



LA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO

RISCHI DI NATURA PSICOSOCIALE STRESS, MOBBING, BURN-OUT

**CORSO per Responsabile Servizio di Prevenzione e Protezione
- rischio basso**



FORMATORE

Serena Zirpoli

Area Formazione Aequor Sicurezza

Psicologa del lavoro, Formatrice e Business Coach

Mi occupo di consulenza in ambito HR nello specifico di Selezione, Formazione e Gestione del personale. Nel mio percorso ho maturato un'esperienza non solo come consulente ma anche come Imprenditrice e Datore di lavoro dando vita, nel 2017, alla mia società e gestendone il personale



CONOSCIAMOCI

A voi la parola

Presentatevi brevemente raccontando la vostra
esperienza professionale

OBIETTIVO DELLA LEZIONE

Perché siamo qui oggi?

OBIETTIVO DELLA LEZIONE

- Prima parte – Stress Lavoro Correlato
- Seconda parte – Burn Out
- Terza parte – Mobbing
- Quarta parte – Comunicazione
- Quinta parte – Feedback Smart

CHE COSA È LO STRESS?

A voi la parola!

STRESS

- Stress = risposta funzionale con cui l'organismo reagisce a uno stimolo Selye (1956)



- **Stress non è necessariamente una condizione di negativa/di sofferenza**
- **Stress è una reazione fisiologica – adattiva del nostro organismo →** l'organismo mobilita le nostre risorse fisiologiche (es. devo correre ci sarà afflusso di sangue ai muscoli) e psicologiche (es. le mie risorse cognitive si attivano per ricercare attivamente una soluzione che funzioni) per reagire in modo adattivo e efficace agli stimoli con cui entriamo in contatto

EUSTRESS vs DISTRESS

- Il Diavolo Veste Prada, scena del manoscritto → Andrea riesce a trovare il manoscritto e vince la sua sfida!



- **Eustress: lo stress buono e positivo, quello che ci fa attivare, essere reattivi e stare attenti quando dobbiamo affrontare una sfida, ad es. un esame**
- La fonte di stress viene percepita come una “sfida” affrontabile con le nostre risorse/capacità. Es. uno sportivo che gareggia al torneo ufficiale dopo una preparazione atletica adeguata

EUSTRESS vs DISTRESS

- Il diavolo veste Prada, arrivo in ufficio → per lo stress dell'arrivo del capo nessuno combina nulla di buono
- **Distress = è lo stress negativo**
- È quella attivazione fisiologica del nostro organismo che si crea quando veniamo a contatto per lungo tempo con una fonte di stress e quindi le nostre risorse vanno man mano a ridursi fino ad esaurirsi oppure quando la “sfida” proposta è troppo grande → percepiamo di non avere risorse a sufficienza per affrontare la situazione, il problema, la sfida etc.
- La fonte di stress viene percepita come una “minaccia”, che non si riesce a gestire.

EUSTRESS vs DISTRESS

- **Eustress vs Distress** → L'individuo è assolutamente in grado di sostenere un'esposizione di breve durata alla tensione, che può essere considerata positiva, ma ha maggiori difficoltà a sostenere un'esposizione prolungata ad una pressione intensa.
- **Differenze individuali** → persone diverse possono reagire diversamente a situazioni simili e lo stesso individuo può reagire diversamente di fronte a situazioni simili in momenti diversi della propria vita.
- Facciamo un esempio:
 - Un lavoratore vuole crescere, diventare manager e ottenere la gestione di un team di risorse → Ottiene la gestione di 3 persone → Sfida affrontabile → Eustress
 - Un lavoratore vuole crescere, diventare manager e ottenere la gestione di un team di risorse → Ottiene la gestione diretta di 30 persone → Sfida non affrontabile → Distress

STRESS LAVORO CORRELATO

- ***“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.”***
- Art. 3, comma 1 – Accordo Europeo: *“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 aspettative riposte in loro nell’ambiente di lavoro”*



- Sbilanciamento (o “scarto”) tra ciò che alla persona è richiesto di fare e le risorse (personali e ambientali) che questa ha a disposizione per affrontarlo → condizioni di lavoro eccedenti le risorse!

STRESS LAVORO CORRELATO CONSEGUENZE

Quali sono le conseguenze dello Stress Lavoro Correlato?

