

Quaderni della sicurezza AiFOS

Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro

Gestione dello stress, comunicazione e benessere in azienda durante la pandemia



Interventi di:

Lorenzo Fantini

ILO

INAIL

Maurizio Incletolli

Massimo Servadio
e Andrea Cirincione

Renata Borgato

Antonia Ballottin,
Alberto Crescentini
e Pietro Bussotti

Davide Giancristoforo

Ferdinando Toscano
e Salvatore Zappalà

FISPPA e Università
Giustino Fortunato

Sonia Malaspina,
Pietro Paolo Origgi
e Marialaura Agosta

Giovanni Gardini
e Laura Ranghetti

Stefano Savini

Rubrica "FormArtista"
di Andrea Cirincione

Il punto sulla Sostenibilità
a cura di Luca De Biase

giugno 2021
n. 2, anno XII



COME CAMBIA LA VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO DOPO LA PANDEMIA

Autori: [Antonia Ballottin](#)¹, [Alberto Crescentini](#)²
e [Pietro Bussotti](#)³



**#STRESS #CAMBIAMENTO
#ORGANIZZAZIONE
#PSICOLOGIA #PREVENZIONE**

ABSTRACT

Lil contributo presenta un aggiornamento sulle recenti normative italiane che riportano al centro dell'attenzione i rischi psicosociali attraverso l'integrazione della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. In questa prospettiva ed in relazione alle grandi modificazioni introdotte con la pandemia, la valutazione del rischio stress lavoro correlato si integra con l'attenzione al cambiamento ed alle conseguenti richieste di adattamento a cui organizzazioni e persone si trovano a far fronte.

EVOLUZIONE RISCHI PSICOSOCIALI

I rischi psicosociali sono una realtà molto sfaccettata e pervasiva della vita organizzativa. Essi derivano da diverse fonti: in primo luogo,

da insufficienti modalità di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, ma anche da un contesto lavorativo socialmente inadeguato. Possono avere conseguenze

¹ Psicologa del Lavoro e psicoterapeuta si occupa di prevenzione delle condizioni di mobbing, disagio lavorativo, stress psico-sociale e promozione del benessere organizzativo per lo Spisal Aulss 9 di Verona. Vice-Presidente SIPLO e componente del gruppo "Salute, sicurezza, stress, rischi psico-sociali".

² PhD; Psicologo del Lavoro e Psicoterapeuta, Docente ricercatore presso la Scuola universitaria professionale della Svizzera Italiana, coordinatore del gruppo di lavoro "Salute, sicurezza, stress, rischi psico-sociali" di SIPLO. Si occupa di cambiamento, sicurezza e benessere nelle organizzazioni sia come consulente sia come ricercatore.

³ Psicologo del lavoro e specialista in psicoterapia CBT, si occupa di salute e sicurezza, promozione del benessere aziendale e contrasto dei rischi psicosociali. Docente in varie Università, master ed istituti di specializzazione, è stato consulente per molte realtà produttive private e pubbliche. Si occupa della definizione ed efficientamento di nuovi modelli organizzativi in una logica di digital transformation e gender equity.



psicologiche, fisiche e sociali negative e rilevanti: infatti, i lavoratori sottoposti a stress prolungato possono sviluppare, oltre ai problemi di salute mentale, gravi problemi di salute fisica come le malattie cardiovascolari o i disturbi muscoloscheletrici.

Su ambiente, organizzazione e gestione dei contesti lavorativi viene posta l'attenzione per le opportunità di miglioramento della salute mentale in relazione al senso di integrazione sociale, di stato e di identità. Allo stesso tempo si esprime un rischio, visto che sono anche luogo di genesi dei fattori psicosociali che possono determinare un aumento del rischio di ansia, depressione ed esaurimento ([TE-AE-11-102-IT-C](#)).

Con il Decreto Ministeriale 2014 il collegamento tra salute mentale e organizzazione del lavoro ha trovato ulteriore riconoscimento tramite l'inserimento nella "Lista II gruppo 7", delle "malattie psicosomatiche da disfunzioni dell'organizzazione del lavoro" e l'identificazione del Disturbo dell'adattamento cronico e del disturbo post-traumatico da stress quali patologie compatibili con le costrittività organizzative.

Dal 2010 è in vigore per tutte le aziende italiane l'obbligo di valutare il rischio da stress correlato al lavoro, introdotto in forma esplicita all'interno dell'[art. 28 del D.Lgs. 81/08](#) favorendo la produzione di documenti scientifici e atti di indirizzo che hanno concorso a definire il concetto di stress lavoro-correlato e a sviluppare metodi e strumenti di valutazione.

