

**Federazione Internazionale dei Sindacati  
Metalmeccanici**

# **Stress e Burnout**

*Un problema crescente per i lavoratori  
non manuali*





## INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>i</b>
<b>PARTE I</b>	
<b>Stress e Burnout - Descrizione sommaria e tendenze generali</b>	
L'andamento dello stress e del burnout degli anni novanta A cura di Birgitta Rolander .....	1
Lo stress relativo al lavoro et le sue conseguenze A cura di Marie Åsberg, Åke Nygren e Gunnar Rylander.....	12
Lo stress ed il suo costo – una risposta dell'OIL A cura di Vittorio Di Martino.....	30
Stress e burnout – da un problema globale ad una soluzione globale A cura di Michiel Kompier.....	39
La difesa degli interessi dei lavoratori e la nuova autonomia sul lavoro A cura di Wilfried Glissmann.....	51
Lo stress tra i lavoratori non manuali in Giappone A cura di Tadahisa Oyanagi .....	67
Stress e burnout – Una prospettiva indiana A cura di Dilip Kumar Palit.....	79
<b>PARTE II</b>	
<b>Qual'è la risposta dei sindacati?</b>	
Cosa fanno i sindacati di fronte a questo problema in costante aggravamento? A cura di Barbro Sundqvist.....	87
Le strategie sindacali di prevenzione del sovraccarico di lavoro e dello stress nei Paesi Bassi A cura di Jan Warning .....	89
Lavorare senza fine – il mio tempo è la mia vita A cura di Siegfried Balduin .....	95
Le attività del Centro “Heartful” del Denki Rengo A cura di Hidehiko Ishimoto.....	104
Stress e burnout – La risposta di ISTC A cura di Eddie Lynch .....	111
<b>Osservazioni conclusive.....</b>	<b>116</b>



## **INTRODUZIONE**

Tutti sanno che cos'è lo stress. Fa parte della vita e forse, in una certa misura, è necessario sul lavoro e fuori. C'è chi addirittura è più produttivo e creativo quando lavora sotto stress. Ma se lo stress è intenso ed incessante, diventa un fenomeno negativo che risulta in malattie fisiche e disturbi psicologici.

L'Unione Europea ha svolto un valido lavoro di ricerca sullo stress dal quale risulta che apparentemente ci sono differenze tra il nord ed il sud. Allorché la forza lavoro in Europa meridionale lamenta più sovente problemi di ambiente fisico ed ergonomico, i paesi dell'Europa settentrionale riferiscono livelli di stress molto più elevati.

E' vero che il modo in cui il lavoro è organizzato varia fortemente dal nord al sud, e che nel nord la tradizione gerarchica dell'organizzazione del lavoro è meno presente. Diversi sono anche i sistemi di previdenza, le legislazioni ed i sistemi sanitari.

Ciò detto, vi sono anche aspetti comuni che ricollegano la predominanza dello stress e del burnout ai cambiamenti in atto sul mercato del lavoro, in parte dovuti agli effetti della globalizzazione economica. E la globalizzazione economica colpisce tutti i lavoratori nello stesso modo.

La globalizzazione dell'economia ha dato luogo a mutamenti importanti della natura del lavoro ed intensificato la pressione esercitata sui lavoratori. In un ampio ventaglio di occupazioni, la gente deve far fronte ad una crescente incertezza, ad esigenze sempre pressanti di maggiore produttività, flessibilità ed impiegabilità.

La ristrutturazione, la produzione snella, il subappalto e l'approvvigionamento esterno riducono il numero di posti di lavoro ed aumentano le esigenze nei confronti dei lavoratori, in termini tanto di qualità che di quantità di produzione. I lavoratori devono produrre di più, in meno tempo ed in qualsiasi momento. Date le esigenze concorrenziali, le aziende oggi sono diventate vere e proprie fabbriche di stress. Non sono più le macchine a guastarsi, ma i lavoratori.

Finora, lo stress connesso al lavoro è stato considerato nel contesto dei paesi industriali. Ma è sempre più provato, benché in modo frammentario ed incompleto, che lo stress colpisce anche i lavoratori dei paesi in fase di sviluppo.

Lo stress non riguarda soltanto i lavoratori non manuali. Da anni, il burnout è considerato un rischio occupazionale, frequente anzitutto nelle professioni in rapporto con la gente, come i servizi sociali, l'istruzione e la sanità. Oggi colpisce tutte le professioni e tutte le categorie di lavoratori, e tra queste, i lavoratori non manuali sono particolarmente esposti alle attuali tendenze del mondo del lavoro, assolutamente deleterie per la salute.

L'introduzione dell'informatica non è probabilmente estranea a questo sviluppo. Le nuove tecnologie e la scienza informatica impongono il loro ritmo

sulla vita quotidiana. Le nuove tecnologie hanno reso le delimitazioni tra lavoro e vita privata meno chiare. I programmi di lavoro non sono più quelli di un tempo. In molte aziende, per alcune categorie di addetti, il tempo è sempre meno importante. Quello che conta è portare avanti i progetti ed ottenere risultati. Che la gente debba fare straordinari per conseguire tali risultati, non è una preoccupazione dei dirigenti delle aziende.

Qual'è la risposta sindacale allo stress e come la si può tradurre in un'azione politica pratica? Sono stati sviluppati programmi volti ad aiutare i lavoratori, è stata varata una legislazione in materia? Che cosa si può e si deve fare?

In molti paesi, il livello di consapevolezza tanto nell'opinione pubblica che tra i lavoratori è basso. In Svezia, il livello è alto e lo stress è riconosciuto come una malattia occupazionale. Questo non vale per la Francia nè la Svizzera.

In che modo i sindacati possono migliorare la consapevolezza e le conoscenze dei loro iscritti per quanto riguarda le cause dello stress sul lavoro e la sua incidenza sulla salute? In che modo possono rispondervi?

Il problema deve essere risolto individualmente o collettivamente? Lo stress ed il burnout devono rientrare tra le priorità negoziali del sindacato? Se sì, in che modo i sindacati possono negoziare un linguaggio contrattuale collettivo di protezione e di prevenzione con i datori di lavoro? Come possono negoziare azioni concrete laddove mancano leggi, direttive e documenti programmatici in materia?

In che modo i sindacati possono sensibilizzare i datori di lavoro sul problema e farli cambiare?

Lo stress ha un costo elevato, non solo umano ma anche finanziario. Da un certo numero di studi risulta che i costi dello stress per la società sono in costante aumento. Questo fattore costo è di per sé una ragione valida e sufficiente perchè i governi ed i datori di lavoro agiscano e prendano iniziative concrete per migliorare la situazione. Lo stress ha effetti deleteri non solo sulla salute dei lavoratori ma anche sui risultati delle aziende. Allenta l'impegno dei lavoratori sul lavoro, e questo è un elemento che i datori di lavoro dovrebbero essere in grado di capire.

Risolvere le conseguenze negative dei cambiamenti di natura del lavoro è da sempre una funzione chiave delle relazioni industriali. Un'organizzazione del lavoro in costante mutamento, ed il suo corollario, ossia stress e burnout, sono sfide che i lavoratori organizzati ed i sindacati sono chiamati a cogliere. Forse sono necessari nuovi atteggiamenti e strategie per impostare questa nuova area di tutela dei lavoratori.

Nel presente rapporto sono raccolti gli interventi al Seminario FISM/SIF su "Stress e burnout - un problema crescente per i lavoratori non manuali", svoltosi dal 23 al 25 aprile 2001 nei pressi di Stoccolma, Svezia. Ci auguriamo che questo materiale possa essere utilizzato dai sindacati a scopi informativi ed educativi al fine di consapevolizzare i loro iscritti su questa tematica e conferirle una prospettiva internazionale.

# Parte I

## *Stress e Burnout -*

### *Descrizione sommaria e tendenze generali*





## L'andamento dello stress e del burnout negli anni novanta

**A cura di Birgitta Rolander, Alecta<sup>1</sup>**

L'obiettivo dell'Alecta è sviluppare, proporre e gestire piani di pensionamento negoziati collettivamente. Al centro di tutto questo, vi è la pensione di lavoro ITP basata su un accordo collettivo tra la *Föreningen Svenskt Näringsliv* (l'associazione aziendale svedese) e la *Privattjänstemannakartellen, PTK* (il sindacato per il personale del settore privato). Alecta è la più grossa cassa pensioni di lavoro in Svezia, e gestisce fondi per 33 miliardi di USD.

Negli ultimi anni, Alecta ha perfezionato le proprie professionalità in materia di salute e riabilitazione. Si avvale di 600 collaboratori che offrono servizi a 28'000 aziende e gestisce assicurazioni per 1,4 milioni di addetti tuttora attivi o già pensionati, nel settore privato. I proventi annui scaturiti dai premi ammontano a 1,5 miliardi di USD.

### **Grafico 1**

Ridurre la malattia nel lungo termine

- Prevenzione
- Riabilitazione
- Economia di risorse umane
- Sostegno alla ricerca
- Divulgazione dell'informazione e delle buone prassi



---

<sup>1</sup> Alecta è il nuovo nome di una compagnia di assicurazioni, previamente conosciuta come SPP Mutual Insurance Company - Försäkringsbolaget SPP, ömsesidigt, fino al cambiamento intervenuto nel febbraio 2001.

Uno dei settori di attività di Alecta si chiama Salute e Benessere. Fin dagli anni cinquanta, Alecta si è impegnata a livello di prevenzione e riabilitazione. Sono state introdotte diverse misure selettive intese a risolvere una serie di casi di malattie, mediante un'impostazione flessibile e non convenzionale.

Oggi questo spirito sussiste, anche se più organizzato. Dal 1993, sono stati avviati diversi progetti di riabilitazione che hanno convinto Alecta a lanciare il nuovo settore Salute e Benessere il 1° gennaio 1997.

### **Due ruoli primordiali:**

- Sviluppo delle operazioni di assicurazione medica di Alecta, il cui obiettivo è lavorare in modo proattivo a livello di prevenzione e riabilitazione per ridurre i lunghi periodi di congedo per malattia ed il numero di prepensionamenti dovuti alla malattia tra gli assicurati. L'assicurazione ITP di Alecta, che include l'assicurazione malattia, conta circa 600'000 assicurati, di cui 23'000 sono prepensionati o in congedo malattia. Alecta è la seconda compagnia di assicurazioni malattia in Svezia. Grazie al numero elevato di polizze, Alecta si augura che il suo impegno apporterà un contributo importante alla società.
- A sostegno dei clienti ed assicurati, Alecta garantisce inoltre lo sviluppo di nuovi servizi nel settore della salute e della previdenza.

### **Conoscenza e cooperazione sono le due parole chiave per conseguire questi obiettivi. Ecco alcuni esempi di come Alecta procede:**

- Sostenere ed avviare una ricerca in grado di contribuire a ridurre i lunghi congedi per malattia e potenziare la capacità di lavorare. Si tratta di individuare che cosa rende la gente sana, che cosa la rende malata e cosa si può fare in termini di prevenzione e riabilitazione.

