

# Stress e Disadattamento lavorativo

Giuseppe Leocata\*

<sup>^</sup> Medico del lavoro, Fondazione IRCCS Ca' Granda - Ospedale Maggiore Policlinico Milano. Unità Operativa Medicina del Lavoro 2 – Responsabile Giovanni Costa. Centro Stress e Disadattamento Lavorativo.

**“Tra le conquiste della civiltà, una delle più importanti è senza dubbio la trasformazione del significato del lavoro, che non è più una maledizione biblica, ma l'occasione per aumentare le proprie possibilità ed esperienze, le relazioni sociali e le capacità di incidere nel processo democratico”.**  
**(Nicola Magnavita - Università Cattolica Sacro Cuore Roma)**

## Premessa

La dimensione del benessere organizzativo nell'ambiente di lavoro costituisce uno degli aspetti più interessanti nell'ambito delle problematiche della salute dell'uomo che lavora all'interno qualunque sistema organizzato e, possiamo dire, rappresenta l'espressione globale della protezione del lavoratore. Nella seguente trattazione viene affrontata la tematica generale connessa con lo stress lavoro-correlato e il mobbing; vengono illustrate alcune problematiche giuridico-normative, il relativo approccio clinico nell'ottica della medicina del lavoro, della psichiatria e della medicina generale e alcune riflessioni circa il ruolo delle figure della prevenzione in ambito aziendale e anche alle altre figure/ istituzioni che possono entrare in gioco nei singoli casi.

## La Normativa

Il punto di partenza nella trattazione degli aspetti normativi è il Codice Civile (R.D. n. 242/1942) all'art. 2087 obbligava l'imprenditore a adottare “le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”. Il principio, ancora oggi valido, ‘definisce i confini fondamentali dell'obbligazione di sicurezza e riconosce il diritto alla salute del lavoratore non solo sotto il profilo strettamente antinfortunistico ma anche per quanto riguarda il benessere all'interno dell'impresa’

### 1.

‘La salute rappresenta un bene non solo del singolo lavoratore ma anche dell'intera collettività. Ogni qualvolta sono tenute condotte di segno negativo, consistenti nell'inosservanza degli enunciati principi, l'ordinamento reagisce prevedendo in capo al responsabile delle sanzioni penali di natura contravvenzionale nelle ipotesi di reati di pericolo – che sussistono quando non c'è lesione, come invece accade nei reati di danno, bensì solamente la “messa in pericolo” del bene protetto dalla norma – fino ad arrivare, nei casi di lesioni personali o omicidio, alle sanzioni previste per le ipotesi delittuose agli artt. 589 e 590 Codice Penale’

### 2.

All'art. 2087 del Codice Civile fa esplicito riferimento la Costituzione della Repubblica Italiana (22.12.1947) e specificamente all'art. 41 comma 2 con l'affermazione che ‘l'iniziativa economica privata è libera e non può volgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana. Successivamente, il DPR 1124/65 n. (Testo Unico per assicurazione obbligatoria contro infortuni e malattie su lavoro) in relazione alla fase storica esprime un orientamento legislativo di tipo punitivo (si vedano anche DPR 547/55 su prevenzione infortuni DPR 303/56 su igiene del lavoro), ‘ossia l'idea di fondo che la spinta verso l'assolvimento degli obblighi di sicurezza sia possibile solo attraverso l'adeguatezza tecnica, sorretta da un sistema sanzionatorio di tipo penale con funzione deterrente; nessuno spazio reale viene riconosciuto all'importanza del fattore umano e alla collaborazione tra i diversi soggetti della prevenzione –Datore di Lavoro, Dirigente, Preposto, Lavoratore, ecc. – quali strumenti di prevenzione’

### 3.

Soltanto con l'art. 9 della L. 300/70 (Statuto dei lavoratori) ‘per la prima volta viene previsto, sia pure genericamente e senza un adeguato supporto, un ruolo partecipativo ai lavoratori’

#### 4.

I lavoratori, tramite le loro rappresentanze, possono-devono “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”.

Sempre negli anni '70, di grande portata è stata l'elaborazione di Gastone Marri e Ivar Oddone (CGIL e Università di Torino) in merito al cosiddetto 'Quarto gruppo dei fattori di rischio' comprendente 'ogni condizione di lavoro, diversa da lavoro fisico, capace di provocare effetti stancanti, es.: monotonia, ritmi eccessivi, saturazione dei tempi, ripetitività, ansia, responsabilità, posizioni di lavoro disagiati, ecc. (“effetti stancanti” non devono superare il limite rappresentato da possibilità per l'uomo di vivere una vita sociale completa dentro e fuori da luogo di lavoro, nel contesto temporale delle 24 ore, della settimana, dell'anno e dell'intera vita)'.

Con il D.Lgs. 626/94 si apre, seppure ancora in modo generico, un nuovo approccio alla nozione di benessere lavorativo, attraverso l'inserimento del concetto della 'adeguatezza delle condizioni organizzative' e della valutazione di 'tutti i rischi' (in linea con una definizione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro del 1986, 'rischi scaturenti dall'interazione di: contenuto del lavoro, gestione e organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative, competenze ed esigenze dei lavoratori dipendenti e che possono arrecare danni fisici o psicologici in modo diretto o indiretto, attraverso l'esperienza distress').

*D.Lgs. 626/1994 - Misure generali di tutela (riprese da art. 15 del D.Lgs. 81/08)*

Art. 3 comma 1

- a) valutazione di tutti i rischi per la salute e la sicurezza;
- b) eliminazione/riduzione dei rischi in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico;
- d) programmazione delle misure di prevenzione integrando in esse anche condizioni tecniche produttive e organizzative;
- f) rispetto dei principi ergonomici;
- g) priorità delle misure collettive rispetto a quelle di protezione individuale.

Art. 4 comma 1

obbligatorietà della valutazione di tutti i rischi, con particolare attenzione ai gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari (lavoratori atipici, lavoratori con disabilità, donne in gravidanza).

Art. 15 comma 1

Valutazione dei rischi connessi direttamente all'organizzazione del lavoro e l'attenuazione del lavoro monotono e ripetitivo.