L'Accordo Quadro Europeo sullo stress lavoro correlato e le indicazioni della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro hanno rimesso al centro non tanto il singolo e la condizione di malessere, ma la valutazione dell'organizzazione del lavoro attraverso l'analisi delle condizioni di gruppi omogenei di lavoratori e l'attuazione di eventuali interventi correttivi per evitare che la situazione di rischio determini un danno alla salute dei lavoratori.

L'[analisi complessiva di queste aree di fattori](#)

[identifica il rischio stress lavoro correlato](#) nella specifica organizzazione a cui sono esposti i gruppi di lavoratori che l'azienda ha identificato come omogenei per tipologia di attività, mansione, esposizione a rischio noto, tipologia contrattuale ecc.

In seguito, il secondo Accordo Quadro Europeo sulle molestie e violenze negli ambienti di lavoro (2007) ha visto un circoscritto recepimento da parte di Confindustria e Sindacati nel 2016, riscontrando, tuttavia, una debole integrazione nella vita delle organizzazioni del lavoro.

La [Legge 113 del 14 agosto 2020](#) "*Disposizioni in materia di sicurezza per gli esercenti le professioni sanitarie e socio-sanitarie nell'esercizio delle loro funzioni*", in piena pandemia, ha integrato la tutela degli operatori sanitari dagli episodi di violenza o minaccia, promuovendo, tra le altre cose, un monitoraggio di eventi sentinella specifici e l'attuazione di misure di prevenzione adeguate ai sensi del D.Lgs. 81/08 richiamato più sopra. In seguito, la recentissima [Legge 4 del 15 gennaio 2021](#) ha provveduto alla "*Ratifica ed esecuzione della Convenzione ILO n.190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie*



sul luogo di lavoro” includendo violenze e molestie, come pure dei rischi psicosociali correlati, nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro; l’identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi relativi alla violenza e alle molestie, con la partecipazione dei lavoratori e dei rispettivi rappresentanti e l’adozione di misure per prevenirli e tenerli sotto controllo.

LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO IN PANDEMIA

Nel 2020 la pandemia ha introdotto un cambiamento globale e sta producendo una accelerazione in alcuni processi di trasformazione in atto da tempo nella società. Le organizzazioni del lavoro sono state e saranno chiamate ad adattarsi a revisioni e, al contempo, a mantenere alta l’attenzione rivolta alla tutela della salute dei collaboratori sia per gli effetti diretti sia per quelli indiretti. I [dati](#) sulle condizioni di stress e di disagio mentale sono più che mai allarmanti e le organizzazioni del lavoro si trovano a gestire condizioni di disagio e malessere inedite, perché dovute non solo al timore per la propria

salute, ma anche alla presenza di fattori nuovi che sono giunti in modo indesiderato e non programmato.

Cosa ne è in questa fase della valutazione del rischio stress lavoro correlato?

Gli elementi individuati dalla Commissione Consultiva Permanente per procedere alla valutazione del rischio stress lavoro correlato sono tuttora validi, ma molto probabilmente non sufficienti, o non tutti altrettanto predittivi della condizione di rischio come nella loro declinazione originaria.

Gli eventi sentinella (ad esempio indici infortunistici, assenze per malattia, turnover, procedimenti e sanzioni, segnalazioni del medico competente) sono quelli che per loro natura risentono maggiormente dei cambiamenti. I dati a partire da febbraio 2020 non sono in nessun modo paragonabili agli anni precedenti, poiché risentono in modo diretto della pandemia (ad esempio infortuni Covid-19, assenze per malattia, quarantena, tutela dei lavoratori fragili) e dei dispositivi normativi di gestione della stessa (ad esempio blocco dei licenziamenti, introduzione cassa integrazione, estensione dei permessi per assistere familiari o minori, utilizzo di ferie e permessi come forme di allontanamento dal luogo di lavoro non in sicurezza); inoltre, appaiono anche potenzialmente “influenzati” dagli effetti indiretti (ad esempio affaticamento progressivo, difficoltà nel rispetto delle norme, maggiore aggressività, riduzione nella capacità di controllare gli impulsi).

I fattori di contesto e contenuto del lavoro sono stati in buona parte revisionati rispetto a quanto previsto nel [Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure di contrasto e contenimento della diffusione del virus Sars-Cov-2 del 14 marzo 2020, 24 aprile 2020 e successivi](#).

La valutazione del rischio stress lavoro correlato dovrà, quindi, prevedere probabilmente una nuova definizione o integrazione dei gruppi omogenei perché siano rappresentativi della nuova organizzazione del lavoro.