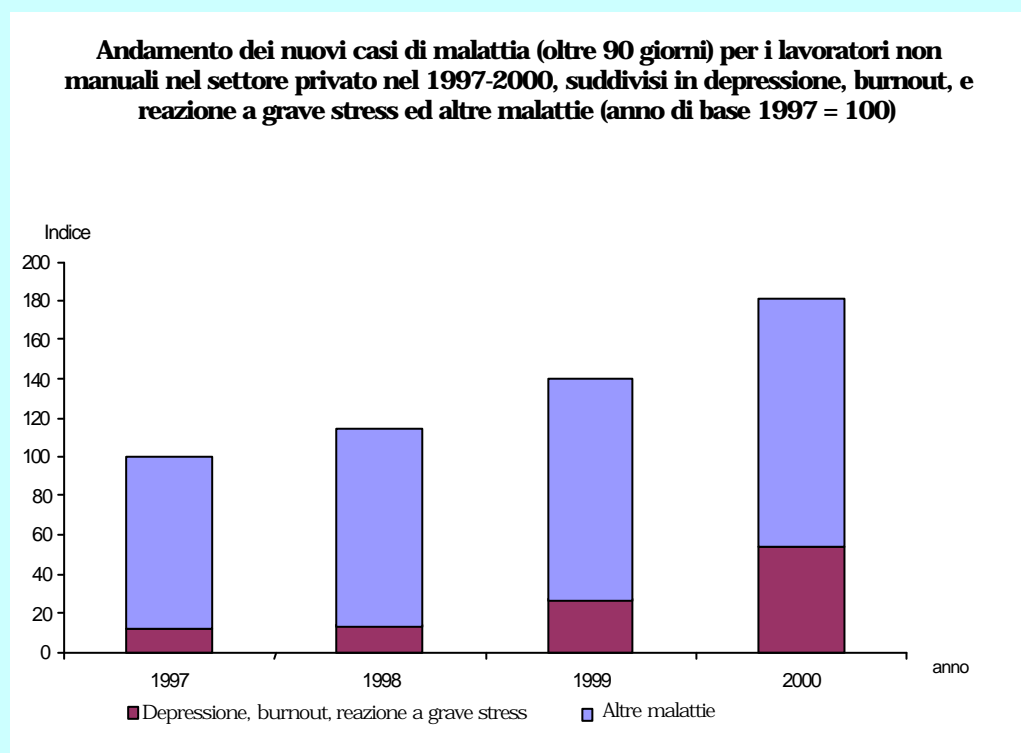
Intraprendere una ricerca in collaborazione con il Karolinska Institutet, Handelshögskolan (Istituto di Economia) all'Università di Stoccolma e Uppsala. Parte della ricerca è svolta insieme all'AFA (assicurazione malattia) o con l'Arbetslivsinstitutet (l'Istituto per la vita lavorativa).

- Seguire da vicino le novità, i dibattiti, gli emendamenti alle leggi vigenti e gli sviluppi in questo settore.
- Divulgare l'informazione mediante seminari e conferenze.
- Lavorare insieme agli enti di previdenza sociale ed i datori di lavoro sulle tematiche relative alla riabilitazione.
- Organizzare progetti insieme a sindacati, organizzazioni imprenditoriali ed altre controparti interessate, quali Prevent (ex Consiglio paritetico sulla sicurezza industriale).
- Sviluppare strumenti di analisi e calcolo sull'economia del personale e della salute offerta alle aziende come metodi precoci di detezione di malattie e rischi.

- Nell'estate 1998, Alecta ha lanciato un nuovo strumento di igiene e sicurezza - *Sambandet* (la connessione), rivolto alle aziende ed organizzazioni dei settori tanto privato che pubblico. Questo strumento offre inoltre l'opportunità di richiedere il marchio di qualità *Sambandet*.
- Costruire reti di consulenti in materia di igiene, sicurezza e salute occupazionale, che operano in associazione con Alecta, ed una rete per le persone nelle aziende che lavorano attivamente con lo strumento *Samband*.

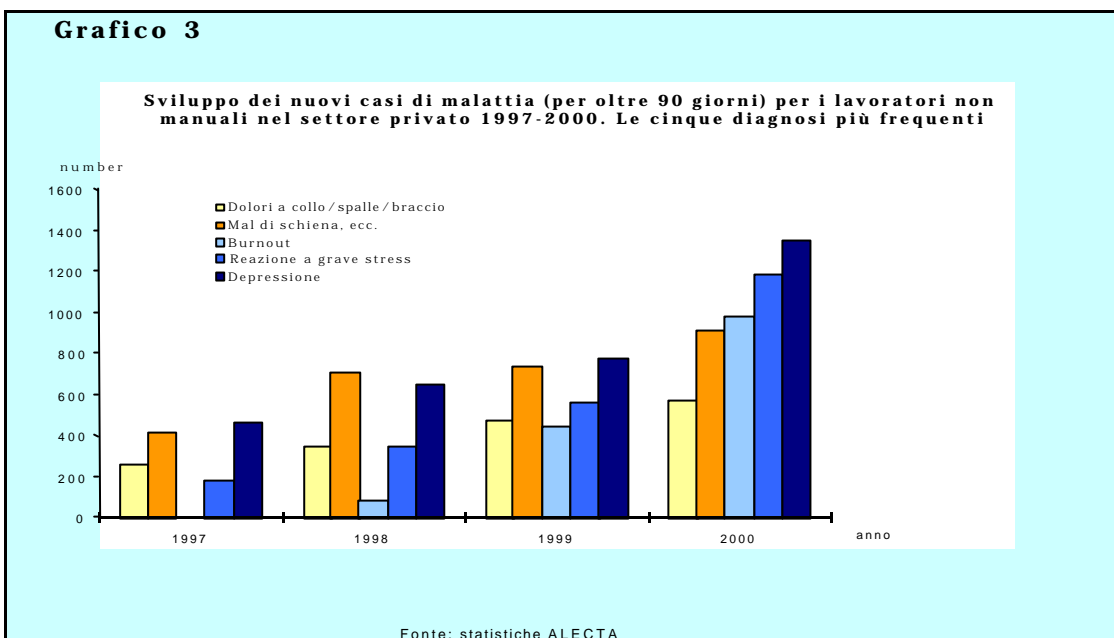
Il grafico seguente illustra l'andamento dei nuovi casi di malattia riferiti a Alecta. L'anno di base è il 1997 che dunque è l'indice 100. L'interpretazione è la seguente: l'indice 1998 era 115, che denota un incremento del 15% dal 1997 al 1998. L'incremento dal 1997 al 1999 è stato del 40% (l'indice 1999 era 140) e l'incremento dal 1998 al 1999 era 23% ( $100 \cdot [140/115 - 1]$ ). Le colonne stanno ad indicare la proporzione di malattie diagnostiche come depressione, burnout, e reazione a grave stress per ogni anno.

**Grafico 2**

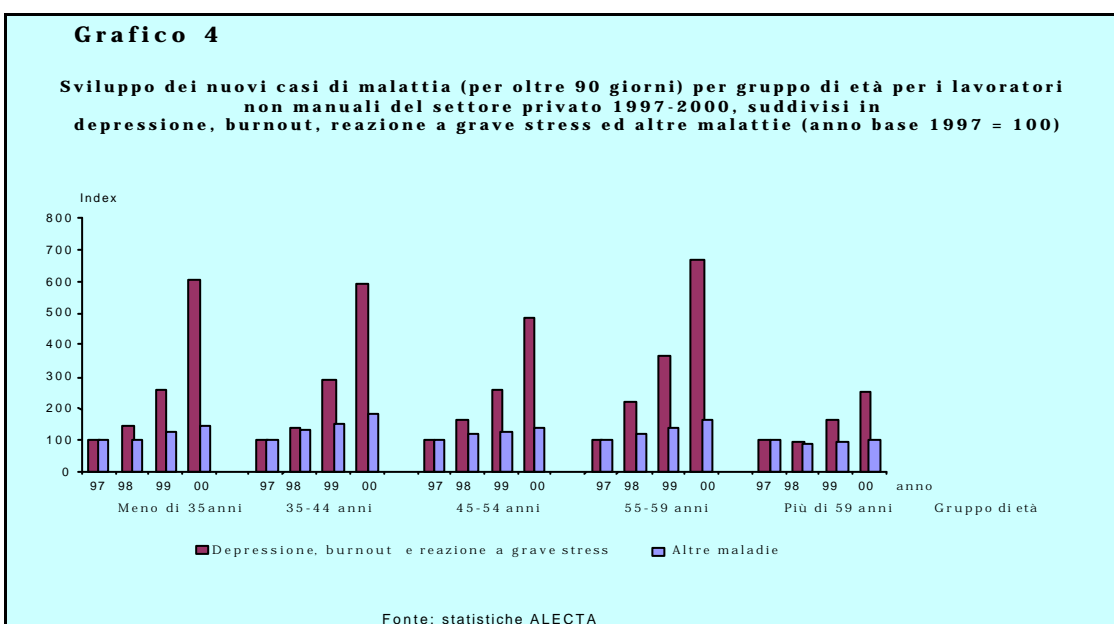


Fonte statistiche ALECTA

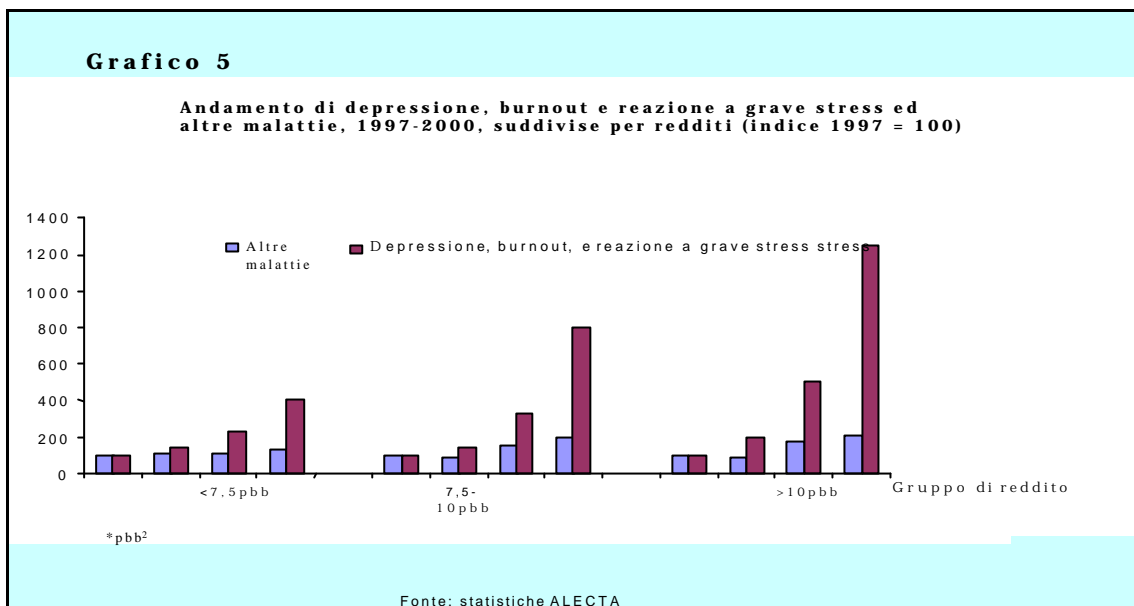
Il grafico 3 illustra l'andamento delle cinque diagnosi più comuni tra i nuovi casi di malattia riferiti ad Alecta. Il rapido incremento dei casi di depressione, burnout e reazione a grave stress è evidente, in particolare nel 2000. Seppure non altrettanto marcato, si è registrato un aumento anche delle diagnosi di dolori a collo, spalla, braccio e schiena.



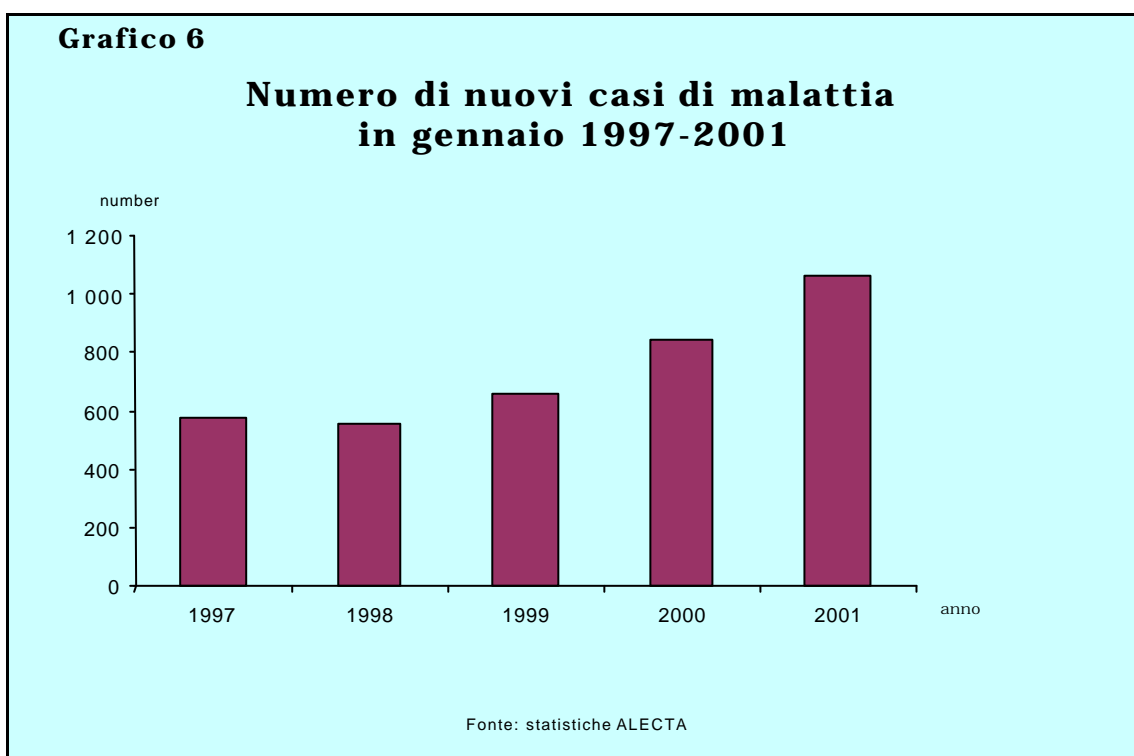
Il grafico 4 illustra l'andamento del numero di nuovi casi di diagnosi di depressione, burnout e reazione a grave stress, nonché di altre malattie, a seconda delle fasce d'età. L'anno di base è il 1997 (1997 = 100). Non è dunque possibile individuare quale gruppo di età include il maggior numero di casi, si può soltanto individuare l'incremento percentuale per ogni gruppo.



