

# Indice

Introduzione .....	5
Valutazione del clima organizzativo e dello stress di C. Ciacia.....	8
Valutare lo stress di N. Magnavita.....	30
Il sistema di valutazione dello stress lavoro-correlato "SVS": analisi di due anni di sperimentazione di F.P. Arcuri .....	41
Il modello "Valutazione dei rischi psicosociali" (VARP): una riflessione su indicatori, strumenti e interventi di C. Nardella .....	57
Riflessioni su alcune esperienze di valutazione dello stress lavoro-correlato in Italia di A. Magrini, L. Livigni.....	68
Proposta di un percorso metodologico per la valutazione dello stress in ambito universitario: risultati preliminari di S. Fadda, G. Solinas e G. Scano .....	76
Dalla valutazione dei rischi ai rischi della valutazione di E. D'Antona .	93
I "signori dell'anello" e la maschera della commedia sociale di E. Cordaro.....	104
Valutazione dello stress lavoro-correlato nelle PMI: opinioni e caratteristiche operative degli RSPP di A. Messineo, M. Russo, L. T. Marsella.....	118
Alcune considerazioni sul livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato di P. Gentile .....	142

---

## Introduzione

Il presente volume contiene gli atti del seminario “Verifica della metodologia di valutazione dello stress lavoro-correlato a due anni dall’entrata in vigore dell’obbligo di valutazione” realizzato da S3 Opus, con la collaborazione del Servizio Nazionale Studi e Documentazione sull’Ambiente di lavoro, il 24 gennaio 2013 a Palazzo Valentini, sede della Provincia di Roma.

Obiettivo del seminario, patrocinato dalla Provincia di Roma, era quello di favorire il confronto delle esperienze di valutazione realizzate nei primi due anni di sperimentazione, di verificare i problemi riscontrati e ragionare su possibili integrazioni e modifiche da proporre per migliorare le linee guida pubblicate con lettera circolare del 18 novembre 2010 dalla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro istituita presso il Ministero del Lavoro.

Nella circolare, recante le indicazioni metodologiche per realizzare il livello minimo di attuazione dell’obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato, la Commissione annunciava che, entro ventiquattro mesi dalla pubblicazione delle indicazioni metodologiche, avrebbe diffuso una relazione contenente i risultati del monitoraggio sulle attività realizzate allo scopo di verificare l’efficacia della metodologia indicata e per valutare l’opportunità d’integrazioni.

Trascorsi i due anni, in attesa della relazione della Commissione, si è ritenuto utile creare un primo momento di dibattito e confronto. A questo fine sono stati invitati alcuni dei più impegnati e accreditati esperti della materia che hanno volentieri accolto l’invito e presentato le metodologie e le esperienze realizzate. Hanno presentato le loro relazioni:

- Felice Paolo Arcuri, Sociologo, Docente all’Università Tor Vergata di Roma e Presidente di Edizioni Palinsesto

- Enzo Cordaro, Direttore U.O. Psicologia del lavoro e Centro Rilevazione danno biologico da disagio da lavoro USL RM/D
- Cristian Nardella, Psicologo del lavoro, Scuola Inter.le dottorato Relazioni di lavoro, Fondazione Universitaria Marco Biagi
- Paolo Gentile, Sociologo del lavoro e dell'organizzazione, Direttore Marketing Edizioni Palinsesto:
- Agostino Messineo, Medico del lavoro, Docente all'Università La Sapienza Roma - S.Andrea
- Andrea Magrini, Ordinario di Medicina del Lavoro, Università di Roma Tor Vergata



---

I lavori sono stati arricchiti dagli interventi di un pubblico numeroso e qualificato.

Considerato l'interesse per le tematiche trattate e la ricchezza dei contenuti, Edizioni Palinsesto ha ritenuto utile raccogliere i materiali relativi agli interventi e pubblicarli in forma di istante book per favorirne la diffusione. I materiali sono stati ulteriormente arricchiti con i contributi di

- Cinzia Ciacia, Sociologa, Docente all'Università Tor Vergata di Roma, Fondatrice e Rappresentante legale Gruppo S3 Opus
- Nicola Magnavita, Medico del Lavoro, Docente dell'Università di Roma La Sapienza

che, pur previsti in programma, non hanno potuto prendere parte al seminario; e con i contributi di alcuni tra i tanti partecipanti che sono intervenuti:

- Salvatore Fadda, Giuliana Solinas, Gianfranco Scano dell'Università di Sassari
- Elisa D'Antona, Federica Melis, Flavio Pacelli di Eco Consult

Questo lavoro non si vuole sostituire alla Relazione della Commissione consultiva, più semplicemente si propone di fornire agli operatori del settore idee e strumenti basati sull'esperienza e, magari, alla Commissione consultiva, che certamente starà lavorando per mantenere fede ai propri impegni, qualche utile riflessione.

Roma, 24 febbraio 2013

# Valutazione del clima organizzativo e dello stress

di *Cinzia Ciaccia*<sup>1</sup>

## Premessa: modelli organizzativi e sistemi di gestione del personale

Le problematiche relative agli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro sono già note a partire dagli anni '30, appena venti anni dopo la definizione dei principi dello "Scientific Management", grazie all'opera di E. Mayo e degli altri studiosi che diedero vita a tutta quella lunga serie di studi che prese il nome di paradigma delle "Human Relation". L'intento di questi studiosi, come noto, era quello di umanizzare il lavoro, nel convincimento che le componenti psicologiche e sociali hanno un'importanza almeno pari a quelle tecniche nella vita organizzativa degli uomini e che i gruppi informali che si costituiscono spontaneamente all'interno dell'organizzazione hanno un'influenza decisiva sul comportamento dei singoli individui che li compongono.

Per comprendere appieno la portata rivoluzionaria dell'approccio delle Human Relation, occorre a questo proposito considerare che fino ad allora tutta la visione industriale aveva totalmente disatteso le problematiche del "Fattore umano", ignorandone completamente le componenti psicologiche e sociali essenziali. All'epoca la massa dei salariati che lavorava nell'industria era molto povera, si pensava che essi rispondevano al solo stimolo del denaro: maggiore lavoro, maggiore guadagno.

---

<sup>1</sup> Amministratore Unico e Partner di S3 Opus - Società di Studi Socioeconomici e Organizzativi, insegna Sociologia all'Università Tor Vergata di Roma.

---

Man mano che l'attività produttiva si faceva sempre più specializzata e anonima, la nuova figura dell'addetto macchina diveniva sinonimo di alienazione e di mancanza di autonomia, privato quasi totalmente della possibilità di far valere le proprie scelte e le proprie capacità individuali.

In questo contesto si comprende quali gravi rischi per il lavoratore comportava un lavoro ripetitivo, non qualificato, anonimo, in poche parole alienato.

In questi studi assume particolare significatività la considerazione della centralità del Fattore umano all'interno dell'organizzazione e l'analisi del rapporto individuo-ambiente in relazione all'evoluzione delle sue capacità, aspettative e bisogni.

In seguito, il pensiero di Mayo e degli altri studiosi delle Human Relation fu approfondito e ampliato dando vita al paradigma Motivazionista che arrivò a contrapporsi nettamente ai principi organizzativi dello Scientific Management. Per i motivazionisti il successo di un'impresa non è più legato alla razionalità della soluzione organizzativa scelta, ma alla possibilità che in essa trovano gli uomini di esprimere le loro capacità e potenzialità e i principi organizzativi classici sono ritenuti incompatibili con lo sviluppo delle qualità necessarie per rendere matura la personalità umana. La specializzazione dei compiti, ad esempio, comporterebbe solo lo sviluppo di poche e superficiali capacità, mentre le altre vengono condannate ad una lenta atrofia; il principio "scalare", invece, tenderebbe a rendere gli individui subordinati e passivi, privi di ogni capacità di iniziativa.

In sostanza, i metodi classici di organizzazione del lavoro condurrebbero al sottoimpiego delle risorse umane: il lavoratore inefficiente – nella famosa teoria XY di Mc Gregor<sup>2</sup> - non sarebbe causa ma effetto della parcellizzazione, prescrittività e rigidità

---

<sup>2</sup> D. Mc Gregor, *L'aspetto umano dell'impresa*, Angeli, Milano, 1972

del lavoro mentre, in condizioni diverse, egli può essere efficiente e soddisfatto del proprio lavoro.

Perché i lavoratori possano dare il meglio di sé e contribuire attivamente allo sviluppo dell'azienda occorre innanzitutto assicurare loro la possibilità di una adeguata e continua "crescita psicologica" che, per Herzberg può essere raggiunta attraverso:

- l'attribuzione di maggiori responsabilità agli individui e l'eliminazione delle costrizioni inutili;
- l'attribuzione di unità complete e naturali di lavoro;
- l'introduzione di compiti nuovi e di maggior impegno intellettuale;
- l'attribuzione agli individui di compiti specifici che permettano di diventare esperti in un campo particolare.

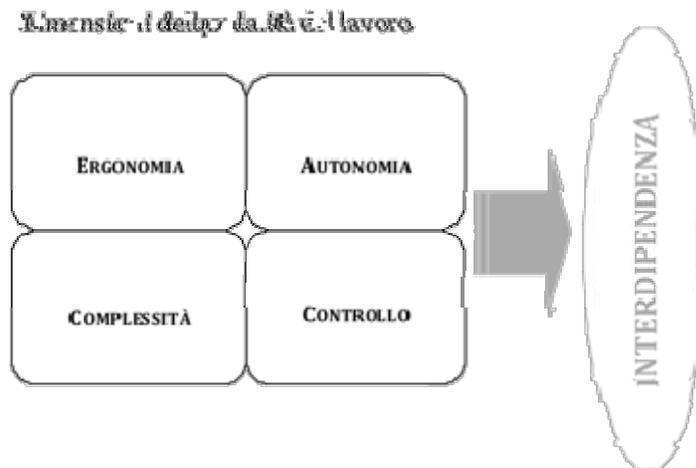
Le dimensioni che caratterizzano la qualità del lavoro possono essere così riassunte (si veda fig. 1):

- Dimensione ergonomica, a sua volta riferita ai seguenti tre elementi:
  - ambiente fisico (temperatura, luminosità, spazio, silenziosità, estetica, ecc.)
  - impegno psico-fisico (durata, posizione, supporti, sollecitazioni, stress, noia, conflittualità, invidia, agonismo, ecc.)
  - rapporto con il compito (compiutezza, utilità, visibilità della riuscita, informazioni di ritorno, disponibilità di strumenti, possibilità di compiere l'intero ciclo senza interferenze, corrispondenza del ritmo di lavoro con il bioritmo del lavoratore)
- Dimensione dell'autonomia, relativa a un lavoro che consente di:
  - partecipare alle decisioni

- 
- formulare problemi e individuare alternative
  - definire obiettivi
  - scegliere le modalità di lavoro
  - Dimensione della complessità che comporta:
    - obiettivi chiari e misurabili, con alternative tra cui scegliere dotate di una certa complessità
    - problemi di crescente difficoltà che richiedono interazioni con l'esterno
  - Dimensione del controllo, riferita a:
    - ampiezza delle decisioni strategiche.
    - ampiezza delle decisioni esecutive
    - controllo sulle risorse umane, budget, informazioni.

Ne consegue che gli interventi di cambiamento organizzativo finalizzati a determinare una miglior qualità della vita di lavoro debbono necessariamente affrontare queste dimensioni e debbono essere orientati a ricostruire un complesso di relazioni di interdipendenza per un'effettiva modificazione nella struttura dei compiti.

**Fig. 1**



Il presupposto di partenza dell'approccio socio-organizzativo si fonda inoltre sull'idea che l'individuo tende a realizzarsi attraverso i rapporti sociali che si instaurano all'interno del gruppo di lavoro.

L'ambiente di lavoro e le relazioni interpersonali, rappresentano, dunque, le principali variabili in gioco per la "Salute organizzativa", ovvero per "la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico e psicologico dei lavoratori e costruire ambienti di lavoro che contribuiscano a migliorare la "qualità della vita" dei lavoratori (benessere psico-sociale)"<sup>3</sup>.

---

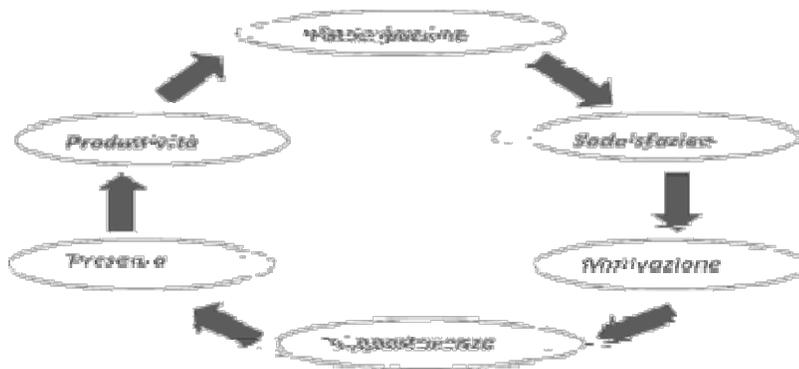
<sup>3</sup> Lyden J.A., Klengle W.E., Supervising organizational health. Supervision, Burlington, 2000

---

L'organizzazione "in salute" non considera solo la propria capacità di lavorare efficacemente ma anche le proprie abilità di crescere e svilupparsi<sup>4</sup>.

Lo sviluppo e l'efficienza dell'organizzazione dipendono dalle condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, dalla presenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, dall'ergonomia degli ambienti e dei processi di lavoro, dalla capacità di attivare un "circolo virtuoso" motivazione/produzione (fig. 2) che si fonda sul coinvolgimento attivo dei lavoratori.

**Fig. 2**  
Circolo virtuoso motivazione – produttività



L'idea di un governo gerarchico con fisse scansioni procedurali della risorsa umana deve quindi essere superata da convivenze organizzative che tengano conto del "sentire individuale" e delle

---

<sup>4</sup> *Ibidem.*

“relazioni informali” come indispensabili fonti di ricchezza organizzativa e principio base delle interazioni di benessere tra le parti del sistema produttivo.

Più in generale, non è più solamente un problema di tecniche e strumenti di gestione: è un problema di clima, di assunzioni di rischio e di investimenti emotivi, di valori da trasmettere e di codici morali da rispettare, di scelte molteplici e possibili da valutare, rendere sostenibili e perseguire<sup>5</sup>.

## 2. Il clima organizzativo

Le condizioni emotive dell’ambiente in cui si lavora, un clima che stimoli la creatività e l’apprendimento, la piacevolezza oltre che la sicurezza degli ambienti di lavoro, sono determinanti per lo sviluppo e l’efficienza delle organizzazioni. Permettere agli operatori di lavorare in un’organizzazione che favorisce gli scambi, la trasparenza e la visibilità del lavoro, dove c’è attenzione agli spazi architettonici, in cui c’è un clima creativo e professionale sono condizioni che favoriscono il miglioramento delle prestazioni e preservano i lavoratori dai rischi di stress occupazionale. Più in particolare, definiamo “clima” organizzativo l’insieme delle opinioni, delle percezioni, dei sentimenti dei membri, che colgono la qualità dell’ambiente di gruppo, la sua “atmosfera”. Principali indicatori del clima organizzativo sono (fig. 3):

- Sostegno. Fiducia nella possibilità di ottenere le risorse necessarie per lo svolgimento del lavoro, di ricevere aiuto concreto in caso di bisogno.
- Calore. Qualità della relazione tra i membri del gruppo. Atmosfera amichevole in cui è possibile mantenere contemporaneamente l’attenzione sul compito e la relazione.
- Riconoscimento dei ruoli. Accettazione delle differenze individuali. I ruoli tendono a differenziare e a valorizzare

---

<sup>5</sup> Celli PL. *“L’illusione manageriale”*, Laterza, Bari, 1997.

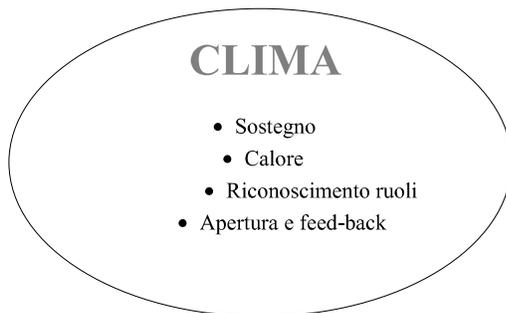
---

le capacità all'interno del gruppo. Il loro riconoscimento è, per ciascun membro, la conferma della sua identità nel gruppo e impegna ciascuno a rendersi disponibile per gli altri.

- Apertura e feedback. Dialogo, scambio, confronto come fondamento del lavorare insieme. Possibilità di esprimere nel gruppo le proprie idee, i dubbi, i sentimenti, senza censura e senza timore di essere fraintesi.

**Fig. 3**

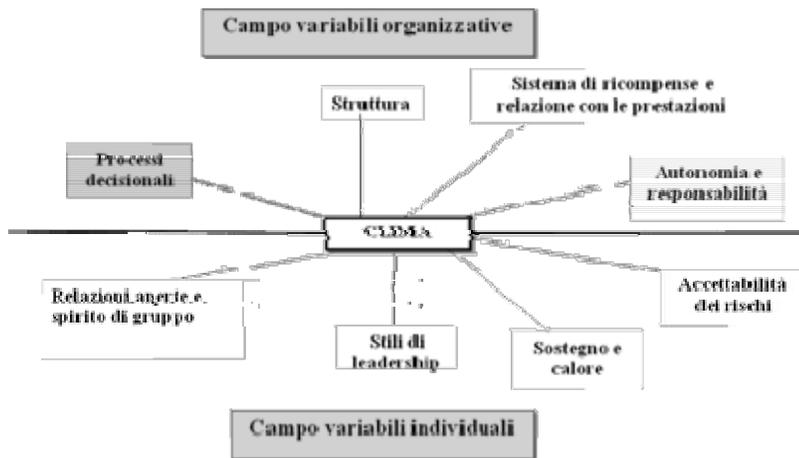
Clima organizzativo



Il clima è determinato da una molteplicità di fattori, alcuni dei quali sono di tipo organizzativo, altri più legati alle caratteristiche personali dei lavoratori (fig. 4):

**Fig. 4**

Fattori che incidono sul clima organizzativo



Le principali variabili organizzative capaci di influenzare il clima sono:

- Processi decisionali
- Struttura organizzativa
- Sistema di ricompense e relazione con le prestazioni
- Grado di autonomia e di responsabilità
- Le principali variabili individuali sono:
- Relazioni aperte e spirito di gruppo
- Stili di leadership
- Sostegno e calore
- Accettabilità dei rischi.

Un buon clima alza il grado di coesione di un gruppo, dove per coesione si intende uno stato psichico (sentimento del gruppo) nel quale atteggiamenti positivi reciproci tra individui rendono possibile che il gruppo si mantenga come tale contro forze disgreganti.

---

### 3. Metodologie e strumenti d'analisi del clima

E' naturale, in ogni organizzazione, la creazione di condizioni di disordine che, se non opportunamente gestite possono produrre effetti devastanti, in particolare sull'interazione tra la "risorsa umana" (12 Edgar Morin Il metodo - Ordine, disordine e organizzazione). Ogni sistema organizzato produce, infatti, da una parte complementarietà tra i suoi elementi costitutivi, dall'altra "virtualizza" gli elementi antagonisti costruendo così un vero e proprio "inconscio di sistema". L'obiettivo di evitare che l'organizzazione "nasconda" gli elementi critici del proprio ambiente attribuendo il loro prodotto ad insondabili "meccanismi soggettivi", può realizzarsi attraverso l'impegno ad un'attenta analisi del clima di lavoro, nella ricerca delle cause che producono disagio e nella loro eliminazione. Crediamo infatti che anche modesti cambiamenti del clima organizzativo possano migliorare le condizioni di benessere.

I risultati delle indagini sul clima hanno l'obiettivo di offrire una griglia di lettura della realtà delle risorse umane in termini di:

- *motivazione al lavoro*
- *soddisfazione nei confronti del lavoro*
- *relazioni interpersonali e flussi di comunicazione*

A questi fini viene comunemente utilizzato un questionario che indaga sulle seguenti aree:

- immagine dell'organizzazione,
- senso di appartenenza,
- condizioni di lavoro,
- stili di leadership,
- relazioni interpersonali con i supervisori,
- relazioni interne al gruppo di lavoro.

Tali analisi portano alla luce criticità, barriere e punti di forza presenti nell'organizzazione e rappresenta una premessa fondamentale per una corretta pianificazione e gestione dei cambiamenti organizzativi. Allo stesso tempo da tale indagine emer-

ge di sovente la presenza di conflitti verticali o orizzontali che, se non opportunamente gestiti, implicano la possibilità che si instaurino problematiche e aspetti patologici che possono essere ricondotti a condizioni di stress.

#### **4. I rischi psico-sociali nelle organizzazioni**

Come anticipato in premessa, in base alla normativa nazionale vigente, oltre ai tradizionali rischi per la sicurezza di natura infortunistica, legati a impianti, macchine, incendi e esplosioni e ai rischi per la salute di natura igienico-ambientale, quali l'incidenza di agenti fisici, chimici e biologici, diventa necessario rilevare anche i rischi che incidono sull'integrità complessiva della persona, ovvero i rischi di natura psico-sociale del lavoro. Tali rischi sono considerati di tipo "trasversale" in quanto riguardano gli "aspetti di progettazione del lavoro, di organizzazione e di gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici"<sup>6</sup>.

Nella figura che segue è rappresentato il modello sui fattori di rischio psico-sociale del lavoro elaborato dalla S3 Opus basato sulle seguenti variabili: organizzazione del lavoro, fattori ergonomici, fattori psicologici e condizioni di lavoro.

---

<sup>6</sup> Cox & Griffiths, 1995.

**Fig. 5**

**Fattori di rischio trasversali psico-sociali del lavoro**



I fattori di rischio psico-sociali o “trasversali”, o “organizzativi”, vengono solitamente suddivisi nei seguenti gruppi:

- Stress organizzativo
- Costrittività organizzativa
- Condizioni complesse come il mobbing.

Gli elementi di stress da lavoro, definito dal National Institute of Occupational and Safety Health (NIOSH) 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; lo stress connesso col lavoro può influire negativamente sulle condizioni di salute e provocare persino infortuni” (NIOSH, 1999).

Per quanto riguarda la costrittività organizzativa, il decreto ministeriale 27 aprile 2004 individua le seguenti patologie organizzative ponendole alla base di malattie psichiche o psicosomatiche:

- Mancata assegnazione di compiti lavorativi, svuotamento delle mansioni, ripetuti trasferimenti ingiustificati;

- Prolungata attribuzione di compiti dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto;
- Prolungata attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi;
- Impedimento sistematico e strutturale all'accesso di notizie e inadeguatezza di informazioni inerenti l'attività di lavoro;
- Esclusione reiterata del lavoratore rispetto ad iniziative formative;
- Esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo.

Il mobbing (violenza psicologica e morale esercitata da una o più persone verso un singolo lavoratore), è invece caratterizzato da un lungo, costante, incessante e duraturo processo di azioni vessatorie intenzionali di fronte alle quali la persona vessata non ha più alcun potere di difesa.

E' una evidente condizione di patologia dell'ambiente organizzativo alla quale possono seguire disturbi per la salute.

Dalle indagini svolte condizioni di stress dannose per la salute si determinano quando tra la domanda imposta dai ritmi e dal contenuto del lavoro ed il controllo che il lavoratore è in grado di esercitare, esiste una sproporzione. Monotonia, ripetitività, impossibilità di determinare il proprio ritmo di lavoro, ritmi e durata dell'impegno sono da considerarsi fattori di rischio di cui tenere conto nella progettazione, organizzazione e gestione del lavoro.

A questo fine, Kasl ha individuato i seguenti gruppi di fattori di rischio stress lavoro-correlato:

- Aspetti temporali della giornata di lavoro e dell'attività lavorativa
- Contenuto del lavoro
- Rapporti interpersonali nel gruppo di lavoro
- Rapporti interpersonali con i supervisori
- Le condizioni dell'organizzazione

Più in generale, gli effetti sulla salute e sul benessere di tali fattori possono essere così riassunti:

- 
- **Stress organizzativo:** produce senso di inadeguatezza. L'individuo sente di non essere in grado di far fronte alle esigenze imposte dal lavoro e, nel contempo, di essere impossibilitato alla fuga. Gli effetti sono: disturbo acuto da stress (DAS) e depressione.
  - **Costrittività organizzativa:** il lavoratore ha difficoltà a trovare strategie di adattamento cognitivo rispetto ad una situazione che viene vissuta come ingiusta o non razionale. Ne deriva un disturbo dell'adattamento (DA).
  - **Condizioni di mobbing:** producono nella vittima un vissuto di grave pericolo e l'incapacità di processare cognitivamente l'evento. Producono DA o, nei casi più gravi, disturbo post-traumatico da stress (DPTS).

## 5. Stress, Strain, Eustress e Distress

Lo Stress mentale è rappresentato dall'insieme di tutte le influenze esterne su di un essere umano, al punto da condizionarlo mentalmente.

Si distingue dallo Strain mentale, che rappresenta la risposta immediata dell'individuo allo stimolo stressogeno. Risente di precondizioni abituali o del momento, compresi gli stili di coping.

E' una condizione soggettiva che produce effetti positivi o negativi.

Lo strain può facilitare il comportamento lavorativo producendo un "giusto" livello di attivazione, detta anche tensione buona o eustress, in grado di favorire l'efficienza funzionale, mentale e fisica e producendo un effetto "riscaldamento" (*warm-up*) che riduce lo sforzo iniziale.

Per Eustress si intende infatti la "sindrome di adattamento relativamente aspecifica alle sollecitazioni (Stressor/Stimoli) dell'ambiente interno e/o esterno ( Hans Selye, 1955). Esso pertanto non ha una valenza negativa ma positiva.

Lo strain può danneggiare il comportamento lavorativo favorendo l'insorgenza della fatica mentale

intesa come alterazione temporanea dell'efficienza funzionale (mentale e fisica)

causata da intensità, durata e andamento temporale dello strain mentale precedente;

il ripristino della "normalità" non è necessariamente legato al cambiamento dell'attività lavorativa.

Lo strain può danneggiare il comportamento lavorativo anche in situazioni o compiti che offrono poca varietà (sottocarico), quali:

monotonia

ridotta vigilanza

saturatione mentale.

Questi stati scompaiono rapidamente se vengono introdotti cambiamenti nel compito o nell'ambiente di lavoro.

Lo stress negativo o Distress si ha quando il soggetto sente di non essere più in grado di soddisfare le richieste dell'ambiente.

I fattori di facilitazione del Distress sono:

- Cambiamento organizzativo non informato
- Cultura organizzativa
- Insicurezza del posto di lavoro
- Politica del personale carente
- Leadership inadeguata
- ecc.

## 6. Stressor

Lo stress può essere definito come una sindrome di adattamento relativamente aspecifica alle sollecitazioni (Stressor/Stimoli) dell'ambiente interno e/o esterno. Gli stimoli che raggiungono l'organismo vengono valutati cognitivamente dal punto di vista del loro significato prima di produrre una reazione emozionale. La reazione di stress, sia nei suoi aspetti fisiologici che comportamentali, è resa dunque parzialmente specifica (Fig. 3).

**Fig. 6**

Stress psicologico



Gli stressor ambientali sono:

- il contenuto del lavoro
- l'organizzazione
- l'ambiente di lavoro.

Lo stress da lavoro è un fenomeno frequente e generalmente legato a: monotonia, impossibilità di determinare il proprio ritmo di lavoro, ritmi e durata dell'impegno, mancanza di sostegno.

Gli effetti sono: disturbo acuto da stress (DAS) – ovvero "reazione emotiva acuta che insorge a breve distanza dal verificarsi di un evento fortemente traumatico" - e depressione.

## 7. Come intervenire

Innanzitutto il problema da affrontare è come rilevare il rischio stress lavoro correlato. A questo scopo occorre tenere presente che i sintomi più comuni sono:

- Ritardo cronico
- Assenteismo
- Intolleranza del posto di lavoro

- Crisi depressive
- Sonnolenza sul lavoro
- Infortuni ripetuti
- Aumento del numero di errori
- Incapacità a completare il lavoro nei termini dovuti
- Trascuratezza/distruzione mezzi di lavoro
- Diminuita capacità direttiva dei managers
- Incapacità a collaborare con i colleghi
- Esagerata critica dei superiori
- Incapacità a motivare collaboratori
- Mancanza di socializzazione
- Rifiuto delle regole

Lo stress può dare luogo all'insorgenza di manifestazioni morbose, quali:

- Ansia
- Difficoltà di concentrazione/attenzione
- Comparsa di atteggiamenti trasandati
- Cefalea
- Disturbi gastrointestinali/dermatologici /del sonno/sessuali/dell'alimentazione, ecc.
- Convalescenze lunghe e complicate
- Abuso di sostanze (alcool, droghe, tabacco, farmaci, ecc.)
- Atteggiamenti auto ed etero distruttivi
- Per quanto riguarda l'eliminazione o almeno la riduzione dei fattori stress-lavoro correlati, si può intervenire a tre livelli:
- A livello di Prevenzione primaria: attraverso la progettazione ergonomica dell'azione organizzativa (Jones et al., 1988).
- A livello di Prevenzione secondaria: attraverso la formazione-informazione sia in termini di promozione alla salute che di abilità di coping: codici etici, buone prassi, formazione manageriale, informazione, ecc. (Cooper, 1999);

- 
- Infine, a livello di Prevenzione terziaria, attraverso l'assistenza al lavoratore in termini di servizi di counseling (Feldman, 1991; Cooper et al., 1992); sanzioni.

## Bibliografia

C. Ciacia, *Gestione dello stress organizzativo*, in FP. Arcuri, S. Cacioli (a cura di), *Corso Gestione del personale, qualità della vita di lavoro e stress lavoro-correlato*, Istituto Superiore di sanità, 2012 (Rapporto ISTISAN 12/19).

F.P. Arcuri, C. Ciacia, P. Gentile, S. Laureti, *Manuale di utilizzo del sistema SVS*, Edizioni Palinsesto, Roma, 2011.

C. Ciacia, *Rischi psicosociali del lavoro: effetti sulla salute e benessere degli individui e delle organizzazioni*, in S. Cacioli (a cura di), *Corso Gestione del personale, qualità della vita di lavoro e stress lavoro-correlato*, Istituto Superiore di sanità, 2009 (Rapporto ISTISAN 10/21).

F.P. Arcuri, C. Ciacia, F. Giorgilli, *Il gruppo nelle organizzazioni*, Ed. Palinsesto, Roma, 2009.

Sacco A., *Benessere organizzativo e aspetti psicosociali del lavoro: costrittività organizzativa, mobbing, burnout*, SIE- Società Italiana Ergonomia, S3 Opus, 2006.

Fattorini E. (a cura di), *Stress e Mobbing Guida per il Medico*, I-SPPEL, Roma, 2006.

Battista L., *Globalizzazione Mobbing e Dignità*, Agrilavoro Edizioni, Roma, 2006.

Pastore L., *Il fenomeno del mobbing. Aspetti psicologici e strumenti di ricerca-intervento*, Angeli, 2006.

Pellizzoni B., *Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, E.S.I., 2005.

Avallone F, Paplomatas A, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Cortina Raffaello, 2005.

Menelao A., *Il Mobbing nella Pubblica Amministrazione*, UIL PA, Roma, 2004.

Avallone F, Bonaretti M , *Il Benessere Organizzativo, Un approccio per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, 2003.

Bonaretti M, Testa P; Rubbettino, *Persone al lavoro. Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, 2003.

Fattorini E., Gilioli R., et al. *Rischio mobbing Guida per il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza*, ISPESL, Roma, 2000.

Battistelli F. (a cura di), *La cultura dell'amministrazione tra retorica e innovazione*, F. Angeli, Milano, 2002.

Levati W., Saraò M.V., *Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, 2002.

Bordogna L., *Contrattazione integrativa e gestione del personale nelle pubbliche amministrazioni*, F. Angeli, Milano, 2002.

Oecd, *Public service as an employer of choice policy brief*, 2002.

Oecd, *Public sector modernization: a new agenda 26th session of the public management committee*, Paris, 30-31 october 2002.

Celli PL., *L'illusione manageriale*, Laterza, Bari, 1997., 2001.

Gilioli R. e Gilioli A., *Stress Economy*, Mondadori, Milano, 2001.

Krout K.A., *Is safety really the N° 1 priority?* (part I and II). Occupational Health & Safet, 2000.

