

## Rischi correlati allo stress lavoro-correlato

*Non è possibile conoscere a priori quale sia la strada giusta per raggiungere un obiettivo se non cominciamo a percorrerla*

Dott. Marco Broccoli  
(Ausl di Ravenna)

11 dicembre 2008  
Confartigianato - Lugo

### **Decreto legislativo 9 aprile 2008, n.81**

Attuazione dell'art. 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro

Titolo I – PRINCIPI COMUNI

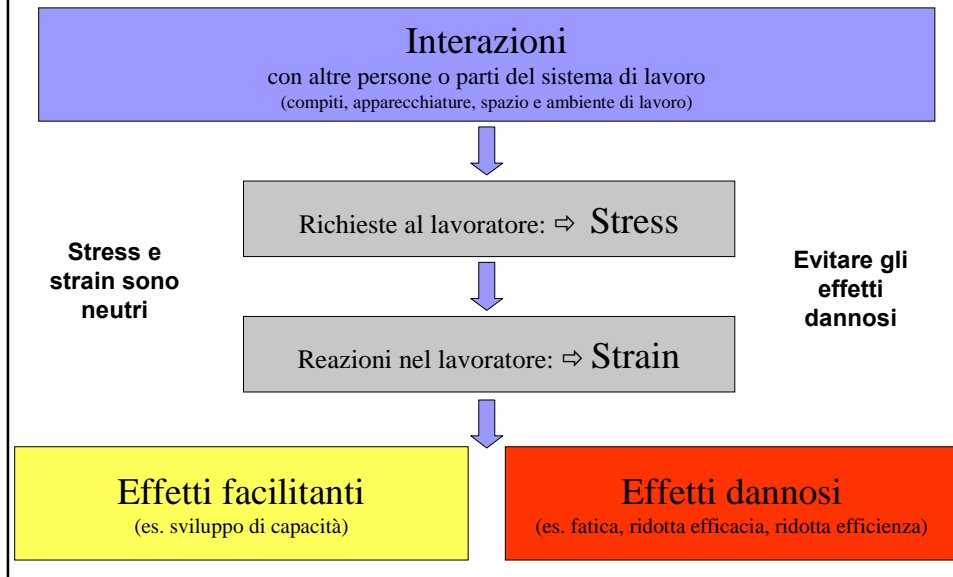
Capo III – Gestione della prevenzione nei luoghi di lavoro

Sezione II – VALUTAZIONE DEI RISCHI

#### **Art. 28 – Oggetto della valutazione dei rischi**

La valutazione di cui all'art. 17, comma 1, lettera a), anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, **deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori**, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, **tra cui anche quelli collegati allo **stress lavoro-correlato****, secondo i contenuti dell'**accordo europeo** dell'8 ottobre 2004, e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, secondo quanto previsto dal decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri paesi.

## Principi ergonomici nella progettazione dei sistemi di lavoro (UNI EN ISO 6385 – Luglio 2004)



## Definizione di work stress

(Accordo Europeo sullo stress sul lavoro)

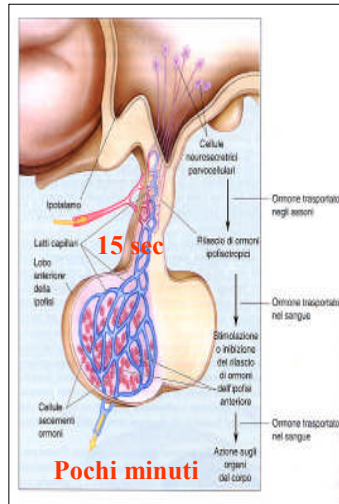
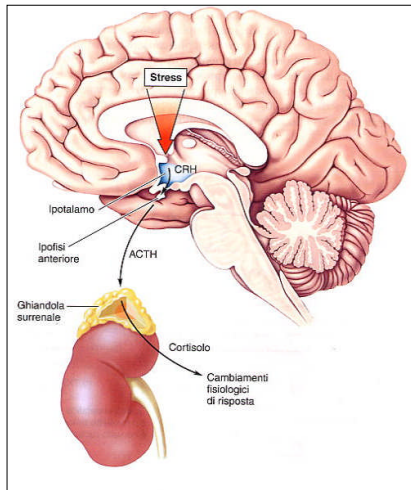
Lo stress è uno stato che comporta disturbi e disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale, e crea effetti sugli individui che si ritengono incapaci di colmare le lacune con i propri requisiti o le aspettative riposte su di loro.

