

**Nell'uomo è la *mente* che dirige il corpo  
verso la salute o verso la malattia,  
come verso tutto il resto.**

Antifonte il Sofista (filosofo greco, V secolo a.C)

REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE SICILIANA

ASSESSORATO REGIONALE DELLE AUTONOMIE LOCALI E DELLA FUNZIONE PUBBLICA

DIPARTIMENTO REGIONALE DELLA FUNZIONE PUBBLICA E DEL PERSONALE

SERVIZIO 3—SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE

COORDINAMENTO REGIONALE—ADEMPIMENTI D.LGS. 81/08

## **Lo Stress da Lavoro correlato**



*Conoscerlo e riconoscerlo  
nella Pubblica Amministrazione*

Manuale realizzato da  
SERVIZIO 3—SERVIZIO PREVENZIONE E  
PROTEZIONE—COORDINAMENTO REGIONALE—ADEMPIMENTI  
D.LGS. 81/08

---

Dirigente Responsabile

**Dott. Pio Guida**

---

A cura di:

**Dott. Tommaso Gioietta**

---



## Indice

◆ Prefazione.....	
◆ Il problema dello stress da lavoro correlato nella Pubblica Amministrazione.....	1
◆ Cos'è lo Stress da lavoro correlato?.....	3
◆ Come viene definito lo stress lavoro-correlato?.....	5
◆ I fattori di rischio psicosociale.....	6
Gli aspetti ambientali.....	
Le caratteristiche del lavoro.....	7
Con riferimento al contesto del lavoro.....	
Con riferimento al contenuto del lavoro.....	8
◆ I fattori oggettivi.....	10
I fattori soggettivi.....	
◆ Le fasi dello stress da lavoro.....	11
◆ Quali sono i principali fattori lavorativi che conducono allo Stress Lavoro Correlato?.....	13
◆ Gli effetti dello stress lavoro correlato.....	15
Effetti Psicologici.....	
Effetti sull'organizzazione.....	
◆ Gli stressor.....	16
Un approfondimento sui tipi di stressor.....	
Ambientali-Emozionali-Fisiologici-Cognitivi.....	
Di routine-di emergenza.....	
◆ La prevenzione.....	19
◆ Cosa fare se si è vittima di stress da lavoro.....	22



## Prefazione

Le ricerche condotte sul tema *dall'European Agency for Safety and Health at Work*, l'agenzia Europea che si occupa di sicurezza e salute a lavoro, mostrano come a livello Europeo lo stress lavoro-correlato rappresenti la seconda causa di malessere per i lavoratori.

Per quanto riguarda l'Italia, dalle indagini dell'*Ispesl*, ente di ricerca in materia di prevenzione e sicurezza sul lavoro, emerge come il 41% della popolazione dei lavoratori è interessata da stress lavoro-correlato.

Quale rappresentante del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale questo dato mi spinge ad intraprendere un percorso di coinvolgimento dei lavoratori, attraverso una campagna di informazione, al fine di prevenire i rischi di natura psicosociale.

Questo manuale vuole essere, quindi, un modo per far conoscere a tutti i lavoratori quali possono essere le cause dello stress da lavoro e come contrastarle e gestirle in un'ottica di prevenzione.

Il Dirigente Generale

*L. Giammanco*

## Il problema dello stress da lavoro correlato nella Pubblica Amministrazione

L'analisi dei rischi negli ambienti di lavoro si è di consueto incentrata sui rischi cosiddetti tradizionali come quelli fisici, chimici, biologici e da fatica fisica. Il concetto di rischio per un lavoratore è andato gradualmente estendendosi verso una diversa concezione di salvaguardia della salute, ponendo sempre più una maggiore attenzione verso quelli che classicamente sono stati definiti "rischi non convenzionali".



Tra questi senza dubbio, ha un ruolo di primo piano il *rischio da stress lavoro correlato*.

In base all'indagine sulle condizioni di lavoro nell'Unione Europea, promossa dalla Fondazione

Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, lo stress lavoro-correlato risulta essere la condizione maggiormente percepita, con il deterioramento della salute dal 30% dei lavoratori tra i 21.500 intervistati, con maggiore prevalenza tra i colletti bianchi (36%) rispetto ai lavoratori manuali (23%).

Affrontare il problema dello stress da lavoro può portare ad una maggiore efficienza e ad una migliore salute e sicurezza sul lavoro, con il

conseguente beneficio economico e sociale per le imprese, per i lavoratori e per l'intera società, è per ciò che questo Manuale si inserisce all'interno di una prospettiva di informazione.