Lyden J.A., Klengle W.E., *Supervising organizational health. Supervision*, Burlington, 2000.

---

Pierce D.F. *Safety in the emerging leadership paradigm*. Occupational Hazards, 2000.

Pratt D., *Creating healthy organizations*, CMA Management, 2000.

Cama P., Paladino G., *Aziende a caccia di qualità, il sole 24 ore sanità management*, dicembre 2001.

Neri B., *Rilevazione del clima organizzativo in una pubblica amministrazione*, in "psicologia e lavoro", 2001.

Consiglio P., Martone R., Moschera L., *Un pronto soccorso di qualità? Garantire un buon clima organizzativo*, in "mecosan management ed economia sanitaria", n° 31, 2000.

Crosby P., *Obiettivo qualità. La certezza dei tempi moderni*, McGraw-hill, 2000.

Marino G., Boccafogli, Guerzoni A., *Clima organizzativo e rapporti di lavoro: un'esperienza*, in "Mecosan management ed economia sanitaria", n° 33, 2000.

Morosini P., *Griglie di valutazione in sanità. Miglioramento continuo di qualità, valutazione di efficacia degli interventi e gestione aziendale*, Centro scientifico editore, 2000.

Davenport th., Prusak l. *"Il sapere al lavoro"* Etas, Milano, 2000.

Topf M.D., *Managing change. Occupational Hazards*, 2000.

Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro. *Ricerche sullo stress correlato al lavoro*. ISPESL, 2000.

De Masi D., *Il futuro del lavoro*, Rizzoli, 1999.

Argyris C., *"Empowerment: the emperor's new clothes"*, Harvard Business Review n. 3, 1998.

Fiorelli J.S., Alarcon G.A., Taylor E., Woods K. , *The organization health report: An HR metric to mobilize executives into action*. HR. Resource Planning, Tempe, 1998.

Weick K. *“Senso e significato nell’organizzazione”*, Cortina Editore, Milano, 1997.

Jaffe, Dennis T. *“The healthy company. Research paradigms for personal and organizational health”*. In: Sauter S.L., Murphy L.R., *Organizational risk factors for job stress* Washington, DC, US: APA, 1995.

Giannini M. *Politiche della qualità, coinvolgimento del personale e dinamica organizzativa*. Ed. Guerrini e Associati 1996.

Minzberg H., *“Managing government, governing management”* Harvard Business Review n. 1, 1996.

Moore M.H., *“Creating public value. Strategic management in government”*, Harvard University Press, 1995.

Favretto G. *Lo stress nelle organizzazioni*. Ed. Il Mulino, 1994.

Cooper, Cary L.; Cartwright, Sue *Healthy mind: healthy organization - a proactive approach to occupational stress*. Human Relations, 1994.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *First European survey on the work environment, 1992-1992*. Luxembourg, Belgium: Office of the Official Publications of the European Community, 1992.

De Vries MFRK, Miller D. *L’organizzazione nevrotica – Una diagnosi in profondità dei disturbi e delle patologie del comportamento organizzativo*. Ed. Raffaello Cortina, 1992.

Arcuri F.P., Ciaccia C., *Pubblica amministrazione e cambiamento organizzativo*, Angeli, 1998.

Quick J.C., *Occupational Health Psychology: The convergence of health and clinical psychology with public health and preventive medicine in an organizational context*. *Professional Psychology: Research and Practice*, 1999.

---

Quaglino GP. *Psicodinamica della vita organizzativa – Competizione, difese, ambivalenza nelle relazioni di lavoro*. Ed. Raffaello Cortina, 1996.

Campbell, S., *Consolidation in a climate that doesn't favor for-profit conversion. Health care strateg manage*, 1997.

Contini G., *Gli artefici della qualità*, centro scientifico editore, 1998.

Muchinsky M.P., *La comunicazione organizzativa: le relazioni tra clima organizzativo e soddisfazione lavorativa*, in "psicologia e lavoro", 1998.

Ege H., *Il Mobbing*, Pitagora, Bologna, 1998.

Payne, R., D.S. Pugh, *Organization structure and climate*, in *handbook of industrial*

Quaglino G.P., Cortese C., Ronco P., *Un nuovo impianto di rilevazione del profilo climatico che sottolinea il rapporto tra l'analisi del clima e quella culturale*, in riv. Sviluppo & organizzazione n° 147 gennaio/febbraio, 1995.

Leymann H., *Mobbing and psychological terror at workplaces, Violence and Victims*, 1990.

Holmes TH., Rahe RH., *The Social Readjustment Rating Scale*, J Psychosom Res 1967; 11:213-18.

Seyle H., *La sindrome di adattamento*, Milano, Istituto Sieroterapico Milanese S. Belfanti, 1955.

Seyle H., *A Sindrome produced bu diverse nocuous agent. Nature* 1936; 138:30-2.

# Valutare lo stress

*di Nicola Magnavita<sup>1</sup>*

## Programma

Questo lavoro si articola in tre parti. La prima è una riflessione sulle ragioni che ci spingono a valutare lo stress. La seconda si riferisce alla misurazione dei dati obiettivi. La terza tratta dei metodi di misurazione della soggettività.

Poiché il lavoro esprime opinioni personali, la bibliografia contiene il riferimento esclusivamente ai lavori dell'autore. Per più ampi riferimenti bibliografici si rimanda agli articoli citati.

## Perché vogliamo misurare lo stress.

Valutare lo stress non è un problema recente. Se eliminiamo il termine "stress", che è molto recente, e ci riferiamo alle emozioni e ai sentimenti di una persona, alla componente immateriale della sua vita, o alla sua anima, ci rendiamo subito conto che si tratta di un problema forse antico quanto la civiltà umana. Valutare il peso delle emozioni: lo facciamo da almeno 5000 anni.

Secondo gli antichi Egizi, solo chi conserva un cuore leggero come una piuma avrà la vita eterna. Le rappresentazioni delle piramidi consentono di conoscere la storia, che è dettagliatamente riportata nel Libro dei Morti. Anubi (colui che apre la strada) pesa il cuore, Thot (dio della sapienza) registra il peso e se questo è più alto di quello della piuma della dea Maat, il defunto verrà di-

---

<sup>1</sup> Istituto di Medicina del Lavoro, Dipartimento di Salute Pubblica, Università Cattolica del Sacro Cuore, Roma.

---

vorato dalla dea Ammit, metà coccodrillo e metà ippopotamo e il suo spirito sarà distrutto per l'eternità.

Solo chi ha vissuto mantenendo il cuore leggero più di una piuma, diremmo noi oggi senza stress, vivrà per sempre in un paradiso terrestre composto da infiniti campi di tenere canne.

Nella storia dell'uomo, conoscere lo stato dei propri compagni è sempre stato della massima importanza. Qualunque sia l'impresa alla quale ci accingiamo, dobbiamo essere sicuri che coloro che operano con noi siano determinati ed efficienti. Non siano, cioè, vittime dello stress, diremmo noi. Ma gli antichi guerrieri, prima della battaglia, si assicuravano che i loro colleghi non fossero stressati. E lo stesso facevano i navigatori, prima di solcare il mare.

Qualunque impresa richiede il controllo dello stress. Certo anche Ulisse, prima di spronare i suoi compagni all'ultimo viaggio, si sarà assicurato che essi non fossero stressati. "Considerate la vostra semenza - fatti non foste a viver come bruti - ma per seguir virtute e conoscenza" (Dante Alighieri, Divina Commedia, Inferno canto XXVI, 118-120).

È questo il motivo per cui oggi molte aziende studiano e preven-  
gono lo stress, o meglio ancora si impegnano attivamente per  
migliorare il benessere dei lavoratori [Magnavita, 2009].

Ma perché oggi parliamo di stress? Da dove nasce questo termine, così diffuso, ma anche così moderno?

Hans Selye. Un ragazzo cresciuto in Slovacchia, nei Carpazi, va a lavorare in un laboratorio a Montreal nel 1936 dove inietta nei topi sostanze chimiche. I topi vanno incontro alla sindrome generale di adattamento. Ed anche lui, catapultato dai Carpazi al Canada, si sente sottoposto ad una sindrome analoga. Nel 1956 pubblica «The stress of life». È l'inizio della storia dello stress.

Rimane l'impressione che difficilmente Selye avrebbe definito lo stress, se egli stesso non fosse stato stressato.

Selye ci è simpatico, e non solo perché è stato il primo a condividere con noi lo stress. Condivideva con noi anche una scarsa conoscenza dell'inglese, e la necessità di usarlo.

Peccato che la sua conoscenza approssimativa dell'inglese tecnico (vocaboli presi dall'ingegneria) gli impedì di definire correttamente la differenza tra stress (causa) e strain (conseguenza). Nel linguaggio comune, ancora oggi, usiamo incorrettamente il termine "stress" per indicare sia il fattore di rischio che la conseguenza patologica.

Questa incertezza semantica vige tuttora e si estende talora, in modo veramente poco giustificabile, anche alla letteratura scientifica. Ne è stata vittima anche la Commissione sullo stress e, prima ancora, ne era stato colpito il Network che ha realizzato il sistema degli Indicatori dell'Ispes/Inail.

Nella letteratura scientifica di medicina del lavoro si trovano molte diverse definizioni per i termini stressors, stress, e strain.

Per evitare confusione, chiariamo che aderiremo ad uno schema teorico caratterizzato dai seguenti elementi: work stressor (fattori di stress occupazionale) - work stress (stress lavoro-correlato) - work strain (danno per la salute), dove il termine "fattori di stress" si riferisce ad un ampio numero di fattori ambientali correlati al lavoro e capaci di avere un impatto sulla salute e sul benessere del lavoratore.

Lo Stress è definito come uno stato individuale caratterizzato da una combinazione di arousal e sofferenza.

L'esposizione allo stress può determinare strain; la combinazione di una scarsa discrezionalità ed un elevato carico di richieste psicosociali nel lavoro è chiamato job strain nel modello demand/control di Karasek.

Con il termine "Distress" si intende un ampio insieme di condizioni che implicano risposte soggettive spiacevoli allo stress; quando il distress raggiunge rilevanza clinica diagnosi come neurastenia, disturbo dell'adattamento, burnout.

Quello che sappiamo oggi sullo stress può essere riassunto in poche frasi.

L'uomo è esposto a fattori di stress ambientali (lavorativi ed extra-lavorativi).

Lo stimolo (stress) determina una risposta biologica (arousal) e mette in atto strategie di adattamento (coping).

---

Lo stress è uno stato spiacevole di attivazione (arousal+displeasure).

L'esposizione a stress può causare strain. Lo stato di alto «demand» e basso «control» è detto job strain.

La risposta soggettiva inefficace allo stress provoca distress, una reazione neurobiologica con alterazioni comportamentali, emozionali e funzionali.

Una parte dei soggetti con distress sviluppa i comuni disturbi mentali (ansia, depressione, burnout, ecc.)

In definitiva, lo stress riguarda la psiche o il corpo?

La divisione tra psiche e corpo origina a fine '800, in opposizione al meccanicismo illuminista. La nascita della psicoanalisi, convenzionalmente datata da un sogno fatto da Freud nella notte tra il 23 e il 24 luglio 1895 non risolve, ma anzi rende stabile, il dissidio tra corpo e «anima». Al quale corrisponde la divisione tra indicatori «oggettivi» e «soggettivi». In realtà lo stress è un fenomeno che coinvolge l'organismo a livello biologico, clinico, psicologico e sociale. Lo stress non fa distinzioni. Quando le capacità di difesa dell'organismo sono superate, i danni dello stress si manifestano a tutti i livelli: effetti biologici, effetti psicologici, effetti clinici, effetti sociali.

Ciascuno di questi effetti è misurabile.

Tenere conto dello stress è indispensabile. Nella pratica clinica e di prevenzione nei luoghi di lavoro, il medico deve tenere sempre conto della componente «stress».

La maggior parte delle patologie (forse tutte) sono influenzate dallo stress. Lo stress influenza direttamente la frequenza e la gravità dei disturbi muscoloscheletrici [Magnavita et al. 2011], dei disturbi cutanei [Magnavita et al. 2011], della violenza sul lavoro [Magnavita &Heponiemi. 2011, Magnavita &Heponiemi 2012, Magnavita & Fileni 2012; Magnavita et al. 2011] e più in generale dei sintomi riferiti dai lavoratori [Magnavita et al. 2007].

Dunque il medico è interessato a valutare lo stress.

Accanto a queste ragioni, che possiamo definire “nobili” perché rivolte a tutelare la salute e la sicurezza, ve ne sono anche altre, dettate dalla volontà di rispettare la legge.

Le ragioni normative sono comunque sempre presenti nel campo della prevenzione e della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Nel caso dello stress, però, ci sono alcune particolarità italiane.

L'Italia è l'unico dei 27 paesi europei che pone sanzioni penali per l'omissione della valutazione dei rischi.

E' l'unico paese che prevede esplicitamente lo stress correlato al lavoro tra i rischi da valutare in TUTTE le aziende.

E' l'unico paese che ha indicato per legge come deve essere valutato lo stress.

Questa particolare attenzione allo stress, e solo allo stress, ha indotto molti a seguire solo il dettato della legge, dimenticando la finalità più nobile a cui questo dettato è ispirato. Si corre così il pericolo che la valutazione dello stress si faccia solo “perché si deve fare”, e si faccia solo in modo da rispettare la forma, più che la sostanza. Di qui la domanda: lo stress lavoro correlato è una finzione giuridica?

Gli effetti dei fattori di stress presenti nei luoghi di lavoro sono clinicamente indistinguibili, e talora meno gravi, di quelli degli eventi della vita.

La necessità di separare lo stress «lavorativo» ed «extra-lavorativo» non ha alcuna giustificazione medica. Essa deriva da: (1) Profili di responsabilità del Datore di Lavoro; (2) Tutela privilegiata; (3) Modalità di prevenzione.

## **Indicatori obiettivi**

Poiché lo stress determina effetti biologici, clinici, sociali, è possibile misurare obiettivamente questi effetti.

Data l'impossibilità di effettuare misure assolutamente precise (principio di indeterminazione di Heisenberg), è necessario sta-

---

bilire dei parametri che permettano di definire la qualità della misura.

Questa considerazione vale per le misure obiettive, come per quelle soggettive. Non si può accettare una misura come valida, solo perché qualcuno (magari molto autorevole) l'ha proposta. Qualunque misura deve essere verificabile.

In realtà accade molto comunemente il contrario, cioè che un indicatore sia proposto come valido, e accettato supinamente come tale, senza che nessuno abbia mai dimostrato la sua validità.

Un caso emblematico riguarda l'indicatore obiettivo forse più noto, l'assenteismo.

La stampa popolare e molta letteratura grigia affermano che lo stress da lavoro aumenta l'assenteismo. Secondo alcuni, il 60-70% delle assenze per malattia sarebbe dovuta allo stress.

Assumendo acriticamente questa posizione, la Commissione sullo stress ha raccomandato l'assenteismo come indicatore obiettivo di stress.

Di conseguenza, la Circolare 18.11.10 indica come **necessaria** la valutazione preliminare **quanto meno** di: «eventi sentinella, quali ad esempio... **assenze per malattia**...

L'esame dell'evidenza scientifica, però, riserva qualche sorpresa.

In un recentissimo lavoro [Magnavita & Garbarino 2012] i risultati raggiunti, in pieno accordo con studi precedenti, indicano che l'associazione tra stress e assenze è molto bassa: spiega al massimo il 6-8% della varianza. La precedente abitudine ad assentarsi dal lavoro, al contrario, spiega oltre il 30% della varianza. Se ne deduce che la tendenza ad assentarsi non è determinata principalmente dallo stress. L'assenteismo, quindi, non è un buon indicatore di stress.

Nello stesso lavoro si nota come esistano in letteratura almeno 60 diversi modi di misurare l'assenteismo e come i risultati sperimentali possano variare in funzione del tipo di indicatore di assenteismo che è stato scelto.

L'indicazione della Commissione e della Circolare Ministeriale di misurare l'assenteismo è priva di significato nel momento in cui non indica quale debba essere la modalità di misurazione, ed è

priva di costruito nel momento in cui questa grandezza esprime una minima correlazione con il fattore stress, di cui dovrebbe essere un indicatore obiettivo.

Si nutre il sospetto che anche molti altri degli Indicatori Obiettivi che la Circolare indica non siano mai stati testati per verificare la qualità della loro misurazione e l'entità della correlazione del loro valore allo stress.

Così come è formulata, l'indicazione di misurare alcuni parametri, lasciando la libertà di scegliere il metodo di misurazione (non escludendo neppure la valutazione soggettiva dell'indicatore) e senza precisare il grado di correlazione con il fenomeno di interesse, è priva di valore scientifico.

Il metodo Ispesl-Inail, il più diffuso strumento per la valutazione dello stress, è un algoritmo che somma possibili **cause** di stress con possibili **conseguenze** dello strain. L'esaminatore sceglie soggettivamente le risposte, eventualmente confrontando la propria soggettività con quella dei lavoratori. Né le scale di risposta né i cut-off sono stati mai validati. Il risultato finale (stress «alto», «medio», «basso») è semanticamente irrilevante. Il metodo non ha riscontro in letteratura.

Gli indicatori obiettivi, nel significato comune di questo termine, non sono **indicatori**, ma (forse) effetti, (forse) concause di stress. Non sono **obiettivi**, perché generalmente mancano le prove scientifiche di una relazione con lo stress. Dobbiamo considerarli **variabili** da correlare allo stress da lavoro, proprio per **obiettivarne** l'eventuale relazione.

È evidente che l'urgenza di proporre un metodo, e l'autorità con cui se ne è imposta l'attuazione, hanno avuto alcune conseguenze. Una quota imprecisata, ma molto consistente di risorse nel nostro paese è stata dedicata a «valutare» lo stress con un metodo non validato.

Contemporaneamente, alcuni datori di lavoro sono stati rinviati a giudizio per non avere valutato lo stress nel modo che il magistrato (=i suoi consulenti) ritenevano opportuno.

In futuro, sarà possibile per un lavoratore affetto da una patologia cronico-degenerativa potenzialmente correlata allo stress

---

(=tutte) citare in giudizio il datore di lavoro per non avere correttamente valutato lo stress lavoro-correlato.

Quello che si è fatto, comunque, ha determinato anche alcuni vantaggi. Nelle diverse situazioni lavorative si è fatto un inventario di problematiche stress-relate. Quando si è adottato un metodo partecipativo, si sono confrontate le opinioni (soggettive) di lavoratori e tecnici del ddl in merito ai cosiddetti «indicatori obiettivi» di stress. Si è diffusa la consapevolezza di dover fare qualcosa riguardo allo stress.

## **La soggettività**

Quali possono essere i motivi per raccogliere sistematicamente la soggettività in relazione allo stress?

In primo luogo, una considerazione di opportunità.

I lavoratori sono periodicamente sottoposti a controlli sanitari sul posto di lavoro. La sorveglianza sanitaria è mirata ai rischi professionali (quindi anche allo stress). Sia i datori di lavoro, sia i lavoratori, hanno interesse a ridurre lo stress e i suoi danni. Con un impiego modesto di risorse, il medico del lavoro e lo psicologo possono ottenere risultati apprezzabili.

Come si può misurare lo stress percepito? Il medico del lavoro di solito raccoglie sistematicamente i sintomi dei lavoratori riferiti ai rischi professionali (es. questionario per i disturbi respiratori, muscoloscheletrici, cutanei, per la stanchezza, le apnee notturne, la qualità dell'aria, il lavoro al videoterminale ecc.). In modo analogo, egli può raccogliere e analizzare i dati relativi allo stress percepito.

In Italia sono disponibili e comunemente usati numerosi questionari per misurare lo stress [Magnavita 2008].

In ogni caso, misurare lo stress ha senso solo se, in base alla misurazione, ci si propone di svolgere un'azione di miglioramento.

La scelta del metodo di misura influenza i risultati dell'osservazione. La correttezza dell'osservazione dipende dall'onestà (dalle finalità) dell'osservatore.

Non esistono misure obiettive di stress, come non esistono bilance che possano rivelare il peso del dolore, dell'amore, o dell'anima.

Le misure della soggettività sono tutte di carattere ordinale. Analogamente il mal di testa si misura con scale ordinali tipo Likert (verbo-numerali), es.: 1 lieve, 2 moderato, 3 forte, 4 fortissimo. Non è vero che 2 mal di testa moderati fanno un mal di testa fortissimo. Anche lo stress si misura con numeri non parametrici, per i quali NON sono valide le quattro operazioni ed i comuni test statistici.

Occorre quindi diffidare dalle soluzioni troppo semplici e apparentemente autorevoli. Tutti gli algoritmi in commercio misurano lo stress (e spesso anche gli "indicatori obiettivi") con scale ordinali, alle quali applicano le comuni operazioni aritmetiche. Ne derivano numeri apparentemente razionali, e addirittura semafori rossi, gialli e verdi. Questi simpatici giochetti vanno presi per quello che sono.

## **Conclusioni**

In conclusione, consideriamo la domanda iniziale: perché valutare lo stress?

Se è per evitare sanzioni, basta una onesta paginetta per ricordare quali sono i principali fattori di rischio nel lavoro specifico ed affidare al medico competente il compito di sorvegliare tale rischio.

Le aziende con tale impostazione faranno bene a risparmiare l'onorario del consulente e impegnare tali risorse per fare prevenzione.

Le aziende impegnate nel miglioramento della qualità, viceversa, hanno l'esigenza di aumentare il benessere lavorativo.

---

A questo fine è indispensabile la misurazione partecipativa dei livelli di benessere e la messa in atto di misure tendenti ad elevare i livelli di benessere (sistema di gestione).

## **Bibliografia**

MAGNAVITA N. (2009) *“Lavoro umano. Il benessere nei luoghi di lavoro”* EDUCatt, Milano.

MAGNAVITA N, ELOVAINIO M, DE NARDIS I, HEPONIEMI T, BERGAMASCHI A. (2011) *Environmental discomfort and musculoskeletal disorders*. *Occup Med (Lond)*. 61(3):196-201.

MAGNAVITA N, ELOVAINIO M, HEPONIEMI T, MAGNAVITA A, BERGAMASCHI A. (2011) *Are skin disorders related to work strain in hospital workers? A cross-sectional study*. *BMC Public Health* 11:600.

MAGNAVITA N, ELOVAINIO M, HEPONIEMI T, DE NARDIS I, BEVILACQUA L, CASALANGUIDA AM, CIUFOLI AM, MAGNAVITA AM, MAGNAVITA G, BERGAMASCHI A. (2011) *Lo stress da lavoro è associato ai disturbi cutanei nei lavoratori ospedalieri*. *G ItMed-Lav Ergon* 33 (3 Suppl/2): 360-362

MAGNAVITA N, HEPONIEMI T. (2011) *Workplace violence against nursing students and nurses. An Italian experience*. *J NursScholarsh*. 43(2):203-10. doi: 10.1111/j.1547-5069.2011.01392.x.

MAGNAVITA N, HEPONIEMI T. (2012) *Violence towards health care workers in a Public Health Care Facility in Italy: a repeated cross-sectional study*. *BMC Health Services Res*. 12:108.

MAGNAVITA N, FILENI A. (2012) *Violenza contro i radiologi. II: I fattori psicosociali. Violence against radiologists. II: psychosocial factors*. *RadiolMed*. 117(6):1034-43.

MAGNAVITA N, HEPONIEMI T, BEVILACQUA L, CAPRI A, ROCCIA K, QUARANTA D, CIRIELLO S, GABRIELE M, GIUDICE A, LILLI M, MAGNAVITA G, POLSELLI G, CARBONE A, QUINTAVALLE G, SQUARCIONE S, BERGAMASCHI A. (2011) *Analisi della violenza contro i lavoratori della sanità durante la sorveglianza sanitaria in un periodo di 8 anni. Analysis of violence against health care workers through medical surveillance at the workplace in a 8-yr period.* G ItMedLav Ergon 33 (3 Suppl): 274-277

MAGNAVITA N, FERRARO P, VINCENTI F. (2007) *Influenza del clima lavorativo sulla sick building syndrome. Influence of work climate on the sick building syndrome.* G Ital Med LavErgon 29 (3): 658-660.

MAGNAVITA N, GARBARINO S. (2012) *Is absence related to work stress? A repeated cross-sectional study on a special police force.* AJIM DOI10.1002/ajim.22155. Published online in Wiley Online Library 2012

MAGNAVITA N. (2011) *Come valutare lo stress da lavoro in ambienti confinati? Work-related stress in the indoor environment: how might we assess it?* G It Med LavErgon 33 (3, Suppl. B): B28-B32.

MAGNAVITA N. (2008) *Questionnaires for psychosocial risk assessment at work. Strumenti per la valutazione dei rischi psicosociali sul lavoro.* G ItalMedLav Ergon 30(1 Suppl A):A87-97.

---

# Il Sistema di valutazione dello stress lavoro correlato “SVS”: analisi di due anni di sperimentazione

di Felice Paolo Arcuri<sup>1</sup>

## Premessa

Per valutare il rischio stress lavoro-correlato S3 Opus ha messo a punto una propria metodologia che si basa su un modello concettuale di riferimento, gli strumenti di analisi collegati (in particolare il questionario QSLC e la griglia per la raccolta dei dati aziendali) e un software che consente di realizzare in modo semplice ed efficace l'elaborazione e l'analisi dei dati raccolti.

SVS è stato progettato e realizzato in modo da soddisfare i requisiti normativi, con particolare riferimento a:

- Accordo Europeo 8 ottobre 2004, come recepito dall'Accordo Interconfederale 9 giugno 2008;
- D. Lgs. 9 aprile 2008 n. 81 e s.m.i..

---

<sup>1</sup> E' Partner e Direttore generale di S3 Opus. Insegna Sociologia presso la Facoltà di Medicina dell'Università Tor Vergata di Roma. Collabora con molte qualificate scuole di formazione pubbliche e private, tra cui Istituto Superiore di Sanità, Scuola Superiore della P.A. (SSPA), Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno (SSAI), Confindustria Latina. Dal 1997 al 2002 è stato presidente per il Lazio dell'Associazione Italiana Formatori (AIF).

Si occupa prevalentemente di innovazione e cambiamento organizzativo, comunicazione e gestione partecipativa delle risorse umane, qualità del lavoro e benessere organizzativo, sicurezza nei luoghi di lavoro e stress lavoro-correlato, pari opportunità e bilancio sociale. Ha pubblicato numerosi volumi sull'organizzazione del lavoro, la gestione delle risorse umane e la formazione manageriale.

SVS viene inoltre costantemente aggiornato in funzione dell'evoluzione della normativa, in modo da garantire sempre il rispetto degli adempimenti previsti dalla legge e tiene conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida elaborate dalla Commissione consultiva il 17/11 2010, non limitandosi però al solo **livello minimo di attuazione** che, come noto, prevede l'obbligatorietà solo per la cd. Valutazione oggettiva o preliminare. E' nostro convincimento, infatti, che una valutazione dello stress lavoro correlato che non comprenda la valutazione soggettiva del fenomeno e il coinvolgimento diretto dei lavoratori interessati finisca per diventare un esercizio sterile che forse può essere sufficiente ai fini dell'adempimento normativo ma difficilmente può far emergere i reali problemi psico-sociali presenti in azienda e tantomeno sembra utile per l'individuazione degli accorgimenti idonei al miglioramento delle condizioni di lavoro.

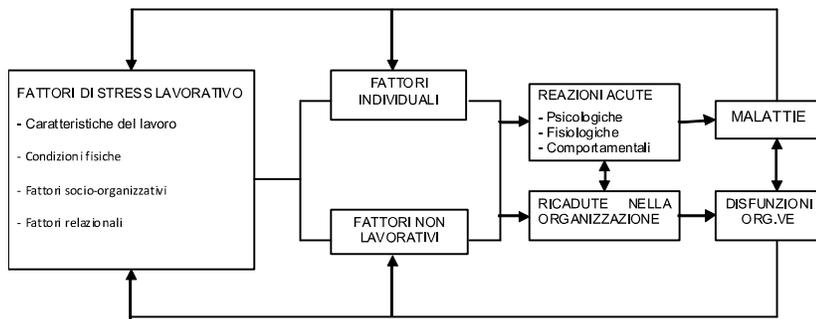
## **1. Il Sistema SVS**

Il Sistema SVS si compone di un modello teorico e di un modello operativo.

### **1.1 Il modello teorico**

Considerata la complessità del fenomeno studiato, data innanzitutto dalla molteplicità delle cause e dalla soggettività delle risposte, si è adottato un modello concettuale di tipo olistico, che colloca le problematiche connesse allo stress correlato al lavoro in un contesto più ampio che consente di mettere in relazione diretta i fattori di stress con i rischi per la salute dei lavoratori cogliendo la soggettività del fenomeno: le reazioni sono infatti mediate da fattori individuali (quali i tratti della personalità e la

capacità di coping<sup>2</sup>) e fattori non lavorativi (ad es. la situazione familiare, la possibilità di conciliare il tempo di vita con il tempo di lavoro). Parallelamente al piano individuale, e quindi alle conseguenze prodotte sui lavoratori in termini di malattie somatiche, il modello consente di analizzare le conseguenze prodotte dallo stress sull'organizzazione, in termini ad esempio di assenteismo, alti tassi di turn-over, ridotta produttività, aumento di incidenti, conflitti e violenze (Fig. 1).



Questo modello teorico consente di individuare e definire le modalità di prevenzione, che fanno riferimento a tre diversi livelli di intervento:

- Prevenzione primaria: consiste nella progettazione ergonomica dell'azione organizzativa ed è finalizzata a rimuovere i fattori stressogeni.
- Prevenzione secondaria: consiste principalmente in attività di formazione-informazione finalizzate a rafforzare le abilità di coping individuali, ovvero le capacità di adattamento delle persone alle richieste mutevoli dell'azienda.
- Prevenzione terziaria: consiste nella gestione dei problemi sia a livello individuale che organizzativo: comprende quindi la sorveglianza sanitaria e i servizi di counseling e di assi-

<sup>2</sup> Per "coping" si intende la capacità di adattamento della persona alle richieste dell'ambiente o dell'organizzazione

stenza orientati, ad esempio, a favorire il reinserimento sociale del lavoratore nel proprio posto di lavoro.

## **1.2 Il modello operativo**

Il modello operativo proposto utilizza una metodologia di lavoro diffusa a livello europeo e adottata in quasi tutti i modelli di valutazione dei rischi (Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2003; Ispesl, 2010), articolata in sei punti (Fig. 2):

- a) Preparazione delle attività
- b) Individuazione dei fattori di rischio
- c) Raccolta dei dati (oggettivi e soggettivi)
- d) Valutazione dei rischi
- e) Gestione del rischio (individuazione e attuazione delle soluzioni)
- f) Controllo e riesame.

### **a) Preparazione delle attività**

La valutazione dello stress è un'attività complessa che, per avere successo, richiede l'acquisizione di molte informazioni, competenze diversificate, sensibilizzazione e coinvolgimento di tutto il personale; per questi motivi è necessario una preparazione accurata che si esplica almeno nei seguenti punti:

- Incontro con il Top Management, durante il quale vanno definite le modalità di svolgimento dell'indagine (tempi, campione, garanzia dell'anonimato, modalità di diffusione dei risultati, modalità di coinvolgimento dei lavoratori, ecc.).
- Costituzione di un gruppo di lavoro (Stress Team) di cui dovrebbero far parte almeno i seguenti soggetti: datore di lavoro (DL) o dirigente da lui espressamente designato (es. capo del personale), preposti, responsabile del servizio prevenzione e protezione (RSPP), rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS), medico competente (MC).
- Definizione di un piano d'azione, in cui vengono stabiliti attività, tempi, modalità operative, divisione dei ruoli. In questa fase vengono prese alcune decisioni importanti in merito a:

---

individuazione del campione di lavoratori, modalità di selezione del campione, modalità di somministrazione del questionario, definizione dei Gruppi omogenei di lavoratori (GOL).

- Realizzazione di azioni di formazione-informazione rivolte a tutti i lavoratori. Il coinvolgimento del personale, come già detto, è una condizione essenziale per il successo dell'iniziativa.

#### **b) Individuazione dei fattori di rischio**

Il modello teorico alla base del sistema SVS individua, in accordo con gran parte della letteratura in materia, 4 fattori di rischio organizzativo: le caratteristiche del lavoro (complessità, carico di lavoro, tempi e ritmi, autonomia e controllo), le condizioni fisiche (sicurezza e comfort), i fattori socio-organizzativi (modalità di gestione delle risorse umane, comunicazione, sicurezza del lavoro), fattori relazionali (clima organizzativo, relazioni interpersonali con capi, colleghi e collaboratori).