Come il grafico 4, ma per fasce di reddito.

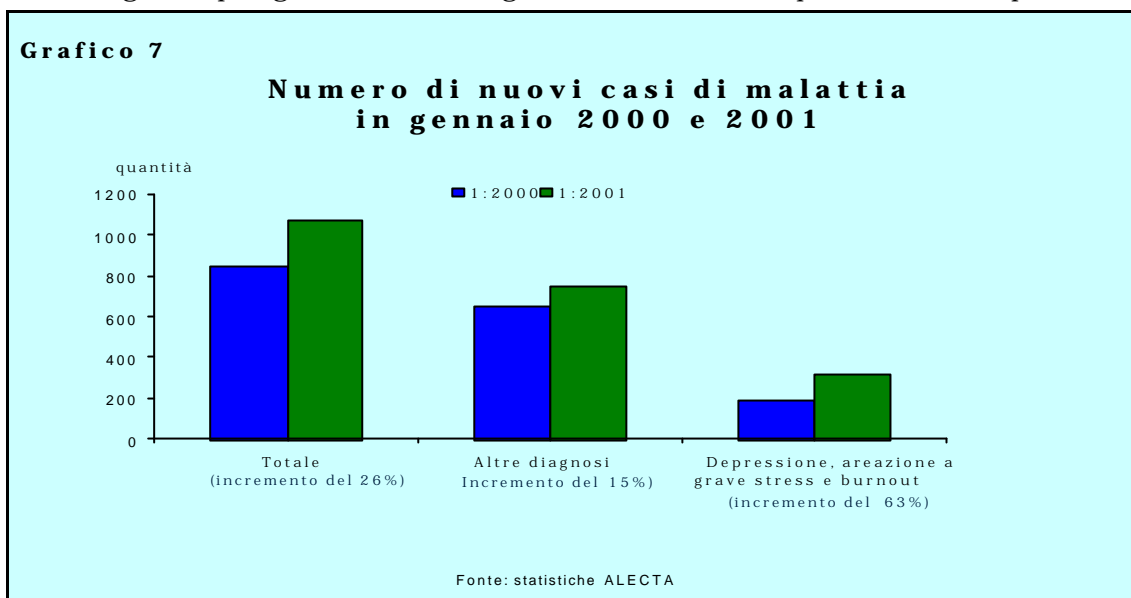


Il numero di dichiarazioni di nuovi casi di malattia in gennaio per gli anni 1997-2001. Ogni elemento è presentato per un solo mese, ma il quadro generale sarebbe probabilmente molto diverso se si fosse scelto un altro mese.



<sup>2</sup> Livello di indennità fissato dal governo e che il datore di lavoro deve versare in caso di malattia relativa al lavoro

Nel grafico 7, la cifra indica l'incremento del numero complessivo di casi di malattia riferiti come depressione, burnout e reazione a grave stress, nonché le altre diagnosi, per gennaio 2000 e gennaio 2001. Vale quanto detto sopra.



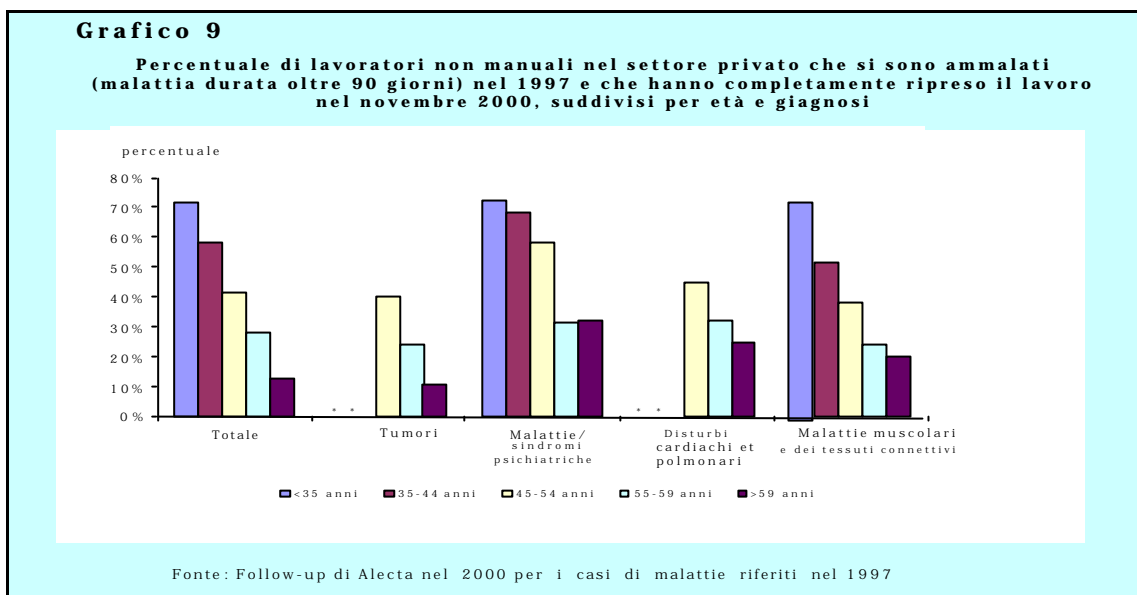
Il grafico 8 illustra la proporzione delle diagnosi più frequenti nei casi di malattia riferiti nel 1999, 2000 e nel primo trimestre 2001. La depressione e la reazione a grave stress sono in costante aumento da un anno all'altro. La proporzione di casi di burnout è scesa, ciò che potrebbe essere dovuto a diversi fattori. Uno di questi motivi è che le cifre sono disponibili soltanto per il primo trimestre del 2001, un altro è che lo scarso interesse per questa diagnosi può aver fatto sì che si è attribuita un'altra definizione dello stress. La proporzione di diagnosi di dolori è in calo, come abbiamo visto a pagina 4, ma il loro numero complessivo è in aumento. Il motivo del calo è che l'incremento non è della stessa importanza dell'incremento complessivo.

**Grafico 8**

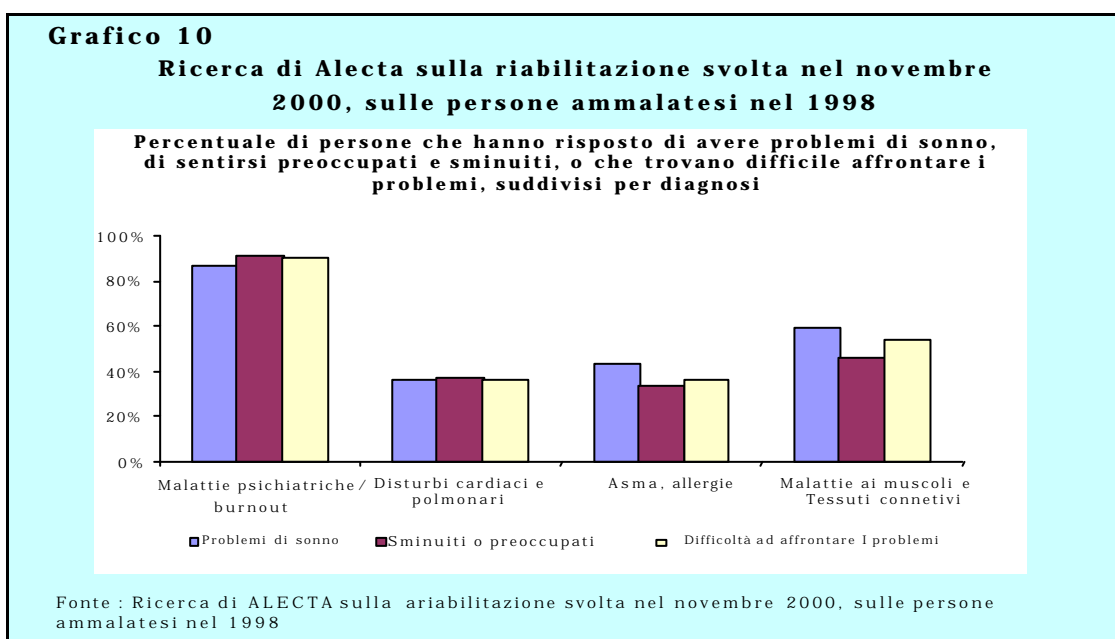
Le diagnosi più frequenti nel 1999, 2000 e nel primo trimestre 2001					
Percentuale 1999		Percentuale 2000		Percentuale 2001	
<b>Depressione</b>	8%	<b>Depressione</b>	11%	<b>Reazione stress*</b>	14%
Mal di schiena	8%	<b>Reazione a stress*</b>	9%	<b>Depressione</b>	12%
<b>Reazione stress</b>	6%	<b>Burnout</b>	8%	<b>Burnout</b>	6%
Dolore a collo /spalla/braccio	5%	Mal di schiena, etc.	7%	Mal di schiena, etc.	5%
<b>Burnout</b>	5%	Dolore a collo/spalla/braccio	5%	Dolore a collo /spalla/braccio	4%
Dolori muscolari	4%	Dolori muscolari generali	3%	Dolori muscolari generali	3%

\*Reazione a grave stress

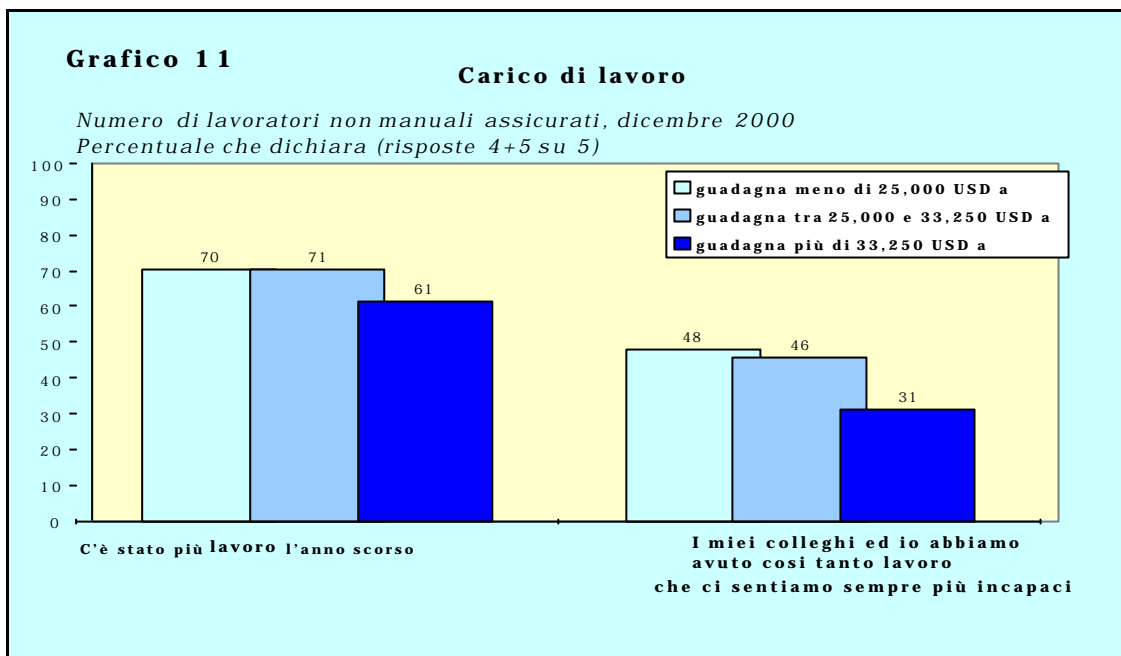
Il grafico 9 illustra la proporzione di persone che hanno ripreso un lavoro full-time dopo un congedo per malattia di oltre 90 giorni in diversi gruppi di età e diagnostici. Alcuni gruppi non sono inclusi, in quanto insufficienti per dare risultati statisticamente validi. I gruppi più giovani registrano il numero più elevato di ripresa del lavoro, mentre il maggior numero di persone che hanno ripreso il lavoro nel gruppo diagnostico sono quelle che presentavano malattie/ sindromi psichiatriche.