Si cita ancora una normativa con priorità 'commerciale' e non immediatamente di sicurezza del lavoro, il DPR 458/9 – recepimento della “Direttiva macchine”; questo in Allegato I paragrafo

1, punto 1.1.2. 'Requisiti essenziali di sicurezza e di salute relative alla progettazione e alla costruzione delle macchine e dei componenti di sicurezza' così recita in lettera d): “devono essere ridotti al minimo possibile, il disagio, la fatica e le tensioni psichiche (stress) dell'operatore tenuto conto dei principi dell'ergonomia”.

I passaggi fondamentali in materia di stress lavoro correlato, comunque, sono da ricercare nelle seguenti normative europee recepite dal nostro Paese.

'La Strategia Comunitaria 2002-06' al punto '2.3. Trasformazioni nei rischi' affronta la problematica dei "Cambiamenti nella organizzazione del lavoro (modalità più flessibili di organizzazione orario di lavoro e gestione delle risorse umane più individuale/ più orientata al risultato)" e afferma che questi "incidono profondamente su problemi salute sul luogo di lavoro o su benessere sul luogo di lavoro".

'L'Accordo quadro europeo sullo stress nei luoghi di lavoro definisce lo 'Stress' come un "fattore correlato e interno alla dinamica dell'organizzazione".

"Lo Stress può colpire qualsiasi posto di lavoro e qualunque lavoratore, indipendentemente dalla grandezza dell'impresa, dal settore di attività o dal tipo di relazione contrattuale o di lavoro.

Affrontare il problema dello stress da lavoro può portare a una maggiore efficienza e a una migliore salute e sicurezza sul lavoro, con conseguente beneficio economico e sociale per le imprese, per i lavoratori e per l'intera società".

"L'alto grado di assenteismo e di ricambio del personale, i frequenti conflitti interpersonali o le lamentele dei lavoratori sono alcuni dei segnali che possono indicare un problema di stress da lavoro.

L'identificazione dell'esistenza di un problema di stress da lavoro può richiedere l'analisi di elementi quali l'organizzazione del lavoro e dei suoi processi (accordi sul tempo di lavoro, grado di autonomia, incontro tra capacità dei lavoratori e requisiti del lavoro, carico di lavoro, eccetera), le condizioni lavorative ed ambientali (esposizione a comportamenti offensivi, rumore, calore, sostanze pericolose, eccetera), la comunicazione (incertezza sulle aspettative del lavoro, prospettive occupazionali, cambiamenti futuri, eccetera) e fattori soggettivi (pressioni emotive e sociali, sensazione di inadeguatezza, percezione di mancanza di sostegno, ecc.)".

"La prevenzione, l'eliminazione o riduzione dei problemi derivanti dallo stress da lavoro può comprendere diverse misure.

Queste possono essere collettive, individuali o entrambe. Possono essere introdotte nella forma di misure specifiche mirate a individuazione dei fattori di stress oppure come parte di una concreta politica sullo stress che preveda sia misure preventive che di risposta.

I provvedimenti potrebbero includere, ad esempio:

- misure di comunicazione e gestionali, come chiarire gli obiettivi dell'impresa ed il ruolo di ciascun lavoratore, assicurando l'adeguato sostegno manageriale agli individui e ai gruppi, coniugando responsabilità e controllo sul lavoro, migliorando l'organizzazione ed i processi lavorativi, le condizioni e l'ambiente di lavoro;
- formazione dei Dirigenti, dei Preposti e dei Lavoratori per aumentare la consapevolezza e la comprensione dello stress, le sue possibili cause e il modo per affrontarlo e/o adattarsi al cambiamento;
- dare informazioni e consultare i lavoratori e/o i loro rappresentanti secondo la legislazione dell'UE e nazionale, le pratiche e gli accordi collettivi".

In Italia, il D.Lgs. 81/08 e successive modifiche e integrazioni ha definito un livello di tutela più forte del benessere lavorativo.

La definizione di 'salute' ex art. 2 comma 1 lettera o) ("Stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in assenza di malattia o d'infermità") si raccorda con l'art. 2087 del Codice Civile e con gli indirizzi consolidati nella comunità scientifica.

Viene codificata anche la nozione di responsabilità sociale delle imprese, ossia l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende e delle organizzazioni nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate (art. 2, comma 1 lettera ff), che vede coinvolta direttamente anche la figura del Medico Competente (MC) chiamato a collaborare nelle attività di attuazione e di valorizzazione di programmi volontari di "promozione della salute" (art. 25 comma 1 lettera a) (misure a livello organizzativo, misure riguardanti l'ambiente e il clima lavorativo e Misure a livello dei singoli lavoratori).

Viene, inoltre, richiamato espressamente l'obbligo da parte del Datore di Lavoro di valutare anche i rischi collegati allo stress lavoro-correlato (art. 28 comma 1) con la collaborazione del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), del MC e dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RRLS)<sup>5</sup>.

In merito al ruolo e alla funzione da svolgere da parte del MC, la norma prevede che egli collabori alla predisposizione dell'attuazione delle misure per la tutela della salute e dell'integrità psico-fisica (benessere = anche assenza di disagio) dei lavoratori,

"... per far sì che lavoratore non veda ridotto o compromesso proprio stato di salute generale per effetto e in conseguenza di svolgimento di attività lavorativa... e per... determinare, favorire, protrarre nel tempo condizione di equilibrio del rapporto tra stato di salute individuo lavoratore e ambiente in cui egli trascorre giornata lavorativa" (P. Soprani in "Ambiente & Sicurezza", n. 5/2000 - Il Sole 24 Ore); egli ha la 'responsabilità indiretta' in caso di conseguenze di un rischio in ambiente di lavoro ex art.40 comma 2 Codice di Procedura Penale in quanto "non impedire un evento che si ha obbligo giuridico di impedire equivale a cagionarlo" (C. Parodi in "Ambiente & Sicurezza", n. 2/2002- Il Sole 24 Ore).