La creazione di questo Manuale vuole condurre i dipendenti del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale verso una Conoscenza più approfondita che possa rappresentare il Riconoscimento di una patologia che sempre più viene riscontrata negli ambienti lavorativi.



## Cos'è lo Stress da lavoro correlato?



Dal **31 dicembre 2010** è in vigore per tutte le aziende italiane, così come nella nostra Pubblica Amministrazione, l'obbligo di valutare il rischio da stress correlato al lavoro, sancito dall'art. 28 del D.lgs. 81/08.

Prima di poter parlare di valutazione del rischio da stress lavoro correlato, è necessario comprendere come si definisce il concetto stesso di *stress da lavoro*, ed è in seguito all'emanazione del Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro, che si sono succeduti documenti scientifici e atti di indirizzo che hanno concorso a definirne il significato.

Lo STRESS viene definito da Hans Selye come la risposta fisiologica dell'organismo ad ogni richiesta di modificazione effettuata su di esso.

Tale risposta viene anche definita "Sindrome generale di adattamento", ovvero una risposta aspecifica a qualsiasi richiesta (stressor) proveniente dall'ambiente esterno o interno, che vede coinvolti i sistemi biologici dell'organismo (nervoso, endocrino, cardiovascolare, immunitario).

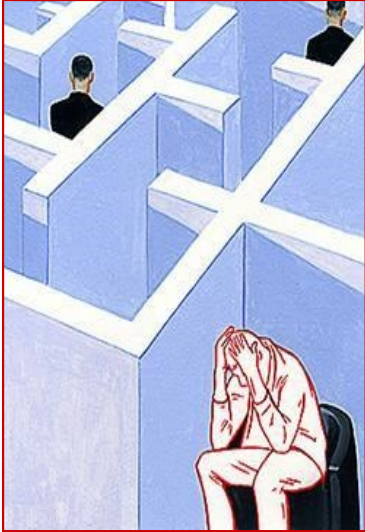


Se l'individuo è capace di ben adattarsi nell'affrontare un'esposizione a stressor per *breve termine*, possiamo considerare lo stress come componente positiva (eustress);

se l'esposizione a stressor è invece *prolungata e/o intensa* può produrre reazioni di adattamento negative (distress).

È importante rendersi conto che il distress scaturisce dalla sensazione individuale di non essere in grado di rispondere alle richieste o di non essere all'altezza delle aspettative, con le conseguenze avversative che possono portare allo sviluppo di patologie psicosomatiche.

## Come viene definito lo stress lavoro-correlato?



Il concetto di stress lavoro-correlato si ritrova nei contenuti dell'accordo quadro europeo del 2004, recepito in Italia con l'accordo interconfederale del 09/06/2008, laddove l'Art. 3 ne descrive più approfonditamente il costrutto.

1. *“Lo stress è una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro”.*

2. *“L'individuo 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.”*

3. *“Lo stress non è una malattia ma una situazione di prolungata tensione può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute.”*

Quando tali richieste ed aspettative sono riferite al lavoro allora lo stress riguarda l'ambito lavorativo. Tuttavia non tutte le manifestazioni di stress sul lavoro possono essere considerate come stress lavoro correlato. Lo stress lavoro correlato è causato da disfunzioni dell'organizzazione del lavoro.

## I Fattori di rischio psicosociale

I rischi psicosociali sono:

**quegli aspetti della progettazione del lavoro, della sua organizzazione e gestione, e dei loro contesti sociali e organizzativi, che hanno il potenziale di causare danni psicologici o fisici.**

*(Cox, Griffiths e Cox, in Clarke e Cooper, 2004)*

**il potenziale che le caratteristiche della situazione sociale e organizzativa hanno di produrre una diminuzione, o di impedire l'aumento, del benessere, della salute e dell'incolumità delle persone.**

*(Bisio, 2009)*

## GLI ASPETTI AMBIENTALI

- ◆ *Rumorosità*
- ◆ *Vibrazioni*
- ◆ *Variazioni di temperatura, ventilazione, umidità*
- ◆ *Carenze nell'igiene ambientale*

## LE CARATTERISTICHE DEL LAVORO

### Con riferimento al Contesto del lavoro

- ◆ **Funzione e cultura organizzativa:**

Scarsa comunicazione, livelli bassi di appoggio per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale, mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi.
- ◆ **Ruolo nell'organizzazione:**

Ambiguità e conflitto e insufficienza di ruolo, responsabilità di altre persone.
- ◆ **Sviluppo di carriera:**

Insicurezza dell'impiego, retribuzione bassa, incongruenza di posizione tra attesa ed effettiva.
- ◆ **Modalità di presa di decisione, stili di gestione e di controllo:**

Possibilità ridotta di partecipare al processo decisionale che incide sul proprio lavoro.
- ◆ **Relazioni interpersonali**

Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale. Violenza sul lavoro.