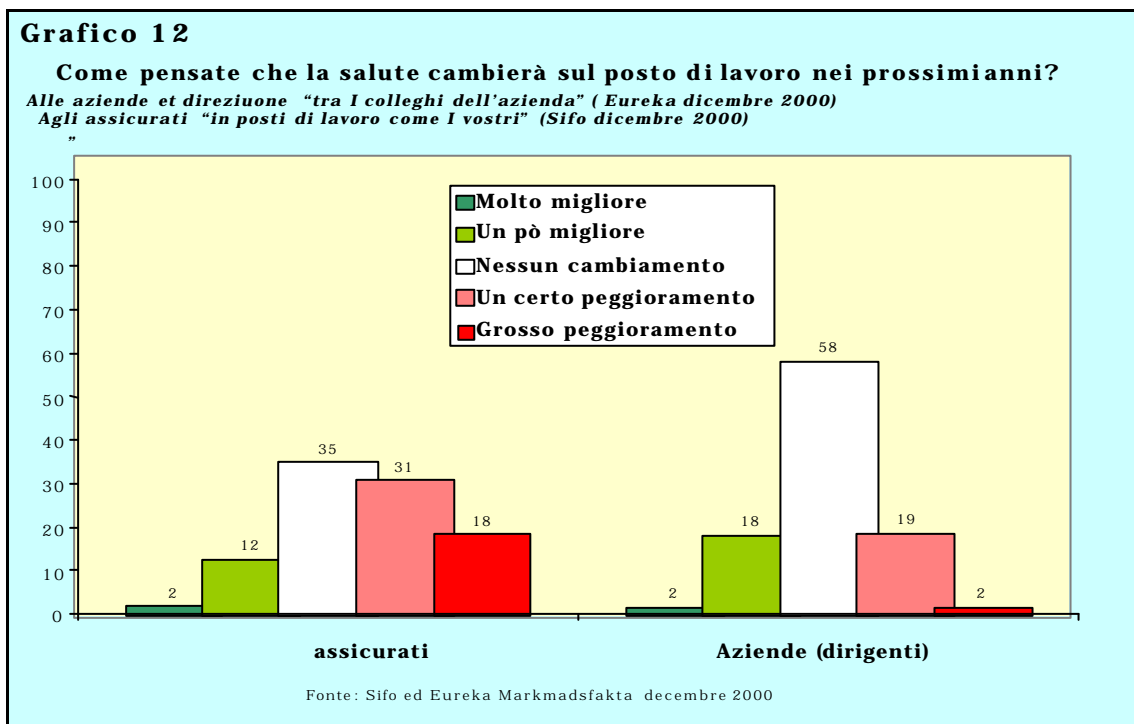
Le persone che si sono ammalate e sono state diagnosticate nel gruppo malattie psichiatriche e burnout hanno, più delle altre, affermato di avere problemi di sonno, di sentirsi abbattute o preoccupate e di avere avuto difficoltà in diversi campi.



Gli assicurati ritengono che il carico di lavoro è andato costantemente e grandemente appesantendosi. I due terzi pensano di aver ricevuto più lavoro da svolgere nel corso dello scorso anno e più di due su cinque dichiarano di sentirsi sempre meno capaci.

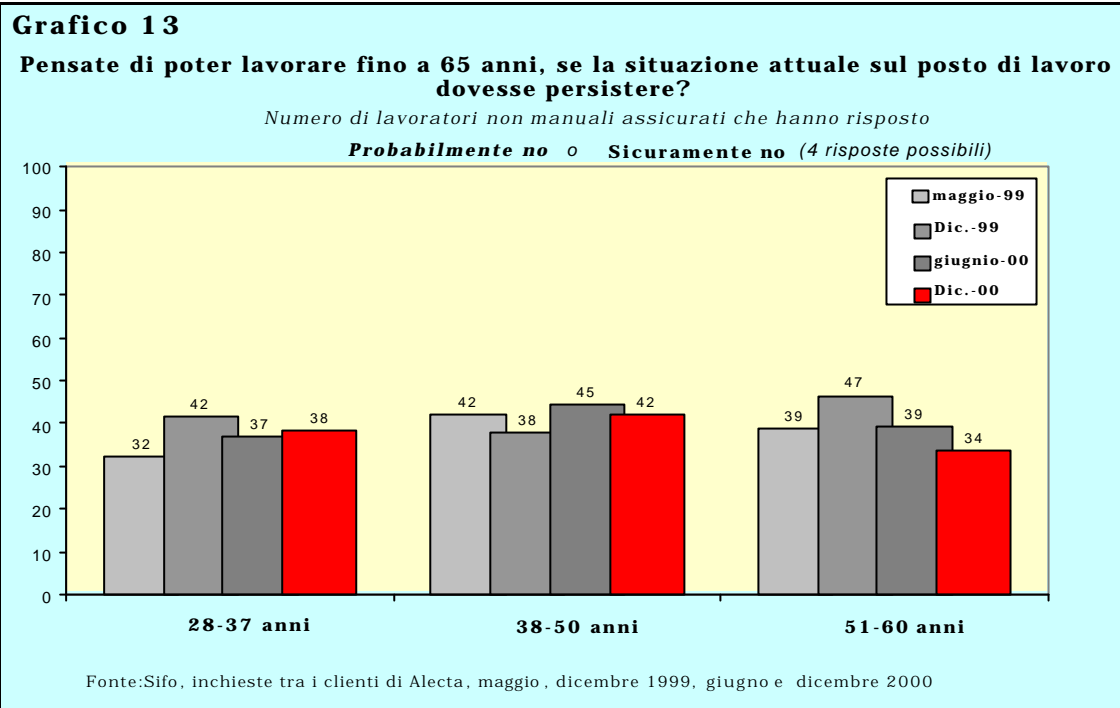


Le persone a livello manageriale hanno una visione più positiva della propria salute futura ma né loro né gli impiegati pensano che il loro stato di salute migliorerà. La metà dei dipendenti ritengono che peggiorerà ed un terzo che questo peggioramento sarà molto sensibile.

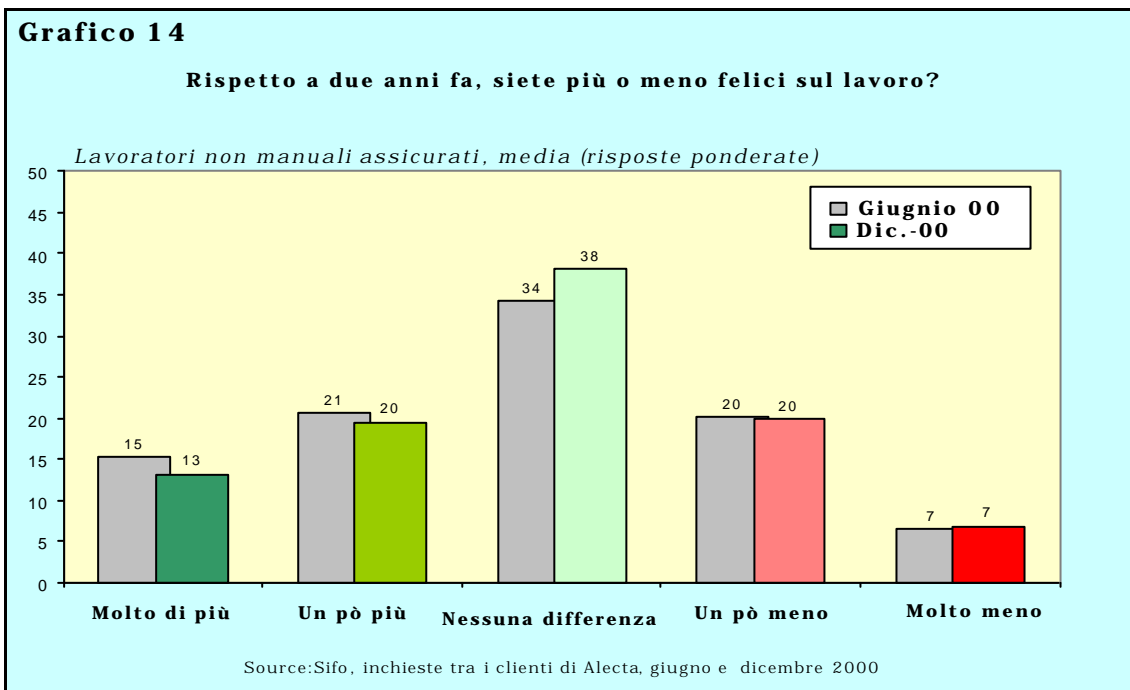




Più di una persona su tre, a prescindere dall'età, ritiene che data la sua situazione lavorativa attuale, non riuscirà a lavorare fino a 65 anni.



Nel 1998, anno in cui sono state svolte queste indagini, il numero di persone a cui il lavoro piaceva era aumentato, rispetto ai due anni precedenti.



A prescindere dall'adesione sindacale, oltre i due terzi delle persone che hanno preso parte alle indagini ritengono che l'incremento dei giorni di assenza per malattia sia dovuto allo stress crescente ed alle maggiori esigenze sul posto di lavoro. Un quarto ritiene che la vita di lavoro si svolga in un'atmosfera particolarmente pesante. Le cifre più alte sono quelle degli iscritti al SACO.

### Grafico 15

#### Indagine TCO sullo Stress

(Sifo settimane 14-15 - 2001, 21 paese, circa 200 persone per paese)

Il numero di giorni malattia è in aumento. Quale pensate sia la ragione?

	<b>LO</b>	<b>TCO</b>	<b>SACO</b>
• crescente stress et maggiore esigenze sul posto di lavoro	67-	71	74+
• Atmosfera generalmente più difficile nella vita lavorativa	22-	26	29

Fonte : Indagine Sifo, TCO sullo stress, primavera 2001 - 4, 200 referenti

### Grafico 16

#### Indagine TCO sullo Stress

(Sifo settimane 14-15 - 2001, 21 paese, approx. 200 persone per paese)

- Il 69 % afferma che il crescente stress e le maggiori esigenze sul posto di lavoro sono i motivi dell'aumento del numero di giornate di malattia
- Il 76 % delle donne cita lo stress come motivo dell'incremento dei congedi per malattia
- Il 74 % di coloro che hanno risposto nel settore pubblico sostiene che lo stress è il motivo dell'aumento dei congedi per malattia. La cifra equivalente nel settore privato è 65 %.

Fonte Indagine Sifo, TCO sullo stress, primavera 2001 - 4, 200 referenti

Risulta un incremento di circa il 12% dei congedi per malattia nel settore privato. L'incremento più forte - 17% - si verifica nei lunghi congedi per malattia (>20 giorni lavorativi). I lavoratori non manuali del settore privato registrano l'incremento più forte, 25%, dei congedi per malattia superiori a 20 giorni lavorativi.