L'individuo è in grado di fare fronte ad esposizioni di breve durata a pressioni, che possono essere considerate positive, ma ha grande difficoltà nel fare fronte ad esposizioni di intensa e prolungata pressione.

Inoltre, gli individui possono reagire diversamente alle situazioni simili e lo stesso individuo può reagire diversamente alle situazioni simili in tempi (periodi) differenti della sua vita.

Lo stress non è una malattia, ma l'esposizione prolungata ad esso può ridurre l'efficacia sul lavoro e può causare problemi alla salute.

## Ipotalamo ipofisi surrene



## Stress: “baby” emozione

### Stress:

un'emozione che non ha ancora assunto la sua forma definitiva

Se il lavoro è domanda, lo stress è inversamente proporzionale alla possibilità di controllo

### ■ Gioia

### ■ Rabbia

- I nostri diritti vengono violati o siamo feriti
  - ☞ Ci dà l'energia necessaria per combattere

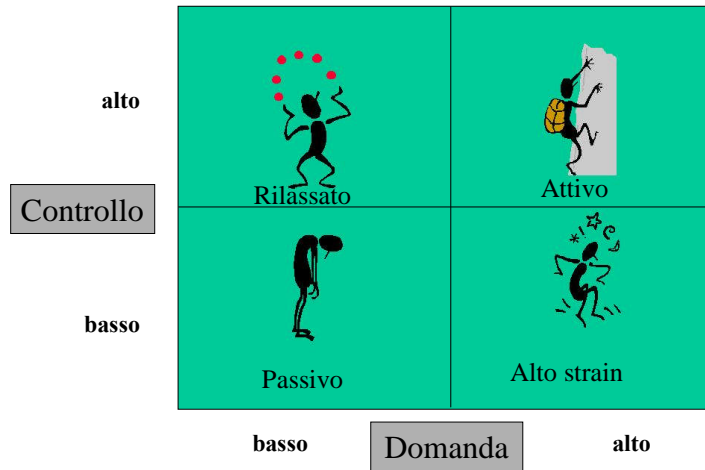
### ■ Paura

- Siamo in pericolo
  - ☞ Tutelare la nostra incolumità, allerta, concentrazione, prudenza, ripiegamento

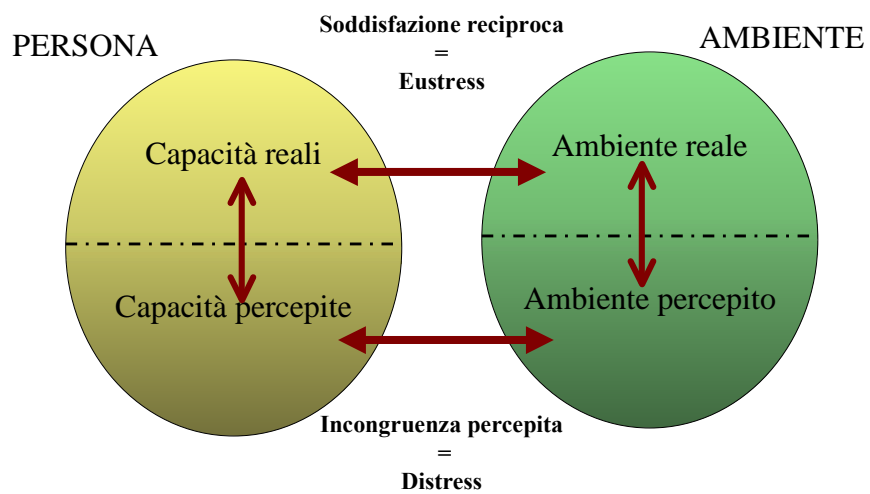
### ■ Tristezza

- Perdita, siamo trascurati, non raggiungiamo lo scopo
  - ☞ Riorganizzazione più adatta di pensieri, abitudini, visione