L'estensore della norma ha, però, affrontato la problematica di un rischio molto innovativo e controverso, come quello dello stress lavoro-correlato, riproponendo una impostazione imperativa della norma in quanto non ha individuato né i particolari contenuti del rischio da prendere in esame, né i criteri metodologici specifici in un titolo del D.Lgs. 81/08, come attuato per gli altri rischi.

## **Lo Stress lavoro-correlato**

Lo stress lavorativo rappresenta il prodotto dell'interazione dinamica fra la persona e il contesto organizzativo e sociale in cui questa lavora, costituendo la risultante di un rapporto (distorto) tra le sollecitazioni imposte dal compito/ruolo, nella loro accezione più larga (chimico-fisiche, cognitive, emozionali, relazionali) e le capacità dell'operatore (in termini di "risposta" psicofisiologica, comportamentale, operativa) a farvi fronte.

Lo "stress lavorativo" si può quindi definire come "un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifesta quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore" (NIOSH 1999).

L'Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro nel 2000 ha individuato le 'aree chiave' da indagare come pericoli (potenziali fattori di rischio) e i relativi esempi di condizioni di rischio.

*Contenuto del lavoro*

*Aree chiave = pericoli Esempi di condizioni di rischio*

Ambiente e attrezzature Problemi inerenti disponibilità, di lavoro mantenimento, utilizzo e manutenzione/riparazione delle attrezzature di lavoro e degli ausili tecnici)

Disegno del compito

Monotonia e ripetitività del lavoro lavorativo

Cicli di lavoro brevi

Lavoro frammentato e senza scopo identificabile

Sottoutilizzo delle attitudini e capacità individuali

Incertezza

Carichi e ritmi di lavoro Eccesso o difetto del carico psico-fisico

Mancanza di controllo sui ritmi  
Tempo insufficiente per eseguire il lavoro  
Orario di lavoro Lavoro a turni  
Orari di lavoro senza flessibilità e pause  
Orari imprevedibili  
Orari di lavoro protratti  
*Contesto del lavoro*  
*Aree chiave = pericoli Esempi di condizioni di rischio*  
Organizzazione del lavoro Scarsa possibilità di comunicazione  
Bassi livelli di sostegno per la risoluzione dei problemi e crescita personale  
Mancanza di definizione degli obiettivi aziendali  
Ruolo nell'organizzazione Ambiguità o conflitto di ruolo Responsabilità  
Carriera Incertezza e immobilità di carriera o eccessiva mobilità  
Retribuzione bassa  
Precarietà nell'impiego  
Basso valore sociale attribuito ad attività svolta  
Controllo/ libertà Partecipazione ridotta ai processi decisionale  
Mancanza di controllo del lavoratore su attività svolta  
Rapporti interpersonali Isolamento fisico o sociale sul lavoro Rapporti limitati con i superiori  
Conflitti interpersonali  
Mancanza di supporto sociale  
Interfaccia casa-lavoro Richieste contrastanti tra casa e lavoro  
Scarso appoggio in ambito domestico  
Problemi di doppio lavoro

Una lettura sintetica, ma puntuale, dei possibili effetti dello stress organizzativo sulla persona che lavora può essere la seguente (Giuseppe Favretto - Dipartimento Psicologia Università Verona):

Effetti psicosociali - Deterioramento della qualità della vita relazionale sia in rapporto a gruppi primari (famiglia, amici, ecc.) sia rispetto ad altre occasioni più allargate di vita sociale.

Effetti comportamentali - Comportamenti autolesivi che persona individuo adotta come palliativo o compensativo a situazione di affettività negativa.

Conversioni psicogene da stress - Dovute a organizzazione del lavoro (esiti di stress che si instaurano in situazioni di aumento notevole della 'pressioni' lavorativa, di bassa qualificazione, ecc., in risposta alle quali lavoratori manifestano distorsioni percettive, sensoriali e motorie).

Effetti somatici e psicosomatici - Alcuni e ben studiati effetti endocrini, immunologici e fisiologici e alcune reazioni emozionali, es. affettività negativa e percezioni di disagio fisico.

Effetti organizzativi - Assenteismo, abbattimento dei livelli di qualità servizio/prodotto, incrinamento del morale, aumento della conflittualità, scadimento relazioni interpersonali, ecc.

Per quel che riguarda l'approccio a livello aziendale, questo dovrebbe essere indirizzato a una logica di equità volta sia alla salute dei prestatori d'opera (qualunque sia il loro rapporto contrattuale e le loro condizioni psicofisiche – es. donne in gravidanza e maternità e lavoratori con disabilità) sia alla quantità e qualità di beni e servizi da produrre/erogare.

Le realtà produttive e di servizi pubbliche e private, seppur con delle specifiche e differenti peculiarità, possono essere colpite da fenomeni singoli o diffusi di 'stress lavoro-correlato' e con effetti sulle persone e sull'organizzazione anch'essi peculiari e che possono interessare non soltanto la base ma anche i vertici dell'organizzazione.

In genere, nella Pubblica Amministrazione, la forma mentis dei componenti del gruppo, a tutt'oggi, è ancora 'regolata' sulla 'stabilità/ scarsa flessibilità dell'organizzazione e del singolo individuo; per tale ragione gli effetti delle disfunzioni organizzative incidono più pesantemente su queste organizzazioni rispetto alle imprese private, generalmente più flessibili ai diversi cambiamenti strutturali e organizzativi, in positivo e in negativo.

La strategia aziendale di intervento non dovrebbe prevedere una eccessiva delega all'esterno per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato.

È preferibile la costituzione di un gruppo interno, con il supporto di eventuali consulenti esterni 'qualificati', che operi con una delega forte del Datore di Lavoro e un approccio 'top-down' che investa i livelli collettivo e individuale, un flusso così definito costituisce senz'altro un valore aggiunto da verificare periodicamente.

Si raccomanda ai Datori di Lavoro, pertanto, di diffidare di 'pacchetti preconfezionati' e di 'questionari prefabbricati' e anche di 'figure professionali improvvisate'; è proficuo, piuttosto, il confronto con le figure interne ed esterne anzidette con un suo 'forte mandato' per incontrare le parti in gioco nel processo e con queste stabilire: contenuti, modi e tempi di azione e anche una successiva gestione condivisa e trasparente dei risultati della valutazione; non si ritiene opportuna l'assunzione diretta della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato direttamente da parte del Datore di Lavoro, questa scelta può inficiare la valutazione e le relative conclusioni e conseguenze.

