in "Medicina del lavoro", 92 (1), pp.61-69.
- HIRIGOYEN M.F., 2000, Molestie morali. La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro, Grandi Tascabili Einaudi, Torino.
- HOEL H., COOPER C.L., 1999, Workplace bullying, in "International Review of Industrial and Organizational Psychology, 14, pp.195-222.
- FATTORINI EMANUELA, CAMPO GIUSEPPE: Ricerca Ispesl Mobbing è realtà, Roma, 2002:"Mobbing è realtà. Indagine conoscitiva sul fenomeno del mobbing nel settore elettrico
- IREF:"INCROCIANDO LA PUNTA DELL'ICEBERG. ESPLORARE UN FENOMENO SOMMERSO: IL MOBBING (2003,2004)
- FATTORINI, E., GILIOLI, R., BENTIVEGNA, R., Le molestie morali. Atti Conv. Roma 24.06.1999.
- FAVRETTO, G. ( 1999), Lo stress nelle organizzazioni. Bologna: Il Mulino.
- FRANCO, M. (1995), Diritto alla salute e responsabilità del datore di lavoro. Milano: Giouffrè Editore.
- GABASSI, P.G., MAZZON, M. (1995), Burn-out: 1974-1994 Venti anni di ricerche sullo stress degli operatori socio-sanitari. Milano: Franco Angeli.

- GALARDI, A. (2004), Stress e lavoro nella società dell'informazione: identificazione, prevenzione, strategie di coping. ISU Università Cattolica
- GALEMAN, D. ('99), Intelligenza emotiva. Milano: Bur.
- GILIOLI, A., GILIOLI, R., (2002), Stress economy. Conoscere e vincere il nuovo mal di lavoro. Milano: Mondadori.
- GILIOLI, R. (2000), Cattivi capi, cattivi colleghi. Milano: Mondadori.
- GILIOLI, R., E COLL. Un nuovo rischio all'attenzione della medicina del lavoro: le molestie morali. Med. Lav 2001, 92,1.
- HOEL H., COOPER C.L., FARAGHER B., 2001, The experience of bullying in Great Britain: the impact of organizational status, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", n.10 (4), 2001, pp.442-463.
- IAVICOLI, S., DEITINGER, P. Disagio psicosociale e lavoro: stress, burnout, mobbing. Conv. Comunicazione Sicurezza Salute in Ospedale. ISPSEL Bologna 5-6.12.2001.
- LA ROSA, M., E ALTRI (1994) Stress e management. La ricerca italiana. Milano: Franco Angeli
- LE MOLESTIE MORALI (MOBBING: UNO DEI RISCHI DERIVANTI DA UN'ALTERATA INTERAZIONE PSICOSOCIALE NELL'AMBIENTE DI LAVORO).  
Autori: Emanuela Fattorini, Renato Gilioli, Rosina Bentivenga (ISPESL).
- LEYMANN H., 1990, Manual of the LIPT questionnaire for assessing the risk of psychological violence at work, Violen, Stockholm.
- LEYMANN H., 1996, The content and development of mobbing at work, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5 (2), pp.165-184.
- MAIER E., 2002, Il mobbing e lo stress organizzativo, Società Editrice Il Ponte Vecchio, Cesena.
- MASLACH, C., LEITER, M. P. (2000), Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro. Trento: Edizioni Erickson.
- MASLACH, C., JACKSON, S.E. (1981), "The measurement of experienced burnout". In Journal of Occupational Behavior, 2, pp. 99-113.
- MASLACH, C., LEITER, M. (1999), "Burnout and engagement in the workplace: a contextual analysis". In Advances in Motivation and Achievement, 11, pp.275-302.
- MINISTERO DELLA SALUTE, Piano Sanitario Nazionale 2003-2005 (GU 139 del 18.06.03, supplemento ordinario 95).
- MONATERI P.G., BONA M., OLIVA U., 2000, Mobbing: vessazioni sul lavoro, Giuffrè, Milano.
- NIEDL K., 1996, Mobbing and Well-being: Economic and personnel development implication, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5 (2), pp.239-249.
- OBHOLZER, A., ZAGIER, R. (1999), L'inconscio al lavoro. Stress individuale e organizzativo nei servizi alla persona. ETAS.
- PAPPONE ALBERTO, NATULLO ORNELLA, DEL CASTELLO EMANUELE: Patologia psichica da stress, mobbing e costrittività organizzativa. LA TUTELA DELL'INAIL Aprile 2005 Paolo
- PELLEGRINO FERDINANDO, ABATE SIMONA, DELLA PORTA DOMENICO: Burn out, mobbing e malattie da stress. Come valutare il rischio psicologico e organizzativo-sociale.  
Autore:
- PELLEGRINO, F., ABATE, S., DELLA PORTA, D. (2005), Burn-out e malattie da stress. Verona: Positive Press.
- PELLEGRINO, F., Il burn-out come malattia professionale. Minerva Psichiatrica (42, 2, 2004).
- PELLEGRINO, F. (2000), La sindrome del burn-out. Torino: Scientifico Editore.