I componenti dello ST debbono conoscere in modo sufficientemente approfondito il modello teorico di riferimento, i fattori di rischio, gli strumenti e le modalità per la loro corretta rilevazione, la procedura di valutazione.

#### **c) Raccolta dei dati**

Coerentemente a quanto indicato nel modello teorico, la valutazione dello stress lavoro-correlato si basa sulla raccolta e l'analisi sia di dati aziendali "oggettivi", quali il "tasso di turnover" o il "tasso di mobilità" (che possono eventualmente comprendere anche i dati epidemiologici sulle condizioni di salute collegate o collegabili allo stress), sia dati soggettivi sulla condizione di lavoro, ovvero sulla percezione che il lavoratore ha relativamente alle proprie condizioni di lavoro e agli effetti che queste producono sulla sua salute. La raccolta dei dati soggettivi è completata da informazioni anagrafiche, su alcune caratteristiche del proprio lavoro (es. lavoro in turni) e su alcuni aspetti extralavorativi

(quali ad es. la distanza casa-lavoro o la difficoltà a conciliare tempi di vita e tempi di lavoro).

SVS contiene gli strumenti necessari per la raccolta dei dati oggettivi (scheda dati aziendali; check-list per il MC, ecc.) e soggettivi (questionario QSLC e scheda socio-anagrafica).

#### **d) Valutazione dei rischi**

L'analisi ed il confronto tra dati oggettivi e dati soggettivi consente una prima valutazione del rischio. Attraverso un sistema di calcolo automatizzato e ben collaudato, SVS consente di classificare il rischio stress in 3 categorie: rischio basso, medio, alto.

Nel caso in cui il rischio risulti "significativo" (medio o alto), occorrerà svolgere un approfondimento d'indagine che consenta di focalizzare meglio le relazioni causa-effetto soprattutto su quei settori e quei gruppi omogenei di lavoratori che risultano dall'indagine essere particolarmente esposti. Una metodologia particolarmente indicata per approfondire queste tematiche è il "Focus group" che ha il vantaggio, tra l'altro, di assicurare un forte coinvolgimento dei lavoratori interessati alla problematica e di individuare, assieme all'analisi delle cause, prime possibili soluzioni.

Il sistema SVS valuta l'entità del rischio non solo come media aziendale di tutti i fattori di rischio, ma come valore di ogni fattore per ogni gruppo omogeneo. Ne consegue, in generale, che l'analisi evidenzia esposizioni di intensità diverse a ciascun fattore di rischio considerato, per ogni gruppo omogeneo di lavoratori. In genere, quindi, in fase di approfondimento, si consiglia di realizzare un Focus group per ogni gruppo omogeneo, discutendo con i partecipanti il loro specifico problema.

#### **e) Gestione del rischio - individuazione e attuazione delle soluzioni**

La valutazione dei rischi (e gli eventuali risultati dell'approfondimento) fornisce le indicazioni necessarie per mettere a punto gli interventi utili per la prevenzione e riduzione

---

del rischio che, a seconda dei casi, potranno riguardare misure di prevenzione primaria (relative ad azioni di miglioramento delle condizioni di lavoro, delle procedure di lavoro e dell'organizzazione del lavoro), secondaria (soprattutto iniziative di formazione e informazione) e/o di prevenzione terziaria (che si esplicano prevalentemente attraverso la sorveglianza sanitaria, il counseling e le relazioni sindacali).

SVS facilita il lavoro dello ST fornendo alcune prime indicazioni di buone pratiche relative alle problematiche evidenziate dall'analisi.

#### **f) Controllo e riesame**

A distanza di tempo, a cadenze predefinite, occorre verificare i risultati ottenuti attraverso l'attuazione delle soluzioni individuate. Il controllo viene fatto ripetendo la valutazione del rischio, eventualmente approfondendo gli aspetti relativi alle criticità evidenziate e ai gruppi di lavoratori maggiormente esposti. Si consiglia di ripetere la valutazione annualmente (preferibilmente variando il mese di rilevazione). Nei casi in cui il rischio riscontrato sia alto si suggerisce di ripetere la valutazione dopo 6 mesi o comunque, al massimo, entro un anno..

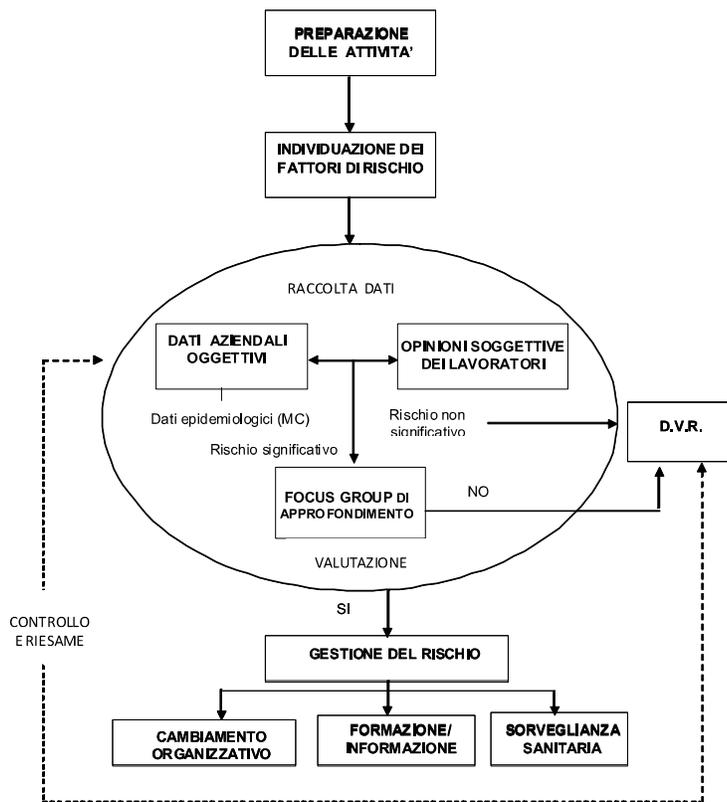


Fig.2 – Modello operativo per la valutazione e la prevenzione dello stress lavoro-correlato

### 1.3 Gli strumenti

Gli strumenti principali utilizzati per la raccolta dei dati sono: la Check list per i dati “oggettivi” e verificabili, per lo più di tipo quantitativo, associabili a condizioni di stress psicosociale. Questi indicatori aziendali, come suggerito dall’Agenzia Europea per

---

la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (OSHA), fanno riferimento ai cosiddetti “eventi sentinella” (turnover, mobilità, assenteismo, malattie, infortuni, conflittualità, ecc.), a dati relativi al contesto del lavoro (cultura organizzativa, sistema di gestione delle risorse umane, sistema di comunicazione, presenza di strumenti di conciliazione tra esigenze di vita e di lavoro, ecc.) e al contenuto di lavoro (fattori di rischio, lavori monotoni e ripetitivi, orari di lavoro, ecc.)

Complessivamente, il Sistema SVS per la valutazione oggettiva considera 12 indicatori: 4 eventi sentinella, 4 indicatori relativi al contesto di lavoro e 4 indicatori relativi al contenuto del lavoro. La raccolta dei dati soggettivi è fatta attraverso il questionario QSLC, composto da 76 items, di cui:

- 55 sono riferibili a 12 indicatori riferiti alle 5 aree tematiche riguardanti i fattori di stress (caratteristiche del lavoro, condizioni fisiche dell’ambiente di lavoro, fattori socio-organizzativi, rapporti interpersonali con caapi e colleghi, difficoltà di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro);
- 15 items relativi a 3 indicatori riferiti alle reazioni dei lavoratori (motivazione, malessere, produttività);
- 6 items relativi alle caratteristiche della “vigoria psicologica” secondo il modello della Kobasa (1982):
- Un’area aperta che consente di personalizzare il questionario.

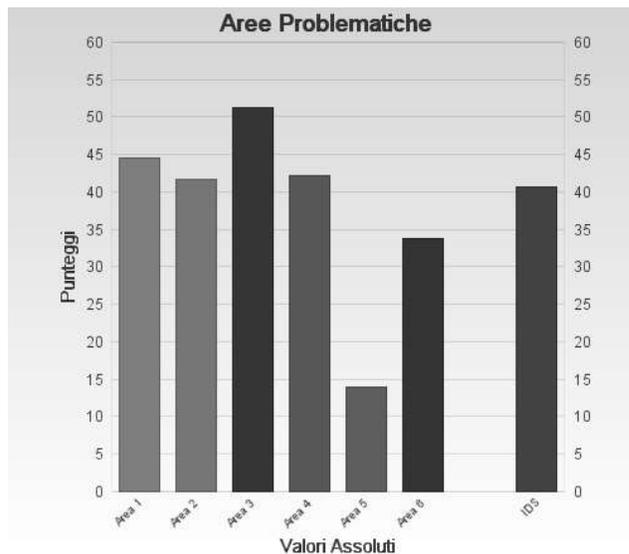
Oltre a Check list e questionario il metodo SVS offre un supporto informatico, un software di nuova generazione, in grado di effettuare in maniera automatica, senza dispendio di tempi e costi, le elaborazioni statistiche e grafiche per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

## 2. I risultati dei primi 2 anni

Il metodo SVS è stato utilizzato per effettuare la valutazione del rischio stress in aziende di vari settori produttivi (chimico, metalmeccanico, servizi, edile, ecc.). Hanno risposto al questionario oltre 1.200 lavoratori.

Di seguito alcuni dei principali risultati emersi dalle indagini:

Come mostra la Fig. 3, l'area dove si condensano i maggiori problemi è quella socio-organizzativa (Indice di Stress = 51,26), seguita dalle caratteristiche del lavoro (I.S. = 44,57), dai Fattori relazionali (I.S. = 42,11) e dalle Condizioni fisiche dell'ambiente di lavoro (I.S. = 41,68). I problemi di conciliazione vita-lavoro sembrano pesare meno, perché sono avvertiti solo da una parte dei lavoratori.



**LEGENDA:** Area 1 – Caratteristiche del lavoro; Area 2 – Condizioni fisiche; Area 3 – Fattori socio-organizzativi; Area 4 – Fattori relazionali; Area 5 – Conciliazione; IDS – Indice sintetico di Stress

*Fig. 3 – SVS – Aree problematiche*

Nella tabella che segue e in figura 4 sono riportati i risultati relativi ai 16 indicatori utilizzati.

INDICATORI		VALORE%	SCOST.
1.	Sulla complessità	38,98	-2,28
2.	Sul carico di lavoro	56,32	15,05
3.	Sui tempi di lavoro	31,15	-10,12
4.	Sul livello di autonomia e controllo	51,83	10,57
5.	Su sicurezza e comfort	41,68	0,42
6.	Sulla gestione delle risorse umane	57,18	15,91
7.	Sulla comunicazione	61,61	20,35
8.	Sulla sicurezza del posto di lavoro	34,98	-6,28
9.	Sul clima organizzativo	40,50	-0,76
10.	Sulle relazioni interpersonali con i colleghi e coll.	40,43	-0,83
11.	Sulle relazioni interpersonali con i capi	45,39	4,13
12.	Modalità di lavoro	22,46	-18,80
13.	Conciliazione vita/lavoro	13,91	-27,35
<b>Media Indicatori dei fattori di stress</b>		<b>41,26</b>	
14.	Sulla motivazione	38,59	4,77
15.	Sul malessere	34,96	1,14
16.	Sulla produttività	27,91	-5,91
<b>Media indicatori delle reazioni dei lavoratori</b>		<b>33,82</b>	
<b>Media Indicatori</b>		<b>39,87</b>	

Come si può notare, ben 4 indicatori superano il valore 50 e denotano quindi un rischio alto:

- Comunicazione (I.S. = 61,61)
- Gestione Risorse Umane (I. S. = 57,18)
- Carico di lavoro (I.S. = 56,32)
- Livello di autonomia e controllo (I.S. = 51,83).

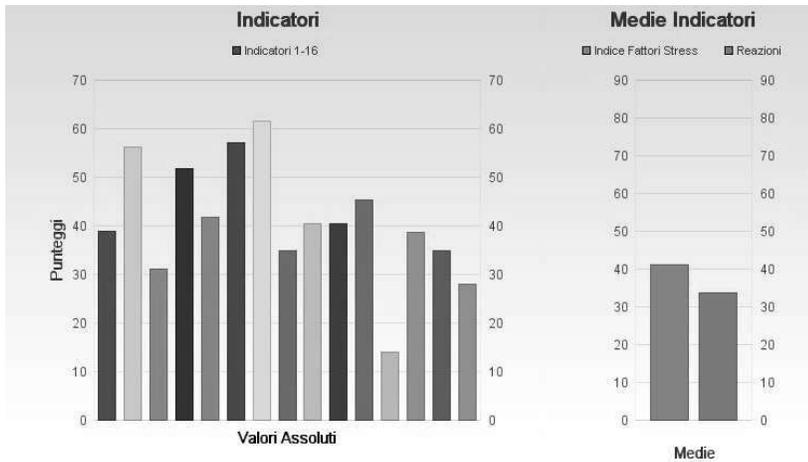


Fig. 4 – SVS Analisi indicatori

Gli aspetti più critici per tutte le categorie di lavoratori risiedono nella mancanza di comunicazione (soprattutto nella totale assenza di meccanismi che rendano possibile la comunicazione dal basso) e nella mancanza di trasparenza utilizzata nei sistemi premianti.

Osservando la media dei valori dei fattori stressogeni (I.S. = 41,26) e quella della reazione dei lavoratori (I.S. = 33,82) si nota come i lavoratori in genere sembrano reagire abbastanza bene agli stimoli stressogeni, ovvero il rapporto stimoli/risposte è sostanzialmente positivo: anche in situazioni dove forte è il carico stressogeno, la gran parte dei lavoratori mostra una buona capacità di reazione.

Senza entrare troppo nel dettaglio, sembra utile sottolineare come un'analisi più particolareggiata dei singoli items consenta di

individuare fattori di rischio specifico molto elevati, con punte che superano i 60 punti, raggiungendo in un caso anche gli 80 (Cf. Fig. 5). Quasi tutti i lavoratori, qualunque sia il loro lavoro, segnalano una situazione di rischio alto relativo all'eccessivo carico di lavoro, che richiede attenzione e concentrazione costanti e produce fatica mentale. La fatica fisica (Item 9), invece, riguarda ormai un numero esiguo di lavoratori.

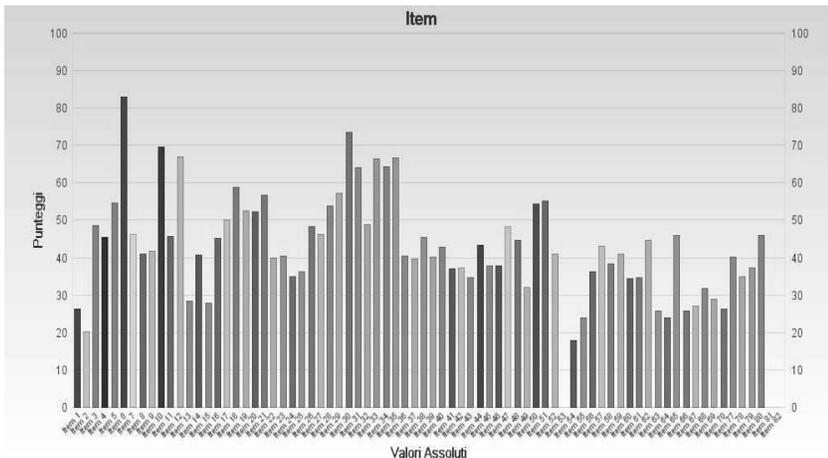


Fig. 5 – Analisi degli items

Al tempo stesso molti lavoratori si sentono sottoutilizzati: potrebbero fare di più e soprattutto lavori più complessi se l'azienda gliene desse la possibilità.

Le relazioni con i capi sono in genere poco conflittuali, però i capi vengono fortemente criticati perché non sanno fare i capi (non sanno organizzare, non sanno motivare, non sanno riconoscere i meriti).

Dati particolarmente utili vengono rilevati dal confronto per gruppi omogenei di lavoratori, dal confronto per genere o per tipologia contrattuale. In Fig. 6 è illustrata la differenza rilevata tra lavoratori e lavoratrici.

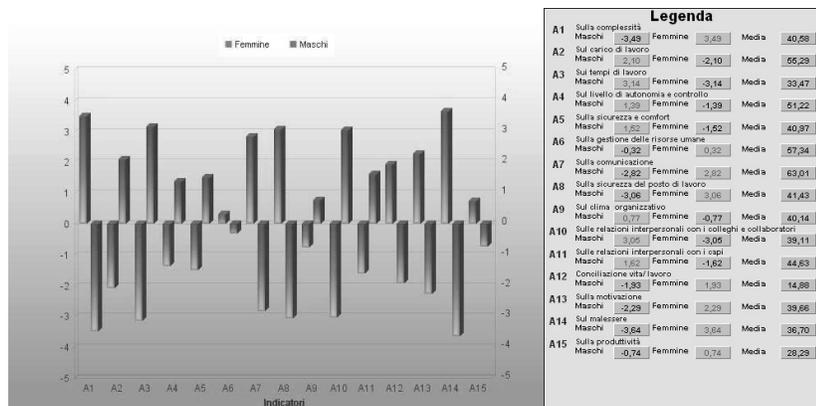


Fig. 6 – SVS Differenze di genere

In genere le donne avvertono maggiore precarietà del posto di lavoro, con ricadute sulla motivazione e maggiori disturbi per la salute; gli uomini avvertono maggiori rischi per la sicurezza, minore autonomia e più conflittualità con i colleghi e i capi.

Concludendo, le esperienze condotte hanno consentito di delineare alcune prime indicazioni:

2.1 Molte aziende vivono ancora con paura e diffidenza la valutazione dello stress lavoro-correlato. Molte aziende non dispongono di un sistema informativo adeguato per poter effettuare una seria valutazione oggettiva. Occorre ancora effettuare azioni di sensibilizzazione finalizzate a far comprendere agli imprenditori e ai lavoratori (e ai loro rappresentanti) i

---

vantaggi che possono derivare da una attenta e corretta conoscenza dei problemi psicosociali.

- 2.2 Per la valutazione oggettiva è fondamentale che i dati vengano analizzati e discussi da un gruppo di lavoro paritetico. Quindi non basta prevedere che oltre al responsabile del personale, al responsabile della sicurezza e al medico competente (tutti in qualche modo espressione del datore di lavoro) ci sia anche il rappresentante dei lavoratori, ma che questi siano presenti nella stessa misura.
- 2.3 Per analizzare i dati oggettivi raccolti (e in parte anche i soggettivi) non è sufficiente il trend con gli anni precedenti; è più utile il confronto con le altre aziende, possibilmente dello stesso settore produttivo e dello stesso territorio.
- 2.4 Attraverso la valutazione soggettiva si raccolgono informazioni più utili e puntuali sull'effettivo disagio rispetto a quelle che derivano dall'analisi dei dati oggettivi. Queste informazioni sono quelle che preoccupano di più, ma al tempo stesso interessano di più il datore di lavoro e per i lavoratori.
- 2.5 Per la buona riuscita della valutazione è importante più dello strumento utilizzato il metodo di lavoro e il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, in primis i lavoratori. Nelle esperienze pratiche vissute, si sono avuti i risultati migliori quando la rilevazione è stata realizzata in occasione di seminari in sono stati illustrati obiettivi e modalità della ricerca.
- 2.6 Esistono sempre differenze significative tra i diversi gruppi omogenei considerati all'interno di una stessa azienda. Il valore complessivo, la media dell'azienda, è poco utile e anzi può dare un'immagine distorta, nascondendo nella media statistica i problemi concreti.
- 2.7 I lavoratori hanno spesso idee chiare e semplici per migliorare le condizioni di lavoro e aumentare la produttività (a volte è sufficiente curare con più attenzione le modalità di comunicazione). I Focus group nell'esperienza concreta si rivelano

strumenti utilissimi per far emergere le proposte dei lavoratori

## **Bibliografia**

Arcuri F.P., Ciacia C., Gentile P., Laureti S., *Manuale di utilizzo del sistema SVS per la valutazione dello stress lavoro-correlato*, Palinsesto, Roma 2011.

Confindustria Latina (2010), *Linee guida per la valutazione e la gestione dello stress lavoro-correlato alla luce dell'accordo europeo 8/10/2004*

Kobasa S.C. (1982), *The Hardy Personality: Toward a Social Psychology of Stress and Health*, in Sanders G.S. e Suls J. (a cura di), "The Social Psychology of Health and Illness", Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum

Ispesl (2010), *La valutazione dello stress lavoro-correlato. Proposta metodologica*, Roma

---

# **Il modello “Valutazione dei Rischi Psicosociali” (VARP): una riflessione su indicatori, strumenti e interventi.**

*di Christian Nardella<sup>1</sup>*

## **1. Introduzione**

In Europa lo stress costituisce la seconda causa di problemi di salute legati al lavoro e la Commissione Europea, l'Organizzazione Mondiale della Sanità e l'Organizzazione Internazionale per il Lavoro sollecitano da tempo i Governi a promuovere misure di riduzione dello stress legato al lavoro.

La letteratura sull'argomento ha costantemente evidenziato l'importanza di una corretta valutazione dei rischi psicosociali per la protezione della salute dei lavoratori, in quanto a seconda del modo in cui il lavoro è organizzato, le scelte e le decisioni che si adottano possono contribuire a realizzare condizioni di benessere o malessere dei lavoratori.

Nell'ottobre 2004 è stato sottoscritto a Bruxelles l'“Accordo quadro europeo sulla valutazione dello stress lavoro-correlato”, recepito in Italia dall'art. 28 del D.Lgs. n. 81/2008, sulla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro; le indicazioni formulate dalla Commissione Consultiva Permanente, diffuse con la circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 18

---

<sup>1</sup> Christian Nardella è psicologo del lavoro, attualmente frequenta il Dottorato in Relazioni di Lavoro – area organizzazione aziendale – presso la Fondazione Universitaria Marco Biagi - Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Svolge attività di studio e ricerca sulle tematiche dei rischi psicosociali, dello stress lavorativo e del mobbing.

novembre 2010 sulla “Approvazione delle indicazioni necessarie per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato”, hanno confermato la data del 31 dicembre 2010 per l’avvio delle valutazioni. Tuttavia, le Indicazioni della Commissione semplificano profondamente tale valutazione, a fronte invece di un’offerta molteplice di strumenti e metodologie, che consentirebbero di effettuare un’analisi dello stress lavoro-correlato molto più analitica ed accurata.

Le aziende italiane hanno dunque cominciato ad affrontare la questione e lo stress lavoro-correlato e i suoi metodi di valutazione stanno diventando un tema rilevante sia per le aziende sia per il sistema sanitario e sociale.

## **2. Il modello “Valutazione dei Rischi Psicosociali” (VARP)**

Il modello d’intervento proposto si basa sullo sviluppo degli studi maggiormente accreditati a livello europeo (Cox, Griffiths 1995; Leka, Cox ,2008), dal progetto PRIMA-EF, delle indicazioni fornite dall’Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro nonché dalle linee di indirizzo proposte dalla Commissione Consultiva Permanente del Ministero del lavoro e dall’INAIL.

Il modello VARP, recentemente oggetto di pubblicazione (Aiello, Deitinger, Nardella, 2012), calibrato sul contesto italiano, propone un percorso di valutazione dei rischi psicosociali articolato in cinque fasi, assimilabile a quello di valutazione di qualsiasi altro rischio lavorativo: 1- Identificazione dei pericoli/rischi psicosociali; 2- Valutazione dei rischi psicosociali; 3 - Attuazione di strategie di controllo del rischio (Interventi); 4 - Monitoraggio dell’efficacia delle strategie intraprese; 5 - Rivalutazione del rischio o rischi specifici.

*1. Identificazione dei pericoli/rischi psicosociali (fase definibile come “preliminare”).*

---

In questa fase il gruppo di coordinamento individua gli indicatori “oggettivi”, ricavabili dall’azienda stessa e dai dati in suo possesso, definibili “eventi sentinella” (turni, assenze, ritardi, richieste di trasferimento, ecc.) ed effettua una prima osservazione (*audit*) di *contenuto* e *contesto* del lavoro, per individuare le caratteristiche dell’azienda (tenendo in considerazione anche settore e/o contesto socio-economico, clima, organizzazione, relazioni, ecc.). Questa prima valutazione può essere effettuata tramite strumenti come Checklist, griglie di analisi, interviste ecc.

## 2. *Valutazione dei rischi psicosociali* (fase definibile “di approfondimento”)

Dopo la fase preliminare di individuazione dei pericoli, con cui si rilevano informazioni sulla natura delle variabili precedentemente identificate e sul modo con cui esse possono incidere sulla salute dei lavoratori esposti, si procederà contestualmente con la valutazione (che potremmo definire approfondita) dei rischi psicosociali, raccogliendo i dati “soggettivi”, relativi alle variabili di contenuto e contesto del lavoro. Tale rilevazione sarà effettuata tramite il questionario sviluppato entro il *framework* VARP.

Seguendo questo principio è stato messo a punto lo strumento Valutazione dei Rischi Psicosociali (Va.RP) in due forme: la prima, utilizzabile per aziende di grandi dimensioni (con un numero di dipendenti superiore ai 250) e la seconda, destinata ad aziende di medie dimensioni (con un numero di dipendenti compreso tra i 50 e i 250).

Per le aziende micro o piccole è stato infine sviluppato lo strumento Checklist Stress Lavoro correlato (CSL).

Qualora nella valutazione preliminare siano emersi elementi che possano suggerire la presenza di condizioni di conflitto o di mobbing è ipotizzabile l’uso anche del questionario Val.Mob che consente la valutazione non solo di tali condizioni ma anche di situazioni che possono esserne gli antecedenti.

I lavoratori devono essere coinvolti direttamente, ma è necessario trattare le informazioni come punti di vista di gruppo e non individuali, conservando rigorosamente l’anonimato dei protocolli. L’analisi dei risultati consente l’identificazione di criticità e

punti di forza dell'azienda e la comprensione di come le eventuali criticità possano rappresentare un rischio per i lavoratori coinvolti e per l'azienda stessa.

### *3. Pianificazione e realizzazione di strategie di controllo del rischio (Interventi)*

A seconda di quanto emerso dall'analisi dei dati si potranno individuare le strategie di intervento più idonee, ad esempio:

(i) se le problematiche coinvolgono un numero limitato di lavoratori provenienti da settori di lavoro diversi o con mansioni e/o compiti diversi, può essere indicata una strategia di tipo *Individuale*: formazione specifica, coaching, consulenza psicologica di sostegno su strategie di coping, problem solving o altra specifica problematica emersa;

(ii) se le criticità sembrano addensarsi in particolari settori o gruppi di lavoro (gruppi omogenei) sarà opportuno un approfondimento relativo alla specifica criticità emersa in quel settore e proporre interventi a livello *di gruppo*, mirati alla riduzione di tale criticità, anche attraverso azioni formative specifiche o finalizzate su dinamiche comunicative e relazionali, motivazione, incentivanti al lavoro di gruppo;

(iii) se le criticità dovessero interessare varie aree e ruoli o una o più variabili organizzative trasversali a più settori sarà ipotizzabile un intervento *organizzativo/strategico*, ipotizzando il coinvolgimento dell'intera azienda a due livelli: a) formazione, rivolta al personale di diversi livelli gerarchici, ad esempio su comunicazione, lavoro di gruppo, gestione di conflitti, motivazione, sviluppo di competenze di leadership e gestione delle risorse umane; b) eventuale ridefinizione di ruoli, sistemi premianti, flessibilità di gestione dell'orario di lavoro e sulle eventuali altre variabili organizzative risultate disfunzionali.

### *4. Valutazione dell'efficacia delle strategie di controllo (interventi)*

Dopo un congruo periodo di tempo - variabile a seconda del tipo di intervento effettuato - sarà opportuno procedere con un controllo della specifica situazione su cui si è intervenuti, con tecniche quali-quantitative, scelte in funzione delle caratteristiche

---

dell'intervento effettuato e sempre con la partecipazione dei lavoratori coinvolti.

#### *5. Rivalutazione del rischio o rischi specifici*

La valutazione dei rischi psicosociali andrà periodicamente ripetuta in funzione anche dei mutamenti del contesto lavorativo (interno ed esterno all'azienda) e va effettuata nuovamente con strumenti ad hoc.

### **2.1 Presentazione dello strumento Va.RP nella versione per Grandi aziende (Va.RP-G)**

Il Va.RP nella versione per Grandi aziende (d'ora in poi Va.RP-G) è uno strumento specificatamente dedicato alla valutazione dello stress lavoro-correlato nel singolo rispondente di tipo autovalutativo (*self-report*). Il Va.RP-G propone una serie di affermazioni, o item valutativi, riferite alle condizioni lavorative rispetto alle quali lo strumento fornisce una misura del livello di stress percepito associato a ciascuna dimensione organizzativa. Vengono inoltre misurati i meccanismi di coping utilizzati per fronteggiare lo stress e gli effetti sulla soddisfazione lavorativa e sulla salute dell'individuo. Le proprietà psicometriche del Va.RP-G sono state esaminate su un ampio gruppo di lavoratori, sulla linea degli standard previsti dalla letteratura di ambito psicometrico al fine di consentire l'esame della struttura fattoriale e l'attendibilità delle scale.

Il questionario è suddiviso in diverse sezioni e, partendo da un insieme più ampio, comprende nella forma in presentazione un totale di 192 affermazioni articolate in 27 scale. Lo strumento risulta suddiviso in sezioni. Nella prima sono collocati gli aspetti inerenti i fattori di "contesto" e "contenuto del lavoro" o, più in generale, le variabili organizzative potenzialmente in grado di produrre stress nel soggetto. Nella seconda sono state inserite le strategie di coping messe in atto dall'individuo. L'ultima sezione è composta dagli item volti a valutare gli effetti sull'individuo, suddivisi in esiti sulla salute mentale e fisica e sulla soddisfazione lavorativa. Ogni sezione dello strumento è a sua volta divisa in

una serie di specifiche scale che misurano differenti dimensioni dello stress.

Il campione da noi considerato fa riferimento a una tipologia di contesti altamente differenziata, sia di ambito pubblico che privato, secondo la catalogazione delle attività economiche (v. Ateco). Il campione attuale risulta composto da oltre 1500 soggetti, bilanciati per genere.

Le analisi condotte hanno riportato ottime caratteristiche psicometriche di affidabilità e la validazione per scale indipendenti lo rende uno strumento altamente flessibile e agli obiettivi di analisi dello stress lavoro-correlato.

## **2.2 Presentazione dello strumento Va.RP nella versione per Medie aziende (Va.RP-M)**

Lo strumento Va.RP-M (Nardella, Aiello, 2012) deriva direttamente dalla forma estesa e la riduzione del numero delle affermazioni e/o delle scale è stato realizzato seguendo due criteri.

In primo luogo, dall'iniziale set di 192 item della versione per grandi aziende delle 27 scale del Va.RP-G, le Analisi delle Componenti Principali avevano trattenuto un consistente numero di item (dai 5 ai 13); di conseguenza, si è optato per fissare un numero massimo di tre o quattro voci per ciascuna scala, ad eccezione della Scala sulla Soddisfazione - che è stata ridotta del 50% - e delle due Scale sul Coping che sono invece rimaste invariate (Coping orientato al compito: n=5; Coping emotivo: n=5). La scelta di mantenere inalterate le scale sul Coping è motivata dalla possibilità che questo aspetto possa anche non essere preso in considerazione nella fase di valutazione. Il coping è infatti un aspetto collegato alla persona e al suo modo di affrontare lo stress; conseguentemente, se l'obiettivo è la valutazione dei luoghi e dei posti di lavoro e non le persone, per esigenze legate alla lunghezza del questionario, può anche essere escluso dalla valutazione. In questo processo di riduzione, per ottenere un più in alto livello di affidabilità interna, si è comunque cercato di mantenere la struttura delle scale originali.

---

Il secondo criterio utilizzato per la realizzazione della forma breve si è basato su aspetti teorici. Si è cercato di minimizzare gli item che nella versione base misuravano aspetti che potevano risultare ridondanti, operando una scelta sulla base del contenuto dell'item.

Per la realizzazione dello strumento Va.RP-M si è proceduto con l'effettuazione di una nuova serie di somministrazioni ad un campione di soggetti di aziende con un numero di lavoratori compresi tra le 50 e le 250 unità.