• Sull'individuo:

- **Fisiche** → rilascio prolungato del cortisolo (l'ormone dello stress nel sangue → indebolimento del sistema immunitario, disturbi cronici del sonno, cefalee, malattie cardiovascolari (>23% probabilità), ipertensione, gastrointestinali e cutanee, picchi ipertensivi, patologie muscoloscheletriche, disfunzioni metaboliche;
- **Cognitive** → memoria, apprendimento e concentrazione → difficoltà di concentrazione, perdita della memoria, scarsa propensione all'apprendimento di cose nuove, ridotta capacità decisionale;

STRESS LAVORO CORRELATO CONSEGUENZE

Quali sono le conseguenze dello Stress Lavoro Correlato?

• Sull'individuo:

- **Comportamentali** → abuso di sostanze stupefacenti, alcol o tabacco, sostanze tranquillanti/stimolanti, turbe comportamento alimentare, ridotto desiderio sessuale
- **Psicologiche** → reazioni emotive → irritabilità, ansia, disturbi del sonno, depressione, ipocondria, alienazione, spossatezza, problemi relazionali con la famiglia, stato di irritabilità, vissuto di impotenza, disturbi depressivi, sindromi fobiche: difficoltà o impotenza nelle relazioni familiari, amicali, cura dei figli

STRESS LAVORO CORRELATO EVOLUZIONE

- **Fase di allarme** con modificazione e attivazione neurofisiologica
- arousal (risposta combatti e fuggi)
- **Fase di adattamento** alla situazione con risposte ormonali specifiche – es. produzione cortisolo (con cui può concludersi)
- **Fase di esaurimento con caduta delle difese** → Stress cronico
→ Malattie psicofisiche

STRESS LAVORO CORRELATO CONSEGUENZE

Quali sono le conseguenze dello Stress Lavoro Correlato?

• Sulle aziende:

- Diminuzione dell'efficienza, della produttività e della qualità del lavoro
- Fuga dal lavoro (assenteismo, ritardi, permessi, infortuni, pause prolungate) e maggiore turnover
- Aumento degli infortuni
- Maggiore conflittualità
- Peggioramento del clima interno (scarso senso di appartenenza e spirito di gruppo, difficili relazioni interpersonali (no collaborazione, rifiuto delle regole, no comunicazione delle informazioni,...),
- Peggioramento dell'immagine aziendale

PRINCIPALI CAUSE DI STRESS SUL LAVORO

- Rumore eccessivo
- Sovraccarico lavorativo
- Mancanza di tempo indispensabile per svolgere un compito
- Scarsa varietà delle attività
- Insufficienza o mancanza di un riconoscimento o di una ricompensa per una buona prestazione
- Assenza di discrezionalità e di controllo
- Eccessive responsabilità
- Ambiguità di ruolo

PRINCIPALI CAUSE DI STRESS SUL LAVORO

- Conflitto con i colleghi o con i superiori
- Insoddisfazione e mancanza di realizzazione personale.
- Evoluzione della carriera: rapporto tra progressione di carriera e valore del lavoratore
- Mancanza di sicurezza (precarietà)
- Iniquità organizzativa
- Bassa retribuzione
- Clima e struttura organizzativa: procedure farraginose, non chiare, struttura piatta
- Stili di leadership fortemente autocratici

STRESS LAVORO CORRELATO VALUTAZIONE

- L'articolo 28, comma 1, del D.Lgs. n. 81/2008 dispone espressamente che la valutazione del rischio “deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori (...) tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro correlato..»
- Dal punto di vista giuridico, i datori di lavoro hanno l'obbligo di gestire lo stress legato all'attività lavorativa al pari di qualsiasi altro rischio per la salute e la sicurezza presente sul luogo di lavoro



LA VALUTAZIONE DEI RISCHI ANCHE PSICOSOCIALI VA REGISTRATA NEL DVR

NB: La valutazione è obbligatoria solo per lo Stress Lavoro Correlato – non è invece richiesta per fenomeni di Burn Out e Mobbing

STRESS LAVORO CORRELATO COME GESTIRLO?

PREVENZIONE PRIMARIA

Azioni orientate alla promozione del benessere nell'ambiente lavorativo e all'eliminazione dei rischi psicosociali, fisici e ambientali correlati al lavoro. Comprende il «fare cultura» tramite azioni di formazione, sensibilizzazione, supporto, ascolto e responsabilizzazione dei professionisti.