**Grafico 17**

**Statistiche “fresche” di stampa dello  
Svenskt Näringsliv**

	Totale 2000		Totale 1999	
	Lavoratori manuali + non manuali Variazione in %	Lavoratori manuali Variazione in %	Lavoratori non manuali Variazione in %	
Congedi per malattia, totale	11,6	9,9	13,9	
Durata del congedo tra 6 e 20 giorni lavorativi	9,0	8,1	9,2	
>20 giorni lavorativi	16,9	13,4	24,7	

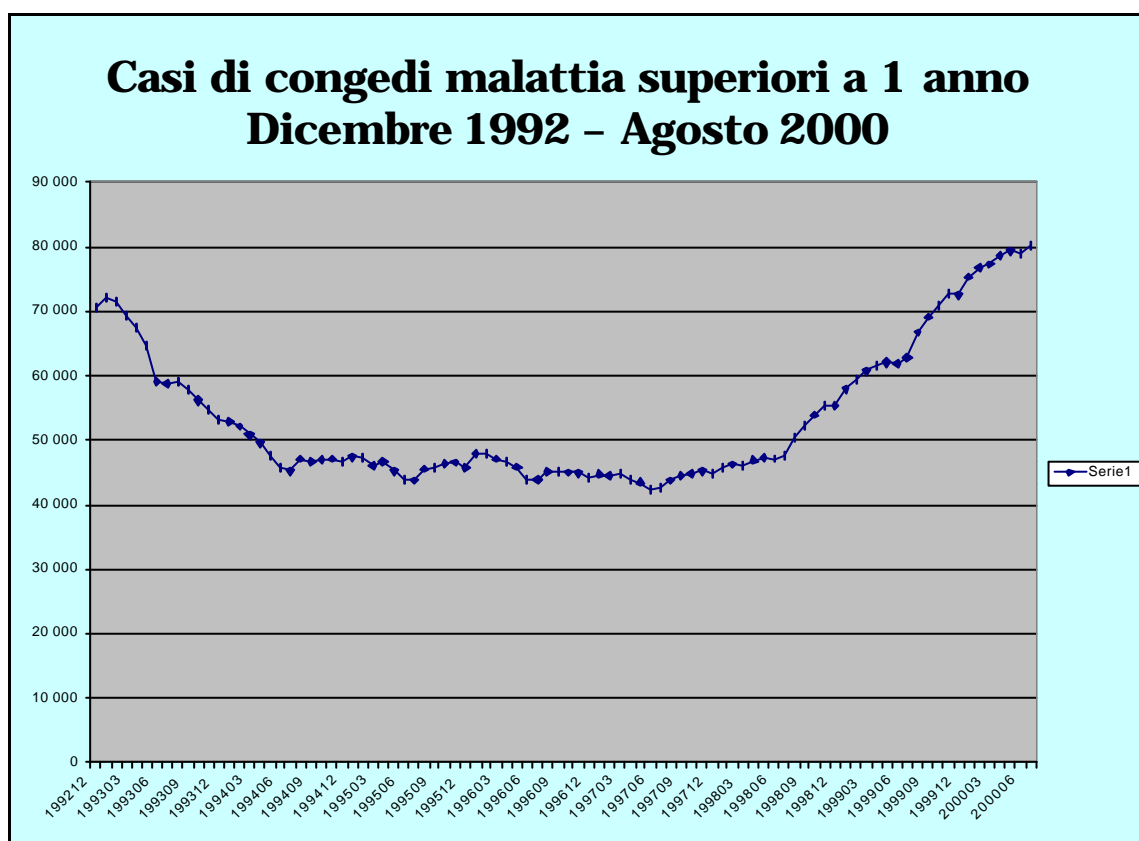
Fonte: Svenskt Näringsliv aprile 2001

## Lo stress relativo al lavoro e le sue conseguenze

A cura di Marie Åsberg, Åke Nygren e Gunnar Rylander<sup>1</sup>

Il materiale utilizzato per il lavoro presentato qui appresso proviene dagli archivi di Alecta (compagnia di assicurazioni) e AFA (compagnia di assicurazioni del mercato del lavoro) Da un punto di vista epidemiologico, questo materiale è estremamente prezioso in quanto copre tutte le categorie di persone e ci consente di selezionare il campione che meglio soddisfa i requisiti dell'indagine.

Come risulta dal grafico, si è registrato un incremento spettacolare del numero di casi di persone in congedo per malattia in Svezia nell'ultimo decennio. Dopo un leggero calo, a metà degli anni novanta, le cifre hanno nuovamente indicato un incremento con l'arrivo del nuovo secolo.



Fonte: SOU (Statens offentliga utredningen) 2000/2

<sup>1</sup> Marie Åsberg e Åke Nygren sono entrambe medici presso il Karolinska Institutet a Stoccolma. Karolinska Institutet è l'unica università in Svezia esclusivamente dedicata alla medicina. La ricerca rappresenta circa il 50% della ricerca medica sovvenzionata dallo Stato. Karolinska Institutet è noto inoltre per i laureati del Premio Nobel in fisiologia e medicina. Marie Åsberg, PhD, è specialista in psichiatria e membro di numerose commissioni al Karolinska. Åke Nygren, PhD, è ricercatore full-time ed ha una cattedra in prevenzione. Gunnar Rylander, MD, PhD, è specialista in psichiatria.

Il numero di persone in congedo per malattia per oltre un anno è raddoppiato tra il 1992 ed il 2002. Questa tendenza si è accentuata nel secondo semestre del 2000. Se nulla viene intrapreso per contenere questa tendenza, è probabile che questa cifra raddoppierà nuovamente entro 3 o 4 anni.



Ne consegue che i costi del congedo per malattia sono esplosi. Da US\$1.7 miliardi nel 1998, sono balzati a US\$3.3 miliardi nel 2000. Parallelamente a questo sviluppo, si è inoltre registrato un incremento del numero di persone che hanno fatto ricorso ad un aiuto psichiatrico e che presentavano sintomi di depressione.

### **I costi dei congedi per malattia aumentano**

- **I costi, stando al Consiglio svedese delle assicurazioni (RFV)**
  - 1998: 1.70 miliardi USD
  - 1999: 2.27 miliardi USD
  - 2000: 3.30 miliardi USD
- **Studio di prevalenza (RFV)**
  - Numero crescente di persone con diagnosi psichiatriche (da 11.7% a 13.9%, soprattutto insegnanti e personale ospedaliero)
- **Numero crescente di persone in congedo per malattia lungo dovuto a depressione (Alecta & AFA)**

Stando ai risultati preliminari della ricerca svolta dal Karolinska Institutet, i sintomi di turbe mentali sono diagnosticati con una frequenza crescente tra i lavoratori non manuali, allorchè i problemi muscoscheletrici tendono a diminuire. Circa il 30% delle persone in congedo per malattia per oltre 90 giorni nel settore sanitario in Svezia presentano sintomi di turbe mentali.

Per i lavoratori manuali la diagnosi predominante sono invece tuttora i problemi muscoscheletrici. Nel periodo esaminato, le turbe mentali in questa categoria di lavoratori sono diminuite molto leggermente.

Nell'ambito della ricerca, l'Istituto ha svolto uno studio sui problemi riscontrati ed ora si concentra sul problema della malattia mentale, utilizzando le database disponibili e cooperando con altri specialisti – sia svedesi che stranieri. Nel gennaio 2001, è stato organizzato un seminario con la partecipazione di esperti rinomati provenienti da vari paesi per valutare lo stato della ricerca in questo campo e condividere le esperienze.

### **Analisi dei problemi**

- **Spalla / collo**
- **Disfunzioni cardio vascolari**
- **Asma**
- **Disfunzione polmonare ostruttiva cronica**
- **Malattia mentale**

- **Database**
- **Specialisti**
  - **Nazionali**
  - **Internazionali**
- **Organizzazione conferenze**
- **Valutazione di documenti scientifici**

Lo stress ed il burnout sono tra le cause principali dei lunghi congedi per malattia dei lavoratori non manuali. Mentre nel 1998 il mal di schiena era la causa più sovente invocata, nel 2000 lo stress e la depressione sono le cause principali, seguiti da stress e burnout.

### Cause di congedi per malattia lunghi

<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Mal di schiena	<b>Depressione</b>	<b>Depressione</b>
<b>Depressione*</b>	Mal di schiena	<b>Reazione a Stress</b>
<b>Reazione a Stress</b>		<b>Burnout</b>
Dolore al collo	Dolore al collo	Mal di schiena
Dolore muscolare	<b>Burnout</b>	Dolore al collo
Attacco cardiaco	Dolore muscolare	Dolore muscolare

\*incluso burnout  
lavoratori non manuali assicurati da ALECTA

I motivi dell'aumento dei casi di depressione possono essere numerosi. E' possibile che quanto dieci anni fa era chiamato mal di schiena sia oggi definito depressione, oppure la gente è meno reticente sui propri problemi mentali. Un altro motivo potrebbe essere un cambiamento a livello di indennità. Ma quello che è più plausibile è che questo incremento rispecchi semplicemente il fatto che un numero crescente di persone soffre di burnout e non riceve un aiuto medico adeguato.

### Perchè la "depressione" aumenta?

- **Cambiamento a livello di diagnosi?**
  - ❖ Ridefinizione?
  - ❖ Maggiore apertura?
- **Cambiamento a livello di indennità?**
- **Incremento reale?**
  - ❖ Burnout?
  - ❖ Altri motivi??

## **Studio pilota sul congedo per malattia di lunga durata per turbe mentali**

- **Le diagnosi sono corrette?**
- **I soggetti rispondono ai criteri della depressione?**
- **Che cosa funziona per il trattamento e la riabilitazione?**



Per capire in cosa consiste la depressione, è utile avere presenti le emozioni di base che tutti gli esseri umani condividono, a prescindere dal luogo di nascita e dal loro contesto culturale. Tutte le emozioni fondamentali, ossia gioia, tristezza, paura e sorpresa, si traducono in specifiche espressioni del volto e possono essere facilmente identificate. Vi sono molte altre emozioni, chiamate “emozioni cognitive”, quali amore, orgoglio, senso di colpa, vergogna, gelosia ed imbarazzo.

Se un'emozione sussiste per un certo lasso di tempo, si chiama allora stato d'animo. Non vi è nulla di psicologico nell'avere stati d'animo, ma se lo stato d'animo assume proporzioni eccessive rispetto a quanto lo ha suscitato o se inibisce una funzione, allora lo si può considerare come un sintomo di malattia o turba.

La tristezza è il punto focale della depressione ed i pensieri vanno di pari passo con questa tristezza. E' spesso accompagnata da pensieri deprimenti, problemi di concentrazione e mancanza di iniziativa e coinvolgimento personale. La maggior parte delle persone che hanno vissuto una depressione hanno avuto un giorno o l'altro idee di suicidio. Si notano anche sintomi fisici, come insonnia ed inappetenza.



## Sintomi di depressione

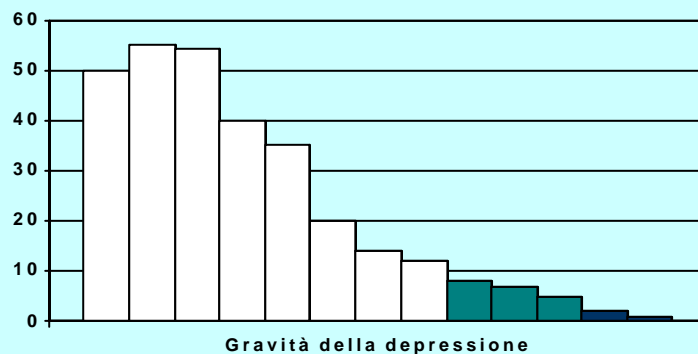
Tristezza	Difficoltà di concentrazione
Inquietudine	Scarsa iniziativa
Scarso coinvolgimento	Insonnia
Pensieri deprimenti	Inappetenza
Idee di suicidio	

In taluni casi, tutti i sintomi della depressione sono presenti e molto pronunciati, in altri soltanto alcuni sintomi si manifestano e possono essere meno marcati.

Sulla base di queste conoscenze, si può stimare la gravità della depressione con un grado di precisione piuttosto alto. Anche se la maggior parte delle persone manifesta pochi sintomi di depressione, molte sono casi "borderline".