Il campione è formato da oltre 600 soggetti, bilanciati per genere. Dalle analisi condotte è derivato uno strumento composto da 83 item, articolati in 23 scale. L'eliminazione degli item ha prodotto una riduzione del 57% nella versione per medie aziende, rispetto alla versione per grandi aziende.

L'uso della versione Va.RP-M appare dunque indicato per la ricerca applicata nei luoghi di lavoro di medie dimensioni, soprattutto perché permette di raccogliere le informazioni in modo più agevole sugli indicatori di percezione soggettiva relativi allo stress lavoro-correlato da cui deriva la valutazione delle condizioni di lavoro.

### **2.3 Presentazione dello Strumento Checklist Stress Lavoro-Correlato (CSL) per micro e piccole aziende**

Lo strumento Checklist Stress Lavoro-Correlato (CSL; Nardella, Deitinger, Aiello 2012), si compone di 18 item atti a valutare i più comuni problemi riguardanti la progettazione e la gestione del lavoro nelle micro e piccole imprese. Le voci della CSL sono corredate da una scala di frequenza con quantificatori "indeterminati" a quattro passi valutativi.

Lo strumento trae in parte origine da una specifica pubblicazione dell'Agencia Europea per la Sicurezza e la Salute sul lavoro (Factsheet, 2002), e da una fase preliminare di studio in cui sono state condotte interviste semistrutturate a stakeholders nel campo della salute e sicurezza sul lavoro, quali professionisti, imprenditori, sindacalisti e lavoratori.

I dati si riferiscono a oltre 1000 lavoratori provenienti da 136 aziende, differenziate per dimensioni e settori produttivi secondo la classificazione delle attività economiche (v. Ateco 2007). Il 70% delle aziende ha fino a 10 dipendenti, il 30% tra gli 11 e i 50 dipendenti.

Dalle analisi condotte è derivato uno strumento articolato in 3 scale.

La prima, denominata “Cultura organizzativa”, è composta, ad esempio, da item che descrivono aspetti come: il coinvolgimento nel prendere decisioni, il coinvolgimento nei cambiamenti, la possibilità di influire sul modo di svolgere il proprio lavoro, l’informazione sul posto di lavoro.

La seconda, denominata “Carico di lavoro”, è composta, ad esempio, da item che descrivono aspetti come: la quantità di lavoro assegnato, gli eccessivi cambiamenti, la pressione lavorativa.

La terza, denominata “Qualità delle relazioni e sostegno”, è composta da item che descrivono aspetti come il rapporto e il sostegno con i colleghi.

Le analisi condotte hanno riportato ottime caratteristiche psicometriche di affidabilità e lo rendono uno strumento altamente agevole per le esigenze di analisi dello stress lavoro-correlato nelle micro e piccole aziende.

## **2.4 Presentazione dello strumento Val.Mob per la valutazione del mobbing nelle organizzazioni**

Nel più ampio quadro di studio della prevenzione e gestione dei rischi psicosociali, è stato predisposto lo sviluppo del Questionario Val.Mob (Aiello, Nardella, 2012), per la valutazione del mobbing nelle organizzazioni, con l’intento di evidenziare indici predittivi di tale fenomeno.

Lo sviluppo e il perfezionamento della scala sono frutto di un processo graduale, caratterizzato da una serie di rilevazioni empiriche sul campo che si sono succedute nel tempo. Le ricerche iniziali, condotte presso uno sportello anti-mobbing di un sinda-

---

cato confederale, si sono svolte in due fasi operative: la prima esplorativa e la seconda di realizzazione dello strumento.

Il questionario Val.Mob. è stato somministrato ad un campione totale di oltre 1200 persone bilanciato per genere.

Come accennato in precedenza, i partecipanti allo studio sono stati reclutati sia nelle organizzazioni che hanno partecipato allo studio, sia attraverso i dati raccolti sui soggetti che si sono rivolti presso i Centri clinici per la diagnosi di disturbi correlabili ad una situazione di mobbing.

Dalle analisi condotte è derivato uno strumento articolato in 4 scale.

La prima, denominata *Relazionale*, è composta dagli item che riguardano il rapporto con superiori e colleghi, mettendo in risalto gli aspetti di comunicazione verbale e non verbale, la comunicazione formale ed informale all'interno dell'organizzazione, le violenze verbali, le derisioni e l'esclusione dalle occasioni di ritrovo o durante le pause lavorative.

La seconda, denominata *Intrusività/Ingerenza*, è composta dagli item che riguardano violazioni della vita privata, violenze morali e fisiche, stereotipi e pregiudizi, minacce verbali o scritte, ricatti e controllo frequente.

La terza, denominata *Dequalificazione*, è composta dagli item che riguardano assegnazione di compiti dequalificanti, demansionamento, isolamento, sovraccarico/sottocarico di lavoro, danni materiali subiti, boicottaggi.

La quarta, denominata *Attaccamento al lavoro*, è composta dagli item che riguardano l'ambiente lavorativo e il legame affettivo verso quell'ambiente, i valori caratteristici di quell'ambiente lavorativo e la loro corrispondenza con quelli individuali.

Le analisi condotte hanno riportato uno strumento affidabile dal punto di vista psicometrico e predittivo del fenomeno mobbing in ambito organizzativo.

### 3. Conclusioni

L'obiettivo nel proporre alla comunità scientifica ma anche gli operatori della prevenzione dei rischi per la salute legati al lavoro il modello VARP è stato improntato a un approccio non statico, prescrittivo e tecnico-normativo, ma, piuttosto, dinamico, flessibile e propositivo, che rappresenta quel passaggio da una visione della sicurezza legata al concetto di "obbligo" al concetto della sicurezza come "opportunità".

In conclusione, l'ottica promozionale del Modello VARP si basa su quella più ampia delineata dalla prospettiva della *sustainable work psychology* che considera simultaneamente e parallelamente fattori culturali, economici, ambientali (v. Wood e West, 2010), per cui un processo di valutazione adeguato, affidabile e attendibile, che si apra allo studio della complessità delle problematiche in gioco, si candida a essere successivamente promotore di interventi organizzativi finalizzati a ripristinare equilibri di benessere psicosociale avversando lo stress e i rischi ad esso correlati.

### Bibliografia

Aiello A., Deitingner P., Nardella C. (2012), *Il modello "Valutazione dei Rischi Psicosociali" (VARP)*, Franco Angeli, Milano.

Aiello A., Nardella C. (2012), *Il disagio lavorativo tra aspetti relazionali e sintomi sulla salute dell'individuo: Lo strumento Val.Mob*, in "Atti del Congresso Nazionale delle sezioni AIP (Associazione Italiana di Psicologia)", Chieti 20-23 settembre 2012, Espress Edizioni, pg.378.

Albano R., Fabbri T.M. (2010), *Competenze per l'apprendimento organizzativo. Un approccio simoniano*, In "Rassegna Italiana di Sociologia", 2: 255-282.

---

Cox T. (1993), *Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work*, HSE Books, Sudbury.

Cox T., Griffiths A.J. (1995), "The assessment of psychosocial hazards at work", in Shabracq M.J., Winnubst J.A.M., Cooper C.L. (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley& Sons

European Agency for Safety and Health at Work (2002), *Consigli pratici destinati ai lavoratori su come affrontare lo stress legato all'attività lavorativa e le sue cause*, Facts 31, Belgium

Leka S., Cox T. (2008), *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*, I-WHO publications, UK.

Nardella C., Aiello A. (2012), *Valutare il benessere organizzativo: la forma per medie imprese dello strumento multidimensionale Va.RP*, in "Atti del Congresso Nazionale delle sezioni AIP (Associazione Italiana di Psicologia)", Chieti 20-23 settembre 2012, Espress Edizioni, pg.391.

Nardella C., Deiting P., Aiello A. (2012), "Lo strumento "CSL" per la gestione dello stress lavoro-correlato nelle micro e piccole imprese", in De Carlo N.A., Nonnis M. (a cura di), *Nuovi codici del lavoro. Contributi per la salute e il benessere nelle organizzazioni*, TPM Edizioni, Padova.

Woods S., West M. (2010), *The Psychology of Work & Organizations*, CENGAGE, Lrng, Business Press.

## **Riflessioni su alcune esperienze di valutazione dello stress lavoro correlato in Italia**

*di A. Magrini, L. Livigni<sup>1</sup>*

Sono ormai diversi anni che il legislatore ha indicato la necessità di valutare lo stress lavoro correlato (art.28 d.lgs. 81/08). Diversi sono stati i motivi, oltre a quello legislativo, che hanno spinto aziende private e pubbliche amministrazioni a “imbarcarsi” in tale impresa (Livigni, Magrini et al., 2011). Le esperienze finora avutesi nel contesto italiano hanno evidenziato le non poche difficoltà che il mandato valutativo del legislatore comporta.

Attualmente rispetto al tema della valutazione dello stress si paga ancora una carenza di percorsi condivisi e scientificamente provati nella loro efficacia. Le esperienze più importanti nella valutazione dello stress sviluppate in contesti internazionali (Nord Europa e USA ovviamente) non possono rappresentare automaticamente un esempio da seguire in Italia, per le evidenti differenze culturali, lavorative, socio-economiche. A differenza di altri paesi, in Italia abbiamo incominciato a parlare di stress, ponendoci il problema della sua valutazione e gestione nelle organizzazioni lavorative, dietro un dettato normativo non aggirabile. Innanzitutto molte sono le perplessità su come distinguere fra stress causato dal lavoro e stress che nasce in contesti extra-lavorativi e che inevitabilmente si avverte anche durante l'attività di lavoro. Così come, alla luce del diffuso contesto di crisi internazionale in cui viviamo, molti lavoratori e lavoratrici si trovano a vivere situazioni di lavoro effettivamente pesanti e preoccupanti, legate al tentativo dell'azienda / organizzazione di sopravvivere e superare il momento di buio attuale.

Il percorso di valutazione dello stress lavorativo ad oggi indicato (Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, 2010) non aiuta

---

<sup>1</sup> Cattedra di medicina del lavoro - Università “Tor Vergata” di Roma

---

ormai a fare chiarezza sui punti precedentemente espressi, anche perché le indicazioni metodologiche fornite sono state redatte, per volontà degli stessi autori, secondo i *“criteri di semplicità, brevità e comprensibilità”*. A tre anni di distanza dall’emanazione di tali indicazioni, è divenuto urgente confrontarsi sugli effetti prodotti dai percorsi di valutazione finora attuati e pensare, eventualmente, a come migliorare e arricchire le suddette indicazioni. Cosa non da poco.

Si ha la sensazione che le società scientifiche di settore si siano arenate nella loro riflessione di fronte alla innegabile difficoltà di coniugare diversi approcci e strumenti di analisi e valutazione. Tutti sono concordi nel dire che è necessario partire dall’analisi di *“indicatori oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili”*, ma molti allo stesso tempo si sono scontrati con la difficoltà di raccogliere, in modo sistematico e significativo, tali indicatori o con la diversa significatività che essi hanno a seconda del settore di attività, della tipologia di contratto, del contesto economico di riferimento. Ancora, passando all’applicazione di strumenti di analisi qualitativa (che si rivolgono direttamente al lavoratore/trice), da un lato questa è ampiamente condivisibile come approfondimento ulteriore delle condizioni di stress, dall’altro si configura sempre più spesso il rischio di far coincidere la valutazione dello stress lavorativo con la raccolta della sola percezione soggettiva rispetto ad un particolare momento della vita lavorativa.

Confrontando i percorsi messi in campo in Italia è innegabile comunque una certa difformità negli strumenti utilizzati (per es. tipo di questionario, ricorso a interviste, predilezione di focus group, ...) e in alcuni casi, notevole autoreferenzialità del percorso proposto e attuato (per es. a seconda delle professionalità coinvolte nel gruppo di lavoro).

È per questo che, guardando al nostro contesto di riferimento, si può affermare dunque che il percorso indicato dal legislatore, pur tracciando una indicazione apparentemente puntuale, risente ancora dell’approccio sperimentale in corso di definizione, della mancanza di esperienza nel nostro contesto lavorativo e della

manca di indicazioni e studi di settore. Quest'ultimo punto potrebbe essere un grande aiuto per le piccole realtà lavorative di cui è composta la maggior parte del nostro territorio produttivo. A fronte delle scarse risorse esistenti da dedicare alla valutazione dello stress (in termini economici ma anche di competenze possedute), si è verificata, in effetti una ripetizione di autovalutazioni o di valutazioni estemporanee da parte di piccole realtà, che si sono spesso rivelate inutili. Sarebbe utile approfondire la conoscenza dei settori / aree (per es. sanità, scuola, produzione pesante, lavori d'ufficio, pulizie, lavori itineranti, ...) per dare indicazioni precise sulle condizioni che "a priori" vanno implementate nell'ambiente di lavoro per abbattere o limitare l'esposizione ad un possibile agente stressante "tipico" del settore in questione. In tal modo sarebbero agevolate nella valutazione le realtà più piccole con ridotta disponibilità economica. Anche nella ricerca per settori e ambiti di attività è carente la raccolta di dati che possano sostenere scientificamente l'efficacia dei percorsi di valutazione messi in atto. Fare uno sforzo in tal senso aiuterebbe senz'altro ad arricchire la letteratura esistente, magari con la produzione di linee guida specifiche (come per es. "decaloghi" di interventi condivisi da enti preposti e autorevoli). In altre parole in modo provocatorio, si potrebbe "*valutare meno e meglio*", magari mettendo a sistema i risultati collezionati in settori specifici.

Un altro punto da affrontare è, a nostro riguardo, la perdita dell'obiettivo ultimo della valutazione dello stress. L'aver inserito la valutazione dello stress in una norma con conseguenze penali ha concentrato l'attenzione più sul formale rispetto del dettato normativo che sul sostanziale intervento correttivo che potrebbe discendere da una buona valutazione dello stress lavoro correlato. In altre parole, non sono state rare le esperienze di valutazione in cui si è registrata una "passiva" partecipazione del datore di lavoro al percorso di minima (in particolare alla sola fase di valutazione oggettiva), senza aderire culturalmente allo stimolo molto più ampio dell'Accordo Europeo ("*Lo scopo dell'accordo è migliorare la consapevolezza e la comprensione dello stress da lavoro*

---

*da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti, ... L'obiettivo di questo accordo è di offrire ai datori di lavoro e ai lavoratori un modello che consenta di individuare e di prevenire o gestire i problemi di stress da lavoro"). Il risultato italiano è stato in molti casi una moltiplicazione di valutazioni che "in qualche modo risultassero verdi" per non rendere necessario l'intervento correttivo successivo. È facile capire come ciò celi una carente visione dell'obiettivo reale della valutazione. Il fine ultimo della valutazione dello stress lavorativo, così come per tutti gli altri fattori di stress noti, è l'abbattimento o la rimozione delle cause lavorative di esposizione a tale rischi. Del resto l'Accordo Europeo, a cui il legislatore italiano fa esplicito riferimento, si esprime con chiarezza: "... Tutti i datori di lavoro sono obbligati per legge a tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori. Questo dovere riguarda anche i problemi di stress da lavoro in quanto costituiscono un rischio per la salute e la sicurezza. Tutti i lavoratori hanno il dovere generale di rispettare le misure di protezione decise dal datore di lavoro. I problemi associati allo stress possono essere affrontati nel quadro del processo di valutazione di tutti i rischi, programmando una politica aziendale specifica in materia di stress e/o attraverso misure specifiche mirate per ogni fattore di stress individuato".*

La valutazione dello stress lavorativo dovrebbe essere finalizzata, dunque, alla messa a punto di azioni correttive e non solo alla collocazione della realtà lavorativa in fasce di esposizione al rischio (basso/medio/alto). In Italia, invece, si ha la percezione di trovarsi di fronte ad un ipertrofico impegno valutativo, che ha comportato spesso un significativo impegno economico da parte delle aziende (specialmente quelle di grandi dimensioni), senza adeguata attenzione all'identificazione di indicazioni operative orientate alla riduzione effettiva del rischio. Il punto oggi è proprio questo: affinare gli strumenti di indagine e valutazione da un lato, ma non rinunciare ad una riflessione e attuazione delle azioni migliorative che si possono mettere in campo. Il passo avanti da compiere attualmente è riuscire a realizzare percorsi di miglioramento individuali o organizzativi, con tempistiche, risor-

se e competenze adeguate. Il che non significa sconvolgere l'intera organizzazione lavorativa o contare nella formazione al singolo lavoratore come unico strumento di intervento possibile e praticabile, ma sforzarsi di trovare linee di intervento realizzabili, ed economicamente sostenibili, per migliorare effettivamente la situazione lavorativa.

La sostenibilità economica delle iniziative correttive è un altro tema importante. Oggi è indispensabile proporre interventi che siano sostenibili economicamente e che abbiano una certa comprovata "garanzia" di riuscita, per quanto possibile in questo ambito così delicato. Il tutto affinché il percorso di valutazione e di intervento sia affrontabile da parte di tutte quelle - numerose - imprese che attualmente hanno margini di azione ridotti e vincoli economici non aggirabili.

Un altro punto aperto rispetto alla valutazione dello stress è costituito dagli attori che sono coinvolti nel processo di valutazione. Come è noto la responsabilità, civile e penale, della valutazione di tutti i rischi - stress incluso - ricade sul datore di lavoro. L'efficacia della valutazione e la correttezza di impostazione del percorso di valutazione dello stress lavorativo, dipende però indubbiamente dalla composizione del team. L'innegabile soggettività della percezione dello stress, unita alla multifattorialità del fenomeno, richiedono un approccio multidisciplinare e, come già visto, un ampio mix di strumenti metodologici (questionari soggettivi, analisi dei sintomi clinici, osservazione del lavoro, analisi di database aziendali e monitoraggio dei parametri numerici identificati internamente). Del resto la stessa Commissione Consultiva si esprime chiaramente per un approccio condiviso e multidisciplinare che spesso non trova reale applicazione nella realtà. Tale multidisciplinarietà, ad oggi più dichiarata che reale, si dovrebbe riflettere nella costituzione di un gruppo di lavoro composto da diverse professionalità, al di là delle contese fra categorie e professionisti differenti che stanno movimentando il dibattito interno italiano in merito (fra medici del lavoro, psicologi, RSPP). Si ribadisce, quindi, la necessità di un intervento collegiale all'interno del gruppo di lavoro in modo da valorizzare in

---

fase valutativa (e sicuramente di intervento correttivo successivo) la conoscenza posseduta dalle diverse figure aziendali presenti. A proposito della composizione del team di lavoro deputato alla valutazione dello stress, è assolutamente indispensabile la presenza al suo interno di figure legate al management aziendale che possano garantire il commitment necessario per portare avanti concretamente il percorso di valutazione. In altri termini è necessaria all'interno la presenza di ruoli aziendali che possano "muovere le leve decisionali interne". Ciò per evitare che si arenino del tutto le eventuali iniziative di miglioramento correttivo individuate a fine percorso di valutazione.

Durante il percorso di valutazione dello stress lavorativo, è quindi fondamentale utilizzare tutte le informazioni e la conoscenza maturata del contesto lavorativo. La conoscenza del lavoro e delle persone proveniente dalla attività di sorveglianza sanitaria viene, invece, spesso sottovalutata e non inglobata a sufficienza all'interno dei percorsi di valutazione dello stress. Lo stesso mandato legislativo, del resto, esige fortemente la partecipazione del medico competente alla valutazione del rischio, mentre oggi questa figura si trova spesso ancora vittima di isolamento culturale durante tale processo. Quanti medici competenti collaborano *realmente* e non *pro-forma* alla valutazione dei rischi? È importante imparare a leggere ai fini della valutazione dello stress i dati provenienti dalla attività di sorveglianza sanitaria (clinica, anamnesi, esame obiettivo, accertamenti strumentali), valorizzando la conoscenza che il medico competente detiene tanto verso il singolo lavoratore/trice quanto verso il gruppo di lavoro. Il medico competente può anche svolgere un ruolo importante in ottica di prevenzione del rischio attraverso l'attività di informazione e formazione dei lavoratori, e prendendo parte alla formulazione di proposte specifiche di promozione della salute in azienda, ad integrazione con il sistema sanitario nazionale. In tale ottica, appare fondamentale l'aggiornamento professionale dei medici competenti aziendali, in modo che possano svolgere un ruolo proattivo nella fase valutativa e rendere più efficaci le a-

zioni di miglioramento nella fase di intervento successivo alla valutazione.

Oltre al tema del ridotto coinvolgimento nel percorso valutativo, attualmente per i medici competenti ci sono tanti quesiti aperti in tema di stress lavorativo. Uno fra tanti è la difficoltà nel gestire i casi di lavoratori/trici definibili come “suscettibili” e quindi particolarmente vulnerabili in situazioni stressanti. Quali strumenti sono utilizzabili, per esempio, nel percorso di sorveglianza sanitaria per identificare tali soggetti suscettibili? E, una volta individuati, quali sono le strade che il medico competente ha a disposizione per gestire questi singoli casi (cosa si può fare, cosa si deve fare? Si denuncia la possibile malattia professionale? Si indirizzano ai centri deputati sul territorio?). Si ha la sensazione che i medici competenti non siano ancora culturalmente preparati ad individuare e gestire i soggetti che manifestano sintomi di un disagio correlabile all’ambito lavorativo e non immediatamente riconducibile alla classica esposizione ai rischi noti e tabellati. Una altra grande difficoltà emersa fra i colleghi medici competenti è determinata dalla (in)capacità di discriminare i lavoratori affetti da patologie psichiatriche dai lavoratori vittime di situazioni lavorative particolarmente stressanti: l’esistenza di quadri sovrapposti fra i sintomi e fra le reazioni individuali spesso confonde e complica l’attività del medico.

Parlando di valutazione dello stress e della gestione dei singoli casi non possiamo non interrogarci sul ruolo dei diversi centri di valutazione esistenti sul territorio. Purtroppo tutti questi centri sono “vittima” della asimmetria valutativa dal momento che possono raccogliere solo l’opinione del lavoratore/trice e quindi la sua percezione. Sarebbe interessante pensare a possibili canali di comunicazione fra tali centri e gli interlocutori aziendali, medico competente incluso, per arricchire la valutazione dei casi con ulteriori dati e informazioni, sempre nel pieno rispetto della privacy della persona interessata.

---

## Bibliografia

Accordo Europeo sullo Stress sul Lavoro 8 ottobre 2004 - (8/10/2004) CES - sindacato Europeo; UNICE-Confindustria europea; UEAPME - associazione europea artigianato e PMI; CEEP - Associazione Europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale.

Livigni L., Magrini A., Monteleone C., Bergamaschi A., (2011), *Valutazione dello stress lavoro – correlato: modelli teorici e riflessioni sulla norma vigente*, in Rapporto ISTISAN 11/19, 2011 Roma.

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Indicazioni della Commissione consultiva per la valutazione dello stress lavoro correlato*, Lettera Circolare Ministeriale, 17 novembre 2010

# Proposta di un percorso metodologico per la valutazione dello stress in ambito universitario: risultati preliminari

di Salvatore Fadda<sup>1</sup>, Giuliana Solinas<sup>2</sup>, Gianfranco Scano<sup>3</sup>

*Parole chiave:* stress lavorativo, comportamenti negativi, università, analisi organizzativa.

## Introduzione

Con l'emanazione del nuovo Testo unico in materia di salute e sicurezza nel lavoro (D. Lgs. 81/2008 e successive modifiche e integrazioni), è diventata prassi obbligatoria anche in Italia la valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

Recependo le indicazioni contenute nella circolare 18/11/2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'ISPESL/INAIL ha proposto una guida operativa basata sulla metodologia **HSE**, approntata dall'**Health & Safety Executive** e adattata al contesto italiano in diversi settori lavorativi (Iavicoli, 2010). Essa prevede una valutazione dello stress lavoro-correlato articolata in sei fasi:

1. costituzione di un gruppo di gestione con il compito di programmare e coordinare lo svolgimento dell'intero processo valutativo e sviluppare una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale;

---

<sup>1</sup> Servizio Prevenzione Protezione Igiene e Sicurezza, Università degli Studi di Sassari.

<sup>2</sup> Dipartimento di Scienze Biomediche, Università degli Studi di Sassari

<sup>3</sup> Servizio Prevenzione Protezione Igiene e Sicurezza, Università degli Studi di Sassari.

- 
2. identificazione dei fattori di rischio e organizzazione del momento informativo;
  3. valutazione oggettiva con la raccolta di indicatori aziendali di stress lavoro correlabili (eventi sentinella) e, in presenza di criticità, una valutazione soggettiva con l'analisi della percezione dei lavoratori;
  4. report conclusivo con l'analisi dei dati e la definizione dei livelli di rischio a cui collegare gli interventi preventivi/protettivi sullo stress lavoro correlato;
  5. formalizzazione dei risultati e sviluppo di un piano azione;
  6. monitoraggio e controllo per verificare che si adottino tutte le misure concordate.

Tra i settori lavorativi a rischio di stress, quello universitario presenta delle specificità che lo contraddistinguono rispetto agli altri comparti; in particolare la sostanziale differenza è a livello organizzativo, formativo e contrattuale tra il personale docente ed il resto del personale universitario. Inoltre, i recenti cambiamenti conseguenti alla globalizzazione, alla crisi economica ed alla riforma universitaria stanno esercitando notevoli pressioni in diverse direzioni: organizzative, didattiche e della ricerca con conseguenti ricadute. In particolare, lo stress da insegnamento è risultato in diversi Paesi europei uno dei fattori di rischio scatenanti e si prevede un crescente aumento con un picco nel 2020 ([www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)).

In accordo con le linee guida dell'INAIL, l'Ateneo di Sassari ha provveduto alla costituzione del Gruppo di Gestione della Valutazione dello stress composto dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, dal Coordinatore dei medici competenti, da un esperto in Statistica medica e da un esperto in Psicologia del lavoro.

Per l'identificazione dei fattori di rischio nel comparto universitario, il gruppo ha apportato due modifiche allo fase 2 del percorso metodologico di valutazione proposto dall'INAIL (Figura 1), estendendo la valutazione soggettiva a tutti i lavoratori ed introducendo la misurazione della percezione soggettiva dei fattori di contesto con l'obiettivo di evidenziare un quadro più dettagliato delle criticità applicando modelli di analisi esplorativa con l'utilizzo di più strumenti di rilevazione.



Figura 1: Percorso metodologico nell'Università di Sassari

La FASE 1 consiste nella rilevazione di indicatori di stress il più possibile oggettivi e quantificabili, appartenenti almeno a tre categorie: eventi sentinella, quali ad esempio gli indici infortunistici e le assenze da malattia; i fattori di contenuto del lavoro come l'ambiente e i ritmi di lavoro.

La FASE 2 consiste nella valutazione approfondita della percezione soggettiva da parte dei lavoratori dei fattori associati allo stress e dei fattori di contesto del lavoro (es. autonomia decisio-

---

nale, presenza di conflitti interpersonali). L'analisi di questi dati può già fornire elementi oggettivi per l'individuazione dei gruppi omogenei e degli strumenti da utilizzare (FASE 4) necessari per l'eventuale step successivo (FASE 5). La FASE 4 comprende focus group o l'utilizzo di altri strumenti di rilevazione delle informazioni utili all'approfondimento del disagio rilevato. Tale fase si svolge solo se si evidenziano criticità nei primi due fasi.

## **Metodi**

### *Partecipanti*

L'indagine ha coinvolto quattro Dipartimenti dell'Ateneo di Sassari per un numero complessivo di 426 dipendenti. Sono stati effettuati in ogni singolo dipartimento degli incontri di informazione del personale sui rischi psicosociali in sale adibite e con un numero di circa 40 dipendenti. Ad ogni partecipante è stato consegnato un questionario da auto compilarsi (*self-report*). La compilazione del questionario ha richiesto un tempo compreso tra i 15 e i 20 minuti. Ad ogni dipendente è stato garantito l'anonimato ed il trattamento delle informazioni in forma aggregata nel rispetto della privacy.

### *Strumenti utilizzati*

Per l'indagine sono stati utilizzati tre strumenti standardizzati:

- Questionario HSE Indicator Tool (IT)
- NAQ-R (Negative Acts Questionnaire Revised)
- GHQ-12 (General Health Questionnaire-12 items)

### *HSE (IT)*

Il questionario HSE, è stato messo a punto dall'Istituto *Health and Safety Executive* e recentemente validato anche in Italia su oltre 6.000 lavoratori (Iavicoli S., 2010).

Il questionario è costituito da sette dimensioni organizzative, riconosciute come potenziali fattori di rischio stress lavoro-correlato: **domanda** (comprende aspetti quali il carico lavorativo, l'organizzazione del lavoro e l'ambiente di lavoro), **controllo** (riguarda l'autonomia dei lavoratori sulle modalità di svolgimento della propria attività lavorativa), **supporto dai superiori** (include l'incoraggiamento, il supporto e le risorse fornite dal proprio superiore e dal Datore di Lavoro) e **dai colleghi** (include l'incoraggiamento, il supporto e le risorse forniti dai colleghi di pari grado), **relazioni** (include la promozione di un lavoro positivo per evitare i conflitti ed affrontare comportamenti inaccettabili), **ruolo** (verifica la consapevolezza del lavoratore relativamente alla posizione che riveste nell'organizzazione e garantisce che non si verifichino conflitti), **cambiamento** (valuta in che misura i cambiamenti organizzativi, di qualsiasi entità vengono gestiti e comunicati nel contesto aziendale). Complessivamente l'IT è costituito da 35 items riferiti ad esperienze o percezioni vissute dal soggetto negli ultimi 6 mesi. Ai primi 23 items il lavoratore risponde in base a una scala Likert nominale di possibili scelte (Mai, Raramente, Qualche volta, Spesso, Sempre), mentre dall'item 24 all'item 35 la scala Likert utilizzata indica il grado di accordo con quanto riportato nell'item, da "per niente d'accordo" a "totalmente d'accordo". Il punteggio di ciascuna scala viene calcolato come media degli item a esso afferenti: un punteggio elevato corrisponde ad un basso rischio stress e viceversa.

Oltre le sette dimensioni della versione originale dell'HSE, per questa indagine è stata considerata la dimensione "ambiente fisico di lavoro", proposta da Marcatto (2011). Inoltre, come riportato da Wanous (1997) sono state inserite due singole domande come proxy della percezione della *recessione economica*: "Quanto è stressante il tuo lavoro?" e "Nell'ultimo anno ti sei assentato dal lavoro a causa dello stress lavorativo?" con risposta binaria. Complessivamente il questionario utilizzato contiene 40 items.

NAQ-R

---

Il questionario NAQ-R, versione italiana (Giorgi et al, 2012) misura la diffusione di azioni negative sul posto di lavoro che possono portare a processi di escalation di conflitto e/o mobbing. E' un questionario *self-report* e misura le percezioni di esposizione ai comportamenti negativi sul lavoro.

Lo strumento misura due tipologie di azioni negative:

- 1) sul ruolo lavorativo e sulla mansione (es. sovraccarico di lavoro, demansionamento, *deadline* impossibili da gestire;
- 2) sulla persona e sulla propria vita privata (es. false accuse, gossip, intimidazione).

Il NAQ-R contiene 17 item con risposta a 5 punti su scala Likert, che vanno da "Mai" a "Ogni giorno" ed è la versione modificata del NAQ (Einarsen et al, 2009).

### *GHQ-12*

La versione italiana del questionario GHQ-12, adattata da Fraccaroli e colleghi (1991) consente di indagare sulla sfera della salute psicologica: depressione, ansia, deterioramento sociale e ipocondria. L'attenzione è focalizzata sul cambiamento nel normale funzionamento psichico del soggetto; il questionario infatti, non vuole indagare la presenza di disturbi psichici gravi come la schizofrenia o la depressione psicotica, ma valuta disturbi di personalità o patterns di adattamento associati al distress. Il questionario comprende item costituiti da affermazioni positive che descrivono stati psicologici connotati positivamente o attività quotidiane (ad esempio: "capacità a concentrarsi" o "sentirsi utili"), e da affermazioni negative che descrivono sintomi di disagio psicologico (per esempio: "perdita del sonno" o "incapacità a superare le difficoltà"). Al soggetto è richiesto di confrontare la propria situazione attuale rispetto al suo stato psicologico abituale, scegliendo tra quattro modalità di risposta: "come al solito", "più del solito", "meno del solito", "molto meno del solito". In questo modo è possibile collocare gli individui lungo un *continuum* i cui e-

stremi sono costituiti da una condizione di benessere psicologico, visto come assenza di sintomi psichici e da una condizione di disordine psichico con diversi gradi di gravità.