Tutti loro sono chiamati a supportare l'azione preventiva aziendale in capo al Datore di Lavoro, in materia di 'stress lavoro-correlato' mediante un approccio di gruppo, in termini di valutazione del rischio per la collettività dei lavoratori e di individuazione delle possibili soluzioni da reperire con il supporto della direzione aziendale al fine di migliorare il clima organizzativo e la qualità del lavoro.

Nel contesto della valutazione di questo rischio, un ruolo di rilievo dovrebbe assumere, in prima istanza, il MC in relazione alla formazione 'umanistica' della quale dovrebbe essere in possesso; questa spesso presenta delle importanti lacune (che spetta a lui colmare con umanità, etica e professionalità) dal punto di vista degli aspetti culturali e gestionali dell'igiene e della sicurezza del lavoro, rispetto all'omologa figura tecnica dell'organigramma aziendale, l'RSPP.

Quest'ultima figura deve essere in possesso di requisiti, fra i quali: attitudini e capacità adeguate (ex art. 8 c2 D.Lgs. 626/94); sufficienti capacità organizzative, relazionali e amministrative, cioè capacità di programmare e pianificare gli obiettivi, di comunicare con i vari soggetti, di reperire, sviluppare, gestire e motivare le risorse umane, integrazione di queste capacità con competenze culturali volte a definire più in generale la prevenzione (conoscenza delle disposizioni di legge, della sicurezza sul lavoro, dell'organizzazione del lavoro, dell'ergonomia, ecc.); conoscenza organizzazione e governo complessivi e settoriali dell'Azienda.

Ai sensi del Decreto 23.06.03 n. 195, gli RSPP vengono ad assumere dei ruoli importanti, purtroppo non espressamente previsti per il MC: far percepire e comprendere il problema della sicurezza nella sua globalità; favorire la ricerca, all'interno dell'azienda, delle competenze necessarie per risolvere i problemi; favorire l'integrazione delle diverse competenze presenti in azienda; contribuire all'attivazione di un processo di crescita professionale dei soggetti coinvolti; favorire i processi di comunicazione per la prevenzione e la protezione dai rischi; coinvolgere il personale nelle attività organizzative e gestionali per la prevenzione e la protezione dai rischi; contribuire alla motivazione del personale

Egli ha, comunque, il ruolo insostituibile di effettuare la Sorveglianza Sanitaria (art. 41 del D.Lgs. 81/08) commi:

- a) nei casi previsti da normativa vigente, e
- b) qualora lavoratore ne faccia richiesta e la stessa sia ritenuta da lui correlata ai rischi lavorativi oggetto della valutazione dei rischi nell'impresa.

Queste affermazioni non devono portare il MC a svolgere soltanto la mera attività di 'visitatore' (magari poco preventiva), piuttosto egli deve acquisire sin dall'inizio della sua attività professionale e non perdere nel tempo la capacità del contatto umano (fisico e empatico) con il lavoratore e deve assumersi anche il delicato e complesso compito di individuare i segni e i sintomi psichici e psico-somatici correlabili/correlati al lavoro e anche di supportare il singolo e il gruppo di lavoratori al fine del mantenimento di condizioni lavorative umanamente dignitose e anche del posto di lavoro (se e per quanto possibile).

"L'arte medica ha invece riconosciuto che non si ottiene nulla di buono limitandosi a dire, convincere, ammonire, consigliare. Il medico vuole e deve conoscere i particolari e costituirsi una conoscenza autentica dell'inventario psichico del paziente..." – Carl Gustav Jung, "Presente e futuro", Opere, vol. X, Boringhieri, 1986.

Non deve occuparsi, quindi, soltanto di rischi chimici, fisici e biologici ma deve diventare anche più gestionale e capace di rapportarsi con le altre figure della prevenzione aziendali sulle problematiche connesse alla valutazione di tutti i rischi, alla organizzazione del lavoro e ai sistemi di qualità.

## **Il Mobbing**

Altra fattispecie (anche dal punto di vista giuridico) di pericolo in ambiente di lavoro è costituita dal cosiddetto 'mobbing', violenza che sarà oggetto di specifiche e prossime normative europee e che il nostro paese dovrà recepire.

Essa è stata ben definita da Lino Greco, giuslavorista di Milano come una "aggressione sistematica posta in essere dal Datore di Lavoro o da un suo Preposto o superiore gerarchico, oppure anche da colleghi e compagni di lavoro, con chiari intenti discriminatori protesi a emarginare progressivamente nell'ambiente di lavoro, per ragioni di concorrenza, gelosia, invidia e quant'altro di simile è possibile ipotizzare a causa dell'ambiente di lavoro e durante lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Dall'aggressione patita scaturiscono sindromi, a volte gravi, di natura ansioso-depressiva i cui sviluppi ed effetti sono spesso imprevedibili e portano a conseguenze disastrose per la salute del soggetto (anoressia, bulimia, compromissione dei rapporti personali e familiari) con frequente rinuncia o perdita del posto di lavoro".

Il Giudice Fagnoli (in Sentenza del Tribunale di Como 27.09.02 Ric. Raimondo; Res. Agenzia delle Dogane - Direzione Regionale Lombardia) ha aggiunto che il mobbing è anche definibile come un insieme di atti che presi singolarmente sono apparentemente inoffensivi ma collettivamente mirano ad "emarginare un dipendente e ad espungerlo dall'azienda"; azioni e comportamenti formalmente leciti per i quali si richiede la prova che siano malvagi; le molestie morali sul lavoro sono state da lui definite come atti e comportamenti tutti

illeciti di per sé anche presi singolarmente. Essi spesso possono costituire reato e richiedono la prova che essi siano illeciti”.

La prova, ovvero la dimostrazione, di quelle che possono essere definite ‘avversatività lavorative’ sono a carico del lavoratore; qualora egli non sia in grado di fornire prove ritenute giuridicamente valida non può partire la tutela giudiziaria.