## Gravità della depressione

Numero di casi



E' stata definita una serie di criteri per diagnosticare i sintomi della depressione. Fin dai primi anni ottanta, i medici utilizzano un manuale statistico, predisposto dall'Associazione Psichiatrica Americana.

Per formulare una diagnosi, la persona deve essere indebolita nelle funzioni, provare una sofferenza soggettiva e soffrire di un certo numero di sintomi di un determinato grado di gravità. Ciò consente agli psichiatri di utilizzare la stessa metodologia per identificare la malattia epidemiologica o psichiatrica in modo più sistematico e preciso rispetto a quanto era possibile in passato.

### **Criteri diagnostici**

Diagnostic and Statistical Manual of the American  
Psychiatric Association, 4a edizione

## **DSM-IV**

- Indebolimento funzionale
- Sofferenza soggettiva
- Numero stabilito di sintomi di una certa gravità

Gli studi epidemiologici hanno rivelato che il 20% della popolazione soffrirà di un fenomeno depressivo una volta nella vita, e circa il 5% soffre di depressione in modo costante, che oggi è una turba comune. Ciò che è nuovo e che deve essere sottolineato è il rapido incremento delle malattie depressive.

Il Karolinska Institutet sta svolgendo un'indagine intesa a definire con precisione le strategie di trattamento e riabilitazione. I lavoratori non manuali in congedo per malattia per oltre 3 mesi sono stati invitati a partecipare alla ricerca. Tutti coloro che vi sono coinvolti sono occupati nel settore privato ed occupano posizioni di middle management. I dati riguardanti il loro stato di salute, la loro personalità ed i problemi cui sono stati confrontati sul posto di lavoro sono raccolti ed elaborati.

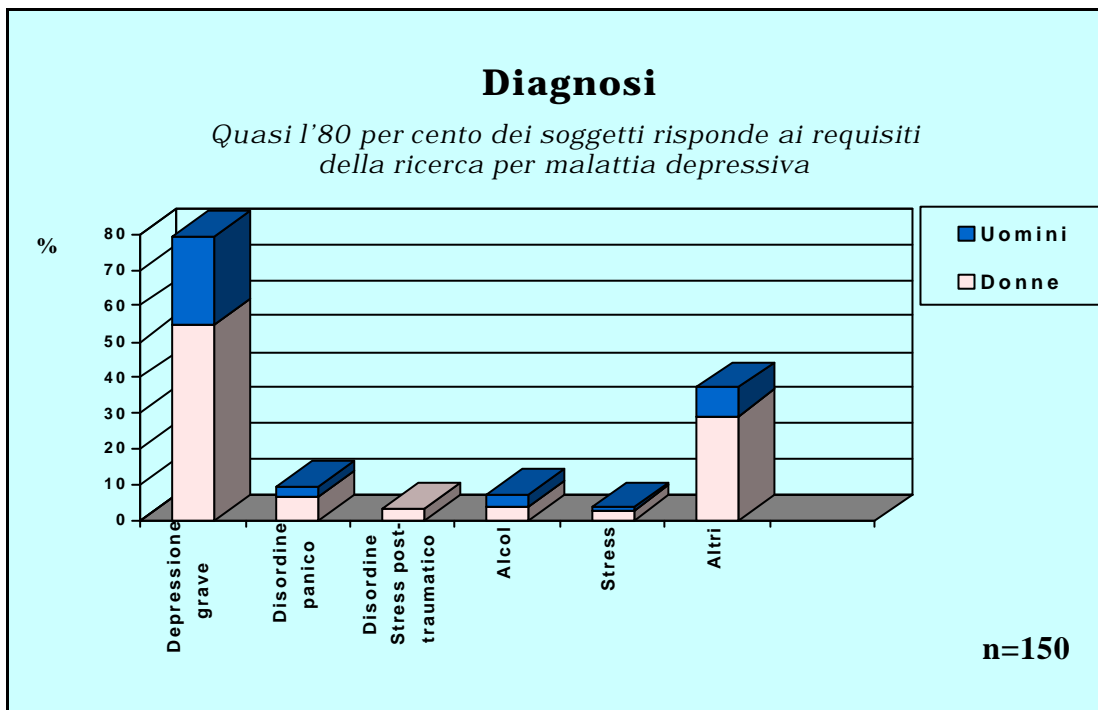
La maggior parte dei pazienti hanno circa 40 anni ed il gruppo di età più nutrito è tra i 50 ed i 59 anni, allorchè i 60 anni sono il limite superiore. Nell'inchiesta sono stati inclusi alcuni giovani. Dato interessante: in tutti i gruppi di età, si riscontra una maggioranza di donne.

## Studio pilota del congedo per malattia lungo

- 150 pazienti in congedo malattia per oltre 3 mesi (middle management, settore privato, riferiti da una compagnia di assicurazioni)
- Colloquio psichiatrico e diagnosi standardizzata
- Inventario della personalità
- Prelievi del sangue e delle urine

*Rylander, Rydmark, Nygren & Åsberg , 2001*

Come indicato dalla tavola seguente, la depressione è di gran lunga la diagnosi più frequente e le donne ne soffrono più degli uomini.

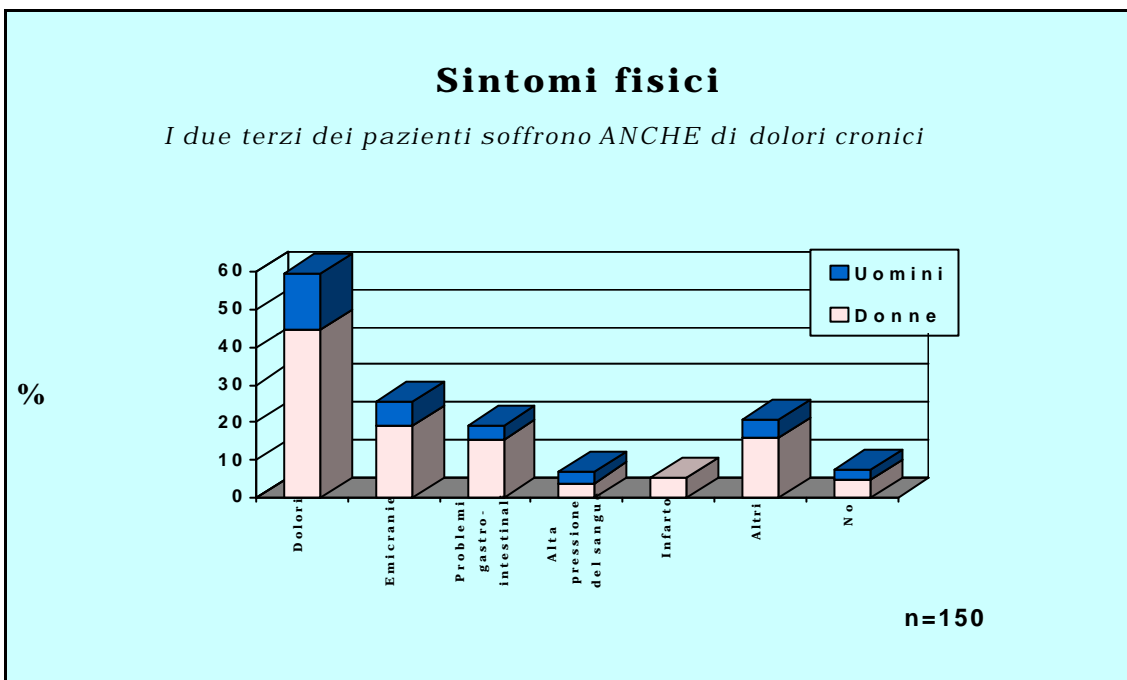


Come prevedibile, le persone ricoverate in una clinica psichiatrica soffrono di un grado di depressione più grave rispetto ai pazienti esaminati nel presente studio. La maggior parte delle persone che sono state ricoverate hanno alle spalle una lunga storia costellata di problemi relazionali. Talvolta, l'80% di loro soffre di gravi disordini della personalità.

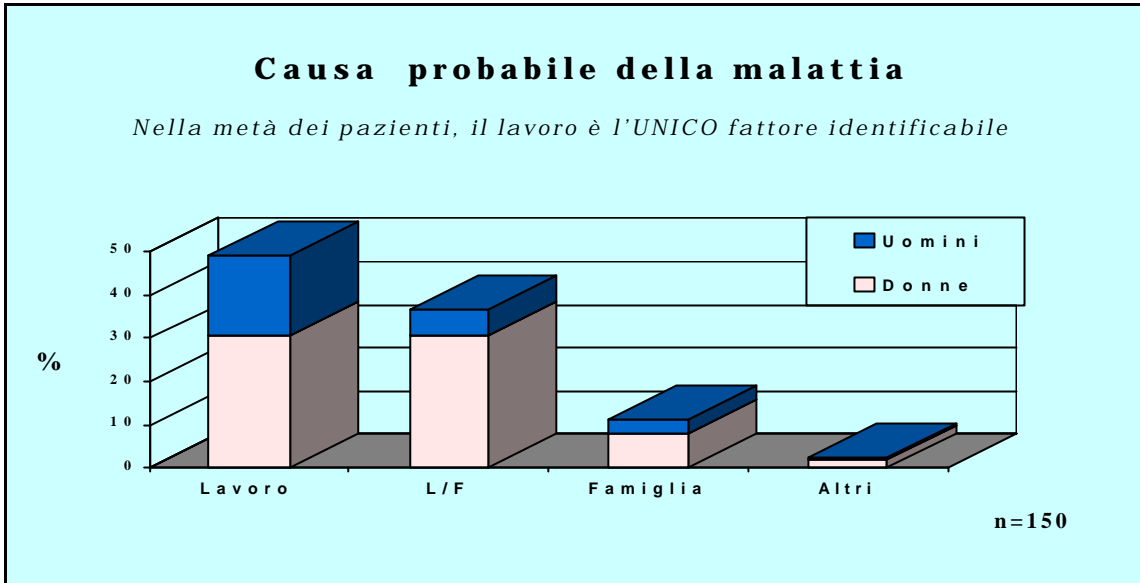
Nel gruppo di pazienti in congedo per malattia di lunga durata, i disordini della personalità sono estremamente rari. Sono persone piuttosto “normali” e non presentano le caratteristiche comunemente riscontrate nei pazienti psichiatrici.

Ma la ricerca ha evidenziato che queste persone lavorano molto intensamente, talvolta sono ambiziose e stentano a fissarsi dei limiti. Hanno tendenza ad essere sempre insoddisfatte di quanto stanno facendo e quindi lavorano sempre di più. Dal punto di vista del datore di lavoro, sono impiegati perfetti, sempre affidabili, sempre pronti a rimanere tardi di sera ed arrivare presto il mattino.

L'assenza di sintomi fisici è un'eccezione rara. I sintomi fisici più frequenti sono dolori, mal di schiena, dolori al collo ed emicranie. Alcuni uomini hanno una pressione del sangue alta. I due terzi dei pazienti soffrono di sintomi abbinati a dolori cronici.