L'ultima parte della batteria dei test raccoglie informazioni relative a: età, sesso, grado di istruzione, categoria professionale, anzianità di servizio e numero di colleghi nel luogo di lavoro.

## **Analisi dei dati**

I dati raccolti sono stati analizzati per genere e anzianità di servizio riportando le frequenze assolute e percentuali. L'analisi descrittiva dei dati è stata effettuata escludendo i dati mancanti (*missing*).

Per ogni dimensione dell'HSE è stato calcolato il punteggio medio e la deviazione standard distinta per categoria professionale e genere ed è stata valutata la significatività statistica attraverso l'analisi one-way ANOVA. Il livello di significatività per ogni test statistico applicato è stato fissato al 5%.

Utilizzando la proxy della recessione economica come variabile dipendente è stata applicata la regressione logistica per stimare quanto la percezione della recessione economica potesse essere associata al genere, alla categoria professionale ed alle singole dimensioni rilevate attraverso l'HSE.

Relativamente al GHQ12 i valori della scala sono stati raggruppati considerando un cut off: salute e rischio di stress per i lavoratori.

Riguardo il NAQ, i comportamenti negativi sul lavoro riferiti agli ultimi 6 mesi sono stati categorizzati in mai, occasionalmente e sempre.

## Risultati

Hanno compilato la batteria 156 partecipanti su 426 (36,6%) con significativa *compliance* di risposta da parte delle singole realtà dipartimentali, raggiungendo il 61,1% (IC95%: 49,2% -72,8%). Riguardo il genere, il 58,4% (n=90) dei rispondenti sono uomini. Il 41,8% del campione ha fino a 14 anni di anzianità (Figura 2).

Anzianità di servizio	Uomini (n)	%	Donne (n)	%	Totale (n)	%
fino a 2 anni	2	1,3	12	7,8	14	9,2
da 3 fino a 7 anni	11	7,2	9	5,9	20	13,1
da 8 fino a 14 anni	17	11,1	13	8,5	30	19,6
15 o più anni	59	38,6	30	19,6	89	58,2
<b>Totale campione</b>	<b>90</b>	<b>58,2</b>	<b>64</b>	<b>41,8</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

*Figura 2 Distribuzione del campione per genere e anzianità di servizio, esclusi i missing*

Dalla Figura 3 si osserva che tra i partecipanti la più alta percentuale dei rispondenti è rappresentata dai Ricercatori (31,1%).

Categoria	Uomini (n)	%	Femmine (n)	%	Totale	%
Professore ordinario	22	25	4	6,3	26	17,2
Professore associato	19	21,6	9	14,3	28	18,5
Ricercatore	24	27,3	23	36,5	47	31,1
Tecnico	7	8	10	15,9	17	11,3
Altro (indicare)	16	18,2	17	27	33	21,9
<b>Totale</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>63</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

*Figura 3 Distribuzione del campione per categoria professionale e genere, esclusi i missing*

E' stata valutata l'affidabilità dei tre questionari calcolando l'alfa di Cronbach e ottenendo i seguenti risultati: HSE ( $\alpha$  di Cronbach= 0,90), NAQ-R ( $\alpha$  di Cronbach= 0,83), GHQ-12 ( $\alpha$  di Cronbach= 0,80).

I valori di affidabilità su riportati mostrano un'alta consistenza interna ed i valori ottenuti sono risultati simili alle versioni originali dei questionari.

### Risultati HSE

Nella Figura 4 è riportato il numero complessivo delle risposte per singola dimensione, i punteggi medi e le deviazioni standard (rispettivamente tra parentesi) calcolati per le 7 dimensioni dell'HSE. L'influenza delle singole dimensioni per le diverse categorie professionali non è risultata statisticamente significativa ( $p>0,05$ ). Purtuttavia emergono i valori più contenuti nelle dimensioni rispettivamente Cambiamento ed in quella Supporto manager.

Dimensioni HSE	Professore ordinario	Professore associato	Ricercatore	Tecnico	Altro	F	P-value
Domanda	23 (2,8±0,8)	23 (2,6±0,4)	44 (2,5±0,7)	44 (2,5±0,7)	3 (2,4±0,7)	0,81	0,521
Controllo	23 (4,3±0,5)	26 (4,4±0,5)	44 (4,3±0,5)	43 (4,0±0,6)	3 (4,2±0,6)	1,98	0,101
Supporto Manager	18 (3,9±0,5)	23 (3,8±0,5)	42 (3,8±0,7)	45 (3,8±0,8)	3 (4,2±0,4)	0,45	0,755
Supporto Colleghi	22 (3,7±0,7)	24 (3,8±0,8)	45 (3,6±0,8)	44 (3,8±0,8)	3 (4,1±0,4)	0,80	0,527
Ruolo	23 (4,5±0,5)	24 (4,4±0,4)	45 (4,5±0,5)	46 (4,3±0,6)	2 (4,7±0,1)	0,83	0,509
Relazione	24 (2,1±0,6)	25 (2,3±0,4)	44 (2,2±0,5)	45 (2,4±0,6)	3 (2,3±0,4)	0,87	0,484
Cambiamento	19 (4,1±0,6)	25 (3,9±0,6)	43 (3,8±0,4)	45 (3,9±0,9)	3 (3,9±1,0)	0,40	0,805

Figura 4 Punteggi medi delle dimensioni per categoria professionale

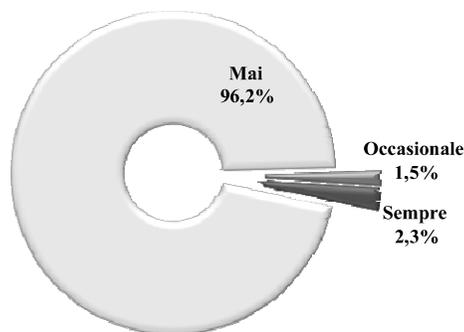
Un'analisi più dettagliata delle singole dimensioni dell'HSE-IT per genere non ha evidenziato significative differenze tra i punteggi medi ( $p>0,05$ ). In questo caso si evidenziano i valori delle dimensioni Cambiamento e Controllo.

<b>Dimensioni</b>	<b>UOMINI</b>	<b>DONNE</b>	<b>P-value</b>
Domanda	82 (2,5±0,7)	58 (2,6±0,6)	0,53
Controllo	82 (4,2±0,7)	60 (4,2±0,4)	0,51
Supporto Manager	77 (3,8±0,7)	57 (3,8±0,7)	0,82
Supporto Colleghi	82 (3,7±0,8)	59 (3,7±0,87)	0,96
Ruolo	83 (4,5±0,6)	60 (4,4±0,5)	0,63
Relazione	84 (2,2±0,6)	60 (2,3±0,5)	0,52
Cambiamento	78 (3,9±0,8)	60 (3,8±0,7)	0,44

*Figura 5 Punteggi medi delle dimensioni per genere*

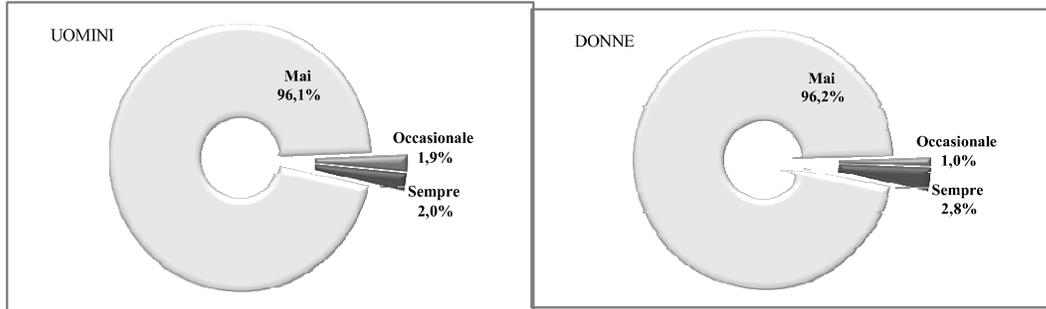
#### *Risultati NAQ-R*

Dalla Figura 6 possiamo rilevare che il 96,2% del totale delle risposte date dal campione si riferisce alla scelta “MAI”, sottintendendo che nella esperienza lavorativa, svolta negli ultimi 6 mesi, non si sono verificati comportamenti negativi sul lavoro; pertanto soltanto il 2,4% dichiara di essere sempre in conflitto.



*Figura 6  
Scala azioni negative*

Una simile situazione si osserva analizzando la diffusione delle azioni negative per genere



*Figura 7 Scala azioni negative per genere*

Analizzando le azioni negative per categoria professionale (Figura 8) si osservano complessivamente punteggi medi superiori alla media attesa dallo strumento (1,28 vs 0,83).

Comporamenti negativi	Professore ordinario	Professore associato	Ricercatore	Tecnico	Altro	F	p-value
1. Informazioni necessarie per il lavoro trattenute	23 (1,3±0,7)	26 (1,5±0,9)	45 (1,5±0,7)	44 (1,7±0,9)	3 (1,3±0,6)	0,61	0,657
2. Umiliazioni	24 (1,1±0,3)	28 (1,1±0,3)	46 (1,2±0,7)	46 (1,1±0,3)	3 (1,7±1,2)	1,24	0,297
3. Assegnazione di compiti sotto il proprio livello di competenza	24 (1,7±0,9)	27 (1,3±0,5)	47 (1,5±0,9)	44 (2,2±1,3)	3 (1,7±0,6)	3,95	<b>0,004</b>
4. Responsabilità cruciali sottratte	24 (1,1±0,3)	27 (1,2±0,4)	46 (1,3±0,9)	45 (1,6±0,9)	3 (1,3±0,6)	1,73	0,147
5. Pettegolezzi e gossip	23 (1,5±0,8)	28 (1,3±0,5)	46 (1,2±0,5)	44 (1,4±0,8)	3 (1,0±0,0)	1,13	0,343
6. Esclusione sociale	24 (1,1±0,3)	28 (1,3±0,6)	47 (1,4±0,8)	45 (1,2±0,8)	3 (1,3±0,6)	1,11	0,353
7. Commenti offensivi e insulti	23 (1,1±0,3)	27 (1,0±0,2)	46 (1,0±0,1)	45 (1,1±0,5)	3 (1,0±0,0)	0,55	0,697
8. Rimproveri eccessivamente aggressivi e rabbiosi	24 (1,1±0,3)	28 (1,0±0,2)	46 (1,1±0,3)	45 (1,2±0,4)	3 (2,0±1,7)	4,6	<b>0,0016</b>
9. Comportamenti intimidatori	24 (1,0±0,2)	28 (1,0±0,2)	46 (1,0±0,2)	45 (1,1±0,3)	3 (1,3±0,6)	1,25	0,292
10. Trasferimenti ingiustificati	24 (1,0±0,2)	27 (1,0±0,2)	47 (1,1±0,6)	45 (1,0±0,2)	3 (1,3±0,6)	0,65	0,627
11. Ipercontrollo ed eccessiva analisi di eventuali errori nello svolgimento della mansione	24 (1,1±0,3)	28 (1,2±0,5)	47 (1,2±0,5)	45 (1,2±0,4)	3 (2,3±1,5)	4,42	<b>0,0021</b>
12. Reazioni ostili	24 (1,1±0,3)	27 (1,1±0,3)	47 (1,3±0,6)	45 (1,2±0,7)	3 (1,0±0,0)	1,36	0,251
13. Continue critiche	24 (1,3±0,6)	28 (1,2±0,4)	46 (1,2±0,4)	45 (1,2±0,5)	3 (2,0±1,0)	2,47	<b>0,0478</b>
14. Scadenze irragionevoli	24 (1,5±0,9)	28 (1,5±1,1)	47 (1,4±0,5)	45 (1,5±0,8)	3 (1,7±0,6)	0,27	0,899
15. False accuse	24 (1,2±0,4)	28 (1,3±0,5)	46 (1,1±0,2)	45 (1,1±0,4)	3 (1,0±0,0)	1,81	0,131
16. Eccessivo sarcasmo	24 (1,1±0,3)	27 (1,1±0,3)	46 (1,1±0,2)	45 (1,0±0,2)	3 (1,3±0,6)	0,94	0,443
17. Carico di lavoro impossibile da gestire	24 (1,5±0,9)	28 (1,5±0,9)	47 (1,6±0,7)	46 (1,7±1,1)	3 (2,0±1,0)	0,34	0,852

*Figura 8 Azioni negative per categoria professionale e relativi valori di significatività (p-value)*

A punteggi elevati corrispondono condizioni di maggiore rischio, derivate dalle valutazioni negative che i soggetti attuano nei confronti delle azioni subite. Per alcune dimensioni, assegnazioni di compiti sotto il proprio livello di competenza, rimproveri eccessivamente aggressivi e gravosi, ipercontrollo ed eccessiva analisi di errori nello svolgimento della mansione, continue critiche i punteggi medi ottenuti per le diverse categorie professionali sono risultati statisticamente significativi ( $p < 0,05$ ).

Dalla figura 8 possiamo evidenziare i comportamenti negativi più diffusi come il Demansionamento, i Rimproveri eccessivi, l'Ipercontrollo e le Critiche continue possono essere correlate alle dimensioni HSE Supporto manager e Controllo evidenziate nei rispettivi risultati. Infine sono già evidenti che le categorie professionali "Altre" (assegnisti, co.co.pro. ecc.) ed i "Tecnici" sono quelle che risentono maggiormente delle azioni negative evidenziate.

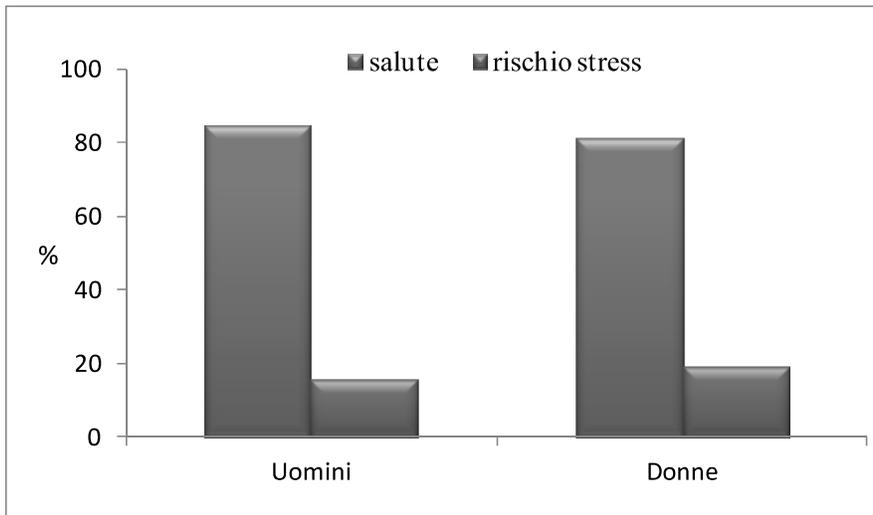
#### *Risultati GHQ-12*

Analizzando la scala di salute psicologica è risultato che i lavoratori presentano un discreto livello di salute psicologica (Figura 9).



*Figura 9 Scala di salute psicologica: cut-off personale in salute o a rischio stress*

Un'analisi più dettagliata per genere evidenzia una stima del rischio di stress più alta nelle donne (Odds Ratio: 1,26; IC95%: 0,98-1,62), sebbene non statisticamente significativa (p=0,059).



*Figura 10 Scala di salute psicologica per genere: cut-off personale in salute o a rischio stress*

Fra "altre categorie professionali" emerge il rischio di stress che mostra con la più alta percentuale (Figura 11). Quest'ultimo dato, confermando i dati del NAQ-R, può essere quindi utile per l'individuazione delle categorie professionali (gruppi omogenei) verso cui rivolgere ulteriore analisi con focus group o altri strumenti.

<b>Scala GHQ12</b>		
<b>Categoria</b>	<b>salute</b>	<b>rischio stress</b>
Professore ordinario	84,90%	15,10%
Professore associato	88,70%	11,30%
Ricercatore	85,50%	14,50%
Tecnico	81%	19%
Altro	66,70%	33,30%

*Figura 11 Scala di salute psicologica per categoria professionale*

## **Considerazioni finali**

Il presente lavoro, già in fase preliminare, fornisce un utile supporto alla relazione fra le dimensioni dello stress occupazionale, le azioni negative e stato di salute. I dati fin qui evidenziati necessitano di ulteriori analisi e di un campione più consistente. Tuttavia appaiono confermare l'utilità della valutazione soggettiva estesa a tutti i lavoratori e della misurazione soggettiva dei fattori di contesto con più strumenti.

I risultati HSE sembrano confermare un certo disagio da riferirsi alla dimensione "Cambiamento" organizzativo in atto da circa un anno nell'Università Italiana e sembrano evidenziare difficoltà di gestione del rapporto con i collaboratori da parte dei Dirigenti (Supporto).

La prevalenza della azioni negative all'interno dell'università risulta ridotta, anche in funzione del benchmarking operato con altre organizzazioni nelle quali è stato somministrato il NAQ-R. Appare inoltre rilevante come il personale docente presenti una

---

percezione delle azioni negative minore rispetto al personale con contratti atipici ed al personale tecnico e amministrativo. Questo risultato potrebbe essere indotto dal tipo di lavoro del ricercatore/professore che appare più autonomo ed indipendente rispetto a quello tecnico-amministrativo e che pertanto può richiedere un numero di interazioni minori con colleghi/superiori riducendo anche il rischio di subire azioni negative quotidiane.

Gli effetti delle azioni negative sulla salute (GHQ), non appaiono fortemente patologiche rispetto a quelle riportate in studi che hanno utilizzato lo stesso impianto metodologico (Einarsen, 2000).

Il presente contributo può quindi inserirsi in un filone di studi in cui viene analizzata la qualità della vita dei lavoratori nel contesto universitario (McKay et al., 2008).

## **Bibliografia**

Einarsen, S., Hoel, H., Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23, 24-44.

Fraccaroli F., Depolo M, Sarchielli G. (1991). L'uso del General Health Questionnaire di Goldberg in una ricerca su giovani disoccupati. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 197, 13-19.

Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2007). 'Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?'. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319.

Giorgi G. (2010). Workplace bullying partially mediates the climate health relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 727-740.

Giorgi G., Arenas A. & Leon Perez, J. M. (2012). An operative measure of workplace bullying: the negative acts questionnaire across Italian companies. *Industrial Health* 49

Giorgi G. & Majer, V. (2009). *Mobbing virus organizzativo. [Mobbing organizational virus]* Firenze: Giunti OS Organizzazioni Speciali.

Iavicoli S, Natali E, Rondinone BM, Castaldi T, Persechino B. (2010). Implementation and validation in the Italian context of the HSE management standards: a contribution to provide a practical model for the assessment of work-related stress. *Giornale Italiano Medicina del Lavoro Ergonomia*, 32, 130-133.

McKay R., Arnold D.H., Fratzi J. and Thomas R. (2008), 'Workplace bullying in Academia: A Canadian study'. *Employees responsibilities and Rights journal*, 20, 77-100.

Topa-Cantisano, G., Depolo, M., Morales, F., (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. [Workplace Harassment: Meta-analysis and integrative model of its antecedents and consequences]. *Psicothema*, 19, 88-94.

Vie T. L., Glasø L, & Einarsen S. (2011). Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying. *Journal of Psychosomatic Research*, 70, 37-43.

---

## Dalla Valutazione dei Rischi ai Rischi della Valutazione

di *Elisa D'Antona*<sup>1</sup>, *Federica Melis*<sup>2</sup> e *Flavio Pacelli*<sup>3</sup>

Già da qualche anno si dibatte sui rischi da stress lavoro-correlato (SLC) e sulla loro valutazione e ultimamente tale confronto ci sembra sempre più indispensabile soprattutto in riferimento al tema della loro prevenzione e gestione. Alla luce delle profonde e odierne trasformazioni dei sistemi organizzativi - e più in generale del mondo del lavoro - parlare di prevenzione dei rischi di natura psicosociale e di promozione della salute dei lavoratori, intesa come uno "stato di completo benessere, fisico, mentale e sociale, non la semplice assenza dello stato di malattia e di infermità"<sup>4</sup>, ci appare una questione tanto attuale quanto complessa.

---

<sup>1</sup> Psicologa clinica e gruppoanalista. Esperta di consulenza e sviluppo organizzativo sui temi della prevenzione e della sicurezza sul lavoro. Responsabile dell'area Formazione in Eco-Consult S.p.A opera in collaborazione con l'area Benessere Organizzativo coordinando progetti di valutazione, monitoraggio e gestione dei rischi psicosociali per società clienti.

<sup>2</sup> Psicologa delle organizzazioni, lavora nell'ambito della Sicurezza sul Lavoro all'interno della società Eco-Consult S.r.l. e si occupa di valutazione dei rischi da Stress Lavoro-correlato, nelle varie fasi. Ha sviluppato competenze riguardanti le tecniche partecipative di valutazione, l'individuazione degli elementi di criticità e risorsa all'interno dei contesti aziendali e la condivisione dei risultati con la committenza e i lavoratori.

<sup>3</sup> Psicologo del lavoro, si occupa da diversi anni di formazione psicosociale, valutazione e gestione dei rischi da Stress Lavoro-correlato e rischi psicosociali. Responsabile dell'area Benessere Organizzativo presso la Società Eco-Consult S.r.l. Responsabile dell'èquipe di ricerca Eco-Consult in ATS con la Facoltà di Psicologia<sup>2</sup> nel progetto "IV FATTORE" *Studio sui fattori psico-sociali di protezione e di prevenzione del rischio nelle aziende private per la promozione del benessere organizzativo* concluso nel 2010 con la direzione scientifica del prof. F. Avallone.

<sup>4</sup> Definizione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) del 1948, ripresa nell'art. 2 del D.Lgs. 81/08 che definisce la salute come uno "stato di benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o di infermità".

Se fino a qualche mese fa buona parte delle nostre riflessioni si concentrava sul protocollo di valutazione da adottare, su quali strumenti applicare, sui limiti delle Indicazioni della Commissione Consultiva e della check-list INAIL, oggi, per non perdere il contatto con le reali condizioni del mondo del lavoro e dei lavoratori, riteniamo utile porci alcune domande chiave: come si può parlare di Benessere Organizzativo in un momento di crisi? E di promozione di Sicurezza sul Lavoro? E' nostra profonda convinzione che il tema della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SSL) rappresenti, oggi più che mai, quel vertice privilegiato dal quale è possibile affrontare in maniera integrata criticità e sfide, odierne e future. Data tale premessa, il tema della sostenibilità diventa sempre più centrale nel nostro lavoro, intesa non solo in rapporto al budget, ma anche e soprattutto in termini di presenza di risorse/strumenti organizzativi/emozionali utili ad affrontare e gestire il cambiamento.

Vi proponiamo, dunque, di seguirci in una serie di questioni che spostano il focus dell'attenzione dalla Valutazione dei Rischi ai "Rischi della Valutazione", ovvero ai rischi connessi all'attivazione di un processo che porti dal semplice adempimento normativo alla costruzione di un programma di miglioramento continuo delle condizioni di lavoro. Con questo obiettivo, pur ancorandoci alla cornice più ampia della Sicurezza sul Lavoro, decidiamo di non trattare nello specifico tutti i riferimenti legislativi in favore di una prospettiva fortemente consulenziale, volta a soffermarsi su quelle dimensioni trasversali che organizzano i processi di valutazione e che riteniamo possano avere profonde ricadute sulla gestione e prevenzione dei rischi.

## **1. Breve excursus normativo**

La svolta più importante a livello legislativo in materia di SSL si ha con il recepimento della Direttiva 89/91/CE nel D.Lgs. 626/94, laddove il legislatore ha voluto introdurre il superamen-

---

to del concetto di “presunzione del rischio”. Ribadendo che ogni potenziale rischio dev’essere valutato e che in base ai risultati andranno elaborate le conseguenti misure di prevenzione, egli invita a concentrarsi non solo sulla misurazione, ma anche sugli strumenti della prevenzione dei rischi. Così la sicurezza sul lavoro diventa un obiettivo da raggiungere e uno dei mezzi per tale scopo diventa la costruzione di una squadra della prevenzione, entro l’ottica per cui le condizioni di pericolo o di rischio hanno necessariamente a che fare con scelte e decisioni organizzative.

Tale approccio di origine comunitaria viene confermato e ulteriormente perfezionato con il D.Lgs. 81/08 e le s.m.i., in cui trattare questioni che riguardano il benessere psico-fisico dei propri lavoratori impone una gestione del sistema salute e sicurezza che coinvolga tutti i soggetti del sistema di prevenzione aziendale, presupponendo la definizione di una strategia/politica della sicurezza aziendale. In questo senso, la promozione della salute dei lavoratori appare non come un dato acquisito una volta per tutte, quanto piuttosto come un sistema in movimento frutto dell’organizzazione aziendale, che passa attraverso l’assunzione e la gestione di scelte e di rischi (Kaneklin, Scarpati, 2010).

Le indicazioni normative però non sono sufficienti a definire le prassi organizzative. Quando si entra in un’organizzazione per la valutazione dei rischi da SLC, nella maggior parte dei casi è sufficiente prestare uno sguardo all’organigramma aziendale: facilmente si noterà come il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) venga rappresentato come struttura a sé stante, collegata essenzialmente con la figura del datore di lavoro, ma senza alcun collegamento diretto o indiretto con le altre aree organizzative. La nostra esperienza ci dice che tale separazione è molto più di un espediente grafico, anzi, tende a rappresentare perfettamente la relazione tra il suddetto servizio ed il resto dell’azienda. E’ proprio la discrasia tra intenti legislativi ed esperienza quotidiana a muovere la questione che attraverso questo articolo si vuole proporre: come far sì che il SPP possa essere integrato in una visione globale del benessere e della produttività organizzativa a partire dalla valutazione dei rischi psicosociali, così come la

norma vorrebbe? Più che fornire soluzioni, nostro intento è quello di proporre alcune questioni che man mano i consulenti della sicurezza possono incontrare durante il processo di valutazione.

## **2. Inizio della valutazione: quali interlocutori?**

Qualunque possa essere il nostro primo contatto all'interno di un'azienda, il D.Lgs. 81/08 ci obbliga a considerare come nostro principale interlocutore il SPP. Sin dai primi incontri è facile notare una caratteristica che trasversalmente riguarda la maggior parte dei SPP: le diverse figure non sono abituate ad incontrarsi, se non in momenti obbligati (la riunione periodica) o in caso di urgenza (misure correttive da attuare in caso di prescrizione o esposto agli organi di vigilanza). Le configurazioni che si presentano possono essere le più svariate: da una modalità sindacalizzata e conflittuale di interagire, sino all'incontro volto esclusivamente alla firma congiunta dei documenti della sicurezza, sino alla delega più totale degli adempimenti normativi a degli RSPP/ASPP molto competenti.

Il primo "rischio della valutazione" che vi proponiamo consiste nel ritenere scontatamente il SPP un gruppo di lavoro<sup>5</sup> propriamente detto, cioè orientato ad obiettivi di sviluppo condivisi. Infatti, la nostra esperienza ci indica che la formazione del SPP quale gruppo di lavoro, più che premessa, può essere considerata come uno tra gli obiettivi trasversali della valutazione, di cui il SPP può farsi carico a medio termine con l'aiuto del consulente. A livello metodologico, infatti, risulta fondamentale avere chiaro che il motivo principale per cui ci si incontra può essere un adempimento normativo, del quale si avverte esclusivamente il carico di fatica, sia perché sovente svuotato di una qualsiasi utili-

---

<sup>5</sup> Con "gruppo di lavoro" ci riferiamo alla nozione bioniana per cui un gruppo di persone si forma per svolgere un determinato compito, strutturandosi sulla cooperazione cosciente e razionale dei suoi membri, in relazione all'obiettivo da portare a termine (*Esperienze nei gruppi*, W. Bion, 1961).

---

tà, sia perché messo a carico del gruppo ristretto che si occupa di sicurezza. Tener conto di queste variabili è il primo passo per costruire all'interno del SPP una visione della valutazione SLC come opportunità<sup>6</sup> strictu sensu, capace cioè di favorire un passaggio da gruppo di persone a gruppo di lavoro utile per l'intera organizzazione. Per far ciò, riteniamo indispensabile annoverare tra i principali interlocutori il top management e/o il Datore di Lavoro (DL), così da porre le prime basi per un SPP con funzione di interfaccia tra i vertici ed il benessere dei lavoratori.

### **3. La Valutazione come intervento organizzativo**

Sin dai primi incontri con una qualsiasi azienda cliente si evince, dunque, che il contributo fondamentale del consulente non risiede tanto nell'apporto tecnico, quanto nella capacità di far cogliere al DL, al SPP e all'Azienda nel suo complesso la possibilità di sviluppo organizzativo che tale obbligo normativo evidenzia. Ciò significa necessariamente tener conto delle fantasie che l'adempimento a tale normativa attiva nel cliente. La valutazione SLC, infatti, può venir simbolizzata in modo ambiguo: da una parte può essere svalutata entro un confronto con gli altri rischi, più visibili e parametrabili; oppure può diventare estremamente seducente per i vertici aziendali, perché, qualora gli esiti non evidenziassero particolari problemi, potrebbe esimere chi di dovere (per almeno qualche anno, salvo eventuali controlli esterni!) dalla presa in carico di tutte quelle dimensioni inerenti all'organizzazione del lavoro che mostrano forti ripercussioni negative sul benessere dei lavoratori. O ancora, può venir accolta come utile momento di check-up sul clima aziendale o, sempli-

---

<sup>6</sup> Interessante l'etimo di tale parola, derivata dal latino *portus*, il quale a sua volta viene dal greco *poros* (via, passaggio) e composta dal prefisso *-op*, che significa innanzi, davanti. Letteralmente traducibile in "comodo per il passaggio".

cemente, incuriosire chi gestisce le risorse umane. Proprio lungo un'oscillazione continua tra curiosità e svalutazione si innesta l'operato del consulente. Possiamo a questo punto considerare tre momenti fondamentali della valutazione propriamente detta: la scelta dello strumento, il coinvolgimento dei lavoratori, la gestione dei risultati.

### **3.1 La scelta dello strumento di valutazione**

La scelta dello strumento può essere scambiata con la vera competenza di un esperto di rischi psicosociali, sia dall'azienda cliente che dallo stesso consulente. Un rischio verosimile è quello di accogliere le difficoltà del cliente, magari confuso rispetto ad un'analisi così complessa e articolata, ponendosi l'obiettivo di conferire allo SLC pari dignità ed autorevolezza degli altri rischi. Ciò che sottende un'operazione di questo genere è la scissione dello SLC dal resto dei processi aziendali - utile sia per una sua misurazione, sia per rendere meno minaccioso l'utilizzo dello strumento - ma che di fatto fa perdere di vista la funzione modulatrice che i rischi psicosociali ricoprono nei confronti degli altri rischi.

Questa trappola, è importante sottolinearlo, non è insita nello strumento in sé, ma nella maniera in cui viene proposto entro la relazione tra consulente e committente, laddove l'assunto implicito dell'intera valutazione può coincidere con la scelta del protocollo più "oggettivo", più attendibile, magari impegnandosi per la costruzione di scale ad hoc, il più possibile aderenti al contesto aziendale oggetto di studio. Che si tratti di "valutazione approfondita" (analisi eventi sentinella, somministrazione del questionario MOHQ<sup>7</sup> a tutti i lavoratori, Focus Group a campione per gruppi omogenei) o "preliminare" (Analisi eventi sentinella, CheckList Inail, Focus Group a campione per Gruppi Omogenei), la

---

<sup>7</sup> MOHQ: Multidimensional Organizational Health Questionnaire, OISOrg (Osservatorio Italiano sulla Salute Organizzativa) 2005. Ai fini della valutazione approfondita e della raccolta di dati soggettivi la nostra équipe di lavoro ha deciso di utilizzare tale questionario validato volto all'esplorazione della salute organizzativa (Avallone, Paplomatas 2005).

