

# LO STRESS E' IN RITARDO

A cura di **OO.SS.** - CGIL CISL UIL

Il Decreto Legislativo 81/08 introduce all'art.28, come oggetto della valutazione, anche i rischi collegati allo stress lavoro-correlato, recependo in maniera chiara ed inequivocabile la direttiva contenuta nell'accordo europeo dell'ottobre del 2004. Già nel 1989 la Comunità Europea emanò una direttiva in cui si diceva che il datore di lavoro doveva "adeguare il lavoro all'uomo, in particolare per quanto concerne la scelta dei metodi di lavoro e di produzione", ma la 626 del 1994, sebbene esauriente negli aspetti tecnici, risultava carente nell'affrontare tali principi, a partire dagli aspetti organizzativi. Se quindi possiamo esprimere soddisfazione nel riconoscimento legislativo di questo fattore di rischio, dobbiamo parallelamente registrare il ritardo con il quale tale argomento viene considerato nel mondo del lavoro, che non poteva che avere come conseguenza, tra le altre, la proroga al 16 maggio 2009 dell'obbligo di procedere alla valutazione del rischio contenuta nel recente Decreto "mille proroghe". Per dare un'idea della portata del problema diamo un semplice dato: l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro ritiene che la condizione di stress occupazionale interessa quasi un lavoratore su quattro, e che una "fetta" tra il 50 ed il 60 per cento di tutte le giornate lavorative perse è dovuta allo stress.

Pur condividendo la difficoltà di affrontare la valutazione del rischio in maniera adeguata, in tempi relativamente brevi rispetto all'emanazione delle norme, va detto però che il mondo scientifico non è privo allo stato attuale degli strumenti sufficienti per le indagini necessarie. Gli studi sullo stress occupazionale fin dagli anni sessanta hanno portato all'identificazione di un gran numero di condizioni ambientali suscettibili di interferire con il benessere psicofisico dei lavoratori.



ratori. Tra i modelli adottati, quello di Raja Kalimo, classifica i fattori di stress in sei categorie: ruolo nell'organizzazione, fattori intrinseci del lavoro, rapporti con gli altri, clima e struttura organizzativa, carriera, interfaccia con l'esterno.

Partendo da questa analisi, tali modelli hanno prodotto un numero notevole di questionari descrittivi, che vengono somministrati ai lavoratori, che intervengono su vari aspetti, in maniera anche specialistica, le cui risposte sono poi elaborate su una scala Likert (ideata da Rensis Likert nel 1932), che attribuisce un punteggio per ogni singola risposta, su una scelta di risposte alternative di tipo progressivo. Ce ne sono tantissimi, dalla valutazione dello stress percepito, dalla discrepanza tra impegno sul lavoro e ricompense, dalla soddisfazione sul lavoro fino alla analisi dello stato di salute generale, e rispondono a sigle e nomi dei loro ideatori. Se esiste un problema per il datore di lavoro, è quello di una scelta appropriata e specifica, ma non certamente la mancanza

quindi degli strumenti.

In ogni caso, a scanso di equivoci, vorrei ribadire quanto con chiarezza l'accordo europeo evidenzia, e cioè che lo stress lavoro-correlato non trova fonte esclusiva sul piano delle dinamiche interpersonali, ma anche, e sostanzialmente, nei diversi fattori dell'organizzazione del lavoro (ritmi, orari e turni con particolare attenzione ai turni notturni, carichi di lavoro, parcellizzazione, monotonia e ripetitività), qualità del lavoro (flessibilità e precarietà), contesto lavorativo ed ambientale (rumore, microclima, condizioni di luce, polveri, esposizioni costanti a pericoli). Se quindi questo argomento verrà affrontato con la dovuta efficacia, ci aspettiamo un significativo miglioramento di tutte le questioni legate alla salute e alla sicurezza sui luoghi di lavoro. Il rischio legato allo stress può quindi essere una leva importante per un salto complessivo di qualità nella lotta al fenomeno infortunistico e delle malattie professionali e nella promozione della prevenzione.