«Secondo gli insegnamenti della Suprema Corte di Cassazione, in generale, il mobbing si verifica allorché il Datore di Lavoro tiene una condotta sistematica e protratta nel tempo, che concreta, per le sue caratteristiche vessatorie, una lesione dell’integrità fisica e la personalità morale del prestatore di lavoro, garantite dall’art. 2087 del Codice Civile. Recentemente, la Suprema Corte ha precisato che in mancanza di una specifica normativa, il mobbing non può trovare una tutela penale; infatti, nel nostro codice penale nonostante “una delibera del Consiglio d’Europa del 2000 che vincolava tutti gli Stati membri a dotarsi di una normativa corrispondente, non c’è traccia di una specifica figura incriminatrice per contrastare tale pratica persecutoria definita mobbing.

Sulla base del diritto positivo e dei dati fattuali acquisiti la via penale non appare praticabile” (Cassazione Penale Sezione VI, 26.06.09, n. 26594). Tuttavia, occorre anche osservare che esistono nel nostro sistema penale già una serie di reati nei quali possono essere ricomprese, di volta in volta, le più gravi condotte mobbizzanti come, ad esempio, maltrattamenti, ingiuria, diffamazione, lesioni, violenza privata, estorsione. In giurisprudenza italiana tutta la partita si gioca, quindi, in ambito civile e non penale a meno che non si imputi una persona fisica specifica» 6.

## L’INAIL

*Tabella generale delle attività mobbizzanti (secondo Heinz Leymann) prese in considerazione da INAIL per riconoscimento di sospetta malattia professionale*

Effetti su possibilità La dirigenza non dà possibilità di comunicare, della vittima di il lavoratore viene zittito, si fanno attacchi comunicare verbali riguardo le assegnazioni del lavoro, adeguatamente minacce verbali, espressioni verbali che respingono, ecc.

Effetti su possibilità I colleghi non comunicano affatto più con il della vittima di lavoratore o la dirigenza proibisce mantenere contatti esplicitamente di comunicare con lui, sociali isolamento in una stanza lontano dagli altri, ecc.

Effetti su possibilità Mettere in giro voci sul conto della vittima, della vittima di azioni di messa in ridicolo, derisione circa mantenere sua eventuale handicap o della appartenenza reputazione personale etnica o del modo muoversi o di comunicare, ecc.

Effetti su situazione Non viene assegnato alcun compito o solo dei professionale della compiti insignificanti, ecc. vittima

Effetti su salute fisica Si assegnano incarichi pericolosi di lavoro o della vittima si fanno minacce di lesioni fisiche, molestie sessuali, ecc.

L’Ente assicuratore, ai fini del riconoscimento di una malattia professionale correlata al mobbing, prende in considerazione i seguenti fattori:

*Costrittività organizzativa*

Tutti gli atti e le azioni che comportano conseguenze chiare e rilevanti sulla posizione lavorativa e sulle possibilità di svolgimento del lavoro del soggetto coinvolto. Esempi di questo tipo di azioni sono (come da circolare Inail n. 71/2003):

- Marginalizzazione della attività lavorativa.
- Svuotamento delle mansioni.
- Mancata assegnazione dei compiti lavorativi, con inattività forzata.
- Mancata assegnazione degli strumenti di lavoro.
- Ripetuti trasferimenti ingiustificati.
- Prolungata attribuzione di compiti dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto.
- Prolungata attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi anche in relazione a eventuali condizioni di handicap psico-fisici.
- Impedimento sistematico e strutturale all’accesso a notizie.
- Inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l’ordinaria attività di lavoro.
- Esclusione reiterata del lavoratore rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e aggiornamento professionale.
- Esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo.

Le azioni rientranti nella categoria della costrittività organizzativa coinvolgono direttamente e in modo esplicito l’organizzazione del lavoro, la posizione lavorativa, assumendo un rilievo dal punto di vista del riconoscimento della natura professionale del danno conseguente.

**Più in dettaglio:**

*Contenuto del lavoro*

*Ambiente e strumenti/attrezzature di lavoro* (condizioni di discomfort in ambiente di lavoro, carenza/assenza di disponibilità e adeguatezza di strumenti/attrezzature e di ausili tecnici).

*Progettazione dei compiti* (basso valore del lavoro con marginalizzazione e svuotamento di questo, uso limitato delle attitudini e capacità del soggetto con dequalificazione dei compiti e del profilo professionale, monotonia e ripetitività del lavoro, incertezza e procedure inadeguate, sistematica/strutturale e ridotta/assente possibilità di apprendimento e di accesso a notizie e informazioni su ordinaria attività di lavoro/formazione/riqualificazione/aggiornamento professionale, domanda elevata di attenzione, richieste conflittuali, risorse insufficienti, condizioni di rischio).

*Carichi e ritmi di lavoro* (eccesso o difetto del carico psico-fisico anche in relazione a possibili menomazioni e/o inattività forzata, mancanza di controllo sui ritmi, mancanza di tempo per eseguire il lavoro).

*Orario di lavoro* (lavoro a turni e/o notturno, orario protratto e/o non prevedibile, distribuzione discriminatoria dei turni, spostamenti eccessivi e trasferimenti ingiustificati).

*Funzioni e cultura organizzativa* (stile molto gerarchico e con eccessive forme di controllo, cultura fondata su: paura/eccessiva competitività/intolleranza/discriminazione, regole etiche e di comportamento non ben definite, assenza di verifiche su codici di condotta, inadeguato controllo dei rischi lavorativi, obiettivi organizzativi poco chiari, scarso coinvolgimento in scelte aziendali, scarsa promozione del senso di appartenenza, incoerenza tra enunciati e prassi operativa aziendale, gerarchie poco chiare, scarso e/o poco positivo confronto da parte dei dirigenti, insufficiente scorrevolezza organizzativa, inadeguato supporto a lavoratori, inadeguato stile di supervisione e meccanismi di controllo, scarsa valorizzazione delle risorse umane, scarsa trasparenza e equità in sistema di retribuzione, incertezza del sistema premiale/punitivo e mancanza di apprezzamento/ricompense).