RIBOLDI, L., RAVALLI, C. (1996), Lo stress nel mondo del lavoro: quali soluzioni per un problema in espansione. Prime.

Risoluzione del Parlamento europeo sul mobbing sul posto di lavoro (2001/2339(INI))

SALIN D., 2001, Prevalence and forms of bullying among business professionals: a comparison of two different strategies for measuring bullying, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", n.10 (4), 2001, pp.425-439.

ZAPPELLI, G.M., (2005), Vincere lo stress. Vivere l'organizzazione sapendo vivere se stessi. Il sole 24 Ore Norme & Tributi.

ZAPF D., GROSS C., 2001, Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", 10 (4), pp.497-522.

ZAPF D., KNORZ C., KULLA M., 1996, On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5 (2), pp.215-237.

## SITI E PAGINE WEB SUL MOBBING

<http://dirittolavoro.altervista.org> (Sito di Diritto del lavoro del giuslavorista e pubblicista Mario Meucci)

<http://www.contromobbing.it/>

<http://www.deriveapprodi.org/libri/stopmobbing.htm> (a cura di Antonio Casilli)

<http://www.leymann.se/> (The Mobbing Encyclopaedia)

[http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/index\\_mob.htm](http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/index_mob.htm) (Mobbing un problema nel problema)

<http://www.ispesl.it/>

<http://www.inail.it/>

<http://www.ministerosalute.it/>

<http://www.funzionepubblica.it/>

<http://www.formez.it/>

<http://www.safetynet.it/>

<http://www.stopmobbing.it/>

## Sindacati contro il mobbing

[http://www.cgil.it/saluteesicurezza/il\\_mobbing.htm](http://www.cgil.it/saluteesicurezza/il_mobbing.htm) (Disposizioni sulle misure contro le forme di persecuzione psicologica negli ambienti di lavoro, emanate dall'Ente Svedese per la Salute e la Sicurezza)

<http://www.uil.it/mobbing/Default.htm> (Osservatorio nazionale UIL)

<http://www.inas.cisl.it/mobbing.htm>

## Siti stranieri sul mobbing

<http://www.leymann.se> (Sito svedese multilingue curato dal Prof. Heinz Leymann: è una miniera di informazioni sul fenomeno del mobbing; significativamente titolato "The mobbing Encyclopaedia")

<http://www.mobbing.nu/> (Sito spagnolo contro il Mobbing)

<http://www.mobbing-usa.com> (Sito americano, attrezzato per fornire informazioni e notizie sui libri che riguardano l'emotional abuse nel luogo di lavoro)

<http://www.mobbingwerkstatt.de> (Sito tedesco sul mobbing)

<http://www.multimania.com/harcelement/liens.html>

<http://www.pesten.net> (Sito olandese)

<http://www.successunlimited.co.uk> ( sito molto completo per tutto ciò che riguarda bullyng, mobbing, harassment e, in genere, ogni forma di molestia. Di chiaro stampo anglosassone, è curato dal maggior esperto britannico, Tim Field. Molto completa anche la sezione dei links internazionali e la parte giuridica)