---

nostra esperienza con le diverse realtà aziendali ci porta a sostenere l'importanza dei processi che si attivano più che degli strumenti che si utilizzano, nonché i pericoli insiti nello scambiare uno strumento (il reattivo) con l'obiettivo dell'intera valutazione (condividere obiettivi di sviluppo dell'azienda). Lungi dal non riconoscere l'importanza dei diversi studi di validazione statistica, riteniamo anche che una consulenza fondata prevalentemente dal voler legittimare la capacità discriminante dello strumento possa portare ad una delega per cui saranno solo i risultati ad avere il potere di evidenziare criticità ed attivare misure correttive... l'ha detto il questionario! Inoltre, pensare che l'esito sia un lineare prodotto del reattivo scelto è a nostro modo svalutante nei confronti dell'esperto-consulente e del gruppo di lavoro che eventualmente si è implicato nel processo. In sintesi, a costo di ripetersi, è il processo che attiviamo e gli attori che coinvolgiamo che ne definiscono il senso e gli obiettivi.

Operativamente ciò si traduce in una continua lettura di alcuni elementi quali indizi e pretesti per capire quali resistenze o quali leve possono rendere difficile o agevole il passaggio da adempimento ad obiettivo produttivo. Un esempio su tutti è rappresentato da una difficoltà che spesso rileviamo nelle aziende: il reperimento degli Eventi Sentinella, o Indicatori Aziendali. Se si coglie esclusivamente la parte strutturale del problema, che sicuramente esiste e va affrontata quanto prima, ci si limiterà ad offrire soluzioni informatiche per l'estrazione degli stessi; con un passo in più, si tenterà di condividere l'importanza di quei dati che, spesso e volentieri, stupiscono anche chi amministra il personale. Ma, se il nostro obiettivo è trasformare adempimenti in opportunità di apprendimento organizzativo, possiamo iniziare a sospettare che la Direzione HR, solitamente in possesso di quei dati, non abbia mai avuto un pretesto utile per entrare in contatto con il SPP. Magari ignora anche che, in fin dei conti, parlare di SSL non vuol dire altro che trattare di condizioni e carico di lavoro, di produttività, di engagement. Creare connessioni laddove sino ad allora c'è stato un esclusivo e formale rapporto utilitaristico (il fornire dati) significa fare un passo in avanti per mettere a carico

dell'intera azienda il benessere dell'organizzazione e dei lavoratori che quotidianamente la abitano.

### **3.2 Il coinvolgimento dei lavoratori**

In un quadro così composto, ben si può notare che l'attendibilità dello strumento scelto per rilevare il livello di rischio da SLC può configurarsi come una tra le tante incertezze, soprattutto rispetto a questioni spinose come il coinvolgimento dei lavoratori, spesso recepito come passiva partecipazione alla raccolta dei dati, affidando scontatamente la qualità delle informazioni alla corposità del campione coinvolto.

Anche in questo caso dobbiamo essere capaci di considerare le fantasie che tale processo attiva. Un esempio estremo è l'idea iniziale per cui formare i lavoratori ai rischi psicosociali possa risultare minaccioso per la stessa azienda, ovvero alimentare l'incidenza di segnalazioni formalizzate o di vertenze giuridiche. Più interessante ci appare condividere l'ipotesi che un reale coinvolgimento dei lavoratori può essere attivato in rapporto a specifici problemi riscontrati a livello organizzativo, superando quell'ottica scontatamente "democratica" per la quale tutti si devono esprimere su tutto a prescindere da ruoli e competenze. Proporre tale linea metodologica significa, ad esempio, passare attraverso la funzione dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), accompagnandoli nella costruzione di un ruolo utile al SPP e all'azienda, non tanto in quanto "portavoce", ma in virtù di un pensiero sulle risorse che possono mettere a disposizione per un miglioramento globale del benessere organizzativo. In altri termini, potenziare il ruolo di rappresentanti in quanto partecipanti attivi e propositivi dei vari momenti della valutazione, dalla rilevazione alla gestione dei rischi, facendosi carico di una relazione bilaterale tra SPP e lavoratori. Condividere questo obiettivo può condurre ad una valorizzazione dell'apporto che i lavoratori possono fornire, sia attraverso la mediazione degli RLS, sia con la costituzione di piccoli gruppi di lavoro orientati

---

alla ricerca di soluzioni e risorse per affrontare le criticità rilevate.

### **3.3 La gestione dei risultati**

In questo senso, anche la gestione dei risultati può diventare momento utile a sviluppare quelle aree che hanno mostrato criticità. Una questione che attraversa questa fase più delle altre è proprio la sostenibilità dei risultati. Nella nostra esperienza ci siamo trovati a dover gestire un'importante mole di dati, molto dettagliati ed interessanti, ma di fatto a volte poco utilizzabili per le aziende in quel preciso momento storico. Il rischio della valutazione, in questo caso, è proprio quello di fornire degli output tanto precisi quanto poco sostenibili per il committente, il quale potrebbe simbolizzare le criticità rilevate quali disfunzioni da "rimettere a norma" in tempi brevi. Siamo convinti che gli esiti dei risultati possano essere considerati come delle linee guida, degli indizi che orienteranno il SPP a costruire insieme i risultati veri e propri, esito, questi ultimi, di un processo di conferimento di senso contestuale ai vari indici. Una co-costruzione che deve risultare sostenibile sotto vari punti di vista. Emozionale, innanzitutto, in quanto i dati rilevati possono attivare infinite fantasie rispetto alle dimensioni fondanti la natura ed il funzionamento dell'Azienda: dalla responsabilità ai flussi di comunicazione, dalla gestione dei ruoli alla condivisione di obiettivi, dalle competenze alle strategie aziendali. Congiuntamente alla complessità che evocano, i risultati possono al contempo venir completamente svuotati di senso, perché avvertiti come poco aderenti a quella che è la vera quotidianità aziendale basata sull'operatività. Questo ha strettamente a che fare con il passo successivo, la redazione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR). Il DVR va costruito e pensato quale strumento operativo cui l'organizzazione può far riferimento per pianificare, verificare e monitorare l'efficacia del proprio SSL, a partire da una scelta delle criticità affrontabili in quel momento e delle risorse che possono essere messe in campo. Si tratta di chiarire che la redazione di un DVR

non è mai un atto fine a se stesso, un adempimento formale con scadenze temporali scisse dalle necessità organizzative, bensì si tratta di un mezzo utile ad elaborare un programma di apprendimento organizzativo continuo. Infatti, se nelle aziende riscontriamo una discreta preparazione tecnica sulle fasi di valutazione, lo stesso non si può affermare per la gestione ed il monitoraggio dei rischi. Spesso rappresentato come la fine ultima dell'intero processo di valutazione, il DVR può diventare strumento per integrare valutazione e gestione dei rischi, entro un ciclo continuo di analisi-azione-verifica dell'efficacia.

## **Conclusioni**

Quando si entra in un'azienda subito ci si trova di fronte ad una specifica cultura della sicurezza, concepita in base alle necessità che l'organizzazione ha dovuto affrontare nel tempo entro un continuo scambio tra gli attori che la abitano. Occorre però tenere a mente che le aziende, in quanto sistemi aperti, sono in stretto rapporto con l'intera società e le loro scelte non si limitano ad influenzare la vita dei propri dipendenti, ma hanno delle importanti ricadute sociali. Se una solida Cultura della Sicurezza è un modo non solo per adattarsi al cambiamento, ma anche per costruirlo a sua volta, non possiamo che auspicare una globale presa in carico della SSL come obiettivo primario al pari della produttività, così come la normativa vorrebbe. In conclusione, proporre una valutazione attenta ai processi non ci consente di prevedere linearmente e con precisione quali saranno i risultati. Ciò di cui siamo certi è che l'abbandono di una buona quota di controllo sugli aspetti tecnici può favorire nelle aziende un investimento reale sulla sostenibilità delle strategie adottate per far fronte, attraverso la SSL, alle recenti trasformazioni del mercato e del mondo del lavoro.

---

## Bibliografia

- Avallone, F. (2011), *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*,  
Avallone, F. Paplomatas, A. (2005), *Salute organizzativa*, Cortina,  
Milano.
- Bion, W. (1961), *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma.
- Bruno, A. Kaneklin, C. Scaratti, G. (2005), *I processi di generazione  
delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro.*, Vita e  
Pensiero, Milano.
- Carli, R. Panizza, R.M. (1999), *Psicologia della formazione*, Il Mu-  
lino, Bologna.
- Carocci Editore, Roma Kaneklin, C. Scarpati, G. (2010), *Sicurezza  
e organizzazione. Ricerca e formazione per la sostenibilità del-  
la vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Di Maria, F. Lo Verso, G. (a cura di) (1991), *La psicodinamica dei  
gruppi*, Cortina, Milano
- Fantini, L. Giuliani, A. (2011), *Salute e sicurezza nei luoghi di lavo-  
ro. Le norme, l'interpretazione e la prassi*, Giuffrè Editore, Mi-  
lano.
- Schein, E.H. (1993), *Lezioni di consulenza. L'attualità delle cono-  
scenze di processo come risposta necessaria alle sfide dello svi-  
luppo organizzativo*, Cortina, Milano.
- Schein, E.H. (2001), *La consulenza di processo. Come costruire re-  
lazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*, Corti-  
na, Milano.
- Weich, K. (1995), *Senso e significato nelle organizzazioni*, tr.it.  
Raffaello Cortina, Milano 1997.

## **I “signori dell’anello” e la maschera della com- media sociale**

*di Enzo Cordaro<sup>1</sup>*

### **Un anello per domarli, un anello per trovarli, un anello per ghermirli...e nel buio incatenarli J.R.R. Tolkien**

Ho voluto aprire il mio intervento con una metafora sul potere sfruttando una frase tratta dal libro di Tolkien “Il signore degli anelli”, perché credo che il tema affrontato in questo seminario abbia scatenato tutti gli interessi più reconditi che l’umano possa immaginare, interessi che hanno voluto chiudere una porta alla realizzazione dell’obiettivo di un approfondimento serio sulle tematiche dei processi organizzativi e la rilevazione dei rischi psicosociali per una corretta prevenzione delle patologie stress lavoro correlato.

Il tentativo di rendere inefficace l’intervento di prevenzione al disagio da lavoro è riferibile alla difficoltà da parte dell’imprenditoria sia pubblica e sia privata di mettere in discussione, sopra ogni ragionevole dubbio, il modello organizzativo, pensando che l’azienda sia solo una emanazione dei propri superiori interessi e considerando chi ci opera come una unità astratta senz’anima e senza autonomia. Mentre nell’organizzazione oggi agisce un sistema vivente, in grado di reagire agli stimoli

---

<sup>1</sup> Dirigente della Unità Operati di Psicologia del lavoro e Direttore del Centro per la rilevazione del danno biologico da disturbi del lavoro. Presidente dell’associazione APOLIS (Associazione di Psicologia delle Organizzazioni e del Lavoro In Sicurezza). Presidente dell’associazione AIBeL (Associazione Italiana Benessere e Lavoro)

---

interni ed esterni, con una sua dinamica di sviluppo, che può seguire percorsi evolutivi o regressivi i quali possono garantirle una salute ottima, oppure una salute cagionevole, si può riconoscere per le sue potenzialità peculiari, ha bisogno di essere nutrita per funzionare ed ha una sua capacità di comunicazione. Il modello organizzativo deve per cui essere considerato come un sistema vivente che riesce a dare una rappresentazione di sé, e che può anche morire. Ovvero agiscono, al suo interno, persone che esprimono le loro emozioni, i loro pareri e soprattutto interagiscono, creando un sistema per nulla predefinito, dinamico e fluttuante. Da qui sorge spontanea una domanda che si articola nel chiedere come mai non si riesca a percepire quanto sopra detto e la risposta ci viene da un'affermazione di Seth Godin il quale dice: **“sono proprio le organizzazioni che hanno bisogno di maggiore innovazione quelle che fanno di tutto per impedire che la si attui, è un paradosso, ma quando si riesce a scorgerlo, è possibile cogliere una fantastica opportunità”**. L'opportunità è di riuscire a progettare un futuro imprenditoriale in grado di reggere il confronto con una società globalizzata, con le sue trasformazioni sociali ed economiche.

Un esempio credo che possa spiegare come può essere affrontato un problema legato alla riduzione della produzione seguendo un criterio di vero cambiamento di scenario e questo ci può far capire come le reazioni emotive dell'uomo possono essere integrate positivamente nel progetto stesso, rendendole un valore aggiunto del processo organizzativo. L'esempio ci deriva dall'azione intrapresa dalla direzione della fabbrica di automobili Volkswagen, la quale si rese conto, ascoltando e osservando il sistema, che uno dei motivi del calo della produzione era dovuto al diminuito senso di appartenenza dei giovani operai al marchio e questo portava con sé un minore impegno nel lavoro. La direzione ha pensato di reintrodurre in produzione anziani operai volontari con lo scopo di permettere una trasmissione di valori ai giovani e ricostruire il gruppo ricreando il giusto collegamento tra le persone che lavorano, il marchio e la direzione dell'azienda. Al di là

dei risultati, è però encomiabile il fatto che alla Volkswagen pongano un'attenzione seria all'aspetto umano, senza fare "guerre sante" contro i sindacati e i lavoratori. La ricetta è oltremodo semplice e si riferisce alla capacità di voler sentire le persone, potendone per cui interpretare in modo corretto le esigenze e sapendo che definire una condizione ambientale corretta favorisce l'identificazione, la disponibilità e la partecipazione. Costruire un ambiente comunicativo con una dominanza simmetrica, dove la meta-comunicazione che si evince si riferisce solo a uno scontro di potere, rende l'ambiente asfittico e patologico e per cui rifiutante ed espulsivo.

Il dibattito dei "centri di potere" che hanno gestito in Italia l'accordo europeo tra le parti relativo alla prevenzione delle patologie stress lavoro correlato e la conseguente articolazione legislativa che ne è derivata (D.lgs N°81/08 s.m.i. e la circolare esplicativa del Ministero del lavoro e delle politiche sociali novembre del 2010), ha costruito una dimensione operativa che ha autorizzato la collusione con le resistenze imprenditoriali di attivare il cambiamento, tanto da maturare ancora una volta un fenomeno tutto italiano che non ha voluto accettare quanto di positivo poteva derivare dall'accordo europeo del 2004, ovvero un valore aggiunto di grande utilità, ma ripercorrendo una vecchia strada così bene descritta da Tommaso di Lampedusa nel suo più importante romanzo "Il Gattopardo" che si può parafrasare con "far finta di fare per non fare nulla".

Ed è così che è stato garantito "*l'effetto pinocchio*" costruito e gestito da professionisti che si sono preoccupati di essere più realisti del re e che hanno generato una condizione dove **"il massimo della stupidità si è raggiunto, non tanto ingannando gli altri, ma sé stessi, sapendolo"** (John Fitzgerald Kennedy). La complessità di un'organizzazione e la lettura dei suoi processi si è tradotta in una semplificazione anonima con annessa incoerente scientifica garantita da una check-list, che è uno strumento che per sua natura non può né sentire né capire la complessità delle persone, non può analizzare i fattori di contesto e di contenuto

---

delle organizzazioni, non può approfondire aspetti come la cultura e il clima organizzativo, né comprendere come si articolano i modelli comunicativi e le reti conversazionali, tantomeno quali sono gli agiti che si manifestano nei gruppi e nei sottogruppi dell'organizzazione. Il dramma è però, che proprio quello che non riesce a essere compreso da una check-list risulta invece importante conoscere, per riuscire a far propria la dimensione psicologica del gruppo, poter interpretare la componente sociale e comunicativa, percepire le reti conversazionali per evidenziare la qualità del benessere organizzativo, la funzionalità e la salute del sistema.

Come si può evitare l'effetto pinocchio e garantire un'azione vera di analisi dei processi organizzativi? La ricetta proposta dal sottoscritto e da tutto il gruppo di lavoro si articola secondo tre specifici momenti collegati tra loro, il primo un impegno morale, il secondo un impegno organizzativo e il terzo impegno di tipo scientifico e metodologico.

**Il primo momento** si riferisce al recupero del concetto di etica della ricerca che deve soprattutto essere lontana da una visione ideologica e faziosa. Si deve garantire una serietà morale nella ricerca, una correttezza di analisi del "sistema in studio"; una forte coerenza con il pensiero scientifico di riferimento; il rispetto della componente umana che abita le organizzazioni, ponendo un'equa distanza tra gli attori; un'operatività in grado di comprendere il senso dei processi e dei nodi importanti con cui si definiscono le organizzazioni; un'adeguata capacità interpretativa dei fenomeni sapendoli riferire alla dimensione del contesto in analisi. Inoltre è importante considerare chi lavora un protagonista d'ascoltare, sapendo integrare tutte le variabili che definiscono i processi organizzativi, per interpretare le esigenze del sistema e i cambiamenti sociali a esso associati.

**Il secondo momento** si riferisce al costruire un'operatività che permetta l'incontro di professionisti ponendoli in grado di apportare conoscenze diverse da integrare in un'azione comune e

definire una sinergia di forze. Lo psicologo del lavoro o il medico del lavoro o il responsabile dei servizi di prevenzione e protezione da soli non possono interpretare tutta la complessità che si esprime nell'analisi di un sistema azienda, ma la loro azione combinata può definire una visione ergonomica coerente e fortemente pregnante.

**Il terzo momento** si riferisce alla coerenza della teoria scientifica di riferimento, elemento fondamentale per assicurare un'adeguata capacità di lettura della complessità del sistema. Una teoria di riferimento ha come obbligo prioritario il compito di sapere dove e cosa guardare, quindi si deve soprattutto sapere cos'è e com'è composta un'organizzazione. Un'organizzazione, come ho avuto modo di dire sopra, ha una capacità dinamica che implica una sua trasformazione nel tempo che riesce a darle una capacità di adattarsi al contesto in cui nasce e in cui vive, nel rispetto della natura e dei compiti che è chiamata a svolgere. Il modello che riesce a cogliere la dinamicità e il cambiamento dell'organizzativa è rappresentato **dall'organizzazione come sistema vivente**, in altre parole dal **sistema conversazionale culturale**. Siamo nell'ambito della 2° cibernetica, teoria che studia l'azione e la reazione dei sistemi viventi che sono in grado di ripensare se stessi e riprogrammare l'organizzazione (autopoiesi), influenzare lo schema culturale, sapendo incidere sul livello di coscienza delle persone. Questo modello di organizzazione si riferisce a un sistema che riesce a tenere conto della complessità, integrando l'individuo e le sue reazioni emotive nel gruppo, il quale permette di considerare l'organizzazione come una rete vivente. Il **sistema conversazionale culturale** si struttura, si organizza e si rappresenta nella sostanza quando si manifesta una ricorrente condivisione di uno spazio anche immateriale, esistenziale, o psicologico, orientato a uno o più obiettivi, caratterizzato da continui contatti comunicativi. Questa situazione genera una rete d'interazioni e d'intersoggettività chiamata **rete di conversazione**, e quando le azioni delle persone si coordinano riescono a definire strutture stabili d'interazioni emotivo-

---

cognitive. La forza d'impatto delle **reti conversazionali** è in grado di generare, influenzare e modificare l'impianto strutturale della cultura organizzativa del sistema, che rappresenta, come afferma E. Schein, **"un insieme di assunti basilari che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato quando è riuscito a far fronte ai suoi problemi di adattamento esterno o di integrazione interna, e che si sono rivelati validi e, quindi, vengono acquisiti e trasmessi ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare, sentire quei problemi"**. Il **sistema conversazionale culturale** diviene per cui una fonte di aggregazione e di coesione stabile che rappresenta la sostanza della vita del gruppo, il luogo dove si manifestano le dimensioni psicosociali, si articolano i processi comunicativi, il luogo dove si organizzano i ruoli e le responsabilità e dove si articolano i conflitti.

Il **sistema conversazionale culturale** risulta dinamico e cangiante perché riesce, attraverso la capacità di retroazione, a rinviare e ricodificare i messaggi e ponendosi nella condizione di modificare e ripensare gli assetti, riprogettare le regole.

Per analizzare un sistema organizzato si deve guardare dentro e avere la capacità di essere in contatto con le dimensioni "intime" dei gruppi. Non serve a nulla e rischia di essere forviante attuare un'indagine rimanendo fuori dai confini dell'organizzazione e utilizzare strumenti formali che analizzano aspetti altrettanto formali. Misurare gli eventi sentinella, fenomeni tanto decantati per "testare il polso delle organizzazioni", è un atto inutile, perché gli eventi sentinella sono un epifenomeno sintomatologico di cause che agiscono dentro il sistema e che le check-list non fanno emergere, definendo una semplificazione inutile e dannosa. Da quanto sopra espresso si può ulteriormente capire come siano limitate le check-list proposte e come sia inutile definire un'indagine organizzativa se non si tiene conto della spiegazione dell'esperienza. Le check-list, oltre a non essere strumenti tecnicamente in grado di comprendere i sistemi organizzativi per quanto detto sopra, sono strumenti rigidi che non possono co-

gliere la complessità vitale dei sistemi. Per permetterci questo si deve avere il coraggio di sentire le persone, tutte le persone.

Lo scenario del **sistema vivente o del sistema conversazionale culturale**, secondo i concetti teorici dal gruppo di ricerca da me diretto, si articola in tre sottosistemi (**sistema intrapsichico, sistema sociale, sistema organizzato**), la cui modalità d'integrazione permette lo scorgere della dimensione psicosociale e la cui operatività definisce il divenire delle **reti di conversazione** e ne rileva la qualità. Nel caso specifico della prevenzione delle patologie stress lavoro correlato non possiamo dimenticarci di tenere in considerazione tutte le parti che compongono il sistema, perché è solo se riusciamo a leggere il dato complessivo che si può avere una giusta considerazione delle dimensioni specifiche, ad esempio del disagio individuale. Non si può pensare di definire la correlazione tra il disagio individuale e la dimensione lavorativa se non si conoscono le condizioni della dimensione sociale in cui il soggetto esplica la sua attività lavorativa. L'accertamento del disagio psichico non può fermarsi al solo inquadramento diagnostico, **espressione di una visione "fenomenologica" della persona**, ma bisogna che il dato nosologico riesca **a essere implementato con una diagnosi "proposizionale"**, ovvero con una diagnosi capace di declinare quel disagio sul piano organizzativo, specificando quali suscettibilità della persona siano state sollecitate dalle variabili disfunzionali operanti nell'organizzazione e che vanno corrette per tutelare la persona nella sua unità somato-psichica.

Il **sistema intrapsichico** rappresenta la dimensione umana individuale che si compone di atti che riuniscono in se sia la dimensione cognitiva e sia quella emotiva, la cui comprensione può essere effettuata solo se si riesce a tenere conto della complessità dei comportamenti dell'individuo.

Il **sistema sociale** dove si esprime e si può analizzare la funzione vitale dell'organizzazione che permette ai gruppi che vi operano di assumere **"un'attività mentale collettiva"** la cui dominante psi-

---

cologica è definita dalla commistione tra gli aspetti cognitivi, emotivi derivati dalle singole individualità. Ciò che ne deriva è altro dalle soggettività, dai pensieri e dalle emozioni che caratterizzano gli individui. Questo nuovo costrutto diviene la forza propulsiva che definisce “la personalità” del gruppo, caratterizzandone la componente psicologica e impostandone il comportamento e l’azione. La giustapposizione degli aspetti cognitivi con quelli emotivi caratterizza le differenze tra i diversi gruppi.

Il **sistema organizzato** che racchiude nei suoi confini tutte le dimensioni dell’organizzazione che si riferiscono sia la parte denominata **Hard** e sia la parte denominata **Soft**. Per **hard** s’intende l’insieme delle strutture materiali dell’azienda e dei principi che disciplinano l’organizzazione e che rappresentano le norme conosciute per l’azione. Questa parte si può definire anche come componente razionale e cognitiva del sistema. Per parte **soft** s’intende l’insieme delle regole non codificate, palesi o intrinseche, che condizionano i comportamenti dei soggetti che vivono l’organizzazione e che configurano gli assunti di base della cultura organizzativa.

L’insieme dei tre sistemi definisce il contesto: ovvero “il luogo sociale in cui si verifica una certa relazione, ed è anche il luogo, che attraverso il processo sociale, definisce il carattere individuale delle persone. Grazie a tale processo le emozioni individuali possono esprimersi solo nell’ambito di un pattern sociale, chiamata **Ethos**, definito come «un sistema culturalmente uniformato di organizzazione degli istinti e delle emozioni degli individui» (Gregory Bateson)

**Mi sembra opportuno chiosare quanto sopra detto con una frase di K. Marx tratta da: “Per la critica dell’economia politica, 1859”, frase il cui significato è stato ribadito con accezioni diverse anche da autori già citati come G. Bateson e W. Bion, e che recita “Non è la coscienza degli uomini che determina il loro essere, ma è, al contrario, il loro essere sociale che determina la loro coscienza”.**

Un ultimo aspetto mi sembra importante rilevare si riferisce all'eziopatogenesi del disagio dal lavoro. Come abbiamo sopra detto, per comprendere il disagio da lavoro, non possiamo basarci solo sull'analisi individuale secondo i principi della fenomenologia, ma si ha l'esigenza di integrare con una diagnosi proposizionale che sappia coniugare il disagio espresso e il rischio che può derivare da una realtà psicosociale complessa, conflittuale, malata.

L'esperienza e l'approfondimento che, come gruppo che anima l'attività dell'associazione APOLIS (Associazione di Psicologia delle Organizzazioni e del Lavoro In Sicurezza), abbiamo tratto dal lavoro effettuato con tredici aziende sanitarie e ospedaliere e da diverse importate aziende private di altri settori economici, un'esperienza che ci ha fatto rendere conto che la complicazione sintomatica è proporzionale alla difficoltà e alla patologia del sistema. Abbiamo per cui evidenziato che quanto maggiore è la disgregazione dell'organizzazione tanto maggiore è la produzione di disagio dei singoli e che il disagio si esprime secondo alcune costrittività che sono presenti nel tessuto delle aziende.

Quando in un'azienda **si configura una condizione di precarietà che impone programmi di emergenza** e non si ha la capacità di proporre un progetto stabile per il superamento del conflitto, si può definire una situazione di rigidità nelle regole organizzative che possono aggravare la complicazione concernente **le costrittività organizzative** (aumento della quantità di lavoro, riduzione delle garanzie, incremento dei controlli ossessivi, diminuzione dei tempi di riposo, etc.), che riducono lo spazio di autonomia lavorativa individuale e aumentano la fatica. Questa è una condizione che genera stanchezza fisica e psichica, caduta dell'attenzione, incremento dell'errore, irritabilità, noia e aggressività. In questa situazione il disagio individuale può assumere anche connotazioni alte, si può incrementare il rischio clinico, ma il rischio dell'insorgenza di patologie stress lavoro correlato sono limitate. Si ha un incremento della fatica, ma in genere le persone

---

sono in grado ancora di apporre capacità di resistenza alla situazione.

Qualora il **sistema dei provvedimenti provvisori divenga stabile nel tempo**, la dimensione dell'organizzazione incrementa ulteriormente il livello di costrittività, aumenta il livello di fatica e il disagio invade anche la sfera più intima che riguarda la percezione del sé riferito alle proprie competenze lavorative. In questo caso si attiva anche la **costrittività esistenziali del lavoro**, che si riferisce alla stabilità dell'immagine che le persone costruiscono all'interno del ruolo e delle attività che ricoprono sul posto di lavoro, e misura il livello di scostamento dall'immagine soggettiva con la realtà in cui è inserito. Questo non fa che implementare il disagio apportando, ai problemi sopra citati, altri problemi, come il disinteresse all'attività lavorativa, la caduta dell'immagine positiva di sé, il senso d'inutilità, un certo disturbo dell'umore con connotazioni depressive, l'ansia come emozione prevalente che accompagna l'atto lavorativo, reazioni psicosomatiche. Questa è una condizione sociale e organizzativa dove può generare una condizione sintomatologica conclamata.

Se il **sistema vivente non riesce ancora a trovare soluzioni che possano recuperare la situazione descritta**, la condizione successiva caratterizza l'insorgenza **delle costrittività relazionali**, che definisce una condizione dove si esplica una dominanza delle modalità comunicativa simmetrica rigida, si incrementa la conflittualità e la confusione sui contenuti dello scambio comunicativo (l'oggetto del confronto perde la sua identità cognitiva per caratterizzarsi solo come dominante emotiva di espressione di potere), si altera l'affettività, il gruppo diviene competitivo e conflittuale, si genera una condizione di passività relazionale che caratterizza una cultura del sistema con aspetti ansiosi e paranoidei. La dominanza del modello comunicativo complementare rigido che azzera forzatamente le differenze, crea un substrato di consenso passivo il quale ha la forza di ridurre la ricchezza e la complessità delle idee e diminuisce la qualità del confronto. Queste modalità di comunicare definiscono un tessuto relazionale e

comunicativo fortemente conflittuale, dominato da un modello a dominanza implicita di tipo interpretativo a discapito di un modello esplicito. Ciò implica il disallineamento delle reti conversazionali e la rottura delle architetture comunicative. Questa condizione la si può definire **la tempesta perfetta**, una condizione in cui da un rischio di patologie stress lavoro correlato, si passa ad un forte rischio di una situazione dove si attivano atteggiamenti da mobbing e, ancora più grave, si generano nuclei di reti morenti, ovvero nuclei che non riescono più a garantire una rete comunicativa e un passaggio comunicativo adeguato alle esigenze di una buona organizzazione, implementando il disagio e l'incomunicabilità dei settori dell'organizzazione. Sicuramente è una condizione dove aumenta in modo esponenziale l'insorgenza dei sintomi individuali e organizzativi e dove si implementa il rischio dell'errore clinico. Purtroppo questa condizione è la più diffusa nei servizi sanitari da noi analizzati.

Dobbiamo recuperare un tempo perduto, fermatosi quando si è deciso di sciogliere l'Istituto sulla sicurezza dei luoghi di lavoro (ISPESL) e di trasferirne le competenze all'interno dell'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL) e conseguentemente eliminare il network sul disagio da lavoro, che nell'istituto operava con lo scopo di coordinare esperienze territoriali e universitarie dei centri clinici che lavoravano sul tema del disagio da lavoro e di proporre e costruire nuove progettualità.

Per dirla con le parole di Mark Twain **Il segreto per andare avanti è iniziare**, e un gruppo consistente di centri che animavano il network dell'ISPESL oggi si sono ritrovati in una associazione denominata AIBeL (Associazione Italiana Benessere e Lavoro) che ha ripreso a lavorare da dove il network aveva finito e sta procedendo con la ricerca, la sperimentazione e la divulgazione di nuovi progetti relativi ai temi in questione.

Per quanto riguarda il gruppo di APOLIS (Associazione di Psicologia delle Organizzazioni e del Lavoro In Sicurezza) si procede,

---

ai fini dell'attività relativa alla prevenzione delle patologie stress lavoro correlato, ad applicare le procedure e gli strumenti che riteniamo adeguati alle regole teoriche già sopra descritte. Quindi ci si è preoccupati di analizzare i processi comunicativi delle organizzazioni seguendo l'architettura delle **reti di conversazione**, con lo scopo di comprendere la struttura del **sistema conversazionale culturale** e valutare le eventuali disarmonie tra le reti spontanee e le reti predefinite dall'organizzazione; comprendere e approfondire gli assunti di base culturali dell'organizzazione; la coerenza delle competenze e delle responsabilità assegnate a ognuno (chi fa cosa e chi coordina cosa); la relazione affettiva del gruppo (coesione del gruppo e senso di appartenenza); la dimensione emotiva che si esprime nel sistema organizzato, la modalità con cui sono presenti le costrittività organizzative; la soddisfazione soggettiva nell'attività lavorativa espressa dalle persone.

Per l'indagine della dimensione psicosociale delle organizzazioni abbiamo utilizzato un questionario chiamato ROAQ-R (Risk Organization Assessment Questionnaire – Reduced) validato secondo i normali criteri statistici, e somministrato a una popolazione di oltre ventimila persone, e da un'intervista strutturata da somministrare ai dirigenti che hanno responsabilità sul personale. Lo strumento è stato utilizzato da tredici Aziende Sanitarie e Ospedaliere su tutto il territorio nazionale e da diverse importanti aziende a valenza nazionale del settore privato.