Oltre all’eventuale interruzione temporanea di attività ed alla massiccia introduzione di



DPI, la gestione della pandemia può aver determinato la rimodulazione dei livelli produttivi, l'attivazione di alcune funzioni in modalità "lavoro agile", il cambio della turnazione con creazione di gruppi autonomi e distinti diversi da prima, un piano di orari differenziati (riducendo il numero di presenze in contemporanea e prevenendo assembramenti all'entrata e all'uscita con flessibilità di orari), la rimodulazione degli spazi di lavoro, la revisione delle aree promiscue, l'annullamento delle riunioni ed occasioni di formazione in presenza, trasferte/viaggi di lavoro nazionali e internazionali.

Le fasi della pandemia, con il suo prolungamento tuttora indeterminato, hanno inoltre reso queste modifiche meno temporanee di quanto inizialmente previsto, ma non per questo compiutamente stabili: si deve, infatti, tenere a mente l'evoluzione dei decreti e degli strumenti di tutela che è avvenuta in relazione all'andamento della pandemia.

Possiamo, quindi, affermare che dal 2020 buona parte delle aziende ha posto maggiore attenzione all'organizzazione e alla pianificazione della parte che riguarda maggiormente *i fattori di contenuto* del lavoro (ambiente di lavoro e attrezzature, carichi e ritmi di lavoro, orario di lavoro e turni). Considerato, inoltre, che i cambiamenti hanno richiesto adattamenti rapidi, andrebbe comunque meglio indagato il fattore di stress che riguarda la "corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti", ad esempio in relazione alle competenze tecnologiche necessarie al lavoro agile, così come la disponibilità delle necessarie strumentazioni o spazi.

I fattori di stress relativi al *contesto lavorativo* sono quelli che hanno maggiormente colpito i lavoratori, in quanto non sono stati regolati in modo diretto dagli accordi tra le parti, risultando maggiormente trascurati: il ruolo, l'autonomia decisionale e il controllo; i conflitti interpersonali al lavoro; l'evoluzione e lo sviluppo di carriera; l'incertezza in ordine alle prestazioni richieste; la conciliazione vita-lavoro.

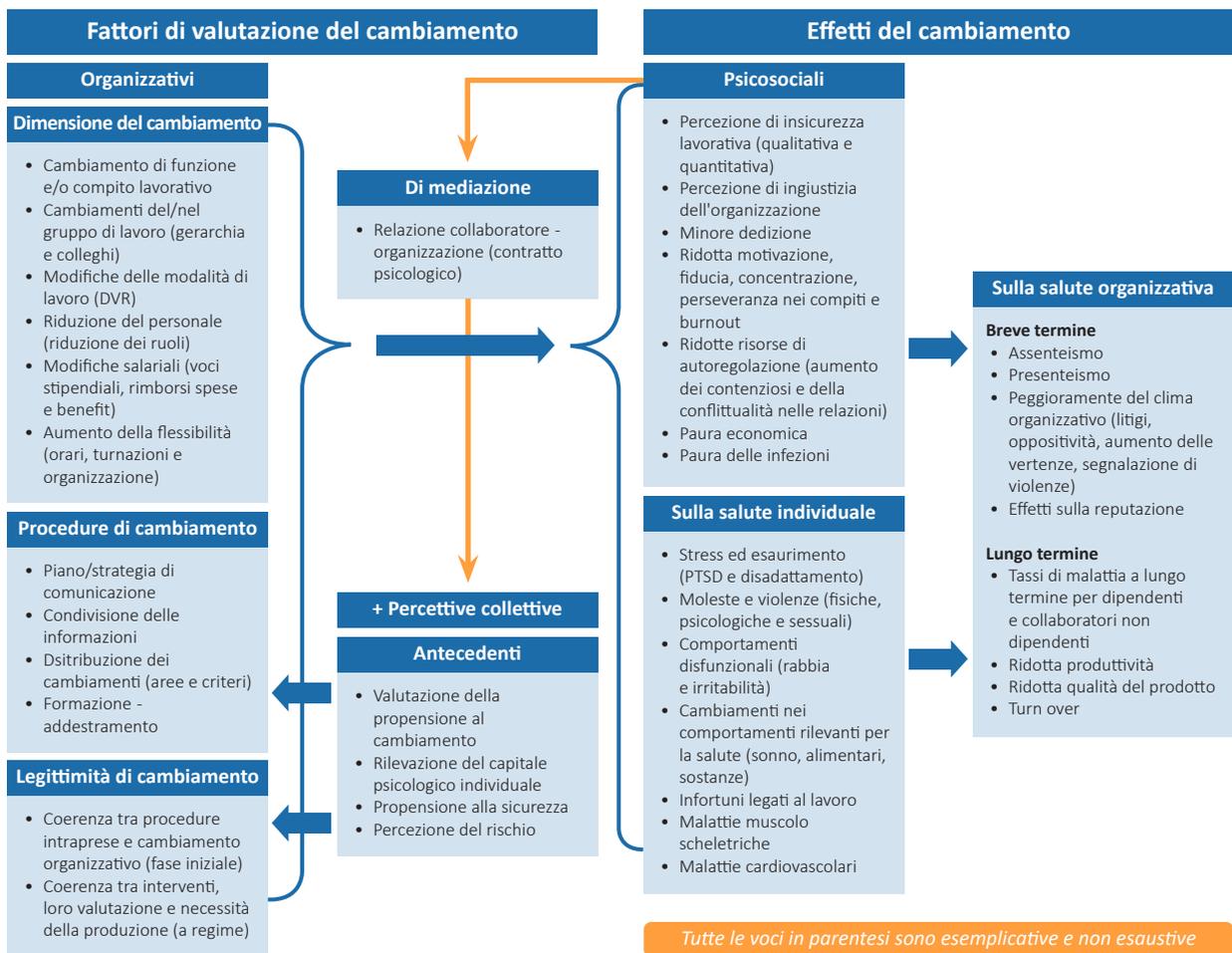
Se pensiamo a settori specifici occorrerebbe una riflessione più puntigliosa in considerazione del fatto che questi fattori potrebbero aver subito ulteriori elementi di pressione legati alla iperattivazione (ad esempio sanità, grande distribuzione, logistica) ed alla maggiore esposizione al rischio, determinando un maggior affaticamento (es. copertura turni di colleghi in malattia) e timore per il contagio personale e dei propri familiari.