**LA VOCE DELLA PREVENZIONE**  
Autorizzazione del Tribunale di Lucca n° 790 del 10/11/2003  
Direttore Responsabile: Sirio Del Grande  
Capo Redattore: Giovanni Panelli  
Hanno collaborato a questo numero:  
G. Panelli, A. Possemato, P. Dell'Uomo,  
V. Verbeni, M. Francesconi  
O.SS CGIL, CISL, UIL  
Stampa: Tipografia Francesconi - Lucca

Azienda **USL2 LUCCA** - Dipartimento della Prevenzione  
[www.usl2.toscana.it/sup](http://www.usl2.toscana.it/sup) - Via di Tiglio - Carraia (LU)



Numero Verde  
**800 535165**

Azienda **USL12 VERSILIA** - Dipartimento della Prevenzione  
[www.usl12.toscana.it/sup](http://www.usl12.toscana.it/sup) - Via Garibaldi, 92 - Pietrasanta (LU)



Numero Verde  
**800 235303**

# LA VOCE DELLA PREVENZIONE

Anno 2009 - N°2

Periodico d'informazione per la sicurezza e la salute sul lavoro

in collaborazione con L'Organismo Paritetico Provinciale di Lucca

**SPECIALE STRESS LAVORO CORRELATO**

## Un modello applicativo sulla valutazione dei fattori di rischio psicosociali nelle organizzazioni di lavoro (D.Lgs. 81/08)

A cura di **Angelo Possemato** - Psicologo e Sociologo del Lavoro

La qualità di vita dei lavoratori è uno dei più importanti fattori da considerare sia per ridurre le quote di rischio sul lavoro che per aumentare la produttività e la qualità dei servizi erogati, presupposto essenziale di qualsiasi progetto per la Promozione della Salute nei luoghi di lavoro. Da qui l'iniziativa dell'Area Vasta Nord Ovest della Regione Toscana, che ha posto come prioritari

gli obiettivi di accrescere le conoscenze degli operatori della prevenzione sulle caratteristiche dei rischi psicosociali e di definire un percorso per la valutazione degli stessi. In questo senso, l'U. F. Prevenzione, Igiene e Sicurezza nei luoghi di Lavoro dell'USL2 di Lucca ha coinvolto 29 Operatrici Socio Sanitarie delle Cooperative "Il Castello" e "La Luce" di Lucca e Capannori, che hanno partecipato attivamente a tutto il processo della ricerca-intervento. Il lavoro si è svolto in due fasi: 1) somministrazione del questionario ICCL di G. Marano e A. Possemato, per valutare lo

stato di benessere del gruppo di lavoro combinando la percezione che ogni singolo lavoratore ha del clima che lo circonda e quello che egli stesso contribuisce a creare, con richiesta ad ogni soggetto di riflettere sul suo e altrui modo di reagire e sulle caratteristiche degli stimoli ricevuti nelle diverse esperienze che compie sul lavoro 2) focus-group di 8-10 operatrici per l'analisi dei risultati e la traduzione dei dati in storie di vita intensamente vissute all'interno dell'organizzazione, per spiegare situazioni di disagio recuperando la dimensione soggettiva ed emotiva, non solo quindi tranquillizzanti "realtà certe", favorendo l'incontro con "l'inconsapevole" che abita i luoghi di lavoro.

In estrema sintesi, possiamo dire che l'analisi dei dati ha evidenziato che nel gruppo: esiste un diffuso malessere lavorativo, anche se non sono moltissime le persone con malessere elevato in tutte le dimensioni; questi ultimi soggetti sono presenti in tutti

i gruppi senza che si possano associare a un sesso a un ruolo o a un luogo di lavoro; assegnano a sé stessi una quota abbastanza elevata di equilibrio volitivo ed emotivo, mentre individuano nell'ambiente di lavoro un clima generalmente non favorevole. I focus-group hanno messo in evidenza episodi che afferiscono ad alcune aree di criticità, nell'ordine: la violazione dell'equità, i



problemi di tipo relazionale e di definizione di ruolo e, a volte, le procedure non chiare o inadeguate.