## Domanda - Controllo



## Adattamento persona-ambiente



**EFFORT / REWARD IMBALANCE Model**  
*(Siegrist & Pieter, 1996)*

<p><b><u>FORZO ESTRINSECO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carico di lavoro</li> <li>- Interruzioni</li> <li>- Pressione del tempo</li> <li>- Richiesta di straordinari</li> <li>- Responsabilità</li> </ul>	<p><b><u>RICOMPENSA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stima da colleghi e superiori</li> <li>- Stipendio</li> <li>- Controllo della condizione</li> </ul>
--	--

**ERI = SFORZO ESTRINSECO / RICOMPENSA**  
*Rischio > 1*

<p><b>SFORZO INTRINSECO</b></p>	<p><b>Necessità di approvazione</b> <b>Competitività elevata</b> <b>Irritabilità sproporzionata</b> <b>Incapacità di staccare dal lavoro</b></p>
---------------------------------	--

The screenshot shows the HSE Executive website interface. At the top, there is a search bar labeled 'Search HSE Website' and a 'Go' button. Below the search bar is the HSE logo and the text 'Health & Safety Executive'. A navigation menu includes 'What's new', 'Press Office', 'News', 'Events', and 'Campaigns'. On the left side, there is a sidebar with various links such as 'About us', 'Strategies & plans', 'Your views', 'Careers', 'Publications', 'Statistics', 'Science & research', 'Businesses', 'Workers', 'Getting started', 'Legislation', 'Better Regulation', 'Enforcement', 'Report an incident', 'Forms', and 'Selling to HSE'. The main content area features a 'Your industry' dropdown menu set to 'Agriculture', a 'Health & safety topics' dropdown menu set to 'Stress' (circled in red), and a 'Myth of the month' section. Below these are sections for 'Farewell to Sir Bill Callaghan', 'Disabled people at work', 'Falls from vehicles', 'New legislation', 'REACH', 'Local authority news', 'New nuclear reactor designs', and 'Foot and mouth'. A 'Hot topics' section lists items like 'New nuclear reactors?', 'Smoking at work', 'REACH', 'Buncefield Investigation', 'NewsFeeds', 'eBulletins', 'Workplace Health Connect', and 'Scotland site'. The bottom of the page shows a Windows taskbar with the Start button and several open applications.

## Identificare il pericolo

### DOMANDA

(carico di lavoro, strutturazione del lavoro, ambiente di lavoro)

### CONTROLLO

(quanto i lavoratori hanno voce in capitolo sul modo di svolgere il proprio lavoro)

### SUPPORTO

(incoraggiamento e risorse fornite dall'organizzazione, dalla dirigenza e dai colleghi)

### RELAZIONI

(promozione di un modo di lavorare positivo per evitare i conflitti ed affrontare i comportamenti inaccettabili)

### RUOLO

(se le persone capiscono il loro ruolo all'interno dell'organizzazione e se l'organizzazione assicura che la persona non abbia conflitti di ruolo)

### CAMBIAMENTO

(come i cambiamenti organizzativi vengono gestiti e comunicati nell'organizzazione)

## Individuare chi può essere danneggiato

**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Ravenna**

12. Mi è chiaro cosa ci si aspetta da me al lavoro

13. Posso decidere quando poter fare una pausa

14. Le richieste di lavoro che mi vengono poste da varie persone/uffici sono difficili da conciliare fra loro

15. So come svolgere il mio lavoro

16. Sono soggetto a offese personali con parole o comportamenti scortesi

17. Ho scadenze difficili da rispettare

18. Se il lavoro diventa difficile, posso contare sull'aiuto dei miei colleghi

19. Mi danno un riscontro in merito al lavoro che svolgo

20. Devo lavorare molto intensamente

21. Ho voce in capitolo per ciò che riguarda la velocità con la quale svolgere il mio lavoro

22. Ho chiari i miei compiti e le mie responsabilità

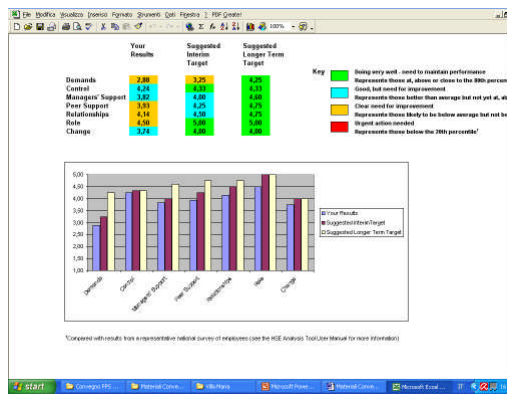
23. Sono costretto a trascurare alcuni compiti perché ho troppo da fare