STRESS LAVORO CORRELATO COME GESTIRLO?

PREVENZIONE SECONDARIA

Rilevazione precoce di situazioni di rischio e/o di malessere, con conseguente intervento per l'evitamento di ulteriori esiti negativi e il miglioramento dello stato attuale. Comprende valutazioni dello stato di salute organizzativa e attuazione di percorsi di ottimizzazione

BURN OUT – COS'È

- Burn out --> etimologia bruciato, scoppiato esaurito
- Stato disforico e disfunzionale derivato da aspettative collegate al lavoro → Si verifica a seguito di un processo stressogeno nelle persone che esercitano professioni di aiuto
- Burn out = sindrome di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e derealizzazione personale --> sindrome tipica di tutte quelle professioni di aiuto



- Esaurimento di ogni energia, svuotamento psichico del soggetto sottoposto a superlavoro che non raggiungendo gli obiettivi prefissati va in corto circuito con una serie di sintomi e di effetti molto simili a quelli causati dal mobbing.

BURN OUT – COS'È

Interessa tutte quelle figure caricate da una duplice fonte di stress, quello personale e quello della persona aiutata

--> questa è la definizione e classificazione classica, c'è da notare che nel tempo, all'interno della sindrome del burn out sono state considerate anche altre professioni che sono a contatto con il pubblico quindi non solo le professioni di aiuto --> commercialisti, avvocati, politici, impiegati delle poste

BURN OUT – SINTOMI

- **Esaurimento emotivo** → Svuotato, arido di emozioni, demotivato, stanco, apatico, pessimista
- **Depersonalizzazione (nei confronti dell'utenza)/Disaffezione lavorativa nei confronti dell'Organizzazione** → Distacco dal proprio lavoro, cinismo, freddezza, ostilità, disinteresse, mancanza di empatia, di fiducia, attribuzione di colpa, irritabilità
- **Realizzazione personale ridotta** → Senso di inadeguatezza professionale, impotenza, bassa autostima, scarsa fiducia nelle proprie capacità, scarse creatività e motivazione

BURN OUT – SINTOMI

- **Riduzione dell'impegno al lavoro** = un lavoro inizialmente importante, ricco di prospettive e affascinante diventa sgradevole, insoddisfacente e demotivante
- **Deterioramento delle emozioni** = sentimenti positivi come l'entusiasmo, la motivazione e il piacere svaniscono per essere sostituiti da rabbia, ansia e depressione

BURN OUT – CONSEGUENZE

Quali sono le conseguenze del Burn Out?

- **Sul singolo:**

- Problemi fisici = mal di testa, disturbi gastrointestinali, ipertensione, tensione muscolare, affaticamento cronico
- Problemi psichici = ansia, depressione, disturbi del sonno
- Problemi comportamentali = abuso di alcool, farmaci e droghe

BURN OUT – CONSEGUENZE

Quali sono le conseguenze dello Stress Lavoro Correlato?

- Sull'organizzazione:

- Scarsa qualità delle prestazioni
- Aumento assenteismo, turnover, dimissioni etc

BURN OUT – FASI

1. **Entusiasmo idealistico:** la persona è fortemente attratta inizialmente da un lavoro, nel quale sono rilevanti funzioni di aiuto e di assistenza agli altri.
2. **Stagnazione:** la persona, sottoposta a carichi di lavoro e di stress eccessivi, inizia a rendersi conto che le sue aspettative non coincidono con la realtà lavorativa. L'entusiasmo, l'interesse ed il senso di gratificazione legati alla professione iniziano a diminuire.
3. **Frustrazione:** la persona, già in condizione di burnout avverte sentimenti di inutilità, di inadeguatezza, di insoddisfazione, uniti alla percezione di essere sfruttato, oberato di lavoro e poco apprezzato → comportamenti di fuga dall'ambiente lavorativo e atteggiamenti aggressivi verso gli altri o verso se stesso.
4. **Apatia:** l'interesse e la passione per il proprio lavoro si spengono completamente e all'empatia subentra l'indifferenza, fino ad una vera e propria "morte professionale".

