



*Speciale mobbing e dintorni: il ruolo del sindacato.*

## **Dal mobbing al benessere organizzativo: l'intervento del sindacato nella prevenzione dello stress da lavoro**

*Presso la Camera del Lavoro di Milano si è sviluppata un'esperienza ormai lunga di consulenza e assistenza legale sui temi del mobbing nonché delle disfunzionalità dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro (straining, stress, burn out, fino ad arrivare alle derive segnate dallo stalking occupazionale e dalle molestie sessuali). Da quella esperienza, così come da riflessioni ed esperienze maturate nel mondo sindacale e degli operatori interessati, nasce la sottolineatura dell'importanza del ruolo del sindacato e della contrattazione collettiva nella prevenzione delle nuove malattie da lavoro.*

*Premessa:  
la dimensione del fenomeno e il ruolo del sindacato*

*di Annalisa Rosiello  
e Tiziana Scalco*

Gli operatori sindacali sono sempre più spesso chiamati a intervenire non solo per supportare legalmente il lavoratore, vittima di comportamenti illeciti o persecutori, o per svolgere azione di prevenzione, ma altresì per promuovere una cultura nuova nei posti di lavoro, una cultura sempre di più improntata al benessere, alla serenità ed alla piena realizzazione del lavoratore sul piano professionale e personale.

Le aziende e la pubblica amministrazione, su questi temi, stanno scoprendo un certo, per così dire, loro tornaconto, dal momento che, al di là degli obblighi imposti dalla normativa, è sempre più evidente e riconosciuto che lavoratori sereni e realizzati sono anche più produttivi, si ammalano meno, lavorano con maggiore impegno.

Per il sindacato, invece, la tutela della salute e della sicurezza anche attraverso l'attenzione al rischio psicosociale e l'affermazione del benessere in azienda rappresenta uno dei principali temi di azione, una delle principali missioni.

L'importanza del ruolo e dell'intervento sindacale in tali ambiti è peraltro rimarcata dalla preoccupante diffusione del fenomeno delle patologie legate allo stress da lavoro; al riguardo si riporta il dato epidemiologico emerso in un convegno sul tema "stress e attività lavorativa" tenutosi presso l'Ospedale San Gerardo di Monza nell'aprile 2009, cui hanno partecipato anche molti psicologi del *Centro stress e disadattamento lavorativo* della Clinica del Lavoro Luigi Devoto di Milano (si rinvia al sito [www.asle-rlst.it](http://www.asle-rlst.it) per estrarre materiali ed ascoltare relazioni videoregistrate). Quello che, in estrema sintesi, è emerso nel corso di tale convegno è che il rischio stress è presente trasversalmente in molti settori (terziario - grande distribuzione, autotrasporti, sanità, ecc.), in una percentuale piuttosto allarmante (32% di popolazione "stressata" in Lombardia, coincidente con il dato ricavabile a livello nazionale) e che esistono già numerosi supporti testali per indagare sul clima, con il fine di promuovere azioni positive su tali temi.

Peraltro, secondo le indicazioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, gli stati patologici derivanti da questo tipo di rischio sono in continuo aumento,

tanto che viene stimato che nel 2020 potrebbero realisticamente costituire una delle prime cause di assenza dal luogo di lavoro.

In questo ambito è importante valorizzare al massimo i nuovi spazi di contrattazione con le aziende, dati principalmente dagli accordi di clima (v. *infra*), attraverso la loro promozione, la formazione adeguata degli operatori che andranno ad occuparsene ed il consolidamento della rete che il sindacato ha creato con le professionalità in ambito principalmente clinico<sup>1</sup>.

### *Gli spazi di intervento, le fonti normative*

Sui temi del benessere organizzativo, della prevenzione dello stress lavoro-correlato e della vertenzialità il sindacato ha i seguenti spazi di intervento:

- **promozione della salute:** in tale ambito l'attività sindacale può orientarsi all'informazione, formazione e sensibilizzazione dei lavoratori, dell'intera rete sindacale, delle figure istituzionali, degli organi di stampa, e al dialogo/contrattazione con l'azienda, sull'importanza di sostenere e migliorare la qualità della vita lavorativa in azienda;