Se pensiamo a gruppi specifici, il fatto di essere stati collocati in modalità lavoro agile in modo repentino e massiccio (es. servizi, PA, scuola) senza dotazione tecnologica, formazione e, soprattutto, una pregressa pianificazione del lavoro a distanza, può aver aumentato lo stress per mancanza di strumenti, competenze e abilità, solitudine, autogestione improvvisata di attività prima eseguite in equipe.

In modo trasversale, pertanto, è facile dire che il fattore che maggiormente sta avendo impatto sulle organizzazioni del lavoro e sulle persone è, sia in senso lato che stretto, il [cambiamento](#).

BENESSERE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVO NEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO. MODELLO E STRUMENTI DI INTERVENTI

Nei processi di cambiamento organizzativo che prevedono ristrutturazioni è stato fatto notare come si debbano considerare le ricadute a diversi livelli di complessità. Questi livelli devono considerare sicuramente l'individuo, l'organizzazione ed il contesto nei quali il cambiamento avviene. Il cambiamento attuale ha alcune specificità rispetto alle precedenti esperienze, come la sua origine esogena (causa scatenante), la sua dimensione generalizzata (riguarda tutte le organizzazioni) e la difficoltà di valutarne le caratteristiche temporali, sia di durata, sia di ricaduta. Il modello proposto è una revisione di quello presentato nel rapporto HIREs, "La salute nelle ristrutturazioni" (2011) ed è stato pensato per favorire l'accompagnamento al cambiamento organizzativo.



In ottica di eventuale integrazione alla valutazione del rischio stress lavoro correlato si possono aggiungere agli eventi sentinella i dati degli effetti del cambiamento sulla salute organizzativa ed ai fattori di contesto lavorativo quelli di valutazione del cambiamento nel contesto di lavoro.



I fattori organizzativi di valutazione del cambiamento: ne fanno parte tre aree di contenuto.

Le dimensioni del cambiamento: descrivono le modifiche organizzative intervenute in relazione agli obblighi di tutela della salute richiesti nelle fasi della pandemia;

Le procedure del cambiamento: individuano i piani di comunicazione, informazione, formazione attivati ed i criteri adottati per l'individuazione del personale coinvolto nelle modifiche di compiti/modalità/sedi di lavoro;

La legittimità del cambiamento: propone una verifica di congruenza tra le Procedure del cambiamento e le Dimensioni del cambiamento attuato.

Se una azienda tiene conto nella progettazione e pianificazione di queste tre aree, si può supporre che stia guidando, in una prospettiva di adattamento consapevole, il proprio cambiamento con attenzione alla salute e sicurezza dei collaboratori. Potrà, quindi, verificare attraverso il monitoraggio sugli "effetti del cambiamento" (salute organizzativa e salute individuale) l'andamento del processo di cambiamento.