Il metodo utilizzato ha consentito la formulazione di azioni per lo sviluppo del benessere lavorativo: si è sottolineato come una parte del malessere sia fortemente correlato con aspetti psicologici dei soggetti e la conseguenza è che sarebbe opportuno offrire nell'ambito di ogni singolo gruppo di lavoro, ma anche in gruppi allargati, opportunità per esprimere aspetti emotivi legati al lavoro per aumentare la consapevolezza di sé; a fronte di un clima

di lavoro non sempre positivo, si consiglia di impostare un progetto specifico, in cui i lavoratori siano componente attiva, volto a migliorare la qualità della vita lavorativa; gli operatori dovrebbero poter avere a disposizione una sorta di 'sportello' nel quale trovino la possibilità di riversare il loro malessere e trovare sia risposte lavorative che psicologiche ma soprattutto un 'tramite' con i colleghi, i superiori e l'organizzazione nel suo insieme; si valuta molto importante un rilevamento longitudinale periodico della situazione utilizzando uno strumento snello e capace di misurare le dimensioni cosiddette di 'stato', mentre quelle 'di tratto' (caratteristiche individuali) possono essere misurate con intervalli molto più dilatati.

Il modello di intervento costruito su questa esperienza potrà avere utilizzi applicativi anche in realtà lavorative diverse da quella indagata in fase sperimentale.

## Accordo interconfederale sullo stress lavoro correlato

A cura di Pier Paolo Dell'Uomo per CGIL CISL UIL

Il 9 giugno dello scorso anno le associazioni datoriali hanno siglato con CGIL, CISL e UIL, l'accordo che finalmente recepisce l'accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004 e la specifica sul Dlgs 81/08 sul tema dello stress da lavoro correlato. Il documento sottoscritto si compone di sette articoli che affrontano l'argomento in maniera esaustiva, stabilendo le finalità di tale accordo, le esatte definizioni e descrizioni legate al problema in questione, l'individuazione delle cause, le responsabilità del datore di lavoro e degli stessi lavoratori, la prevenzione e l'eliminazione o l'abbattimento dei rischi, nonché le metodologie e i ragionevoli tempi di attuazione della normativa. Già nell'articolo introduttivo si fanno due considerazioni importanti.



La prima è che lo stress è presente nel lavoro a prescindere dall'attività svolta, le dimensioni aziendali, la tipologia contrattuale o il ruolo ricoperto; la seconda è che la risoluzione del problema, affrontata al pari di altri rischi percepiti normalmente come più dannosi, incide fortemente sulla salute dei lavoratori e rappresenta un beneficio economico e sociale per l'impresa. L'articolo 2 insiste quindi sulla consapevolezza del problema e sull'obiettivo della prevenzione e della gestione. Corretta ed interessante la definizione di

stress all'articolo 3 che riportiamo: **“lo stress è una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro”**. Seguono poi alcuni principi importanti: la tensione è una cosa “normale”, ma prolungata nel tempo non è sostenibile; si stabilisce la diversità tra un individuo ed un altro nella reazione a stimoli eccessivi; si precisa che lo stress non è una malattia, ma che lo provoca; lo stress nasce sul lavoro come fuori.

L'articolo 4 è incentrato sull'individuazione delle cause e dei relativi indicatori di stress, dall'organizzazione del lavoro ed il suo processo, condizioni ambientali e lavorative, comunicative e soggettive.