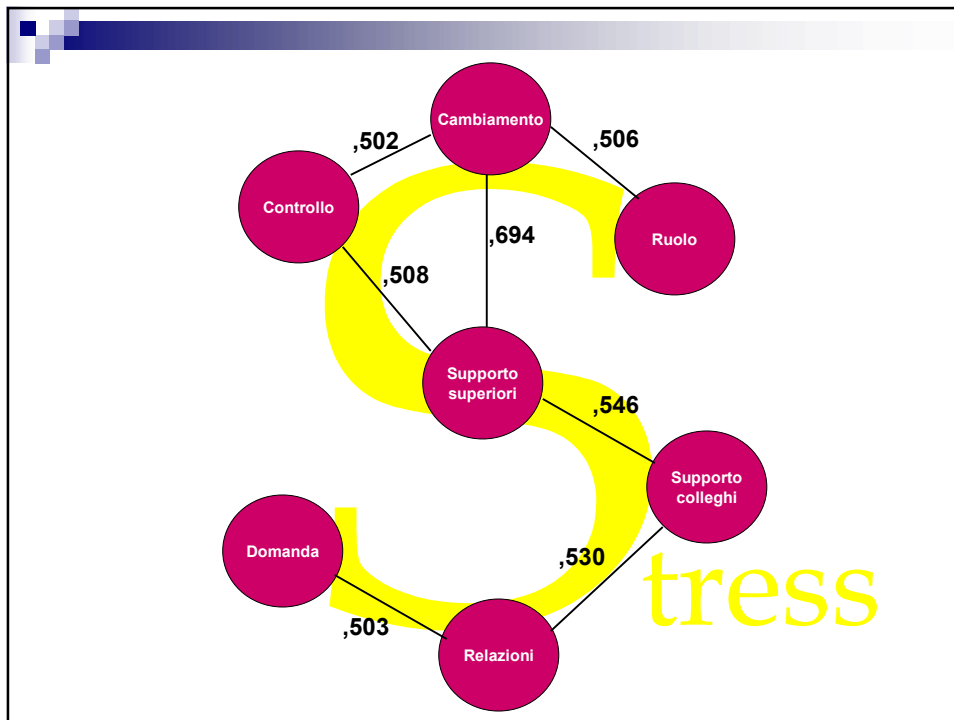
24. Mi sono chiari gli obiettivi e i traguardi del mio reparto/ufficio

Mai  Raramente  Qualche volta  Spesso  Sempre

### Indicator tool

### Analysis tool





## Salute psico fisica

- Esercizio fisico
- Rilassamento
- Sonno
- Alimentazione scorretta
- Fumo, alcool, droghe
- Comportamenti sociali a rischio
- Relazioni sociali
- Sistema immunitario
- App. gastroenterico e cardiovascolare
- Cefalea da tensione
- "Stanchezza psichica"

- Salute
- Comportamenti correlati alla salute
- Funzione fisiologica



## Esistenza impoverita

- **Il superlavoro**  
(Forte coinvolgimento emotivo sul lavoro, sentimenti e percezioni costantemente indirizzate al lavoro, soddisfazione derivante pressoché esclusivamente dal lavoro. - Umore ansioso, depresso perfezionismo.)
- **La devalorizzazione del lavoro**  
(Il lavoro come "male necessario")
- **L'impoverimento della vita familiare**  
(Vita familiare subordinata alla carriera, separazione dei ruoli lavorativi e familiari, negligenza affettiva)
- **La riduzione della vita sociale**  
(Restrizione di interessi e desideri, evasioni futili nel tempo libero, mancano relazioni di sostegno e integrative)
- **I propositi e i progetti degradati**  
(Riduzione di desideri e aspettative, attesa passiva, povertà di proposte, orientamenti velleitari e instabili verso il futuro)