*Contesto del lavoro*

*Ruolo dell'organizzazione* (ambiguità di ruolo, conflitto di ruolo, sovraccarico o insufficienza di ruolo, responsabilità per altre persone).

*Progressione in carriera* (sicurezza del lavoro, obsolescenza, incongruenza di posizione, scarso valore sociale del lavoro, retribuzione bassa, demansionamento).

*Autonomia decisionale e controllo* (partecipazione ridotta ai processi decisionali specie con elevate responsabilità, mancanza di controllo su lavoro).

*Rapporti interpersonali sul lavoro* (isolamento fisico e sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitti interpersonali, mancanza di supporto sociale, violenza sul lavoro, discriminazione apparentemente immotivata oppure per razza/religione/sex).

*Interfaccia casa-lavoro* (richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambiente domestico, sindrome del tempo libero sprecato).

Si illustra, di seguito la modalità di codifica delle malattie professionali riconosciute dall'INAIL, in relazione al mobbing.

Codice 99.0 Disturbo dell'adattamento cronico \* amministrativo A:

99.0

Codice di malattia M: 144 Disturbo post traumatico da stress \*\*

Codice di agente causale 145 Da individuare in gruppo "Fattori psicologici" in relazione a costrittività organizzativa, ritenuta prevalente

\* È il manifestarsi di sintomi emotivi e comportamentali clinicamente significativi in risposta a uno o più fattori stressanti, identificabili e non estremi.

\*\* È la risposta ritardata o protratta a un evento fortemente stressante o a una situazione di natura altamente minacciosa o catastrofica, in grado di provocare diffuso malessere in quasi tutte le persone.

L'Ente assicuratore non riconosce le seguenti situazioni come malattie professionali correlate al mobbing: 'il Disturbo depressivo maggiore' e 'l'Episodio depressivo maggiore' conseguenti ad avversatività lavorative e la Sindrome da burn-out'.

L'istituto, inoltre, non considera gli aspetti correlati ai conflitti in ambiente di lavoro tra la persona che esercita la violenza e la persona offesa e correlate alla intenzionalità delle azioni continue e finalizzate alla estromissione di quest'ultima dal lavoro.

Se, inoltre, la persona oggetto delle avversatività lavorative ha 'esaurito tutte le energie' e si dimette volontariamente non può adire al risarcimento o, quantomeno, tale percorso è 'estremamente in salita'.

Problematico è, talvolta, pure l'intervento degli ispettori del lavoro INAIL nelle imprese, specie in riferimento alla esatta individuazione degli organigrammi aziendali (in particolare modo della Pubblica Amministrazione) e alle figure da ascoltare in prima istanza circa gli eventi denunciati.

In merito alla denuncia delle malattie professionali certe e/o sospette si illustra la tabella delle 'malattie psichiche e psicosomatiche da disfunzioni organizzative sul lavoro' tratta dal Decreto 11.12.09 "Aggiornamento dell'elenco delle malattie professionali per le quali è obbligatoria la denuncia ai sensi e per gli effetti dell'art. 139 del testo unico approvato con DPR 30.06.1965 n. 1124 e s.m. e i."

*Lista II - malattie la cui origine lavorativa è di limitata probabilità*

*Gruppo 7 - malattie psichiche e psicosomatiche da disfunzioni dell'organizzazione del lavoro*

*Lavorazioni/ Malattie Codice*

*esposizioni identificativo*

0 Disfunzioni della Malattie psichiche II.7.01 F43.2

1 organizzazione e psicosomatiche del lavoro Disturbo dell'adattamento(costrittività cronico (con ansia, organizzative)\* depressione, reazione mista, alterazione della condotta e/o della emotività, disturbi somatiformi)

Disturbo post-traumatico II.7.01 F43.1 cronico da stress\*

• marginalizzazione dalla attività lavorativa, svuotamento delle mansioni, mancata assegnazione dei compiti lavorativi, con inattività forzata, mancata assegnazione;

• prolungata attribuzione di compiti dequalificanti o con eccessiva frammentazione esecutiva, rispetto al profilo professionale posseduto;

• prolungata attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi, anche in relazione ad eventuali condizioni di handicap psico-fisici;

• impedimento sistematico e strutturale all'accesso a notizie;

• inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro;

• esclusione reiterata del lavoratore rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e aggiornamento professionale;

• esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo;

• altre assimilabili.

Il 'Gruppo 7' è stato inserito nell'ambito della 'Lista II', tra le malattie la cui origine lavorativa è stata giudicata come di limitata probabilità; a maggior ragione, in tal caso, la persona che accusa una malattia psichica e psicosomatica da disfunzioni dell'organizzazione del lavoro dovrà reperire prove giuridicamente valide per confermare l'origine lavorativa della sua patologia-

## **Le violenze sul lavoro**

Nel mondo delle imprese, in genere le figure che si occupano di organizzazione e di gestione delle Risorse Umane sono generalmente in grado di affrontare le problematiche connesse con la poca competenza di un lavoratore o con il suo rendimento insufficiente, ma quando si entra nel campo della sfera individuale e relazionale degli individui, nella dimensione psicologica dei rapporti di lavoro e bisogna prendere in considerazione il fattore umano si commettono anche grossi errori, nel migliore dei casi per poca conoscenza della problematica e del come affrontarla.

Il punto di partenza delle molestie sul lavoro può essere individuato nei conflitti tra persone o nella disorganizzazione di un'azienda.

Quest'ultima è sempre fonte di stress, sia in caso di cattiva definizione dei ruoli (non si sa o non si capisce chi fa che cosa e/o chi è responsabile di che cosa) sia di un clima organizzativo instabile (figure dell'organigramma con qualifiche che possono essere revocate da un momento all'altro o che comunque variano molto spesso) sia in mancanza o carenza di confronto tra le persone interessate e di condivisione delle scelte per quanto organizzativamente possibile (ad es. per eccesso di gerarchizzazione in amministrazioni pesanti).

L'azienda in entrambi i casi deve intervenire; il conflitto degenera quando il sistema organizzato si rifiuta di occuparsene e quando non vuole e/o non riesce a trovare soluzioni dignitose e ad intervenire.