- **prevenzione primaria:** in tale ambito l'attività sindacale può svilupparsi su proposte di intervento finalizzate alla riduzione, controllo e/o eliminazione dei fattori di rischio stress lavoro-correlato presenti in azienda; tali interventi possono riguardare, ad es. i carichi di lavoro, i compiti, i percorsi di carriera, la partecipazione dei lavoratori, la chiarezza dei ruoli, l'esercizio della leadership, la conciliazione o interfaccia casa-lavoro, ecc.;

- **prevenzione secondaria:** in tale ambito l'attività sindacale può estrinsecarsi nell'informazione e formazione a lavoratori e responsabili sui temi dello stress e nell'aiuto, anche attraverso specialisti in ambito clinico, a sviluppare strategie individuali di adattamento per gestire meglio le situazioni di rischio. Tale strategia, dunque, non modifica l'organizzazione ma è orientata essenzialmente a limitare i danni potenziali per le persone esposte;

- **prevenzione terziaria:** il supporto del sindacato, nella pratica largamente utilizzato anche in affiancamento all'iniziativa legale eventualmente intrapresa, è di fondamentale importanza qualora il lavoratore che soffre o ha sofferto per causa dello stress o di altre disfunzionalità debba affrontare un percorso di rientro al lavoro (attraverso soluzioni quali, ad esempio, un rientro part-time, in reparto diverso, su turni agevolati, ecc.);

- **vertenzialità:** il sindacato indirizza il lavoratore ai servizi legali per l'azione di assistenza e tutela associata, eventualmente, anche ad iniziative di prevenzione ai vari livelli sopra riportati<sup>2</sup>.

Le dette attribuzioni e potenzialità sono riconosciute e legittimate, tra le altre, dalle seguenti disposizioni normative:

- art. 9 dello Statuto dei Lavoratori, che stabilisce espressamente: "*i lavoratori, mediante loro rappresentanze, hanno diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee*

---

1 A completamento del contenuto del presente contributo si vedano in [www.wikilabour.net](http://www.wikilabour.net) le seguenti voci: stress; accordi di clima e indagini di clima; comitati paritetici per la prevenzione del fenomeno del mobbing, benessere organizzativo, straining, mobbing, burn-out.

2 V. in merito anche il contributo di Luisa Benedettini, "Il mobbing ovvero la sindrome delle organizzazioni malate-Orientamenti della CGIL nazionale" in [www.cgil.it](http://www.cgil.it).

**a tutelare la loro salute e integrità fisica”;**

- art. 50, d.lgs n° 81/2008, che precisa le attribuzioni degli RLS prevedendo, tra le altre, l'intervento propositivo **su tutto il sistema di prevenzione rischi**;

- art. 11 della direttiva CE 89/391, che stabilisce espressamente: **“Consultazione e partecipazione dei lavoratori 1. I datori di lavoro consultano i lavoratori e/o i loro rappresentanti e permettono la partecipazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti in tutte le questioni che riguardano la sicurezza e la protezione della salute durante il lavoro”.**

Le norme sostanziali in tema sia di prevenzione che di repressione delle disfunzionalità organizzative sono, oltre che l'art. 2087 c.c. e la normativa antidiscriminatoria (v. il contributo di A. Rosiello, in questo fascicolo), principalmente le seguenti:

- l'accordo europeo sullo stress lavoro-correlato 8 ottobre 2004, recepito nel nostro paese con l' accordo interconfederale del 9 giugno 2008;

- il d.lgs. n° 81/08, di cui, per citare solo alcuni tra i principali articoli a disciplina del tema: art. 2 che riprende il concetto di **salute** già accolto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come “stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità”; art. 15 sulle misure generali di tutela e prevenzione dei rischi; art. 28, sull'obbligo della valutazione del rischio stress lavoro-correlato;

- la contrattazione collettiva di settore, contenente spesso riferimenti definitori di mobbing e di molestie (v. tra gli altri i seguenti ccnl: terziario, pubblici esercizi, bancari, metalmeccanici) nonché, in alcuni settori, specie il pubblico impiego, l'istituzione di comitati paritetici per la prevenzione del fenomeno del mobbing e della figura del consigliere di fiducia;

- la contrattazione aziendale (accordi di clima e codici di buone prassi).

Sussistono dunque strumenti molto validi che la normativa legale e contrattuale offre al sindacato sia per promuovere il benessere organizzativo, sia per contribuire nella prevenzione del rischio stress, sia per svolgere attività di tutela e vertenziale.

### *Il benessere organizzativo.*

Il “benessere organizzativo” viene comunemente definito come la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli.

Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un “clima interno” sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione dei clienti e degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano: tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro. E' per tali motivi che diventa necessario sviluppare competenze legate alla dimensione

emozionale, ovvero al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e, soprattutto, tenere conto dell'ambiente, del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno.

Con specifico riguardo al Pubblico Impiego, va menzionata inoltre la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica emanata il 24 marzo 2004. Con questa direttiva si demanda alle Pubbliche amministrazioni *“di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni”*. Si afferma infatti che *“per lo sviluppo e l'efficienza delle amministrazioni, le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, l'ergonomia - oltre che la sicurezza - degli ambienti di lavoro, costituiscano elementi di fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell'efficienza delle amministrazioni pubbliche”*. Ed ancora si dice: *“Per migliorare le prestazioni e gli effetti delle politiche pubbliche, è importante offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esiste un'adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale. Il Dipartimento della funzione pubblica ha collocato tra le priorità di cambiamento da sostenere nelle amministrazioni pubbliche, quella di creare specifiche condizioni che possano incidere sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, della cultura organizzativa”*. Si intende inoltre *“segnalare all'attenzione delle amministrazioni pubbliche un aspetto rilevante per lo sviluppo delle motivazioni al lavoro spesso trascurato nella tradizionale gestione del personale nelle amministrazioni pubbliche. Si tratta, quindi, di rendere le amministrazioni pubbliche datori di lavoro esemplari attraverso una rinnovata attenzione ad aspetti non monetari del rapporto di lavoro, consentendo l'avvio di modelli gestionali delle risorse umane diretti a favorire il miglioramento degli ambienti di lavoro, l'aumento dei livelli di produttività, nel contesto delle relazioni sindacali”*.

La direttiva, contenente obiettivi certamente molto elevati, fornisce poi ampie e specifiche indicazioni su finalità, modalità e strumenti per il perseguimento degli stessi. Sulla base di tali finalità ed indicazioni, il Ministero della Funzione Pubblica (oggi Ministero per la pubblica amministrazione e innovazione) offre gratuitamente alle amministrazioni pubbliche interessate al tema l'opportunità di progettare e realizzare un'indagine sul clima ed il benessere della propria organizzazione, fornendo agli enti gli strumenti operativi necessari allo scopo (c.d. *Kit del benessere organizzativo*, composto di guida, questionario, ed *software* per la immissione e la rielaborazione dei dati).

Tale indagine consente la valutazione dei differenti aspetti legati alla convivenza organizzativa (dalla sicurezza dei luoghi, ai livelli di *comfort*, dallo *stress* lavoro-correlato alle relazioni ed alla gestione dei conflitti, ecc.) al fine di identificare i punti di possibile intervento volti a favorire lo sviluppo della motivazione ed il senso di appartenenza del lavoratore.

In molteplici pubbliche amministrazioni sono state svolte indagini di clima secondo la direttiva summenzionata, e sono stati restituiti, in maniera ricorrente, i seguenti risultati: in tema di **valorizzazione**, numerose amministrazioni sono percepite

come incapaci di dare il giusto valore alle persone, di utilizzare appieno le competenze presenti e di far crescere professionalmente il proprio personale; in tema di **equità** le persone percepiscono come non equo il rapporto tra quanto danno e quanto ricevono dall'amministrazione, sia nei termini di inadeguatezza dei sistemi di valutazione sia nei termini dell'assenza di pari opportunità di carriera; in tema di **relazioni**, le persone valutano come positivo il rapporto con i colleghi, difficoltoso quello con i dirigenti e, specularmente, i dirigenti non rilevano un buon livello di collaborazione e non si sentono riconosciuti come guide utili nel processo produttivi<sup>3</sup>. Indagini che hanno portato ad analoghi risultati sono state condotte da molti comitati per la prevenzione del fenomeno del mobbing.

### *Lo stress lavoro-correlato.*

Lo stress lavoro correlato è un evento psico-somatico che si differenzia per la sua potenza e/o durata da una situazione normale interindividuale e viene scatenato da certe sollecitazioni esterne ed interne (*stressors*). Lo *stress* non è sempre negativo: è dimostrato come esso possa costituire una utilissima possibilità sia per l'individuo sia per l'azienda, essendo un acceleratore delle capacità umane. I problemi tuttavia si verificano quando lo *stress* è troppo elevato o se la situazione stressante si prolunga eccessivamente nel tempo, con possibili conseguenze sia a livello fisico che psichico.