## Coping

Quello che una persona effettivamente pensa e fa in una situazione stressante

- **Sui compiti** (modifica **dell'ambiente**)
  - Eliminare o modificare le condizioni responsabili del **problema**
- **Su di se** (adattamento **all'ambiente**)
  - Controllare percettivamente il **significato** dell'esperienza in modo da neutralizzare il suo carattere problematico
  - Mantenere le **conseguenze** emotive - cioè - psicologiche in limiti tollerabili

Il successo o l'insuccesso del coping modificano la percezione della situazione



## Come le persone fanno coping “cognitivo”

- Limitare le aspirazioni
- Ridurre le aspettative
- Prendere la realtà nel modo migliore trovandone gli aspetti positivi
- Confrontare le proprie difficoltà con quelle di persone che si trovano in condizioni peggiori
- Considerare le proprie circostanze di vita attuali come un miglioramento rispetto al passato o come la preparazione di un futuro migliore
- Riorganizzare le proprie priorità
- Mantenere una fiducia ottimistica nel proprio futuro

A.Bandura. Autoefficacia. Erikson. 2000

## Come fare coping

- Intervento sulla situazione
- Ricerca del supporto sociale
- Ricerca informazioni
- Sviluppo capacità
- Rinvio delle azioni (rilassamento o spostamento dell'attenzione)
- Spiegazione razionale
- Cambiamento significato (ri-valutazione)
- Gestione dei sintomi
- Negazione del problema

## Coping per i manager

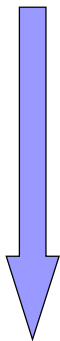
### Stressor:

Forti pressioni  
Valutazioni difficili  
Confronti sociali debilitanti

- 1) Considerare la propria capacità come "acquisibile" e non come "innata"
  - Considerare che le prestazioni inferiori alle attese, gli effetti negativi degli errori, gli effetti debilitanti dei confronti sociali sfavorevoli sono utili a migliorare le competenze
  - Essere consapevoli che il miglioramento personale non è uniforme (impennate, periodi costanti, regressioni, cambi di velocità)
  - Confrontare i propri risultati con i propri standard, non con i risultati altrui
- 2) Considerare che l'ambiente e l'organizzazione sono modificabili

A.Bandura. Autoefficacia. Erikson. 2000

## Il processo di cambiamento

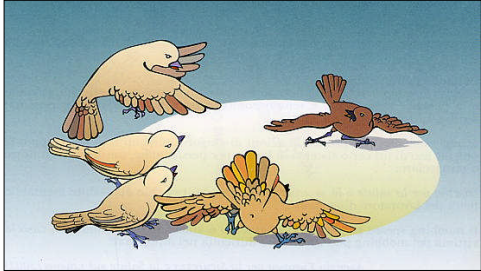


- Resistenza a cambiare
- Periodo di disagio
- Cristallizzazione dello scontento
- Evento focale
- Pubblica dichiarazione di intenti



# Una definizione

Il mobbing è comunemente definito come una forma di molestia o violenza psicologica esercitata quasi sempre con intenzionalità lesiva, ripetuta in modo iterativo, con modalità polimorfe.



## Aree motivazionali

- Persecuzione morale di tipo affettivo (**emozionale**)
  - La causa sta in aspetti della personalità del **mobbizzatore** che ha problemi di personalità e scarica sulla vittima (antipatie, gelosie, invidie, paure, volontà di potere)
  - La personalità del **mobbizzato** spiega il perché è stato scelto lui
  - **Verticale** (ascendente o discendente, seriale, a un gruppo)
  - **Orizzontale** (tra pari; capro espiatorio di tensioni, gelosie, discriminazioni)
- Mobbing **strategico**
  - Progetto aziendale finalizzato all'allontanamento, per motivi personali o aziendali, senza passare per le vie legali

( Cassitto. Imola. 2006 )