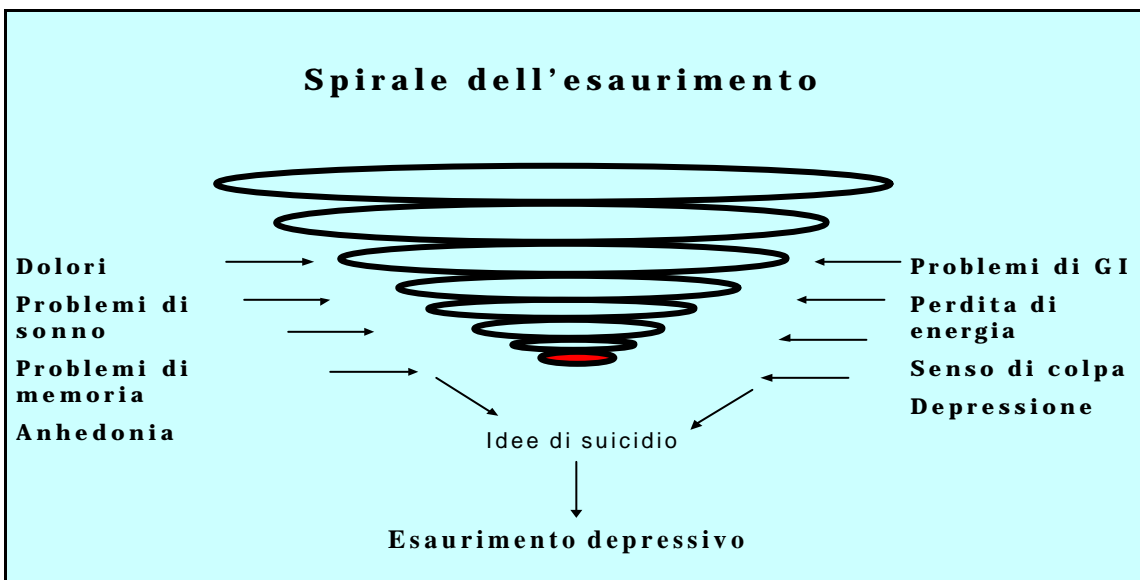


Interrogati sulle probabili cause della loro malattia, il 60-70% dei pazienti ha risposto che la causa era il lavoro. Sono stati citati anche problemi famigliari, in particolare dalle donne, più esposte degli uomini all'accumulazione delle pressioni del lavoro e dei problemi famigliari.



Un fatto drammatico è che oltre il 60% di questi pazienti hanno almeno una volta pensato al suicidio. Circa il 30% ci aveva pensato l'anno precedente ed il 15% ha realmente tentato di suicidarsi. Dunque, sebbene classificati tra le persone "normali", dimostrano una certa vulnerabilità, che forse ha contribuito all'emergenza di problemi professionali.

La maggior parte delle persone può dire con esattezza il momento in cui hanno pensato al suicidio. Era spesso il risultato di una lunga crisi emersa alla superficie dopo mesi o addirittura anni. La spirale dell'esaurimento è iniziata con dolori vari, poi problemi di sonno, perdita di energia, problemi di concentrazione, ecc. Si tratta di un processo che evolve nell'arco di diversi anni, ed in certi casi conduce ad idee di suicidio. Ci vuole molto tempo perchè la sindrome si sviluppi ma ce ne vuole molto anche per curarla.



## **C o n c l u s i o n i**

- I partecipanti al progetto rispondono ai criteri di depressione grave
- Pochi disordini della personalità
- Alta frequenza di tentati suicidi
- Alta frequenza di dolori
- Problemi relativi al lavoro molto frequenti

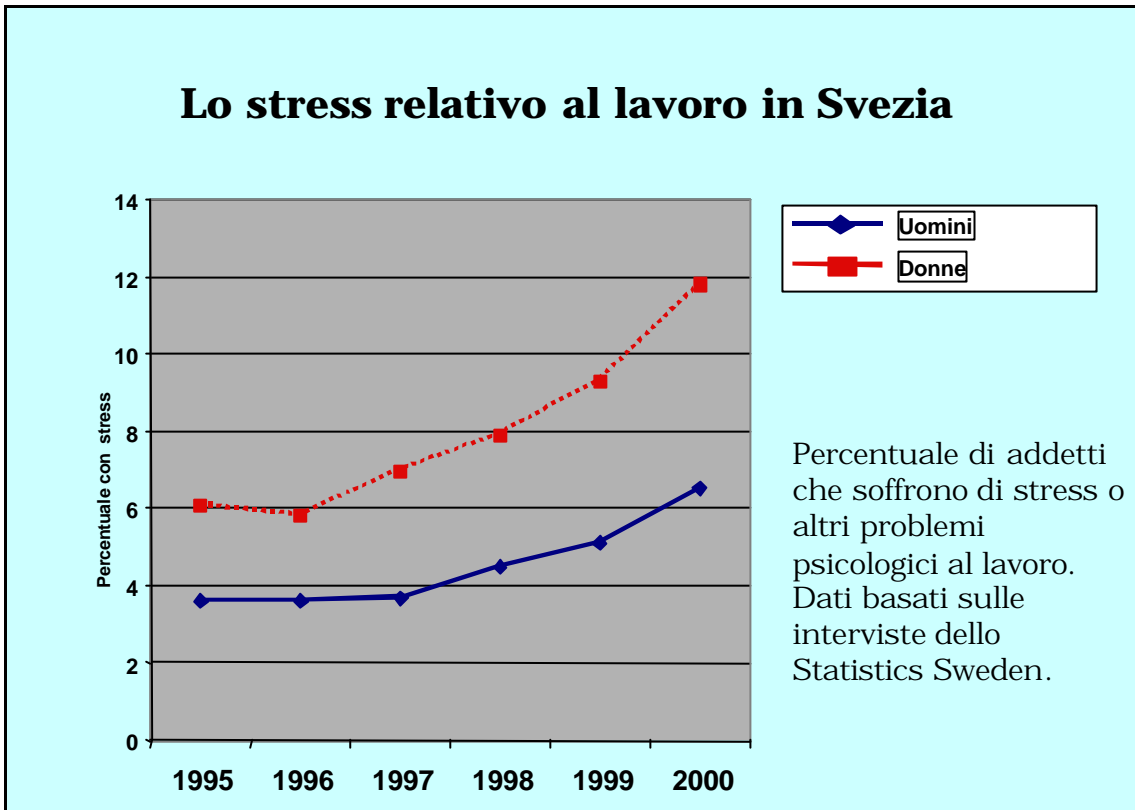
Uno dei problemi più preoccupanti risulta dalla riorganizzazione costante sul posto di lavoro. L'obiettivo di tale ristrutturazione è solitamente il miglioramento della produttività riducendo gli effettivi ed ottenendo più lavoro con meno personale. Chi rimane deve svolgere un maggior numero di mansioni ed è esposto ad una pressione crescente, ciò che conduce all'esaurimento e talvolta ad esperienze traumatiche.

## **Quali problemi di lavoro?**

- » Riorganizzazioni a ripetizione
- » Esaurimento
- » Esperienze traumatiche

*Rylander, Rydmark, Nygren &  
Åsberg , 2001*

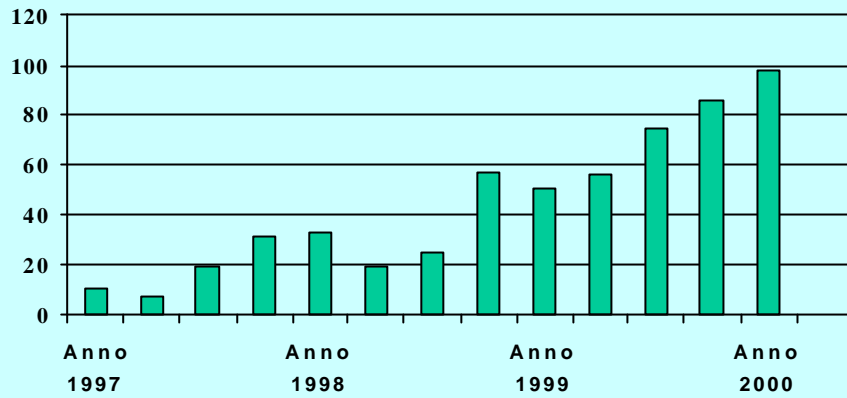
Tutte queste constatazioni corrispondono perfettamente ai dati raccolti tra le persone in Svezia che non sono in congedo malattia. "Statistics Sweden" svolge ogni anno interviste su campioni di popolazione attiva chiedendo quali sono le loro esperienze di stress e problemi psicologici sul lavoro. Come risulta dal grafico, nel 1997, lo stress relativo al lavoro ha cominciato ad accentuarsi per le donne ed un anno dopo per gli uomini. E' difficile spiegare perchè questo è accaduto nel 1997. Forse la tensione è andata gradatamente intensificandosi con il processo di ristrutturazione e riorganizzazione aziendali iniziato qualche anno prima.



Circa il 40% dei medici in Svezia hanno sofferto di burnout, motivo per cui molti sono ora in congedo per malattia, situazione senza precedenti in questo paese.

Il fenomeno burnout è stato ampiamente commentato dalla stampa svedese ed è stato al centro di numerosi dibattiti. Tra il 1997 ed il 2000, il numero di articoli dedicati a questo problema è stato moltiplicato per dieci.

### Articoli sul burnout sui giornali svedesi



*Dati dell' Affärsdata*

Lo stress tende a provocare problemi a livello muscolare e circolatorio, ciò che accresce il rischio di infarto miocardico. Ha incidenze anche sul cervello in termini di depressione ed esaurimento.

### Stress e malattie relative al lavoro





Sono stati messi a punto diversi tipi di trattamento anti stress ed anti burnout, quali la pratica olistica cinese, l'agopuntura, la terapia di zona e le gocce del Dott- Bach, ecc., in certi casi molto costosi. Tuttavia, per il momento, non esiste un trattamento efficace della sindrome del burnout.

## **Depressione connessa al lavoro - cosa fare?**

### **Criteri diagnostici**

### **Strategie di trattamento**

### **Strategie di prevenzione**

## **Esiste un trattamento per il burnout?**

### **Prodotti alimentari**

- Ginseng, vitamine
- Chisandra

### **Pratica olistica**

- Vitamine, minerali
- "Pulizia del colon"

### **Pratica olistica cinese**

- Agopuntura, moksha

### **Trattamento per omeostasi**

- Trattamento Rosen

### **Pratica foro medico**

- Terapia di zona

### **Et caetera, et caetera**

### **Pratica olistica**

- Gocce del Dr Bach

*Da Marie Söderfelt: Burnout?  
Academic dissertation 1997*

## **Trattamento per il burnout**



A tutt'oggi, non esiste alcun trattamento provato per la sindrome del burnout.

## **Che cosa è utile per lottare contro lo stress?**

**Sostegno  
sociale**

## **Che cosa contribuisce a lottare contro lo stress?**

**Sostegno sociale**

**Rilassamento**

In attesa che sia finalmente messo a punto un trattamento efficace, si deve fare tutto il possibile per identificare la depressione e curarla, insegnare alla gente come rilassarsi, definire altri tipi di strategie per far fronte allo stress ed al burnout e se possibile sviluppare una forma di psicoterapia incentrata sui problemi cui le persone sono confrontate. “Last but non least”, occorre fare qualcosa a livello di luogo e vita di lavoro.

## **Trattamento per l'esaurimento & il burnout**

- **Trattamento per la depressione**
- **Rilassamento**
- **Far fronte allo stress**
- **Psicoterapia**
- **Il luogo di lavoro?!**
- **La vita di lavoro??!???**

## **Trattamenti**

### **Psicoterapia di gruppo**

- Psicodinamica
- Cognitiva

### **Trattamento consueto**

### **Vantaggi del trattamento di gruppo**

- Sostegno supplementare
- Diminuzione del sentimento di vergogna
- Sono necessari meno terapisti

## **Conclusioni**

- L'incremento dei congedi per malattia di lunga durata è in gran parte dovuto alla depressione
- Si rivela sovente connesso allo stress dovuto al lavoro ("burnout"); ma sono necessari migliori criteri diagnostici
- Questi pazienti solitamente non presentano disordini della personalità, ma possono avere tendenze al suicidio
- Occorre elaborare nuovi trattamenti e programmi di riabilitazione e sottoporli a verifiche randomizzate

## **Sintesi**

- Il congedo per malattia di lunga durata è in aumento
- Il numero di persone in congedo per malattia per oltre un anno è più che mai elevato (84'000)
- Diminuzione delle prestazioni sanitarie
- Numero crescente di persone che soffrono di stress
- Incremento sensibile del numero di persone con diagnosi psichiatriche tra gli effettivi dei consigli di contea e tra i lavoratori non manuali
- Incremento moderato tra i lavoratori manuali
- La salute (soprattutto la salute mentale) è influenzata dall'ambiente di lavoro

## **Lo stress ed il suo costo – una risposta dell’OIL**

**A cura di Vittorio Di Martino<sup>1</sup>**

### **Osservazioni preliminari**

1. Lo stress non riguarda soltanto i lavoratori non manuali ed i dirigenti. Ne soffrono tutte le professioni e tutte le categorie di lavoratori, manuali e non manuali. Risulta evidente che un ventaglio sempre più ampio di occupazioni sono vulnerabili allo stress connesso al lavoro.
2. In generale si tende a pensare allo stress nel contesto dei paesi sviluppati, ma sta diventando sempre più globalizzato e colpisce anche i lavoratori dei paesi in fase di sviluppo.
3. Lo stress non deve essere considerato come fine a se stesso. E' connesso alla violenza, alle molestie, alle droghe ed altri rischi per la salute sia sul posto di lavoro che fuori.