- ◆ **Equilibrio tra lavoro e vita privata:**

Richieste contrastanti tra casa e lavoro, mancanza di supporto, famiglia in carriera.

### Con riferimento al Contenuto del lavoro

- ◆ **Ambiente e attrezzature di lavoro:**

Problemi relativi all'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione, la riparazione di strutture e attrezzature di lavoro.
- ◆ **Progettazione dei compiti:**

Monotonia, ripetitività, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità, mancanza di feedback sul rendimento, mancanza di possibilità di apprendimento, richieste conflittuali e risorse insufficienti, basso valore del lavoro.



◆ **Carico/ ritmo di lavoro :**

Carico di lavoro eccessivamente alto o basso; carico di lavoro quantitativamente alto e qualitativamente basso (es: assemblaggio); ritmo di lavoro elevato e mancanza di controllo sulle modalità di regolazione (es. ritmo regolato da macchine); livelli elevati di pressione in relazione al tempo.

◆ **Orario di lavoro:**

Lavoro a turni; orari di lavoro lunghi (oltre le 48 a settimana), mancanza di controllo sugli orari di lavoro; orari imprevedibili.



*Lavorare sotto una certa pressione può migliorare le prestazioni e dare soddisfazione quando si raggiungono obiettivi impegnativi.*

*Al contrario, quando le richieste e la pressione diventano eccessive, causano stress!*

## FATTORI OGGETTIVI

- **Organizzazione e processi di lavoro**  
(pianificazione dell'orario di lavoro, grado di autonomia, grado di coincidenza tra esigenze imposte dal lavoro e capacità/conoscenze dei lavoratori, carico di lavoro, ecc.)
- **Condizioni e ambiente di lavoro**  
(esposizione ad un comportamento illecito, al rumore, al calore, a sostanze pericolose, ecc.)
- **La comunicazione**  
(incertezza circa le aspettative riguardo al lavoro, prospettive di occupazione, un futuro cambiamento, ecc.)
- **Fattori soggettivi**  
(pressioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di una mancanza di aiuto, ...)



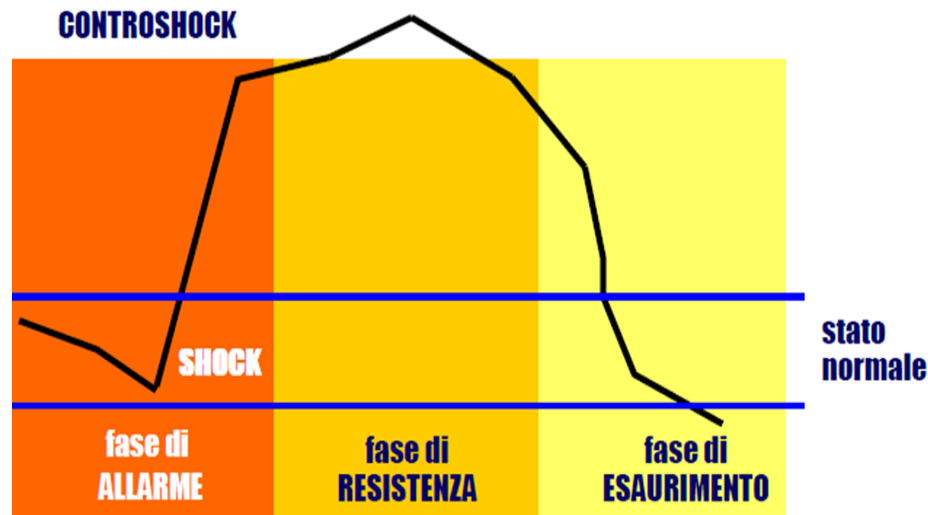
## FATTORI SOGGETTIVI

- **Percezione soggettiva di stress**  
(distress psichico)
- **Manifestazioni emotive**  
(ansia, tensione, irritabilità, Insicurezza ...)
- **Manifestazioni cognitive**  
(difficoltà di concentrazione, scarsa memoria ...)
- **Comportamenti disfunzionali**  
(abuso di alcol, tabagismo, farmaci ...)
- **Comportamenti sintomatici di stress**  
(aggressività, fuga, Isolamento ...)