## 7 parametri che identificano il mobbing (H. Ege)

- in ambiente lavorativo
- frequenza (sistematicità, strategia)
- durata (circa 6 mesi)
- tipi di attacchi (5 tipi)
- dislivello fra gli antagonisti
- andamento in fasi successive
- intento persecutorio (discriminazione)

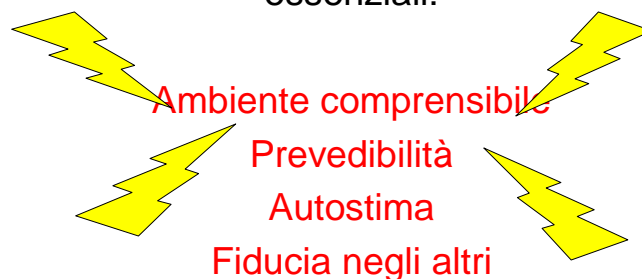


## 5 tipi di attacchi (E. Ege)

- **attacchi ai contatti umani e sociali** (limitazione possibilità di esprimersi, critica alle prestazioni)
- **isolamento sistematico** (come se non ci fosse)
- **cambiamento delle mansioni** (al di sotto delle capacità, umilianti)
- **attacco alla reputazione della persona e professionale** (parlare alle spalle, voci false, valutazioni sbagliate e umilianti delle prestazioni)
- **minacce o atti di violenza**  
(altro: clima ostile, provocazioni)

## Specificità del mobbing

Per poter lavorare efficacemente occorre che siano soddisfatti i bisogni sociali essenziali:

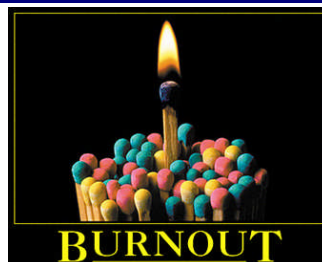


( Cassitto. Imola. 2006 )

## Responsabilità

- **Costituzione** (art. 3; 32 c.1; 35 c.1; 41 c.1)
- **Codice Civile** (2087, 2103, 2043, 2049)
- **Codice penale** (571, 572, 582, 583, 590, 660, 610, 629, 323, 581, 609 bis, 594, 595)
- **Danno**: patrimoniale, biologico, morale, esistenziale

## Burn out e organizzazione



## Cos'è la sindrome burnout?

### *L'erosione dell'anima*

- Indice di una non corrispondenza fra quel che le persone sono e quello che debbono fare
- Esprime un deterioramento che colpisce i valori, la dignità, lo spirito e la volontà delle persone
- È una malattia che si diffonde nel tempo con costanza e gradualità
- Risucchia le persone in una spirale discendente dalla quale è difficile riprendersi

## Le 3 dimensioni del burnout

- **Esaurimento**  
(fisico ed emotivo; mancanza energie)
- **Cinismo**  
(atteggiamento freddo e distaccato nei confronti del lavoro e delle persone)
- **Inefficienza**  
(crescita del senso di inadeguatezza; perdita della fiducia in sé)



## Quando si sviluppa?

*Il burnout ha maggiori probabilità di sviluppo quando c'è una forte **discordanza** fra la natura del lavoro e la natura della persona che svolge tale lavoro*

1. Siamo sovraccarichi di lavoro
2. Non abbiamo il controllo su quello che facciamo
3. Non veniamo ricompensati per il nostro lavoro
4. Crollo del senso di comunità e di appartenenza
5. Non siamo trattati equamente
6. I requisiti del lavoro e i nostri valori non concordano

## Quali professioni sono coinvolte?

- Le professioni definite “**hight-touch**” (a contatto continuo), ossia che implicano numerosi contatti con persone in difficoltà (tradizionalmente: *servizi sociali, assistenza sanitaria, istruzione*)
- Un numero sempre crescente di professioni è “hight-touch” (trasformazione da lavori manifatturieri a **servizi alle persone**). Il lavoratore deve saper fornire un valido servizio anche dal punto di vista della relazione interpersonale
- **Posizioni manageriali** chiamate a dirigere e a motivare i dipendenti affinché aumentino efficienza e produttività.
- **Lavoro in equipe** in cui deve svilupparsi il senso collaborativo