Lo *stress* è essenzialmente di due tipi: quello che deriva dalla natura stessa del lavoro e quello più prettamente organizzativo.

Ogni attività lavorativa presenta quale elemento connaturale una componente di *stress* e tuttavia nel primo tipo esistono professioni che sono in sé stressanti, anche per le responsabilità che implicano (v. ad esempio i casi di autista di autobus, chirurgo, pilota, cassiere, poliziotto).

Nel secondo tipo rientrano quei casi di *stress* ingenerato dall'organizzazione del lavoro quali, ad esempio, orari e turni inadeguati, mansioni complicate o troppo pericolose, aspettative di rendimento troppo elevate, mancanza di formazione appropriata sulle attività richieste, mancanza di personale rispetto ai carichi di lavoro, mancanze ergonomiche, strumentali o a livello di sicurezza del lavoro, ecc.

La disposizione principale in materia di prevenzione del rischio stress è data dall'art. 28 del d.lgs. n° 81 del 9 aprile 2008 che ha previsto l'obbligo di valutare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori (v. anche art. 15 d.lgs. n° 81/08), "*ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, e a quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza... nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età e alla provenienza da altri paesi compresi quelli connessi alla specifica tipologia*

---

<sup>3</sup> Fonte: Bruna Pelizzoni,

*Indagine sul benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni*, atti del Convegno di Verona, 9 febbraio 2006.

**contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro”** (modifica, quest’ultima, introdotta dal d.lgs 106/2009).

Il d.lgs. 106 del 3 agosto 2009 ha altresì modificato i termini di valutazione dello stress, prevedendo che questo vada valutato nel rispetto delle indicazioni della *Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza* di cui all’art. 6 TU n° 81/2009 “*e che il relativo obbligo decorra dalla elaborazione delle predette indicazioni e comunque, anche in difetto di tale elaborazione, a far data dal 1° agosto 2010*”.

In attesa delle indicazioni della predetta Commissione, ancorché la relativa valutazione con inclusione nel DVR sia slittata all’agosto 2010, la prevenzione del rischio stress è comunque obbligatoria in base al disposto generale dell’art. 15 TU.

La fonte normativa principale che, ad oggi, definisce la fattispecie è l’accordo europeo stipulato a Bruxelles l’8 ottobre 2004 (recepito in data 9 giugno 2008 per via di Accordo Interconfederale), richiamato nel TU n° 81, all’art. 28 sopra citato. Tale accordo definisce lo stress come una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono adatti a corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro. L’individuo, si legge nell’accordo, è assolutamente in grado di sostenere una esposizione di breve durata alla tensione, che può essere considerata positiva, ma ha maggiori difficoltà a sostenere una esposizione prolungata ad una pressione intensa. Inoltre, individui diversi possono reagire diversamente a situazioni simili e lo stesso individuo può reagire diversamente di fronte a situazioni simili in momenti diversi della propria vita.

Lo stress, viene precisato nell’accordo summenzionato, non è una malattia ma una situazione di prolungata tensione (di-stress), che può essere causata da fattori diversi come il contenuto del lavoro, l’eventuale inadeguatezza nella gestione dell’organizzazione del lavoro e dell’ambiente di lavoro, carenze nella comunicazione, etc. e che può portare a ridurre l’efficienza sul lavoro e a determinare un cattivo stato di salute.

Data la complessità del fenomeno stress, l’accordo non ha inteso fornire una lista esaustiva dei potenziali indicatori di stress ma ha precisato che, comunque, un alto tasso di assenteismo, una elevato *turn over* del personale, frequenti conflitti interpersonali o lamenti da parte dei lavoratori sono alcuni dei segnali che possono denotare un problema di stress lavoro-correlato.