Il richiamo alle responsabilità normative e di legge è argomento dell'art.5, mentre a quello successivo spetta, nella logica dell'eliminazione dei rischi del Dlgs 81, affrontare l'individuazione delle misure per eliminare o ridurre le cause di stress, con particolare attenzione alla comunicazione, alla formazione, alla informazione e consultazione dei lavoratori.

L'ultimo articolo, il settimo, è dedicato alla realizzazione e allo sviluppo nel tempo, che prevede verifiche rispetto alla corretta applicazione di tale accordo, ai risultati ottenuti, senza limitare, in ogni caso, azioni correttive o migliorative, a livelli più bassi di contrattazione.

Valutiamo con soddisfazione quindi questo accordo interconfederale, che fa fronte ad una tematica fin qui troppo sottovalutata, che invece è in stretta relazione alle malattie professionali, agli infortuni in genere, ma anche a fenomeni come il mobbing, che negli ultimi anni ha una preoccupante tendenza di crescita.

Il file completo sul sito:

[http://www.cgilverona.it/file/ACCORDO%20INTERCONFEDERALE%209\\_6\\_2008\\_stress\\_avoro\\_correlato.pdf](http://www.cgilverona.it/file/ACCORDO%20INTERCONFEDERALE%209_6_2008_stress_avoro_correlato.pdf)

## IL CONCETTO DI SQUADRA PER UN MODELLO ORGANIZZATIVO AZIENDALE VOLTO ALLA CRESCITA ED ALLO SVILUPPO

A cura di Michele Francesconi - Presidente E.B.R.E.T. (Ente Bilaterale Regionale Toscano)

Quando a giugno dello scorso anno è stato firmato l'accordo interconfederale sullo stress lavoro-correlato da parte di tutte le sigle, ho accolto con sincero piacere tale notizia, soprattutto in periodi come questi in cui trovare coesione e collaborazione sindacale è estremamente difficile. Segno che i contenuti di questo accordo sono realmente importanti e profondi per tutto il comparto economico.

Personalmente ho sempre avuto la convinzione che un sistema produttivo, inteso come organizzazione di persone e strumenti per la produzione di beni o servizi, debba utilizzare dei criteri organizzativi tipici di una qualsiasi squadra. Mi riferisco agli aspetti di coinvolgimento, di gruppo, di condivisione, di reciproco impegno, di soddisfazione o insoddisfazione generale. Criteri che se impiegati possono solo portare a cogliere pienamente i risultati che singolarmente o complessivamente ognuno si è posto.

Questo concetto richiama a criteri organizzativi evoluti e moderni. C'è ampia letteratura a tal proposito, molti saggi trattano ed approfondiscono questo argomento, molte aziende, soprattutto in Giappone, impiegano e sollecitano già da molti anni, l'applicazione di questi metodi organizzativi (La Toyota ne è l'esempio principale); ma ancora troppo poco è stato fatto nel nostro Paese, in momenti in cui, più di un tempo, c'è bisogno di rinnovamento organizzativo, di rapporti inter-professionali più adatti ai ritmi di lavoro attuali, alle incertezze che il mondo del lavoro è costretto a vivere quotidianamente, alla turbolenza dei mercati, sempre più instabili e soggetti ad improvvise inversioni o brusche frenate, elementi che non fanno altro che generare un profondo stress nel sistema azienda ed in coloro che ci lavorano. Molto spesso la classe dirigente è troppo attenta al risultato operativo della sua funzione, pensando solo ed esclusivamente al proprio obiettivo personale, sacrificando una visione più ampia attraverso valutazioni e riflessioni congiunte che sicuramente permetterebbero il raggiungimento di obiettivi migliori e più ampi nel lungo periodo. Questa è una visione estremamente limitata e purtroppo frequente