Non possono essere permessi e tollerati né tanto meno favoriti atteggiamenti/affermazioni come: "Siete grandi abbastanza per risolvere i vostri problemi da soli" e "Colpire sotto la cintura non solo è consigliato, ma ricompensato" (George Huang 1995 Swimming with Sharks).

Se in un dato momento qualcuno reagisce in maniera sana e responsabile il processo si può arrestare. Il rispetto della Persona Umana è prioritario e i Dirigenti, che ci siano o meno leggi specifiche, devono adottare tutte le misure necessarie per garantirlo; inoltre, anche gli attori sociali presenti nel luogo di lavoro e fuori da questo (compresi i sindacati) devono svolgere un ruolo costruttivo per affrontare queste problematiche nel pieno rispetto dell'Uomo persona umana.

La 'persona' non è solo un costo, ma soprattutto genera risultati se rispettata in quanto tale.

Il 'mobbing' può rappresentare apparentemente una scorciatoia per le imprese, ma in realtà innesca un contenzioso infinito e ingestibile; l'organizzazione deve governare il disagio e non lasciarsi trascinare nel baratro da questo.

I 'codici di condotta' vanno intesi come norme di comportamento (non giuridiche primarie e/o secondarie), ma non devono restare pezzi di carta chiusi in un cassetto e non rispettati.

Le 'regole' vanno definite, rispettate e condivise, ma da sole non bastano (si vedano ad es. gli effetti incerti della patente a punti del Codice della Strada); è necessario e imprescindibile lavorare con l'uomo e per l'uomo e creare cultura basata sul rispetto e sulla solidarietà.

## **Il gioco delle parti**

Alla Medicina del Lavoro viene oggi richiesto sia un approccio di gruppo, finalizzato alla valutazione del rischio per la collettività dei lavoratori e della individuazione di possibili soluzioni con il supporto della direzione aziendale per migliorare il clima organizzativo e la qualità del lavoro, sia un approccio individuale, in termini di attenta sorveglianza sanitaria individuale.

A tale riguardo, la Medicina del Lavoro, coadiuvata dalla Psicologia e (qualora opportuno) anche da altre discipline mediche specialistiche, individua e valuta i disturbi e le patologie della sfera psichica e psicosomatica dei singoli soggetti (ad es. sindrome post-traumatica da stress, disturbo dell'adattamento cronico, burnout, sindrome da fatica cronica) e li può correlare a situazioni lavorative avversative o comunque critiche per il benessere lavorativo della persona, al fine di supportare il soggetto in un eventuale mantenimento al lavoro o in occasione di un nuovo inserimento lavorativo.

Il medico di medicina generale – per quanto nelle sue competenze e possibilità – ha il dovere etico e professionale di riuscire a cogliere alcuni aspetti critici nella salute dell'assistito, agendo al fine di evitare che giunga a situazioni conclamate.

In relazione alle caratteristiche delle conseguenze delle criticità lavorative, egli cercherà non tanto di diagnosticare dei quadri di patologie ben definiti bensì di utilizzare le sue capacità cliniche per scoprire segni e sintomi che potrebbero apparire generici e aspecifici se non correlati a una causa specifica: il lavoro con le sue coordinate di 'contenuto' (ad es. carichi, ritmi e orari di lavoro) e di 'contesto' (ruolo/mansione/compiti, rapporti interpersonali sul lavoro e interferenze casa-lavoro).

Il medico di medicina generale che ben conosce il suo assistito cercherà di cogliere i seguenti aspetti in relazione a riferiti problemi sul lavoro:

cambiamenti delle abitudini del soggetto (dieta, regolarità dei pasti, esercizio fisico, fumo, alcool, caffè);



comparsa di disturbi sia organici a carico dei diversi organi e apparati sia psichici e/o neurologici e anche di sintomi particolari (astenia, disturbi del sonno, dell'umore e del comportamento, difficoltà attentive e mnesiche).

Per una diagnostica globale e di secondo livello, più mirata alle problematiche di Medicina del Lavoro e per l'individuazione del percorso più opportuno da seguire nel caso specifico, egli può avvalersi della collaborazione dei Centri Pubblici specializzati presenti sul territorio nazionale al fine di un più preciso inquadramento del caso sotto l'aspetto professionale, richiedendo gli accertamenti del caso secondo le modalità previste dalla struttura alla quale si fa riferimento ambulatoriale o in Day Hospital, qualora se ne ravvisi l'opportunità.

In alcuni casi, inoltre, sarebbe opportuno il contatto diretto e una collaborazione tra il medico di medicina generale e i medici competenti aziendali per la gestione congiunta e più possibile condivisa del supporto del soggetto interessato nell'ambiente di vita e di lavoro.

Il medico del lavoro, in modo specifico, dovrà ricostruire la situazione occupazionale in relazione alle aversività lavorative.

Il medico (del lavoro e/o curante), dal punto di vista clinico, deve poi raccogliere l'Anamnesi Patologica del soggetto, anche e se il caso con il supporto dello specialista psichiatra afferente a una struttura pubblica e/o privata accreditata (es. Centro Psico Sociale o Centro di Salute Mentale), e indagare sui seguenti aspetti.

*Patologie psichiatriche e neurologiche in atto e/o pregresse e relativi farmaci* (specificare se attuali e/o pregressi e in particolar modo quelli neuro-psichiatrici: ansiolitici e antidepressivi, ecc.) – presenza di eventuali altri casi in famiglia;

*eventuali consumo di sostanze e fenomeni di dipendenza*

*Sintomi particolari (e da quanto tempo sono insorti)*

Astenia (già a risveglio e non giustificata da fatica/lavoro).

Disturbi del sonno (disturbato: sogni/pensieri sgradevoli/incubi, insonnia, risvegli: improvvisi notturni e precoci).

Disturbi dell'umore (irritabilità, insofferenza, umore depresso e/o variabile-instabile, rabbia e irascibilità verso familiari/estranei/lavoro, sensazioni di impotenza e frustrazione, ansia e agitazione, atteggiamenti di chiusura, crisi di panico e di pianto, sensazione di fragilità, difficoltà a esprimersi verbalmente, claustrofobia/agorafobia, vissuti di abbandono e incapacità a prendere decisioni, vissuti persecutori e/o autolesivi, perdita di interessi e abulia, scarso livello di autostima, incapacità a svolgere compiti noti).