## Le fasi dello stress da lavoro

L'individuo è normalmente 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.



### Riassumendo:

Intendiamo con **Allarme** la mobilitazione generale di tutte le forze difensive dell'organismo attraverso l'attivazione del sistema nervoso autonomo.

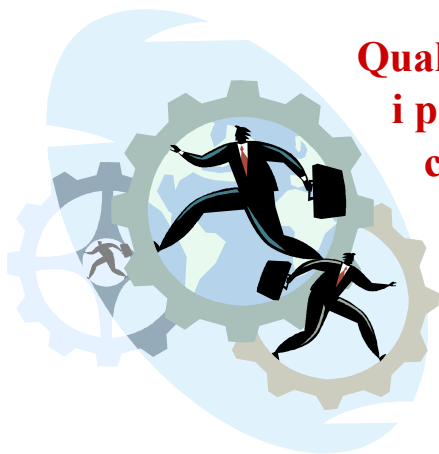
Con **Resistenza** si intende l'adattamento allo stimolo con conseguente gravoso dispendio energetico per l'organismo, e con **Esaurimento** il crollo delle difese con conseguenze negative.

### Sottolineando che...

le differenze individuali costituiscono un elemento essenziale del processo di stress, che la percezione di una situazione o di un evento non è uguale in tutti gli individui e che per alcuni una situazione può essere fonte di malessere, mentre per altri la stessa situazione può invece essere facilmente affrontata senza gravi ripercussioni...

### Ne consegue che...

la misurazione dello stress si deve basare essenzialmente su misure soggettive che si concentrano sul processo di valutazione, sull'esperienza emotiva e sull'interazione persona-ambiente.



**Quali sono  
i principali fattori lavorativi  
che conducono allo  
Stress Lavoro Correlato?**

- ◆ Quantità di lavoro assegnata eccessiva o insufficiente
- ◆ Tempo insufficiente per portare a termine il proprio lavoro in modo soddisfacente sia per gli altri che per se stessi
- ◆ Mancanza di una chiara descrizione del lavoro da svolgere o di una linea gerarchica definita
- ◆ Mancanza di apprezzamento o ricompensa per una buona prestazione professionale
- ◆ Impossibilità di esprimere lamentele
- ◆ Responsabilità gravose non accompagnate da un grado di autorità o di potere decisionali adeguati
- ◆ Superiori, colleghi o subordinati non disponibili a collaborare o a fornire sostegno
- ◆ Mancanza di controllo o di giusto orgoglio per il prodotto finito del proprio lavoro
- ◆ Precarietà del posto di lavoro, incertezza della posizione occupata;
- ◆ Essere oggetto di pregiudizi riguardo all'età, al sesso, alla razza, all'appartenenza etnica o religiosa
- ◆ Essere oggetto di violenza, minacce o vessazioni
- ◆ Condizioni di lavoro spiacevoli o lavoro fisico pericoloso
- ◆ Possibilità che un piccolo errore o una disattenzione momentanea possano avere conseguenze gravi o persino disastrose
- ◆ Impossibilità di esprimere effettivamente le proprie capacità personali.



## ***Gli effetti dello Stress da Lavoro correlato***

### EFFETTI PSICOLOGICI

- Influisce sullo stile di vita con l'aumento di comportamenti a rischio per la salute
- Cambiamenti sfera emotiva: irritabilità, nervosismo, tensione, depressione, ansia
- Effetti sulla funzione percettivo-cognitiva