Il ROAQ – Reduced si compone di 27 items e si compone di cinque aree che abbiamo denominato fattori (F) divise in variabili d'azione e variabili emozionali che ripercorrono la dimensione cognitiva ed emotiva di un processo organizzativo:

Fattore F1 Variabile di azione: "Adeguatezza dei flussi di azioni comunicazionali". Quanto il rapporto fra il dipendente e il servizio/azienda è flessibile e corretto, grazie alla definizione di regole chiare, trasparenti e coerenti;

F2 Variabile emozionale: “Coinvolgimento con l’oggetto di lavoro”. Quanto il lavoro svolto gratifica gli aspetti reali, ideali e relazionali del Sé;

F3 Variabile di azione: “Rispetto del rapporto tra vita privata e vita lavorativa”. Quanto l’organizzazione dei processi lavorativi rispetta l’equilibrio fra l’orario di lavoro e la vita privata, considerando tale equilibrio una variabile che incide sulla struttura organizzativa;

F4 Variabile emozionale: “clima relazionale”. Quanto l’organizzazione favorisce un clima relazionale adeguato, riconosce e stimola le potenzialità del dipendente, ne favorisce l’autonomia, lo sostiene nel suo operato, attua coerenza di comportamenti, garantendo procedure chiare, precise, trasparenti;

F5 Variabile di azione: non si attuano comportamenti tendenti a creare disagio.

Il ROAQ – Reduced è stato costruito garantendo un’adeguata teoria scientifica di riferimento sopra descritta che abbiamo ritenuto valida al fine di permettere l’analisi dei processi organizzativi; una valutazione oggettiva, nei limiti delle possibilità, dei disegni sperimentali psicosociali; una validità statistica, di contenuto, convergente e predittiva, ovvero che il test misura quello che deve misurare e che la valutazione dei risultati a valle deve confermare i dati emersi dal test; una affidabilità delle risposte nel tempo, ovvero che a condizioni uguali il test deve esprimere gli stessi risultati.

Su tutto questo che ho rappresentato nell’intervento di oggi, non sono riuscito mai ad avere una risposta da nessuno di chi rappresenta “il potere” delle decisioni (INAM, Confindustria, ABI, etc...), anzi abbiamo subito una riduzione delle potenzialità dovuta alla cancellazione del Network dell’ISPESL. Mi domando se il confronto in sede tecnica può essere per costoro molto umiliante e pericoloso. Mi domando inoltre dov’è finita la commissione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali che doveva, nei due

---

anni che hanno seguito la stesura della circolare del novembre del 2010, garantire un controllo del sistema per proporre possibili modifiche. Certo è, che se i soggetti chiamati a far parte di quella commissione rimangono quelli originari, il rischio che si continui a perpetrare *l'effetto pinocchio* è molto forte.

Vorrei infine terminare il mio intervento con una frase di Clarence Francis che ho personalmente contribuito a diffondere perché la reputo in grado di rappresentare bene la mia filosofia di vita e dei gruppi di ricerca che operano in AIBeL e APOLIS:

***“Voi potete comprare il lavoro di un uomo, la sua presenza fisica in un determinato luogo, potete comprare anche un determinato numero di abili movimenti muscolari per un’ora o per un giorno, ma non potete comprare l’entusiasmo, la lealtà, la devozione del cuore, della mente e dell’animo... Queste cose ve le dovete meritare”.***

# Valutazione dello stress lavoro correlato nelle PMI, opinioni e caratteristiche operative degli RSPP

*di Agostino Messineo, Marzia Russo, Luigi Tonino Marsella<sup>1</sup>*

## Premessa

Allo scopo di evidenziare l'adeguatezza dei servizi aziendali che oggi si occupano – per conto del datore di lavoro – delle problematiche attinenti allo stress lavoro correlato, tra il gennaio 2011 e il gennaio 2013 è stata eseguita una ricerca presso 75 responsabili di servizi prevenzione e protezione aziendali di aziende ubicate in provincia di Roma i cui risultati sono sintetizzati nei grafici seguenti. Tale ricerca riprende e amplia – modificandola sostanzialmente - una precedente analisi, effettuata nel 2009-2010 su una minore aliquota di aziende nel territorio dei Castelli Romani e dell'hinterland romano.

---

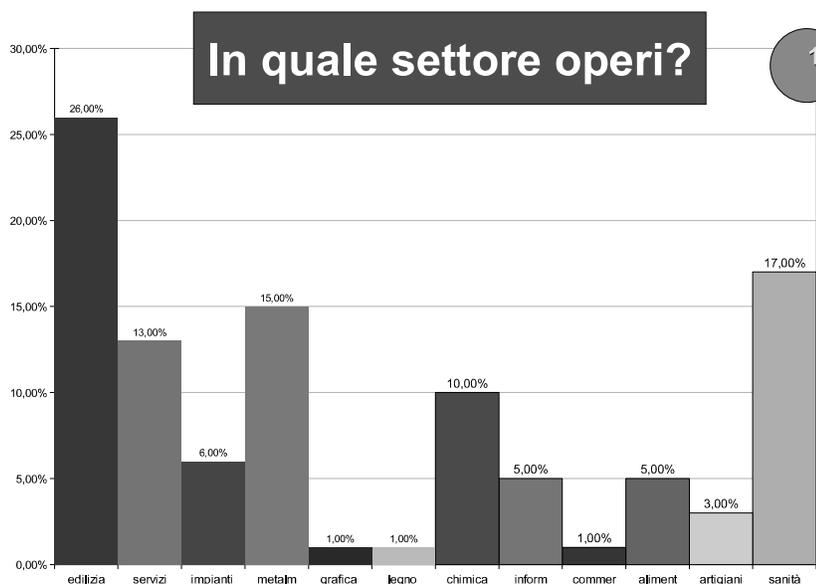
<sup>1</sup> Agostino Messineo – specialista in Igiene , Sanità Pubblica ed in Medicina del Lavoro, già Direttore del Dipartimento di Prevenzione e del Servizio Prevenzione e Sicurezza Luoghi di Lavoro della ASL RM H (Castelli Romani e litorale) , Docente di Medicina del Lavoro nel Corso di Laurea Tecnici della Prevenzione e nel Master per Medici Competenti presso l'Università di Tor Vergata, autore di numerose pubblicazioni e ricerche sulla sicurezza , sull'igiene e sulla prevenzione.

Luigi Tonino Marsella – specialista in Medicina Legale e Medicina del Lavoro, professore associato di medicina legale, Responsabile del Servizio di Medicina Legale e Sicurezza Sociale, Dipartimento di Biomedicina e Prevenzione, Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

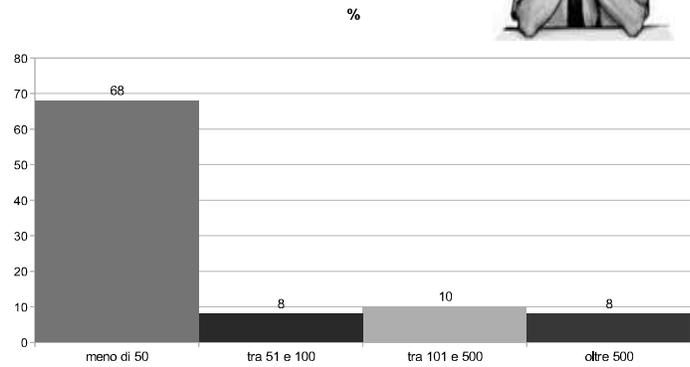
Marzia Russo – ricercatrice e tecnico di prevenzione.

## 1. I settori sui quali si è indagato

Sono caratterizzati dalla presenza di tipologie diverse di aziende. L'edilizia, la sanità, la metalmeccanica ed i servizi sono i settori maggiormente rappresentati nella casistica con forte prevalenza di aziende di dimensioni medio-piccole (68% del campione) che sono in parte rappresentative del mondo produttivo della provincia romana.



# Lavoratori nelle aziende



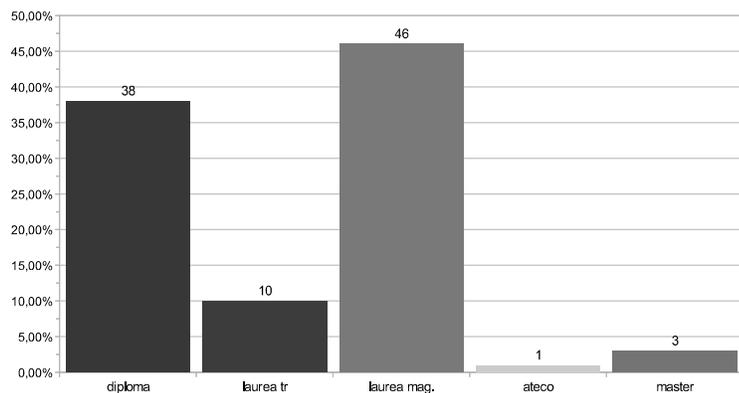
## 2. La formazione del RSPP

E' risultata più che adeguata in considerazione del fatto che oltre la metà dei RSPP (56%) è in possesso di lauree, e che per lo più queste sono di tipo magistrale(46%). Assolutamente pochi i responsabili che hanno frequentato esclusivamente i corsi ATECO (1%) a dimostrazione di una crescente qualificazione del settore indotta, presumibilmente, dalla crescente complessità delle tematiche trattate .

Quale titolo di studio hai ? ( RSPP)



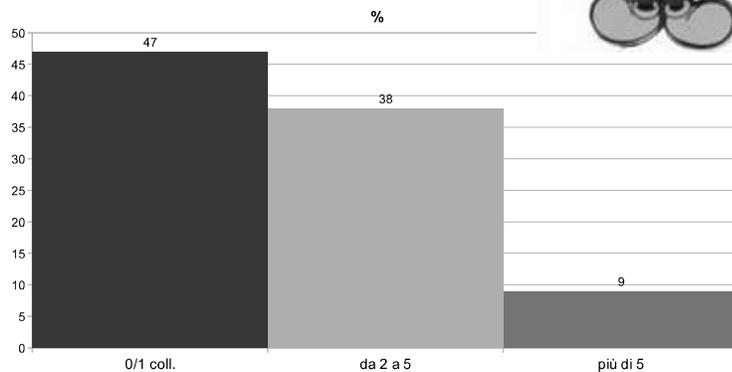
3



### 3. I collaboratori

Dal momento che il datore di lavoro deve assicurare idonei mezzi e risorse al servizio di prevenzione, questa domanda è servita a verificare l'attuazione concreta del disposto di legge e a valutare se questi servizi, una volta creati siano poi non solo di facciata ma anche efficienti ed efficaci a ridurre i rischi, Ebbene, le risposte fornite hanno indicato che nell'85% dei casi le risorse assegnate sono inferiori a 5 dipendenti e che nel 9% dei casi (per lo più aziende con oltre 500 dipendenti). Il dato, nonostante le piccole dimensioni del 68% del campione di aziende esaminato, non sembra essere ancora del tutto soddisfacente.

quanti collaboratori ha il RSPP?



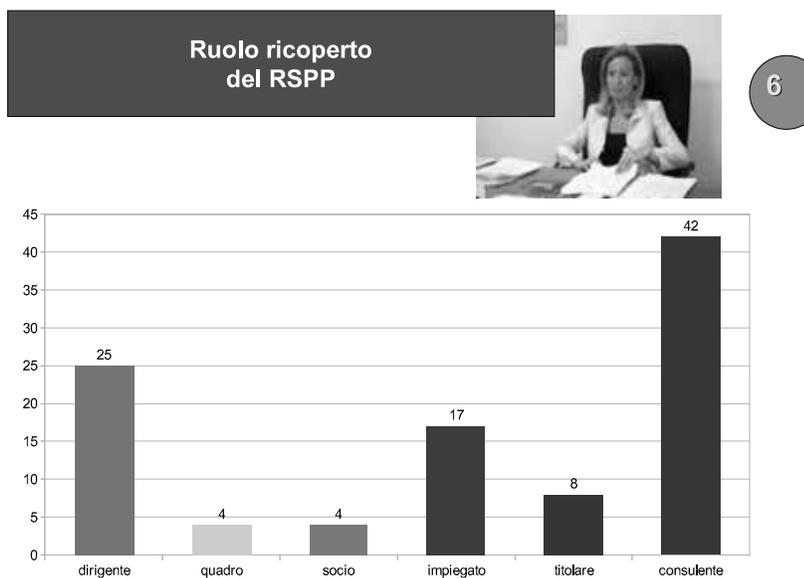
## 4. Le consulenze

In quasi la metà dei casi il RSPP è interno all'azienda e solo in minima parte, nella nostra indagine, il datore di lavoro – gestendo un'azienda di <10 dipendenti, esercitava anche le funzioni di RSPP. La presenza del 50% di RSPP interni indica una discreta compliance (*procedure interne coerenti con l'obiettivo di prevenire la violazione di norme*) dei sistemi aziendali ai quali sono conferiti compiti di prevenzione



## 5. Le funzioni

Questa domanda ha comportato una variegata serie di risposte, Anzitutto che gli RSPP con funzioni dirigenziali sono ancora pochi (28%), che molti sono impiegati (21%) e in larga parte consulenti (38%). Tuttavia esistono – ed è comprensibile - situazioni assai diversificate che fanno evidenziare la diversità dei sistemi e delle responsabilità adottate nelle diverse aziende come l'affidamento dell'incarico ad un socio dell'azienda (5%) oppure ad un quadro (5%).



---

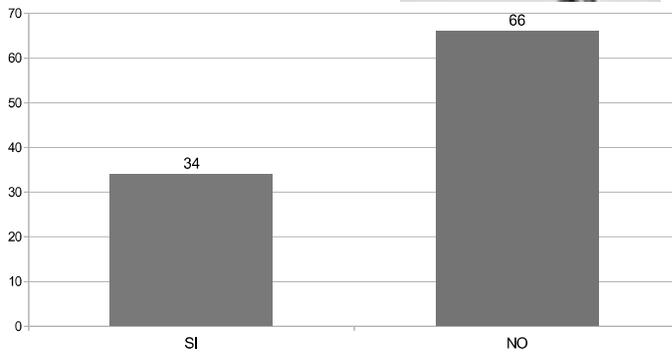
## 6. Il budget

Questa domanda ha fatto evidenziare un altro snodo critico del sistema di prevenzione, costituito in molti casi dalla inadeguatezza del budget assegnato al servizio. Tale fattispecie rende il servizio solo parzialmente autonomo e di fatto dipendente, in molti casi, da altre strutture aziendali che possono avere forti obiettivi di risparmio a fronte della priorità ed importanza delle misure di sicurezza per evitare tecnopatie ed infortuni

### Budget dedicato



7



## 7. Attività scientifica del RSPP

Allo scopo di verificare la qualificazione dei servizi è stato richiesto qualche dato sulla produzione di studi e lavoro sulla sicurezza e su problemi psicosociali.

Si tratta di attività estremamente qualificate, che non sono proprie del mandato d'impresa e che - dal 9 al 17% degli RSPP - iniziano a praticare.

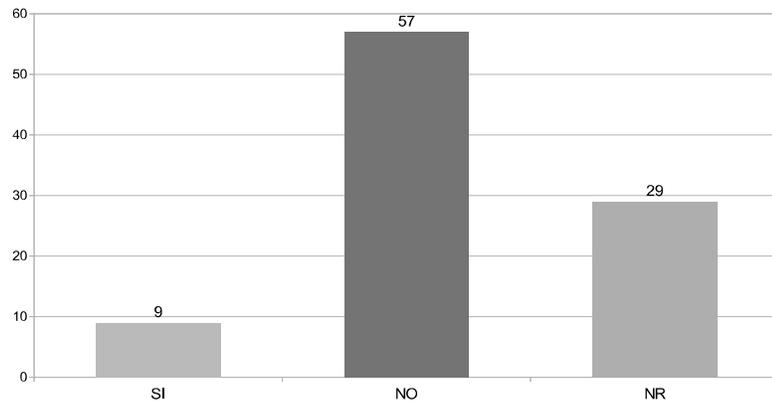
Il rilievo dimostra un interesse crescente ed una forte motivazione anche personale e di studio, per un gruppo di RSPP per il quale, evidentemente, le tematiche della prevenzione non solo sono un mezzo per conseguire risultati economici ma sembrerebbero diventare punti qualificante per la crescita culturale.



**Studi psicosociali svolti personalmente dal RSP**



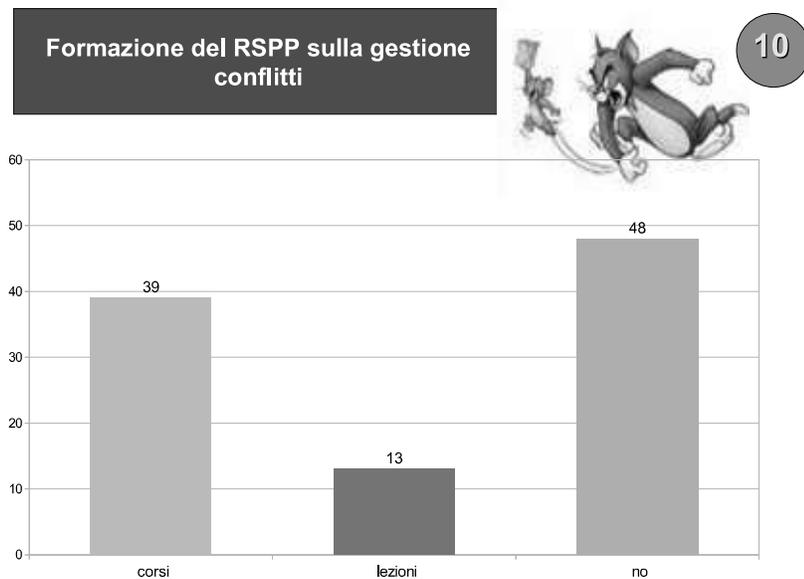
9



## 8. Comunicazione e gestione dei conflitti

Circa la metà degli RSPP ha partecipato a corsi o lezioni sulla comunicazione e più o meno la stessa percentuale ha seguito corsi o lezioni sulla gestione dei conflitti, che costituisce un aspetto fondamentale della strategia contro lo stress in azienda.

Purtroppo vi è anche da dire però che una buona metà di coloro che partecipano poi alla valutazione e proposizione delle soluzioni contro lo stress in azienda non risultano aver seguito corsi o lezioni e sono quindi generalmente poco in grado di esprimere in termini di adeguatezza e forse di efficienza, talune azioni che si intraprendono in azienda.

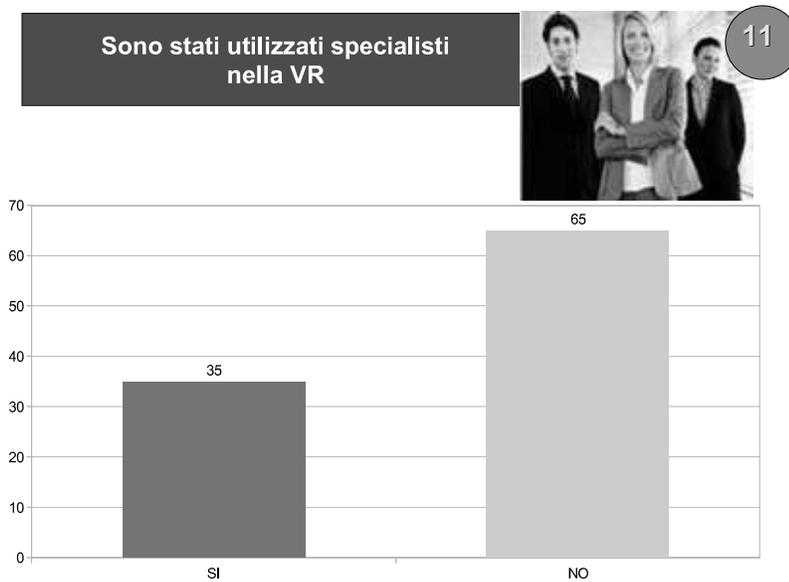


---

## 9. Il coinvolgimento di specialisti

E' abbastanza evidente come i servizi, anche se caratterizzati dalla presenza di scarse risorse umane, cerchino di svolgere le proprie incombenze senza apporti esterni.

Ne consegue la necessità di continuo aggiornamento e di alta professionalità al fine di sopperire con adeguatezza alle richieste del DL e dei lavoratori in tema di prevenzione.



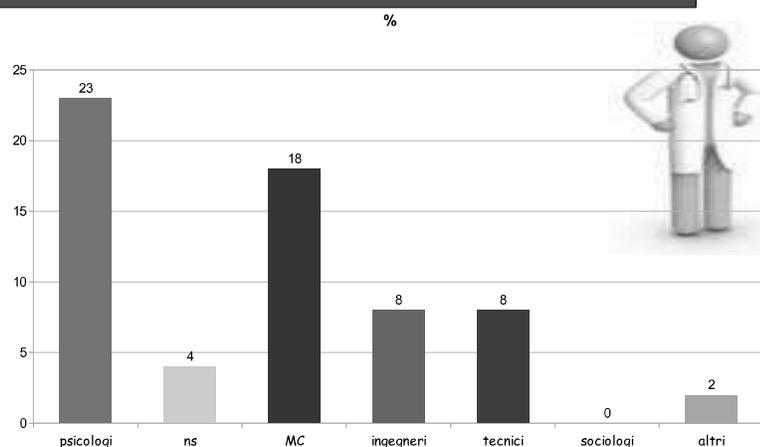
## 10. Il coinvolgimento delle figure professionali

Alle valutazioni dello stress lavoro correlato sembrano maggiormente coinvolti (come è logico) medici e psicologi. Tuttavia è significativa anche la presenza di altre professionalità come gli

ingegneri e tecnici, a dimostrazione di un certa interdisciplinari-  
tà nell'approccio ai rischi psicosociali. L'indagine non consentiva  
di evidenziare l'adeguatezza degli elaborati connessi al DVR. Tut-  
tavia il dato offre comunque interessanti spunti di riflessione per  
quanto riguarda l'adeguatezza della formazione psicologica o  
epidemiologica di tecnici che hanno avuto in precedenza al Dlgs  
81/2008 compiti variegati e difforni rispetto a quelli connessi  
alla valutazione dello stress.

### Quali figure professionali coinvolte nello studio sullo stress

12

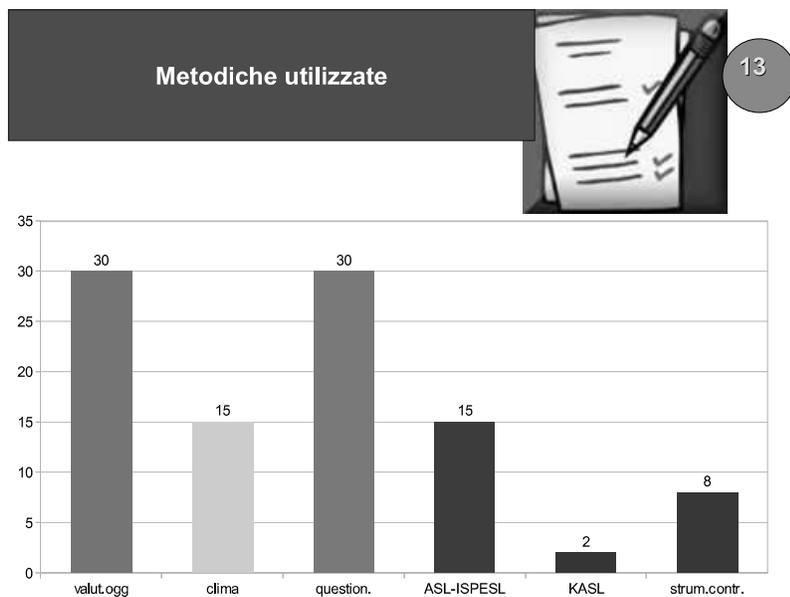


## 11. Le priorità

Al di là delle indicazioni internazionali, gli RSPP sui quali si è in-  
dagato hanno ritenuto – nel loro contesto – non prioritaria la  
questione dello stress lavoro correlato.

Si tratta - evidentemente - di una valutazione che NON coinvolgeva i lavoratori e che induce invece ad interessare assolutamente i lavoratori nella valutazione dello stress lavoro correlato.

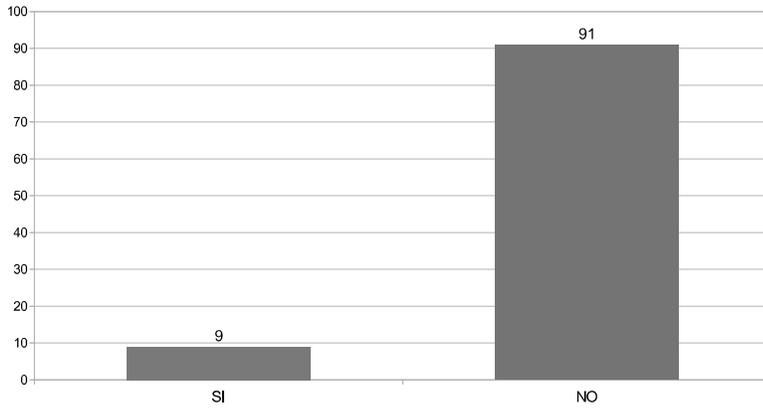
Tuttavia, alcuni fattori possono avere inciso in questa valutazione, ad esempio pregiudizi culturali, scarsa pressione della vigilanza sul tema specifico ed apparente ridotta aliquota di tecnopatie indotte dallo stress, immediata e visibile pericolosità e gestione giudiziaria di altre situazioni ed infortuni, ecc..



Il problema stress  
è prioritario?



14



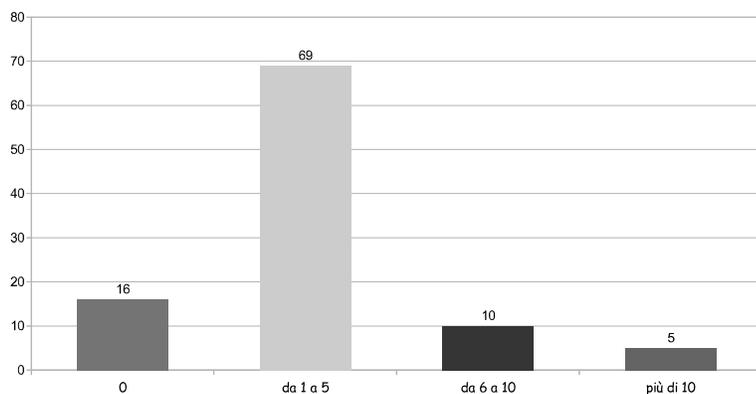
## 12. La “consultazione” del DVR

Le slides 15 e 16 illustrano se vi è stata consultazione sul DVR ed il suo aggiornamento nel tempo. I dati emersi indicano, tutto sommato, ancora una inadeguatezza dei fenomeni partecipativi e di aggiornamento del documento, che dovrebbe essere in realtà in grado di fornire in ogni momento indicazioni attuali su rischi, procedure e sistemi di prevenzione. E se in alcune aziende a “ciclo statico” si può convenire che il DVR resti invariato per qualche tempo, occorre considerare che – almeno dopo ogni infortunio - lo strumento dovrebbe essere aggiornato e dovrebbe consentire, magari con migliori procedure, di evitare altri eventi sfavorevoli del tipo di quelli accaduti.

Consultazione DVR da parte dei lavoratori  
(volte/anno)

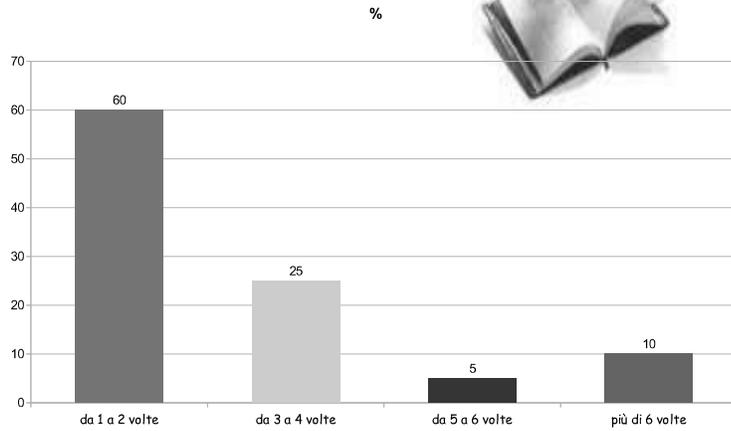


%



## Aggiornamenti del DVR negli ultimi 2 anni

16

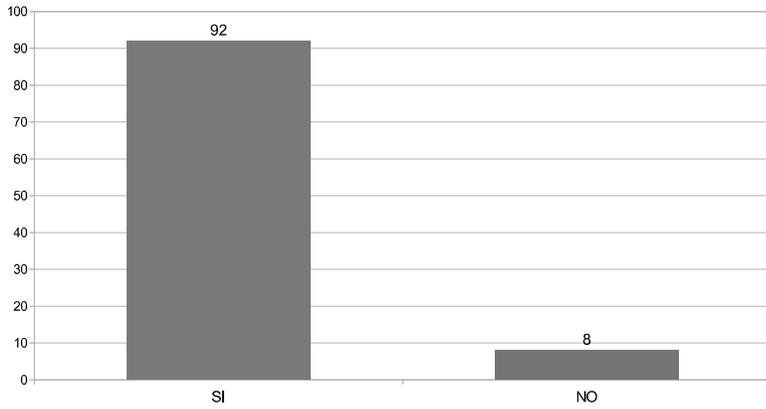


Le slide 17 e 18 illustrano come il MC sia quasi sempre coinvolto nella tematica attinente lo stress lavoro-correlato e come, sulla base delle indicazioni fornite, sia ritenuta assolutamente prioritaria l'attuazione di interventi sulla organizzazione aziendale (79%). Il 43% degli intervistati ritiene fondamentale implementare il sistema di comunicazione interno e solo una piccola parte ritiene che la lotta contro lo stress possa essere condotta mediante l'erogazione di incentivi (8%) o limitando i rischi tradizionali (8%) .

### Coinvolgimento del MC nel DVR e nella valutazione dello stress



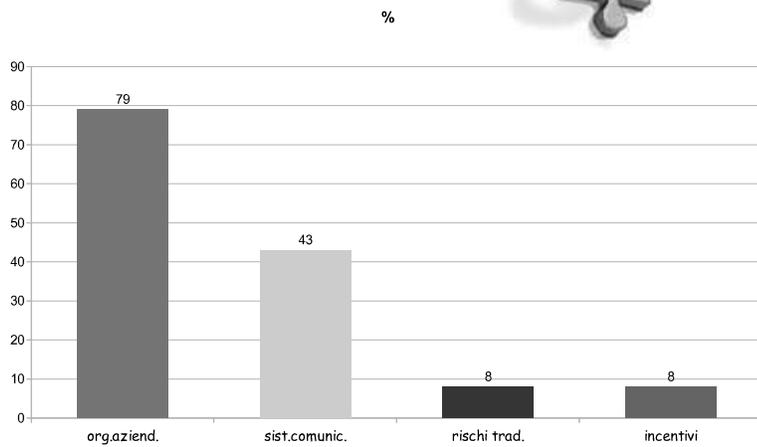
17



### Le priorità per combattere lo stress

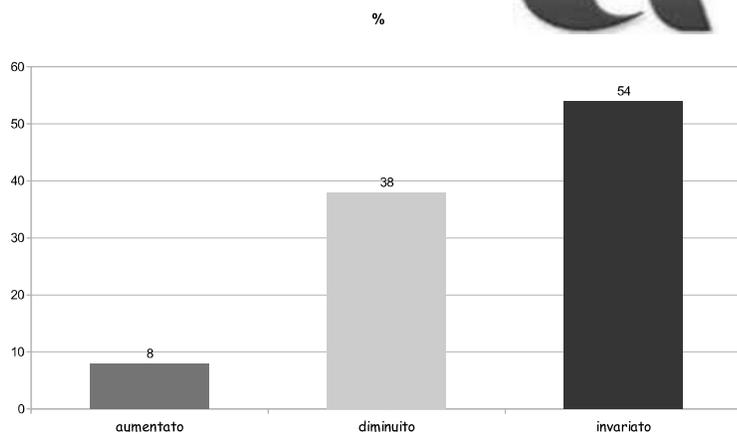


18



E' interessante notare che le aziende nelle quali è stata condotta l'indagine pagavano un premio INAIL diminuito (38%) o invariato (54%) rispetto al passato (ad indicazione di un "non peggioramento" dell'indice infortunistico) ed infatti veniva riferito come gli infortuni fossero – nella gran parte dei casi – diminuiti (66%) rispetto al passato.

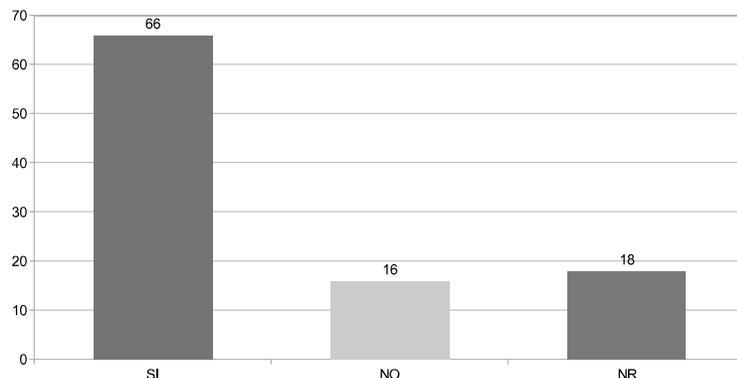
**Il premio INAIL  
negli ultimi anni**



Infortuni diminuiti negli ultimi anni?