Gli effetti del cambiamento sono, infatti, gli indicatori che descrivono condizioni di mancato adattamento nel tempo alle mutate condizioni organizzative e comprendono in modo progressivo tre aree di seguito descritte.

- Gli indicatori della salute organizzativa:
 - **a breve termine** individuano nell'assenteismo, presentismo, peggioramento del clima organizzativo interno e della reputazione esterna dell'azienda;
 - **a lungo termine** sono gli effetti che potrebbero realizzarsi in un periodo maggiore e consentono, dunque, di paragonare la situazione pre e post pandemia attraverso il monitoraggio di tassi di malattia, del turnover, della ridotta produttività e del peggioramento nella qualità del prodotto.

Se un'azienda ha effettuato il processo di cambiamento con attenzione ai fattori organizzativi, ma ci sono criticità sugli effetti del cambiamento, l'indagine va integrata con l'analisi degli *effetti psicosociali e sulla salute individuale*.

- Gli effetti psicosociali sono indicatori collettivi di malessere derivanti da carenze nelle funzioni di accompagnamento al cambiamento. In questo caso, si fa riferimento a percezioni collettive relative a: insicurezza lavorativa in relazione al mantenimento del proprio posto di lavoro o allo status raggiunto in precedenza, vissuto di ingiustizia organizzativa per scelte ritenute inique, disaffezione al lavoro, mancanza di fiducia verso la direzione, aumento della conflittualità, timore per la propria salute e sicurezza. Le azioni di miglioramento saranno, pertanto, tese a rinforzare le relazioni costruttive tra organizzazione e lavoratori e potranno incidere positivamente sul processo. Importante considerare anche i fattori:

- **antecedenti**, che indagano la propensione al cambiamento, la rilevazione delle risorse psicologiche individuali, la propensione alla sicurezza e la percezione del rischio facilitando eventuali revisioni nelle procedure di cambiamento;
- **di mediazione**, dove il contratto psicologico identifica le modalità con le quali l'individuo percepisce le azioni dell'organizzazione nei suoi confronti e il valore che vi attribuisce anche in termini di fiducia.

- Gli effetti sulla salute individuale riguardano la fase pandemica, il timore per la propria salute e quella dei familiari, la continua richiesta di adattamenti in ogni contesto sociale, lavorativo, familiare e possono contribuire all'insorgenza di nuove patologie o all'aggravamento delle precedenti. La valutazione della

salute individuale al lavoro è condotta dal medico competente che, considerata la portata delle condizioni di stress, potrebbe essere affiancato dallo psicologo per approfondimenti di competenza specifica in relazione alla gestione di casi, di gruppi e per le funzioni di accompagnamento al rientro al lavoro. L'attenzione alla salute individuale e di gruppi specifici è una azione che supporta ed integra tutte le altre per gli effetti sulla salute organizzativa e favorendo la prevenzione degli effetti psicosociali.

Il modello presentato è integrato dagli allegati che lo rendono operativo e ne facilitano l'applicazione attraverso [check list di uso gratuito](#) (queste ultime operano su foglio Excel; inoltre, sono presenti i riferimenti per l'uso di strumenti per la valutazione collettiva e individuale).

In conclusione, si vuole porre l'accento su tre considerazioni: la prima riguarda l'importanza di recuperare e **valorizzare la fase soggettiva** (approfondita) della valutazione dello SLC; infatti, mai come in questo momento, nel classico bilancio dello stress tra richieste e risorse, gravano sull'individuo una serie complessa

di pressioni, legate sia all'organizzazione che alla vita privata. Le risorse soggettive sono messe a dura prova e la variabile umana può drammaticamente emergere come l'elemento più fragile dell'ingranaggio. Questo porta alla seconda considerazione: **l'opportunità**, ovvero l'occasione storica di fare bene, di sfruttare finalmente l'obbligo normativo come un volano per promuovere la crescita di un treno di elementi inseparabili: cambiamento, organizzazione, empowerment delle risorse (umane e tecnologiche), salute e crescita del business.

L'elemento conclusivo e da sempre più controverso è quello di **chi fa che cosa**. È sotto gli occhi di tutti la grande complessità di questo momento storico e di come la pandemia sia stata l'enzima che ha accelerato il cambiamento, mettendo alle strette chi non è in grado di adattarsi in maniera funzionale e tempestiva. Tutto questo non può essere banalizzato o improvvisato: pertanto, è ampiamente auspicabile puntare sulla professionalità di chi dovrebbe affiancare le aziende in questo cambiamento, coinvolgendo dei professionisti della salute psicologica che, oggi come non mai, da individuale diventa organizzativa.