BURN OUT – CAUSE MULTIFATTORIALI

- **Differenze interpersonali** --> accade di più in soggetti ansiosi, remissivi, con ansia e scarsa fiducia in se stessi
- **Struttura dell'organizzazione** --> sovraccarico di lavoro , mancanza di controllo sulla propria attività , ricompense e conferme insufficienti o incongrue (ovvero manca un equo riconoscimento economico e umano per il lavoro svolto) assenza di equità, crollo nel senso di appartenente e conflitto di valori (aziendali vs personali)
- **Tipo di attività svolta** --> professioni di aiuto, professioni a contatto con il pubblico e in cui si dipende molto dall'altro, condizioni improntate da incertezza e precarietà
- **Utenza** di cui ci si occupa

IL MOBBING

- MOBBING nel mondo animale descrive il comportamento di aggressione del branco nei confronti dell'esemplare isolato
- ***“Terrore psicologico sul luogo di lavoro che consiste in una comunicazione ostile e contraria ai principi etici, perpetrata in modo sistematico da una o più persone principalmente contro un singolo individuo, che viene per questo spinto in una posizione di impotenza e impossibilità di difesa e qui costretto a restare da continue attività ostili”.***



- Vessazioni sistematiche attuate, con intenzionalità lesiva, da superiori e/o colleghi nei confronti di uno o più soggetti attraverso azioni ripetute che mirano ad emarginare e danneggiare l'integrità psico-fisica del lavoratore
- **Il MOBBING non è una malattia ma può esserne la causa**

MOBBING – DIVERSE TIPOLOGIE

Protagonisti = Aggressore o mobber, Vittima o mobbizzato, Spettatori

- **Dall'alto** → da parte di un superiore
- **Orizzontale (o trasversale)** → da parte dei colleghi
- **Dal basso** → il bersaglio è il superiore

- **Individuale** → oggetto del mobbing è il singolo lavoratore
- **Collettivo** → oggetto del mobbing è uno o più gruppi di lavoratori

MOBBING – FASI MODELLO HEINZ LEYMANN

Secondo il modello dello psicologo tedesco il Mobbing avviene in 4 fasi:

1. **Conflitto quotidiano:** il conflitto nasce normalmente a causa di scontri di caratteri, di opinioni ed abitudini diverse, a causa di invidia o competizione.
2. **Inizio del mobbing:** cominciano le vessazioni psicologiche in modo sistematico ed intenzionale.
3. **Abusi:** la violenza diventa di dominio pubblico, mentre la vittima inizia ad assentarsi ripetutamente.
4. **Esclusione:** lo scopo del mobbing è raggiunto tramite licenziamento o dimissioni della vittima; nei casi più gravi si possono verificare suicidi oppure invalidità permanenti.

MOBBING – MANIFESTAZIONI

- Accuse di scarsa produttività
- Assegnazione di compiti superiori a subordinati
- Assegnazione di obblighi dequalificanti o umilianti
- Attribuzione di incarichi con indicazioni aspecifiche
- Contestazioni o richiami disciplinari non adeguati
- Esclusione da riunioni plenarie
- Emarginazione e isolamento della vittima nell'ambito lavorativo

MOBBING – MANIFESTAZIONI

- Esclusione reiterata del lavoratore ad iniziative formative, di riqualificazione e aggiornamento professionale
- Esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo
- Impedimento sistematico e strutturale all'accesso a notizie
- Imposizione di turni gravosi
- Imposizione di non parlare con la vittima
- Inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro
- Lesione dell'immagine e/o della reputazione presso colleghi e superiori

MOBBING – MANIFESTAZIONI

- Marginalizzazione dalla attività lavorativa
- Prolungata attribuzione di compiti esorbitanti o dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto
- Provocazioni al fine di indurre il soggetto a reazioni incontrollate
- Richieste con obiettivi impossibili
- Ripetute variazioni di orientamento sul lavoro
- Ripetuti trasferimenti ingiustificati
- Svuotamento delle mansioni
- Tendenza a riferire giudizi negativi di terzi
- Uso di minacce e di tono arrogante
- Valutazioni di profitto non adeguate

PER RIASSUMERE

- **STRESS** = SFORZO DI ADATTAMENTO → dovuto a EVENTI e STIMOLI
- **BURN OUT** = ESAURIMENTO EMOTIVO → dovuto a LAVORO
- **MOBBING** = SERIE VIOLENZE MORALI → dovuto a MOBBER