20

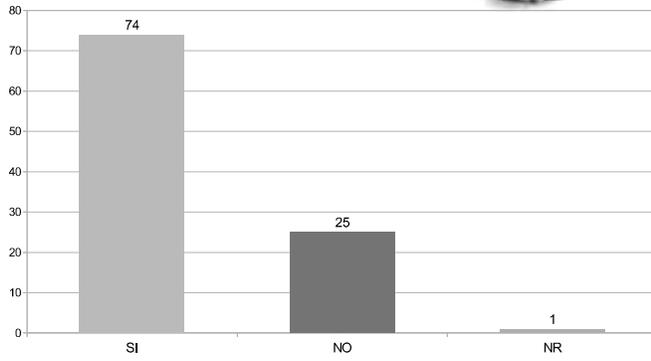


le ultime slides illustrano (21) la mole di attività svolte per il miglioramento del clima (74% dei casi) e soprattutto l'esistenza ancora di una discreta conflittualità (47% dei casi) la cui presenza potrebbe – di per sé - deporre per la presenza di stress lavoro correlato (22). Solo nel 51% dei casi il livello di comunicazione sembrerebbe complessivamente adeguato (23) e nel 62% dei casi viene riferita l'attuazione di pause autogestite (24). Infine, esiste un 20% di aziende con "vessazioni", molestie o scortesie di tipo sessuale (25) e quindi con una situazione abbastanza grave che sembra richiedere interventi immediati. D'altra parte sembra esser segnalata una discreta solidarietà (26) ma anche una carenza di informazioni interne sull'azienda(27). **In conclusione:** risulta in definitiva un quadro con luci ed ombre, che illustra un processo ancora "in fieri" e la presenza di vari problemi (formazione, adeguatezza dei servizi, partecipazione) ai quali dovranno essere fornite adeguate risposte in futuro in termini di concretezza ed efficacia.

**Attività svolte negli ultimi anni per il miglioramento del clima**



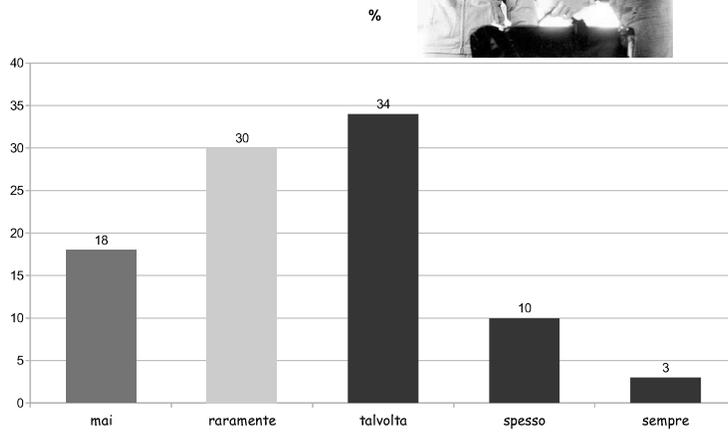
21



**Conflittualità**



22

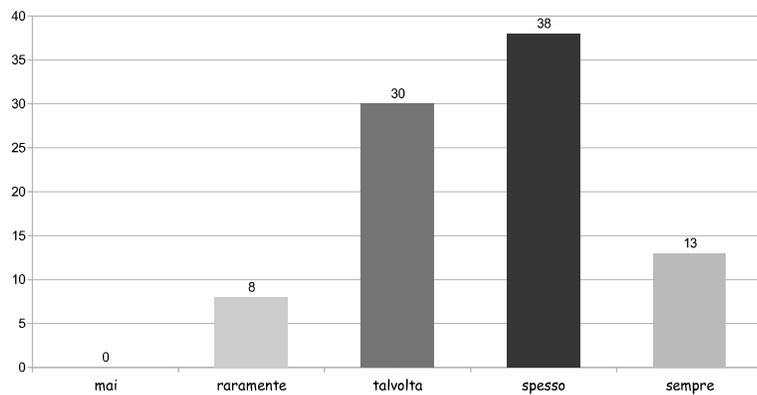


## Buon livello di comunicazione



23

%

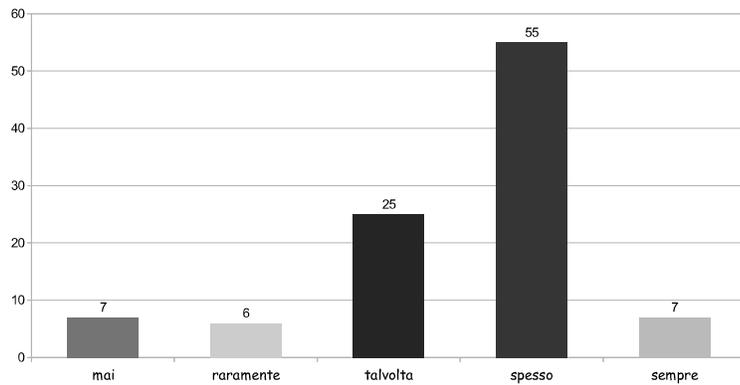


## Pause autogestite



24

%

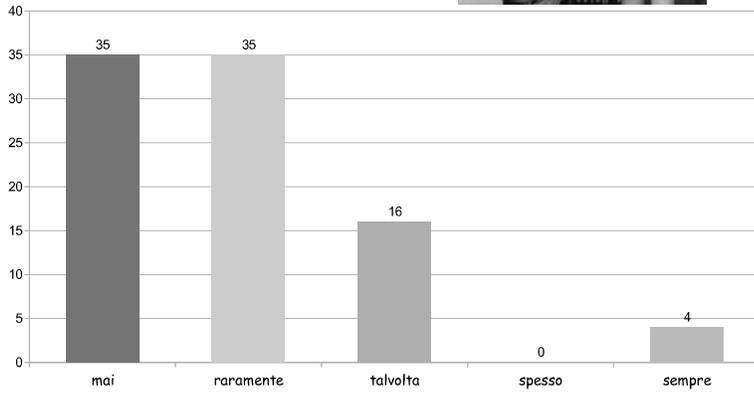


### Molestie, vessazioni, scortesie

25



%

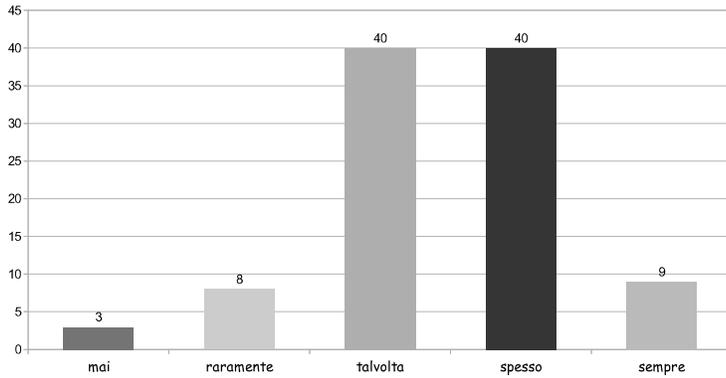


### Solidarietà tra colleghi

26



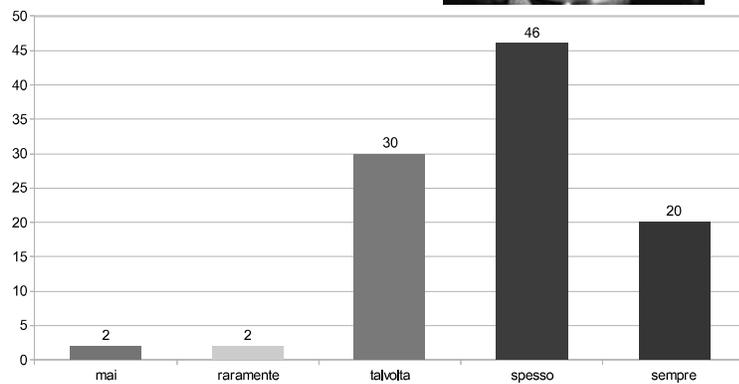
%



Informazione adeguata sull'azienda



27



## **Alcune considerazioni sul livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato**

*di Paolo Gentile<sup>1</sup>*

### **Premessa**

Ci piacerebbe sollecitare nel legislatore una considerazione: le norme più sono importanti, più debbono essere facilmente comprensibili, più vogliono essere efficaci più devono essere facilmente gestibili, in altre parole devono ridurre al minimo le diverse interpretazioni soggettive sulla loro applicazione. Questa considerazione, vorremmo che fosse finalmente recepita dal legislatore. L'incapacità di comprendere, senza dover ricorrere a consulenti, i propri doveri e i propri diritti fa sì che il rispetto delle norme antinforturistiche e di prevenzione sia vissuto come, una sovrastruttura burocratica che costringe a una mole esagerata di registrazioni (tutte le azioni svolte a favore della sicurezza), che devono essere raccolte, archiviate, aggiornate e rese disponibili per eventuali ispezioni. Tutto questo si trasforma spesso, per una malintesa conformità alla norma, in una raccolta di documentazione che in alcuni casi prescinde dall'efficacia delle misure adottate e dalla stessa conoscenza di ciò che si raccoglie.

Un esempio per tutti di complicazione delle norme: gli adempimenti per la formazione e informazione.

Il 31 dicembre sono passati due anni dall'avviamento dell'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato.

---

<sup>1</sup> Sociologo del lavoro e dell'organizzazione, ha lavorato per molti anni nel settore della stampa di giornali quotidiani, dal 1998 ha ricoperto incarichi come amministratore delegato e consigliere di amministrazione per diverse società nei settori delle cure fisioterapiche, dei servizi alle pubbliche amministrazioni e editoria e formazione. Svolge attività di ricerca e formazione, ha pubblicato diversi lavori occupandosi di ergonomia, manutenzione, orientamento ed organizzazione.

---

Nella lettera circolare del 18 novembre 2010 la Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro (da ora in avanti Commissione consultiva) ci ha fornito le indicazioni metodologiche per realizzare il livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato.

Da quelle indicazioni occorre necessariamente partire, magari per individuarne i punti deboli e proporre, in base alle esperienze maturate in questi due anni, possibili integrazioni e correzioni.

La Commissione consultiva nella circolare del 18 novembre 2010 affermava che allo scopo di verificare l'efficacia della metodologia indicata e per valutare l'opportunità d'integrazioni avrebbe elaborato una relazione entro ventiquattro mesi dall'approvazione delle indicazioni metodologiche fornite, a seguito del monitoraggio sulle attività realizzate.

In attesa della relazione integrativa crediamo di poter indicare alcuni elementi che andrebbero reconsiderati dalla Commissione consultiva.

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato è parte integrante della valutazione dei rischi e viene effettuata (come per tutti gli altri fattori di rischio) dal datore di lavoro (artt.15, 17 e 28 del D.Lgs. 81/08) avvalendosi del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione con il coinvolgimento del medico competente, ove nominato, e previa consultazione del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (art.29 del D.Lgs. 81/2008).

Nell'esperienza quotidiana, sappiamo che per effettuare la valutazione dei rischi, si ricorre spesso a consulenti con diverse professionalità (Medici del lavoro, sociologi, psicologi, ingegneri, ecc.) che debbono tuttavia seguire le indicazioni metodologiche formulate dalla Commissione consultiva (artt. 28 e 29 del D.Lgs. 81/2008).

## **1. Rendere obbligatorio l'ascolto e il coinvolgimento dei lavoratori**

La valutazione dei rischi in generale e quella dello stress lavoro-correlato in particolare, necessita di diversi punti di vista (interdisciplinarietà), ma ciò da cui non dovrebbe prescindere è il punto di vista dei lavoratori (cosa che oggi può avvenire seguendo le indicazioni della Commissione consultiva). Tutti gli strumenti per la valutazione dello stress lavoro-correlato dovrebbero prevedere necessariamente modalità di ascolto e coinvolgimento dei lavoratori alla valutazione. Questa è la prima indicazione che ci sentiamo di dare alla Commissione consultiva.

Un tentativo di correzione della circolare 18 novembre 2010 viene dal Coordinamento Tecnico Interregionale della prevenzione nei luoghi di lavoro che detta le *"indicazioni per la corretta gestione del rischio e per l'attività di vigilanza alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali"*.

Con queste indicazioni, pubblicate in forma di FAQ, che hanno l'obiettivo dichiarato di fornire risposte puntuali e sintetiche ai numerosi interrogativi che sono sorti in relazione all'attuazione pratica delle indicazioni della Commissione consultiva, si tenta di recuperare concetti già contenuti nel documento (del Coordinamento Tecnico Interregionale) del marzo 2010 che la circolare 18 novembre 2010 aveva ridimensionato, allo scopo (ritengo) di semplificare gli adempimenti per le aziende ed avviare l'esperienza della valutazione dello stress lavoro-correlato nel nostro paese.

Ci dice il Comitato Tecnico Interregionale che dopo l'emanazione delle indicazioni della circolare 18 novembre, *"vi è stato un acceso dibattito sulla validità dell'approccio valutativo proposto, che non prevede obbligatoriamente la raccolta della percezione soggettiva da parte dei lavoratori"*. Osservando che *"in realtà metodiche di valutazione dello stress lavoro correlato di tipo oggettivo o più correttamente definite osservazionali sono sempre esistite e*

---

*la loro validità scientifica non è mai stata messa in discussione. Si tratta di metodi che prendono in esame fenomeni quali assenteismo, infortuni, turnover, misurano i carichi di lavoro, analizzano le caratteristiche dell'organizzazione del lavoro, ecc. Generalmente sono metodi altamente specifici nell'individuare il tipo di carenze di un'organizzazione del lavoro deficitaria e suggerire possibili soluzioni mirate, ma possono a volte risultare meno sensibili dei metodi soggettivi, se descrivono l'organizzazione del lavoro come è formalmente e non come è percepita dai lavoratori”.*

### **1.1 L'obiettivo della valutazione**

Ci specifica la Commissione consultiva che la valutazione non deve prendere in considerazione i singoli lavoratori (non vuole individuare se e chi soffre di stress) ma gruppi omogenei di lavoratori, cioè gruppi di lavoratori esposti alla medesima situazione organizzativa e ai medesimi fattori di rischio.

La valutazione consiste nel rilevare se nella situazione lavorativa che si sta valutando si rilevi (e venga percepita) l'esistenza di fattori che secondo la letteratura scientifica possono sottoporre i lavoratori a situazioni stressogene (mancanza di benessere psico-fisico e integrità complessiva della persona). La commissione consultiva indica anche alcuni di questi fattori. *“La valutazione preliminare consiste nella rilevazione di indicatori oggettivi verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili, appartenenti quanto meno a tre distinte famiglie:*

*I. **Eventi sentinella**, quali ad esempio: indici infortunistici; assenze per malattia; turnover; procedimenti e sanzioni; segnalazioni del medico competente; specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori.*

*II. **Fattori di contenuto del lavoro**, quali ad esempio: ambiente di lavoro e attrezzature; carichi e ritmi di lavoro; orario di lavoro e turni; corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti.*

III. **Fattori di contesto del lavoro**, quali ad esempio: ruolo nell'ambito dell'organizzazione; autonomia decisionale e controllo; conflitti interpersonali al lavoro; evoluzione e sviluppo di carriera; comunicazione (es. incertezza in ordine alle prestazioni richieste)".

Laddove sia necessario ricorrere alla "valutazione approfondita" (l'analisi sulla percezione soggettiva dei lavoratori), e sempre a nostro avviso è necessario, questa deve riguardare le stesse famiglie di fattori/indicatori elencati per la valutazione preliminare.

La ratio della norma prevede che, così come per la valutazione di tutti gli altri rischi, occorre analizzare se il lavoratore è esposto a fattori che secondo la letteratura scientifica possono provocare l'insorgere di un disturbo da stress correlato all'attività di lavoro. Alcune esperienze realizzate in questi due anni hanno realizzato vere e proprie ricerche scientifiche capaci di attivare la partecipazione dei lavoratori su un piano di parità con la comunità scientifica, mi riferisco ad esempio alla splendida esperienza di ricerca psicofisiologica sui macchinisti e i capitreno di Trenitalia<sup>2</sup>; la ricerca si colloca nel filone di esperienze che hanno a modello, la dispensa "Ambiente di lavoro", di Ivar Oddone e Gastone Marri che per primi hanno promosso la partecipazione dei lavoratori a modello ergonomico scientificamente perseguibile. Ovviamente anche se la nostra preferenza va a questo modello, non possiamo immaginare che questo possa essere oggi considerato il livello minimo di attuazione dell'obbligo e quindi obbligatorio per tutte le aziende; possiamo lavorare perché questo diventi un obiettivo delle organizzazioni sindacali e una metodologia di riferimento per la comunità scientifica, da realizzare ovunque ciò sia possibile.

---

<sup>2</sup> Laura Marrucci (a cura di), con la supervisione di Vezio Ruggieri e la collaborazione di Stella Lanzilotta, Giuseppe Petrioli, Dante De Angelis e Roberto Testa, *Un Treno carico di stress - Stress lavoro correlato: una ricerca psicofisiologica sui macchinisti e i capitreno, un metodo a disposizione di tutti*, [http://www.diario-prevenzione.it/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3584&Itemid=2](http://www.diario-prevenzione.it/index.php?option=com_content&task=view&id=3584&Itemid=2)

---

Esperienze come quella indicata possono dare indicazioni originali sui fattori da indagare nella valutazione del rischio stress lavoro-correlato (e nella valutazione dei rischi in generale) in situazioni specifiche, perché rispondono alla domanda: quali sono le condizioni ambientali che i lavoratori percepiscono come elemento di disagio e di rischio associato a patologie di stress lavoro-correlato? Non necessariamente quelle indicazioni coincideranno con la letteratura scientifica (contesto della scoperta). Scopo della valutazione è indicare in un certo ambiente la presenza di fattori di rischio, non necessariamente il lavoratore esposto a quei fattori di rischio svilupperà i disturbi correlati agli specifici fattori. Facciamo un esempio: nella valutazione del rischio da esposizione al rumore, il valutatore dovrà verificare se il livello di rumore cui sono esposti i lavoratori sia secondo la letteratura potenzialmente rischioso, non è suo compito stabilire se quel livello di esposizione svilupperà o meno un deficit uditivo, altre patologie correlate, o altri disturbi aspecifici nei singoli lavoratori e con quale probabilità questo disturbo si verificherà.

In questo senso risulta molto chiaro che compito di chi fa la valutazione dello stress lavoro-correlato è di verificare se nella situazione sotto analisi sono presenti, o comunque percepiti come tali, quei fattori che secondo la letteratura scientifica, in parte indicati dalla Commissione consultiva, possono determinare situazioni stressogene, non deve indagare se tra i lavoratori ci sono individui stressati o quale probabilità ci siano che possano manifestarsi patologie da stress.

Se non possiamo pensare di rendere obbligatorie esperienze che inneschino la partecipazione su un piano di parità con la comunità scientifica, possiamo però chiedere che il livello minimo dell'obbligo includa sempre la valutazione approfondita:

- occorre attivare l'ascolto dei lavoratori nella valutazione,
- coinvolgere i lavoratori nell'individuazione delle azioni correttive,
- incentivare la partecipazione su un piano di parità con gli esperti.

## 1.2 Gli elementi della validazione

Anche il dibattito sulla validazione degli strumenti utilizzabili deve tener conto degli obiettivi che si perseguono nella valutazione.

*“La validazione di un questionario è un processo complesso che comporta un lavoro di verifica della sua ‘bontà’ su campioni di popolazione molto ampi, utilizzando tecniche statistiche più o meno sofisticate. Il lavoro di validazione esula quindi dall’attività di chi si accinge a preparare un questionario, ma utilizzare scale validate da gruppi di lavoro riconosciuti all’interno della comunità scientifica offre all’utilizzatore numerosi vantaggi. I principali sono:*

- **validità**, fa riferimento alla capacità dello strumento di rilevare l’oggetto di studio che si è interessati proprio a rilevare e non a rilevarne un altro, magari simile (ad esempio una scala costruita per rilevare il quoziente di intelligenza dei rispondenti è valida se rileva proprio l’intelligenza, non è valida se rileva il loro livello culturale);
- **attendibilità o riproducibilità**, fa riferimento alla capacità dello strumento di misurare correttamente il fenomeno in studio, è quindi una verifica della stabilità e della precisione dello strumento (ad esempio, in prove ripetute ravvicinate nel tempo una scala costruita per misurare lo stato di salute si intende attendibile se restituisce lo stesso risultato);
- **comparabilità**, permette di effettuare confronti tra i risultati della propria osservazione e quelli ottenuti in altre rilevazioni, con il grande vantaggio di valutare se il proprio campione si comporta diversamente rispetto al fenomeno oggetto di studio da ciò che è emerso in altro contesto.”<sup>3</sup>

Se l’obiettivo di uno strumento di valutazione dello stress lavoro correlato è quello indicato, ovvero di verificare se nella situazione sotto analisi sono presenti, o comunque percepiti come ele-

---

<sup>3</sup> Alessandro Migliardi (a cura di), *Come si costruisce un questionario: alcuni spunti dalla ricerca operativa*, [http://www.dors.it/alleg/0200/Come\\_si\\_costruisce\\_un\\_questionario.pdf](http://www.dors.it/alleg/0200/Come_si_costruisce_un_questionario.pdf)

---

menti di disagio, quei fattori che secondo la letteratura scientifica possono determinare situazioni stressogene, allora assumono importanza prioritaria nella validazione dello strumento utilizzato:

- la sua **validità** intesa come comprensibilità delle domande da parte di tutti gli intervistati allo stesso modo, l'assenza di ambiguità che potrebbero portare a risposte falsate;
- e la sua **attendibilità**, ovvero la capacità di misurare effettivamente la presenza o meno di esposizione ai fattori di rischio indicati e non di misurare altri fenomeni<sup>4</sup>.

Fanno parte delle attività di verifica della bontà dello strumento di rilevazione messo a punto, il pre-test o il test pilota sul questionario e le revisioni periodiche basate sul comportamento rilevato durante la somministrazione del questionario e sui risultati ottenuti.

### 1.3 L'individuazione dei gruppi omogenei

Un elemento che ha una notevole importanza nella valutazione dello stress lavoro-correlato è l'individuazione dei gruppi omogenei, nati anch'essi dall'esperienza sintetizzata nella dispensa *Ambiente di lavoro*<sup>5</sup> "...negli anni 70 nacquero i gruppi omogenei: l'informazione che di solito uno tiene per sé o la trasmette al medico di base, la comunica ai colleghi e emerge un quadro a tutto tondo comune a tutti. La funzione del tecnico è quella di ascoltare e dare una forma unificata alle esperienze dei diversi lavoratori. È un discorso da bar? Un discorso sindacale? No! C'è una parte importantissima ed è quella in cui si cominciano a conoscere i propri problemi e a comunicarli.

---

<sup>4</sup> Paolo Gentile (2012), *La fabbrica e l'accademia - lezioni di ergonomia (cap.1.2 "Gli strumenti per la rilevazione del rischio stress lavoro-correlato")*, Palinsesto, Roma.

<sup>5</sup> Paolo Gentile (2012), *La fabbrica e l'accademia - lezioni di ergonomia*, Palinsesto, Roma.

*In questa operazione c'è l'attribuzione di valore a ciò che il lavoratore scopre soggettivamente del suo lavoro”.*

*“Quando devo studiare un fenomeno uso il microscopio, ma che cosa ci metto sotto? Nel gruppo omogeneo si inizia con il raccontare i momenti di disagio durante il lavoro, e certe cose che sembrano non significative diventano centrali...così si comincia a decidere cosa mettere sotto il microscopio. Ascoltare, far emergere l'esperienza di chi lavora nello stesso contesto, con i colleghi che possono evidenziare, rafforzare o dissentire... consentire all'io di esprimere quello che ha dentro; il modo in cui la persona racconta l'esperienza talvolta è più importante del contenuto...e intorno a questo si ragiona, si fanno esperimenti. Nel contesto lavorativo la persona porta i suoi desideri, le delusioni, i progetti...”<sup>6</sup>*

Nel processo di valutazione occorre a monte formare un gruppo di lavoro generalmente composto dal datore di lavoro e dal RSPP, da tecnici e da rappresentanti dei lavoratori; questo gruppo cui affidare il controllo della valutazione deve coinvolgere i lavoratori attraverso momenti di discussione collettiva preliminare, dove oltre ad indicare l'obiettivo della valutazione si raccolgano dati sui gruppi omogenei e l'indicazione dei gruppi omogenei cui il gruppo perverso devono essere validati dai lavoratori.

---

<sup>6</sup> Laura Marrucci, Breve storia dei gruppi omogenei in Laura Marrucci (a cura di), con la supervisione di Vezio Ruggieri e la collaborazione di Stella Lanzilotta, Giuseppe Petrioli, Dante De Angelis e Roberto Testa, *Un Treno carico di stress - Stress lavoro correlato: una ricerca psicofisiologica sui macchinisti e i capitreño, un metodo a disposizione di tutti.*

[http://www.inmarcia.it/DOC/Volume\\_stressLC/Treno\\_carico\\_di\\_stress\\_Cap\\_1-3.pdf](http://www.inmarcia.it/DOC/Volume_stressLC/Treno_carico_di_stress_Cap_1-3.pdf).

---

## 2. Nella valutazione "oggettiva" gli eventi sentinella vanno espressi in forma numerica

In questi anni abbiamo visto check list diffuse per effettuare la valutazione "oggettiva" che permettevano di raccogliere gli eventi sentinella senza chiedere un solo valore numerico, magari chiedendo solo se quel valore era maggiore, uguale o inferiore all'anno precedente.

Riporto di seguito alcuni brani di un dibattito, tratto da un gruppo LinkedIn, per far capire di cosa parliamo, il titolo della discussione è *"Un'azienda nata da appena due anni come può valutare gli Eventi Sentinella?"*

Scrivono l'autrice della discussione *"Vorrei sottoporre al Gruppo il seguente quesito: iniziando una valutazione del rischio da stress lavoro-correlato in questo mese (novembre 2012), dovendo la valutazione riferirsi all'anno precedente (2011), un'azienda nata nel giugno 2010, quali dati di confronto può utilizzare?"*

Leggiamo in un successivo intervento *"ho avuto lo stesso problema ... su società di recente formazione, prive quindi di dati storici che permettessero la corretta compilazione della lista relativa agli eventi sentinella. Nella circostanza il gruppo di lavoro scelse di assegnare punteggio "invariato" agli item non rilevabili."*

Quello segnalato in questa discussione è uno dei gravi difetti che rende strumenti costruiti in questo modo assolutamente inadatti ad effettuare la valutazione dello stress lavoro-correlato.

Provate ad immaginare due aziende idealtipiche: la "Superstress srl" e la "Senzastress spa", la prima con tutti gli eventi sentinella su valori elevatissimi ma leggermente migliori dell'anno precedente, la seconda con valori tendenti a zero ma leggermente superiori all'anno precedente. Ebbene la Superstress srl, con una check list che effettui tutte le misurazioni come confronto con i propri dati dell'anno precedente, risulterà contro ogni logica a rischio basso, mentre la Senzastress spa avrà un risultato di rischio alto.

## **2.1 Occorre indicare per gli eventi sentinella i valori di riferimento, desunti dalla letteratura scientifica**

Se è necessario che tutti gli eventi sentinella vengano valutati attraverso valori numerici, la Commissione consultiva si dovrebbe far carico di indicare per tutti gli eventi sentinella dei valori di riferimento, possibilmente divisi per territorio e tipologia aziendale, per poter operare i dovuti raffronti, avendo riferimenti certi, non scelti soggettivamente dal responsabile della valutazione attraverso la scelta di strumenti più o meno adattabili.

La valutazione del trend può essere un elemento da valutare ma deve avere il giusto peso, non può essere l'unico criterio di valutazione, è come, per tornare all'esempio della valutazione di esposizione al rumore, se invece di misurare il livello di rumore cui si espongono i lavoratori ci si limitasse a dare indicazione se il livello equivalente di esposizione è superiore o inferiore all'anno precedente, magari valutando positivamente una situazione in cui l'esposizione al rumore è passato da 100 a 95 decibel e valutando negativamente una situazione dove si è passati da 80 a 75 decibel di esposizione.

Cosa diversa è (nella valutazione soggettiva) interrogare i lavoratori con domande atte a rilevare uno stato di disagio: "c'è un caldo infernale, un rumore assordante, divento matto, aspetto solo la domenica per dormire, nel mio reparto ci sono cinque infortuni alla settimana"; espressioni che individuano, meglio di ogni altra analisi, una situazione ambientale nociva e/o stressante<sup>7</sup>.

## **2.2 La sinergia dei diversi fattori di disagio**

Nella valutazione occorre tener presente che la sinergia di diversi fattori di disagio presenti simultaneamente avrà un effetto superiore alla somma dei singoli fattori considerati separatamente.

---

<sup>7</sup> Ivar Oddone e Gastone Marri (a cura di) (1971), *Ambiente di lavoro*, dispensa FLM.

---

### **3. Da strumenti di valutazione generalisti a strumenti adattati alle specifiche situazioni.**

In questi due anni sono stati sperimentati diversi strumenti di valutazione dello stress lavoro-correlato, ora credo si debba puntare a migliorare questi strumenti realizzando per ciascuno una *versione 2.0* ovvero adattarli a situazioni aziendali differenti, lo stesso strumento che in linea del tutto teorica può andar bene in tutte le situazioni, in realtà necessita di aggiustamenti della propria check list e del questionario, che probabilmente saranno diversi nel caso si valuti una scuola piuttosto che una linea di montaggio in una azienda metalmeccanica.

Quello stesso strumento che può essere valido in entrambi i casi, avrà alcuni elementi ridondanti o deficitari in una situazione, piuttosto che elementi di difficile comprensione in un determinato contesto.

L'obiettivo di SVS, lo strumento presentato da S3 Opus che ha promosso questo seminario, è quello di differenziarsi per migliorare la sua validità e attendibilità nelle diverse situazioni in cui viene impiegato, l'auspicio è che ci si possa incontrare nuovamente per confrontarci sulle *versioni 2.0* dei diversi strumenti di valutazione.

### **Bibliografia**

F.P. Arcuri, C. Ciaccia, P. Gentile, S. Laureti, *Manuale di utilizzo del sistema SVS per la valutazione dello stress lavoro-correlato*, Palinsesto, Roma 2011.

Paolo Gentile, *La fabbrica e l'accademia - lezioni di ergonomia*, Palinsesto, Roma 2012.

Ivar Oddone e Gastone Marri (a cura di), *Ambiente di lavoro*, dispensa FLM 1971.

## Sitografia

Laura Marrucci (a cura di), con la supervisione di Vezio Ruggieri e la collaborazione di Stella Lanzilotta, Giuseppe Petrioli, Dante De Angelis e Roberto Testa, *Un Treno carico di stress - Stress lavoro correlato: una ricerca psicofisiologica sui macchinisti e i capitreño, un metodo a disposizione di tutti*, [http://www.diario-prevenzione.it/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3584&Itemid=2](http://www.diario-prevenzione.it/index.php?option=com_content&task=view&id=3584&Itemid=2)

Alessandro Migliardi (a cura di), *Come si costruisce un questionario: alcuni spunti dalla ricerca operativa*, [http://www.dors.it/alleg/0200/Come si costruisce un questionario.pdf](http://www.dors.it/alleg/0200/Come%20si%20costruisce%20un%20questionario.pdf)

Laura Marrucci, Breve storia dei gruppi omogenei in Laura Marrucci (a cura di), con la supervisione di Vezio Ruggieri e la collaborazione di Stella Lanzilotta, Giuseppe Petrioli, Dante De Angelis e Roberto Testa, *Un Treno carico di stress - Stress lavoro correlato: una ricerca psicofisiologica sui macchinisti e i capitreño, un metodo a disposizione di tutti*.

[http://www.inmarcia.it/DOC/Volume stressLC/Treno carico di stress Cap 1-3.pdf](http://www.inmarcia.it/DOC/Volume%20stressLC/Treno%20carico%20di%20stress%20Cap%201-3.pdf).