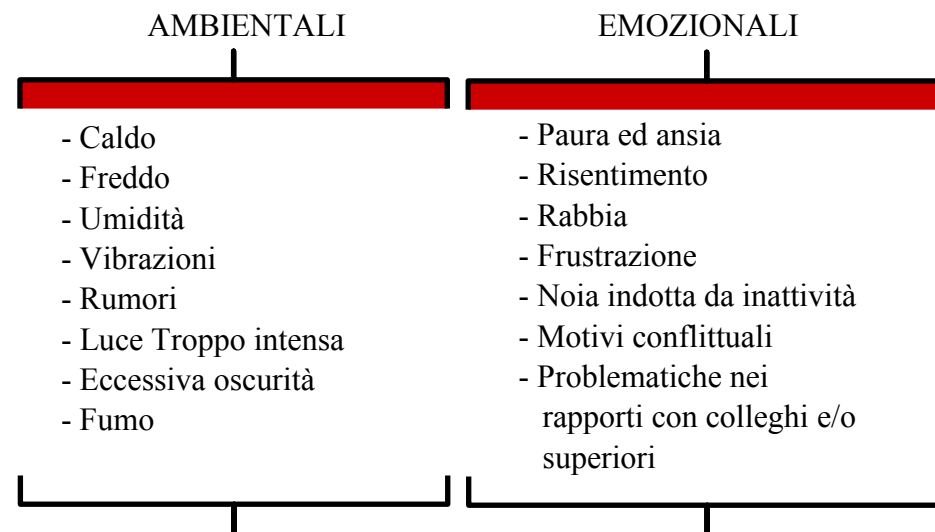
### EFFETTI SULL'ORGANIZZAZIONE

- Assenteismo
- Peggioramento del clima aziendale
- Turnover
- Peggioramento della performance
- Errori

## **GLI STRESSOR**

Abbiamo definito gli Stressor come una richiesta proveniente dall'ambiente esterno o interno, che vede coinvolti i sistemi biologici dell'organismo. È necessario però sottolineare che non esiste una sola tipologia di Stressor, ma che questi possono essere di origine Ambientale, Fisiologica, Cognitiva ed Emozionale.

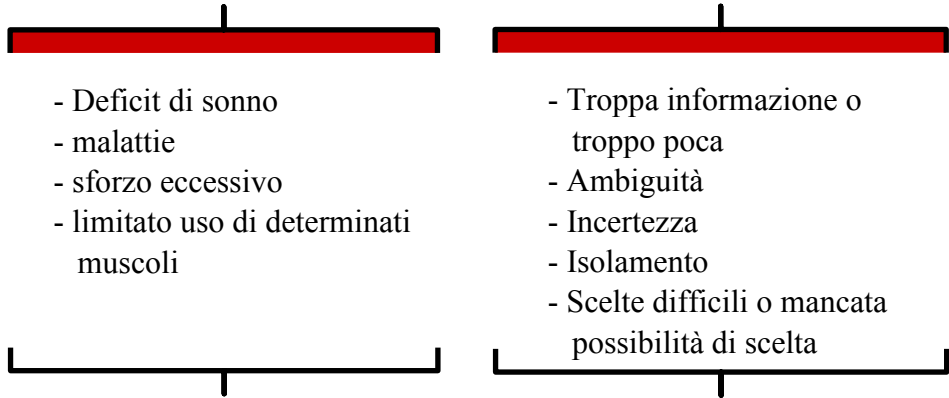
### Un approfondimento sui Tipi di Stressor





### FISIOLOGICI

### COGNITIVI



Gli stressor sono anche differenziati per **TIPO DI ATTIVITÀ** svolta durante il proprio lavoro...

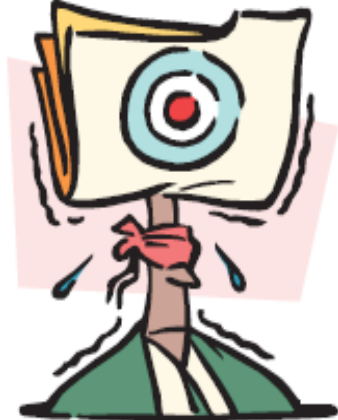
di **ROUTINE** (compiti previsti nelle normali condizioni di attività):

- Specificità e caratteristiche intrinseche del lavoro dei compiti.
- Specificità del luogo di lavoro.
- Ambiente in cui si svolge il lavoro
- Condizioni in cui ci si trova a lavorare.
- Particolari condizioni relazionali
- Interazione tra contesto lavorativo e familiare



di **EMERGENZA** (azioni e compiti in situazioni di emergenza):

- Lavoro urgente
- Attività non prevista
- Situazione di emergenza per assenze o mancanza di risorse
- Eventi critici: incidenti, incidenti con danni, infortuni, eventi che coinvolgono bambini, parenti o amici, fallimento dell'attività dopo notevoli sforzi.