Disturbi psico-somatici (cefalea, tachicardia e cardiopalmo, ipertensione, ipersudorazione, nausea, conati di vomito, sincopi, sindromi vertiginose e disturbi dell'equilibrio, oppressione toracica, dispnea con crisi di fame d'aria, epigastralgie acute, bruxismo, disturbi degli organi di senso – ad es. strano sapore in bocca, strani odori, strani rumori o allucinazioni visive –, disturbi sessuali – calo del desiderio sessuale –, ecc.).

Altre aree coinvolte:

Identità (cambiamento del modo di reagire agli avvenimenti).

Memoria (insorgenza di difficoltà nella memoria a breve/lungo termine).

Attenzione (difficoltà a mantenerla in ciò che si sta ascoltando/facendo).

Lucidità e orientamento spazio-temporale e capacità critica e di giudizio della realtà.

Psicomotricità (lentezza nei movimenti).

Disturbi del sistema nervoso periferico (sensazione di avere le gambe pesanti/molli).

Le Amministrazioni (Pubbliche e Private) e i Datori di Lavoro devono agire e con atteggiamenti e comportamenti paritari.

Nel mondo del lavoro, inoltre, è interessante riflettere anche sui ruoli del MC presente in azienda, del RSPP, degli RRLLS, dei Rappresentanti Sindacali e dei Lavoratori (colleghi di lavoro);

questi, a seconda delle loro prerogative, devono farsi carico della problematica ed entrare nelle maglie della organizzazione del lavoro per la tutela dei lavoratori; mentre gli ultimi due, in specifico, dovrebbero mantenere un atteggiamento di supporto e solidale nei confronti dei lavoratori in difficoltà.

Il Sindacato, preferibilmente il provinciale (esterno all'impresa) deve essere in grado di gestire la problematica molto delicata, deve occuparsi della problematica con cognizione di causa e trasparenza e intervenire realmente nelle realtà individuate o in cui è richiesto, a sostegno dei lavoratori in difficoltà.

Gli Organismi di Vigilanza delle ASL dovrebbero fare rientrare sempre di più nel loro patrimonio culturale operativo la capacità di lettura delle diverse realtà lavorative e di intervento in queste anche in termini di organizzazione e di psicologia del lavoro, attuando procedure il più possibile condivise e non di polizia giudiziaria, che potrebbero non essere utili alla finalità; dovrebbero, poi, coordinarsi e convenire, il più possibile, su delle linee comuni nei singoli territori e a livello nazionale, innanzitutto ai fini di una lettura omogenea della realtà e anche dell'attuazione di scelte operative comuni.

I Centri Specialistici che seguono i casi clinici di 'sospetto stress occupazionale' devono gestire la problematica al loro interno in modo scientificamente rigoroso, attraverso la collaborazione paritetica dei medici del lavoro e degli psicologi e acquisendo abilità ed esperienza nella lettura delle diagnosi cliniche e psicodiagnostiche ma cercando contemporaneamente di contestualizzarle nelle specifiche e concrete realtà aziendali, al fine di esprimere dei giudizi ineccepibili.

Infine, i Legali che seguono i casi di 'stress occupazionale' dovrebbero raccordarsi ai detti Centri e consigliare in maniera oculata agli assistiti l'opportunità o meno di intraprendere nei confronti delle imprese azioni legali che potrebbero sovraesporre il lavoratore se intraprese con leggerezza.

Il passaggio successivo che essi devono curare è quello del 'tentativo di conciliazione', previsto dal Codice Civile, spesso disatteso o in occasione del quale le parti non si incontrano, andando a finire in giudizio.

Vanno, poi, informate esplicitamente le persone circa il fatto che i 'comportamenti aversativi in sé' sono difficili da eliminare, nonostante la sentenza del giudice al termine del processo possa essere favorevole al soggetto che le ha subiti; andrebbe consigliato, pertanto, al lavoratore di trasferirsi o di cercare di cambiare lavoro 'prima di avviare il procedimento giudiziario', non può ritornare nello stesso luogo di lavoro né dopo avere perso la causa né dopo avere vinto, in quanto l'ordinamento giuridico italiano non permette un secondo procedimento nello stesso luogo di lavoro e con le medesime motivazioni della causa precedente.

La strada della "Denuncia formale" andrebbe percorsa in caso di mancata soluzione della situazione critica e, dopo attente valutazioni, soltanto dopo il fallimento della 'Richiesta di convocazione formale della Commissione di Conciliazione – tentativo obbligatorio di conciliazione' ex art. 410 Codice Procedura Civile, così come modificato dal D.Lgs. 80/98.

Tutte le parti in gioco, infine, devono avere chiaro il fine a cui vogliono arrivare con gli specifici atteggiamenti e azioni che di volta in volta vengono intrapresi.

Andare in giudizio, anche al di là della conclusione del processo, è una sconfitta per tutti, per il lavoratore, per l'impresa e per la società e per il suo modello culturale, per coloro che ci sono oggi e per coloro che verranno. In ogni caso, è la società nel suo complesso che deve farsi carico della complessa problematica umana e sociale in un'ottica supportiva e solidale.

Tollerare il male non è democrazia.

Un corpo (la società nel suo complesso e le imprese, in particolare) globalmente inteso è sano se tutte le sue membra sono considerate con pari dignità per raggiungere un fine, la produzione di beni e servizi nel rispetto del benessere dell'uomo che lavora per il benessere dell'impresa e della società nel suo complesso.

### Note

1. Mario Gallo in 'Il benessere lavorativo: evoluzione dell'atteggiamento del Legislatore' Atti Convegno: "Lavoro umano. Il benessere nei luoghi di lavoro" - Università Cattolica del Sacro Cuore - Roma 10.12.2009.

2. Vedi nota 1.

3. Vedi nota 1.

4. Vedi nota 1.

5. Vedi nota 1.

6. Vedi nota 1.