nel Management delle nostre aziende. Va sottolineato come molto spesso i rapporti migliorano tra proprietà e dipendenti a causa di una visione più ampia dei fini aziendali. Sicuramente nella cultura occidentale sono poco applicabili criteri e metodi adottati già da molti anni nel Paese del Sol Levante; basti solo pensare ai cimiteri aziendali e al grande onore che il dipendente di questa azienda riceve nell'essere il sotterrato (viene da sorridere pensando ad un tale caso limite nelle nostre aziende...). Il rapporto nei nostri sistemi aziendali è diametralmente opposto ed è qui che dobbiamo crescere, cercando di creare un vero e proprio gioco di squadra negli ambienti di lavoro attraverso lo sviluppo di una cultura di impresa volta alla condivisione degli obiettivi. Sì, vanno bene gli incentivi, ma ciò che è fondamentale è il coinvolgimento del personale nella mission aziendale. Soprattutto in momenti di crisi economica come quella che stiamo attraversando dove il personale vive con grande incertezza le ombre sul futuro dell'azienda, sul ruolo svolto all'interno della stessa; il senso di precarietà di chi precario in realtà non è, non fa che accentuare questo stress psicologico, generando profonde difficoltà personali nei soggetti. Difficoltà che non si limitano solo al luogo di lavoro ma che purtroppo generano rimbalzi negativi anche nelle relazioni familiari ed interpersonali, con conseguenze



drammatiche per tutti le persone coinvolte. L'auspicio è quindi che attraverso la firma di un tale accordo, si comprenda quanto importante sia l'ambiente di lavoro anche in termini di rapporti-relazioni e si riesca a mettere in atto strumenti che permettano di rendere la vita del lavoratore e del suo datore, sicuramente più serena.

## STRESS LAVORO CORRELATO

A cura di Veronica Verbeni - Psicologa

Lo stress da lavoro può essere comunemente indicato dal lavoratore come una delle possibili cause di malattia correlate alla propria attività lavorativa, questo sottolinea l'importanza del Decreto Legislativo 81/2008, il nuovo "Testo Unico" in materia di sicurezza sul lavoro. Le nuove norme, entrate in vigore lo scorso luglio, evidenziano la necessità di valutare i fattori di rischio collegati allo stress lavoro-correlato. La valutazione dei rischi prevede la compilazione da parte del datore di lavoro di una relazione in cui siano specificati i criteri adottati per la valutazione stessa, la complessità della valutazione richiede che il datore di lavoro si avvalga di figure professionali adeguatamente preparate alla rilevazione dei possibili fattori di stress che possono presentarsi sul luogo di lavoro. I fattori che posso essere o diventare fonte di stress per il lavoratore sono molteplici, la multifattorialità delle cause di stress rende necessario che la valutazione e l'intervento vengano attuati su più livelli. I possibili fattori di stress correlato possono riguardare le condizioni e l'ambiente di lavoro, quindi gli aspetti più propriamente materiali, oggettivi, come posture stancanti, l'esposizione al rumore, al calore e/o a sostanze pericolose; i fattori organizzativi come gli orari di lavoro, i turni, i ritmi, la ripetitività; gli aspetti più propriamente comunicativi e psicosociali, quali il rapporto con il luogo di lavoro e con l'attività lavorativa svolta, l'atteggiamento dell'ambiente di lavoro stesso verso la motivazione e la comunicazione ed infine i fattori soggettivi. È infatti importante sottolineare come i vari fattori possono avere una minore o maggiore capacità di indurre stress nel lavoratore anche in base alla sua abilità di risposta agli eventi stressanti, tanto è vero che lo stress insorge come risposta aspecifica a situazioni in cui la persona percepisce una discrepanza tra le richieste che l'ambiente gli rivolge e le sue capacità di farvi fronte. La stessa condizione di lavoro può provocare una risposta disadattiva in un lavoratore ma non nell'altro, ciò che è richiesto al datore di lavoro è l'attenzione verso le situazioni che più espongono il lavoratore a rischio di sviluppare stress. È necessario rilevare quelle condizioni che, all'interno di uno specifico ambito lavorativo, sono in grado di elicitarne risposte connotate da stress nei vari lavoratori, indipendentemente dalle loro capacità di affrontarle, esistono infatti elementi in grado di dare stress che possono essere controllati a livello organizzativo e amministrativo, tanto che la funzione del datore di lavoro può giocare un ruolo essenziale nella possibilità di prevenire eventi stress correlato nei lavoratori. Prevenire lo stress nel lavoratore significa anche ridurre i segni e i sintomi con cui si manifesta, riducendo quindi i rischi connessi ai comportamenti correlati allo stress. Il lavoratore che viene sottoposto a situazioni di stress che si protraggono nel tempo può sviluppare sintomi fisici e psicologici come dolori muscolari, cefalee, sensazione di stanchezza generale, difficoltà di concentrazione, confusione mentale, crisi di pianto, attacchi di ansia o di panico, depressione, disturbi del sonno, irritabilità. Questi sintomi individuali possono assumere un significato rilevante nell'ambiente di lavoro perché potenzialmente in grado di produrre interferenze con le capacità lavorative. L'aumento