**I livelli di Attivazione (adattamento) agli stressor ne determinano lo Stress da Lavoro correlato**

SCARSA (distress)	MEDIA (eustress)	ECCESSIVA (distress)
Sonnolenza Distrazione Pensiero defocalizzato Eccessivo timore Decisioni lente	<b>Efficienza</b> <b>Focus sul compito</b> <b>Concentrazione</b> <b>Sano coraggio</b> <b>Decisioni tempestive</b>	Ansia e rabbia Deficit di attenzione Pensieri caotici Sfrontatezza Comportamento pericoloso Decisioni frettolose

## LA PREVENZIONE



La relazione tra stress ed organizzazione lavorativa viene ulteriormente ribadita ed approfondita nell'ambito della Comunicazione della Commissione Europea del 2002.

Questa si propone di consolidare la cultura della *prevenzione*, valorizzando il ruolo specifico degli attori sociali nell'estendere la latitudine della stessa, con specifica attenzione proprio per i rischi di origine psico-sociale.

Risulta quindi fondamentale la consapevolezza che «i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, in particolare le modalità più flessibili di organizzazione dell'orario di lavoro e una gestione delle risorse umane più individuale e

maggiormente orientata al risultato hanno un'incidenza profonda sui problemi legati alla salute sul luogo di lavoro o, più in generale, sul benessere sul luogo di lavoro»<sup>1</sup>.

Ciò che diviene importante è far perno sull'organizzazione e sulla relazione tra persona ed organizzazione, concentrandosi sul tema del benessere organizzativo, che si individua nella “qualità” della relazione esistente tra il lavoratore ed il contesto in cui lo stesso opera, valorizzando in tale ottica una nozione di “salute organizzativa”.

La prevenzione dei fenomeni, in termini di stress lavorativi negativi, si gioca affrontando le cause radicate negli ambienti patologici prima che le stesse coinvolgano i lavoratori in modo da tramutarsi da deficit dell'ambiente in patologia individuale.

I fenomeni di prevenzione organizzativa dello stress dovrebbero essere rivolte alle potenzialità di danno degli ambienti di lavoro più che alla ipersuscettibilità dei lavoratori. Si elencano di seguito le cause più rilevanti di stress negativo di natura organizzativa:

- *Cause legate all'impianto organizzativo*
- *Cause legate al disallineamento di competenze*
- *Cause legate al disallineamento delle attitudini*
- *Cause legate alle dinamiche sociali di sopraffazione.*

<sup>1</sup>. Commissione Europea, *Adattarsi alle trasformazioni del lavoro*, cit.

Definiamo dunque Prevenzione l'insieme di azioni e comportamenti con il fine di impedire l'insorgenza e la progressione della malattia e il determinarsi di danni irreversibili quando la patologia è in atto.

Possiamo distinguere la Prevenzione in

**PRIMARIA:** quando vengono messi in atto interventi destinati ad ostacolare l'insorgenza dello stress da lavoro correlato nei lavoratori, combattendo e rimuovendo le cause e i fattori di rischio.

**SECONDARIA:** quando l'obiettivo diventa quello di individuare tempestivamente i lavoratori ad alto rischio, o che presentano i primi sintomi, ostacolando così l'evolversi di eventuali patologie o bloccandole sul nascere.

**TERZIARIA:** quando vengono attuate delle misure volte a controllare l'andamento della patologia al fine di riabilitare, recuperare e reinserire nell'ambiente lavorativo il soggetto.

Possiamo inoltre per prevenire, eliminare o ridurre questi problemi ricorrere a misure collettive, individuali o tutte e due insieme.

## Cosa fare se si è vittima di stress sul lavoro



Un primo passo può consistere nel rivolgersi al **medico competente** presente nel proprio contesto lavorativo.

Poi può essere utile rivolgersi ai sindacati e ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

**Nei casi più gravi**, ovvero nei casi in cui lo stress patito porti all'emergere di conseguenze sullo stato di salute, sarà necessario il ricorso al proprio **medico** o ad un **supporto psicoterapico e/o farmacologico**.

Per ogni esigenza dei dipendenti regionali, all'interno del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale è stato istituito uno **Sportello d'Ascolto per il Benessere e la Valorizzazione del Potenziale dei lavoratori**, con l'intento di accogliere tutte quelle problematiche del dipendente della Regione Siciliana legate al contesto lavorativo.

Si ringrazia per la collaborazione la dott.ssa Giusy Iannuzzo  
tirocinante dell'Università degli Studi di Palermo  
Corso di laurea in *Psicologia Sociale, del lavoro e delle organizzazioni*