Statisticamente parlando, le difficoltà maggiormente sentite da chi lavora e che possono divenire fonte di *stress* non sano (di-stress) e, nei casi più gravi, addirittura determinare l’insorgere di situazioni di marginalizzazione o di violenza morale sono quelle legate alla gestione dei rapporti personali: si fa ad esempio riferimento ai casi di inadeguato esercizio della *leadership*, di omessa vigilanza, e/o di omessa intervento disciplinare e/o di omessa adozione di provvedimenti adeguati sul personale che tenga condotte moleste; a queste vanno ad aggiungersi situazioni legate a condizioni di lavoro ritenute particolarmente pesanti (quali, ad esempio, condizioni igienico-sanitarie-ergonomiche ritenute non conformi alla normativa, eccessiva esposizione ad agenti atmosferici o ad escursioni termiche, adibizione al sollevamento di gravi eccessivi, scarsità di attrezzature, ecc.) a fattori

organizzativi implicanti difficoltà particolari (turnistiche faticose e/o difficilmente conciliabili con le esigenze familiari, mansioni implicanti spostamenti geografici frequenti, ecc.) o ad altri fattori gestionali (politiche retributive ritenute insufficienti o sperequate, confusione dei ruoli, duplicazione dei ruoli, eccessiva competitività, ecc.).

Il sistema gestionale/organizzativo, in sostanza, anche se talora in maniera non consapevole, può favorire il manifestarsi di un clima di lavoro stressante e determinare comportamenti negativi tra le persone. Da ciò si può agevolmente ricavare quanto sia importante agire sull'organizzazione del lavoro per realizzare una efficace attività di prevenzione di tali fenomeni. E un adeguato sistema di prevenzione, in tale ambito, non può quasi mai prescindere da rilevazioni legate, per l'appunto, al clima aziendale, rilevazioni che possono fornire indicazioni molto precise sul clima che si respira in azienda e consentire di individuare ambiti in cui possono, per i più disparati motivi, manifestarsi disfunzionalità organizzative.

### *Le indagini di clima.*

Con riguardo alle specifiche valutazioni dei rischi da stress lavoro correlato previsti dall'art. 28 del d.lgs. n° 81/08, uno strumento molto valido e significativo è quello della rilevazione, attraverso idonei strumenti di indagine, del clima presente nel luogo di lavoro. Il "clima", nella accezione che ci riguarda, indica lo stato di benessere (o di malessere) dell'organizzazione del lavoro così come percepito dalla maggior parte degli addetti.

Una corretta valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato, pertanto, richiede molto spesso la effettuazione di indagini di clima: tali indagini possono essere eseguite somministrando appositi questionari (individuali o di gruppo) o test a tutto il personale aziendale o a gruppi di lavoratori operanti in aree di maggiore rischio. Attraverso i questionari si possono rilevare i rischi rispetto ad aree quali, ad esempio, la comunicazione, i rapporti interpersonali (incluse eventuali azioni ostili, attacchi contro la persona e la sua reputazione, azioni di marginalizzazione o di violenza, o altre azioni lesive della dignità della persona, ecc.), il ruolo ricoperto, l'ergonomia e l'ambiente. Si possono inoltre rilevare sintomi fisici e psicologici associati a stati di malessere e disagio dei lavoratori.

I risultati, se l'indagine viene eseguita con competenza e professionalità, consentono normalmente di indicare il livello ed il grado di presenza di stress sul lavoro e di individuare le variabili individuali ed organizzative che lo determinano. **In tale ambito il sindacato gioca un ruolo importantissimo**, dal momento che ha la possibilità di validare, avallare e condividere gli strumenti testali utilizzati, anche spiegandoli in assemblea ai lavoratori. Per questo è molto importante la preparazione tecnica specifica dell'operatore sindacale che andrà a confrontarsi con i consulenti aziendali su tali temi e la necessità per il sindacato di avere supporti consulenziali validi per valutare la congruità delle indagini. Inoltre il sindacato verifica il rispetto delle garanzie della privacy e dell'anonimato.

La nostra azione può dunque contribuire ad influenzare in maniera molto significativa la scientificità dei test e della loro lettura, vigilando anche sul rispetto delle garanzie e dei diritti dei lavoratori cui i test vengono somministrati.

Questo, si ritiene, non necessariamente o non solo nell'ottica della (fisiologica)

contrapposizione con il datore di lavoro – dato che in questo caso le finalità di tutela sono in prevalenza coincidenti – ma per verificare in maniera costruttiva, possibilmente avvalendosi del supporto di professionisti e consulenti in ambito clinico, la effettiva scientificità dei test somministrati, la loro completezza (valutazioni sia oggettive sulle assenze, gli infortuni, i turni, ecc. che soggettive, su percezioni, vissuti di relazione e disagi psico-fisici, ecc.). Infatti, per fare solo un esempio, se i questionari sono troppo generici oppure eccessivamente suggestivi, rischiano di non servire allo scopo, dal momento che potrebbero portare a concludere che lo stress non è presente (o è presente in misura minima) oppure è sempre presente (non consentendo di individuare gli spazi di effettivo rischio).