COMUNICAZIONE

La sfida del COMUNICARE è innanzitutto la sfida del COMPRENDERE



COSA SIGNIFICA COMUNICARE?



comunicare¹

/co·mu·ni·cà·re/

transitivo

1. Dire, rendere noto, far sapere (anche + **a**): ho comunicato al capo le mie dimissioni; + **a** e **di** e inf. o + **che** e ind.: mi hanno comunicato di essere pronti per la riunione; ci hanno comunicato che la partenza è rimandata; anche *tr. pronom.* (con valore recipr.).
"si comunicarono le proprie impressioni"
2. Rendere partecipi altri di un sentimento, di una passione, ecc. (anche + **a**).
"c. speranza"

intransitivo

1. Entrare in comunicazione, in relazione, spec. verbale o scritta (anche + **con**, **tra**): il prigioniero non può c. con nessuno; è vietato ai concorrenti di c. tra loro durante l'esame; c. a gesti, per telefono.
2. Di luoghi o ambienti, essere collegati da un passaggio (anche + **con**, **tra**): la camera comunica col bagno; le due stanze non comunicano (tra loro).

intransitivo pronominale

Propagarsi, trasmettersi (+ **a**, **tra**).
"l'entusiasmo si comunicò a tutti i presenti"

COS'È LA COMUNICAZIONE?

- Comunicare → dal latino “communis”, “communicare” → ossia mettere in comune tra due o più persone esperienze, informazioni, pensieri ed emozioni
- **La comunicazione è un processo di scambio di informazioni e di influenzamento reciproco che avviene in un determinato contesto**
- La competenza comunicativa è quindi la capacità di un individuo di produrre e capire messaggi che lo pongono in interazione con gli altri. Questa capacità comprende non solo l'abilità linguistica e grammaticale di produrre e interpretare frasi, ma anche una serie di abilità sociali che consentono di saper adeguare il messaggio alla situazione specifica

MODELLO DIALOGICO



RUMORE

ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE?

- **Emittente:** fonte da cui parte il messaggio
- **Testo:** il contenuto comunicato
- **Ricevente:** destinatario a cui arriva il messaggio
- **Feedback:** l'effetto retroattivo del messaggio
- **Risposta:** il destinatario del messaggio iniziale diventa a sua volta emittente di un altro messaggio
- **Contesto:** lo sfondo di senso all'interno del quale si colloca il contenuto comunicato
- **Rumore:** fonte di disturbo del processo comunicativo

COMUNICAZIONE



PROCESSO INTERATTIVO E BIDIREZIONALE



FEEDBACK

- Il feedback è lo strumento attraverso cui, all'interno di una relazione, comunichiamo le nostre reciproche percezioni:
 - è strumento di miglioramento e di apprendimento
 - è alla base dell'attività di coaching e della leadership
- A che serve?
 - Il feedback serve per lo sviluppo delle abilità e per l'individuazione di eventuali lacune, ma viene anche usato per potenziare diverse aree. L'ottica è quella dell'autoconsapevolezza, che è il punto di partenza per una buona performance.

FEEDBACK

Come si formula?

Il feedback deve essere:

- **Specifico:** circoscritto, centrato sul comportamento e non sulla persona
- **Misurabile:** quantificabile con dati
- **Attuabile:** finalizzato alla crescita e all'attuazione di azioni specifiche
- **Rispettoso:** informativo e non accusatorio
- **Time-based:** subito dopo il meeting/attività dire cosa ha funzionato e cosa meno

FEEDBACK NEGATIVO COME FARE

1. Iniziare la conversazione: muoversi con delicatezza iniziando con un commento positivo
2. Dare la brutta notizia, gradualmente e in modo diretto ma con tatto. Applicare il procedimento SID, indicare il comportamento specifico da cambiare, il suo impatto pratico ed emotivo ed il comportamento desiderato. Infine, offrire una via alternativa per affrontare il compito, spiegando perché la si considera più efficace.
3. Lasciare reagire la persona: lasciate esprimere le emozioni altrui dimostrando una partecipazione genuina
4. Terminare la conversazione: concludete la conversazione quando siete sicuri che non ci siano altri argomenti da discutere da parte dell'altra persona

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!



**PER I NOSTRI CORSI DI FORMAZIONE
UTILIZZIAMO SOLO CARTA RICICLATA CERTIFICATA**