delle difficoltà di concentrazione e attenzione e la facilità a commettere errori possono incrementare le probabilità che si verificano infortuni sul lavoro, un lavoratore stanco può essere un lavoratore meno efficiente. Lo scarso benessere del lavoratore si associa inoltre a più alti livelli di assenteismo e di conflittualità inter-gruppo. Il datore di lavoro con l'ausilio di una figura professionale competente può creare opportunità che lo rendano in grado di riconoscere i fattori stressanti interni allo specifico ambito lavorativo e di cogliere i segnali di presenza di stress, in modo da creare interventi tempestivi che possano attenuare le situazioni causa di stress ed evitare le manifestazioni somatiche, psicologiche e comportamentali. Compatibilmente con le possibilità organizzative, amministrative e progettuali il manager aziendale dovrebbe creare occasioni di incontro-formazione con i propri dipendenti, anche gestiti da psicologi in modo che sia possibile cogliere eventuali segnali e/o cambiamenti e raccogliere possibili lamenti, consigli e suggerimenti che possono venire dai lavoratori e che hanno attinenza con le situazioni cariche di stress. Il primo passo da fare per ridurre e contrastare lo stress lavoro correlato è infatti sollevare il problema per richiamarlo all'attenzione di tutti coloro che a vari livelli appartengono al mondo del lavoro e per legittimare il riconoscimento da parte del lavoratore che in prima persona può sperimentarlo. La presenza dello stress o del disturbo ad esso correlato può quindi assumere una dimensione e una validazione non solo individuale ma anche collettiva, lo stress può colpire più di un lavoratore e indicare, in tal caso, un malessere collettivo e organizzativo. Lo stress interessa quasi un lavoratore su quattro, inoltre una percentuale compresa tra il 50 e il 60% di tutte le giornate di lavoro perse è dovuto allo stress, purtroppo i numeri sono destinati ad aumentare dato che tra i possibili fattori non specifici in grado di generare stress nel lavoratore possiamo indicare la precarietà del lavoro, che è oggettivamente in aumento nella società attuale, l'incremento del carico e del ritmo di lavoro, le elevate pressioni emotive esercitate sul lavoratore, la difficoltà a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita privata. Queste problematiche caratterizzano la nostra società e il mondo del lavoro e sottolineano come già senza scendere nel dettaglio di uno specifico ambito lavorativo sia possibile individuare molteplici fonti di stress lavoro correlato e di conseguenza quanta importanza assuma una valutazione attenta e mirata che preveda misure di gestione e di comunicazione in grado di chiarire gli obiettivi aziendali e il ruolo di ciascun lavoratore, che sia in grado di assicurare un sostegno adeguato da parte della direzione ai singoli individui e ai team, di portare coerenza, responsabilità e controllo sul lavoro, di migliorare l'organizzazione, i processi, le condizioni e l'ambiente di lavoro stesso.