### *Le azioni positive per la prevenzione dello stress lavoro correlato e gli accordi di clima.*

Qualora, anche attraverso le predette indagini, si individui un problema di stress lavoro-correlato, si legge ancora nell'accordo europeo sullo stress, occorre adottare misure per prevenirlo, eliminarlo o ridurlo.

Il compito di stabilire le misure appropriate spetta al datore di lavoro e queste misure dovranno essere adottate con la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti. Stante la peculiarità della materia, peraltro, ai fini della valutazione, dell'eliminazione o della riduzione dei problemi di stress lavoro-correlato è molto opportuno, per il datore di lavoro, avvalersi di competenze specialistiche ed in particolare di medici del lavoro specializzati in patologie da stress e/o di psicologi del lavoro.

L'accordo europeo sullo stress dell'8 ottobre 2004 stabilisce inoltre che la prevenzione, l'eliminazione o la riduzione dei problemi di stress lavoro-correlato possano comportare l'adozione di varie misure.

Tali misure potrebbero includere, per esempio, secondo l'accordo:

- misure di gestione e comunicazione, chiarendo, ad esempio, gli obiettivi aziendali ed il ruolo di ciascun lavoratore, ovvero assicurando un adeguato sostegno da parte della dirigenza ai singoli lavoratori ed ai gruppi o conciliando responsabilità e potere di controllo sul lavoro o, infine, migliorando la gestione dell'organizzazione e dei processi di lavoro, le condizioni lavorative e l'ambiente di lavoro,

- la formazione dei dirigenti e dei lavoratori per accrescere la loro consapevolezza e conoscenza dello stress, delle sue possibili cause e di come affrontarlo e/o adattarsi al cambiamento,

- l'informazione e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti, secondo la legislazione europea e nazionale, gli accordi collettivi e la prassi.

Strumenti preventivi molto "raccomandati" dalla normativa e dalla contrattazione collettiva sono gli accordi di clima.

In particolare la legge 123 del 2 agosto 2007 ("Misure in tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e delega al governo per il riassetto e la riforma della normativa in materia") promuove, tra l'altro, la valorizzazione anche tramite rinvio legislativo, di accordi aziendali, territoriali e nazionali nonché su base volontaria, dei codici di condotta ed etici e delle buone prassi, che orientino i comportamenti dei datori di lavoro anche secondo i principi della responsabilità



sociale, dei lavoratori e di tutti i soggetti interessati, ai fini del miglioramento dei livelli di tutela definiti legislativamente.

Un numero sempre maggiore di contratti collettivi introducono norme specifiche sulle disfunzionalità organizzative quali lo stress, il mobbing e le molestie sessuali, sollecitano l'adozione di codici di condotta ed etici (v., ad esempio, il ccnl Enti pubblici non economici, 2002-2005, artt. 7-8; ccnl Terziario 2004, artt. 35-36; ccnl turismo 2004, artt. 146 e 153).

Già molte aziende, al fine di prevenire i fenomeni di disfunzionalità organizzativa, hanno stipulato accordi di prevenzione o di clima, con la partecipazione delle rappresentanze sindacali, volti a tutelare la dignità delle lavoratrici e dei lavoratori all'interno dei luoghi di lavoro, a favorire un clima sereno e meno stressante nonché a porre in risalto la dignità ed il valore della persona che lavora, con effetti – peraltro - estremamente positivi sulla motivazione, sulla produttività e, dunque, sul rendimento dell'impresa.

Questi accordi hanno quale minimo comune denominatore il fatto di considerare la prevenzione quale punto strategico per evitare l'insorgere di casi di disfunzionalità, di marginalizzazione, di mobbing e di molestie; essi prevedono, di norma, le definizioni dei vari fenomeni, l'elaborazione di un codice di comportamento aziendale che condanni atteggiamenti offensivi, vessatori, persecutori, immorali, l'informazione e la formazione sui vari fenomeni, l'istituzione di una commissione mista composta da rappresentanti dell'azienda e delle parti sociali, presieduta da un soggetto possibilmente esterno, la nomina di un fiduciario, l'adozione di provvedimenti disciplinari fino al licenziamento per le condotte vessatorie.