Globalmente, l'incidenza dello stress è spaventosa. Oltre un terzo della forza lavoro nei paesi industriali soffre della sindrome dello stress e questa percentuale è in costante aumento.

### **Capire lo stress – il modello Karasek**

Il modello Karasek descrive le caratteristiche delle mansioni espletate dai lavoratori e lo stress loro associato. Stando a questo modello, non sono soltanto le esigenze psicologiche del lavoro a provocare stress ed altre malattie, bensì una situazione di esigenze elevate abbinata ad uno scarso controllo del lavoratore sul processo di produzione. Lo stress interviene quando i lavoratori sono impossibilitati a rispondere al fattore stressante in base al proprio modello psicologico e fisiologico personale ottimale, a causa di fattori esterni sui quali non hanno alcun controllo.

Il modello dello stress poggia su tre variabili:

- La latitudine o il controllo sulle decisioni
- Le esigenze psicologiche
- Il sostegno sociale

---

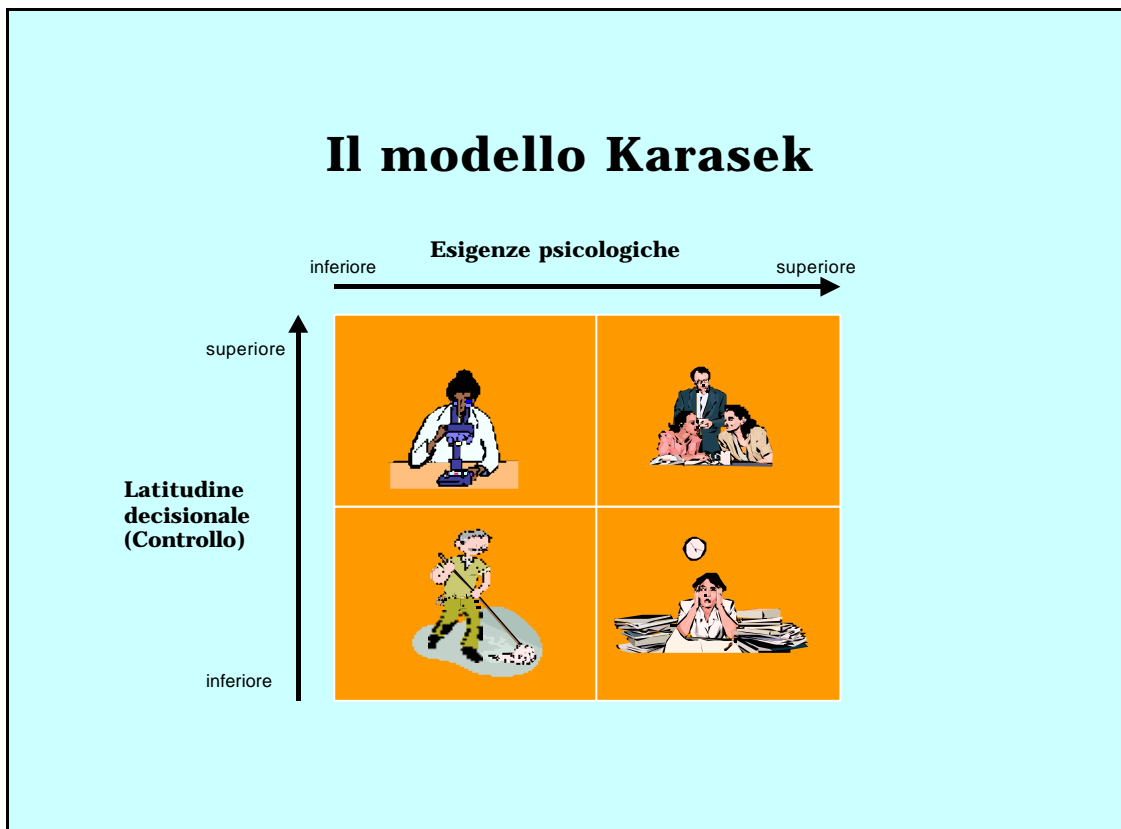
<sup>1</sup> Senior Advisor, Innovation and Organisational Wellbeing, OIL, Ginevra.

Si possono identificare quattro situazioni (controllo - esigenza):

1. Situazione “basso-basso” o passiva, in cui il lavoratore ha un controllo sufficiente e l’esigenza non è eccessiva;
2. Situazioni “basso-alto” o basso-teso in cui il lavoratore ha scarso controllo ed esigenze elevate;
3. Situazioni “alto-basso” o alto-teso in cui il lavoratore ha molto controllo e le esigenze sono basse;
4. Situazione “alto-alto” o attiva, in cui il lavoratore ha molto controllo ed è confrontato ad esigenze elevate.

Il sostegno sociale e l’interazione contribuiscono alla riduzione dello stress.

L’utilizzazione di questo modello può agevolare la comprensione dei fattori che contribuiscono a generare stress nonché l’identificazione dei provvedimenti più idonei per combattere lo stress.



## Il modello Karasek

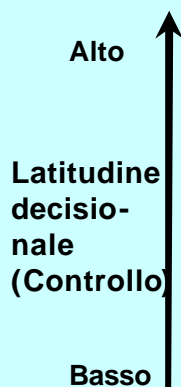
### Esigenze psicologiche



Le esigenze psicologiche sono definite come un peso sull'individuo. Esempi:

- Carico di lavoro
- Pressione del tempo
- Cadenza elevata
- Lavoro monotono
- Sforzi fisici

## Il modello Karasek



La latitudine decisionale è definita come la capacità dell'individuo di rispondere alle esigenze. Consente a ciascuno di essere padrone del proprio ambiente di lavoro. Esempi:

- Poter decidere in che modo svolgere una determinata mansione
- Poter risolvere i problemi
- Poter adeguare la cadenza a seconda delle persone.



## Il modello Karasek

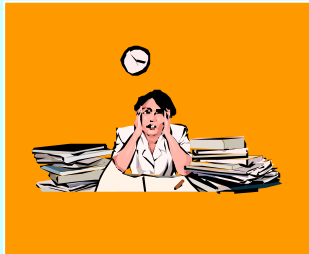
### 1. Forte tensione



Tensione psicologica negativa

- Stanchezza
- Ansia
- Depressione
- Burnout
- Malattia psicologica
- Tra gli esempi: addetti ad assemblaggio, taglio, ispettori ed addetti ai trasporti merci, come pure altri addetti di condizione inferiore quali camerieri e cuochi.

## Burnout

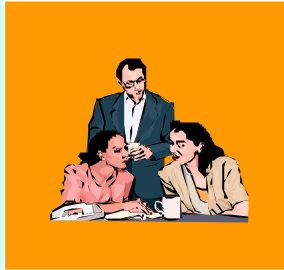


Definito come esaurimento emotivo dovuto ad un lungo periodo di stress. Le persone che hanno sofferto di burnout:

- Hanno l'impressione di non avere nulla di più da offrire
- Hanno un atteggiamento negativo verso pazienti, clienti, studenti o colleghi (depersonalizzazione) e
- Hanno l'impressione di essere meno competenti di prima (professionalità ridotta)

## Il modello Karasek

### 2. Attivo



Stress medio

- Apprendimento
- Crescita
- Maggiore motivazione
- Tra gli esempi di occupazioni in questo settore: posti di prestigio quali avvocati, giudici, medici, professori, ingegneri, infermieri e dirigenti di ogni tipo

## Il modello Karasek

### 3. Tensione bassa



Basso livello di stress

Il lavoratore ha molto controllo e le esigenze sono basse.

Esempi di occupazioni in questo settore: addetti alla vendita, guardie forestali, addetti alla manutenzione di linee elettriche, scienziati naturali, che comportano un importante grado di formazione ed autocontrollo dei ritmi.

## Il modello Karasek

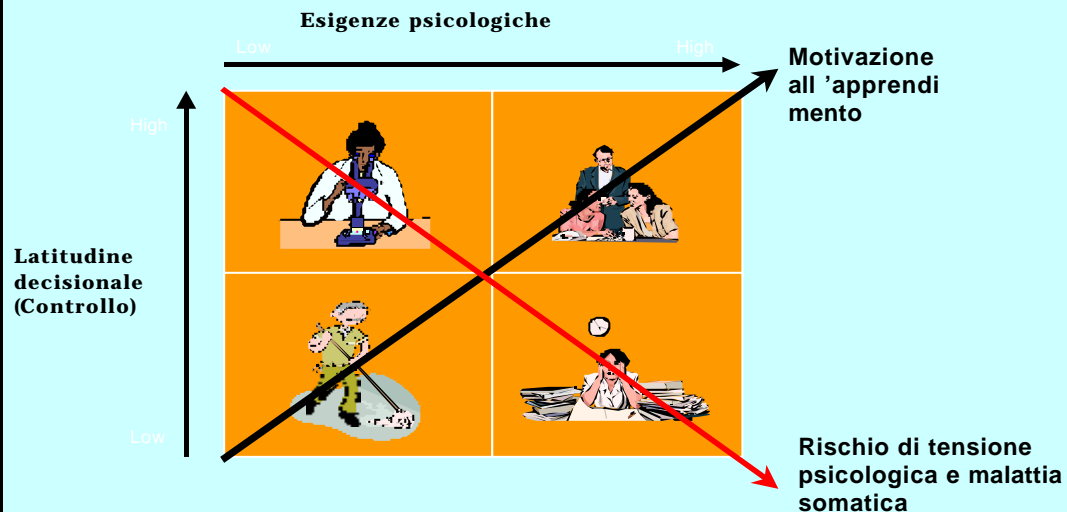
### 4. Passivo



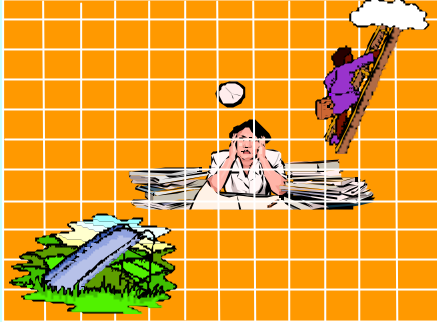
Causato da una serie di situazioni di lavoro che annullano l'iniziativa del lavoratore

- Mancanza di motivazione
- Apprendimento negativo
- Disapprendimento di professionalità precedentemente acquisite
- Include lavori d'ufficio quali addetti alle scorte e fatturazione, al trasporto e personale di servizio quali custodi

## Il modello Karasek



## Sostegno sociale



- Ambiente lavorativo in cui sono incoraggiate relazioni collegiali di sostegno
- Percezione individuale di poter contare sugli altri per avere un sostegno sociale
- Esperienza precedente di sostegno sociale

*Maggiore sostegno sociale =  
minore stress*



## Il modello Karasek

Lo stress generalmente aumenta se il controllo diminuisce mentre le esigenze psicologiche aumentano.

Lo stress generalmente diminuisce se il controllo aumenta mentre le esigenze psicologiche diminuiscono

Lo stress generalmente diminuisce se il sostegno sociale aumenta.

## I costi dello stress

Lo stress ha un costo elevatissimo per le persone, le aziende e la società in senso lato.

Per il lavoratore, alti livelli di stress possono tradursi in svariate turbe e malattie nonché alterare il sistema immunitario. Inoltre, la perdita di capacità di far fronte alle situazioni lavorative e sociali può tradursi in risultati scadenti sul lavoro, eventualmente nella disoccupazione. Può provocare una maggiore tensione nelle relazioni familiari e risultare nella depressione, addirittura nel decesso.

Per le aziende, il costo dello stress è di svariata natura. Può tradursi in assenteismo, costi medici più elevati ed alto avvicendamento di personale, con aggravio dei costi connessi all'assunzione e formazione di nuovi effettivi. Può inoltre tradursi in un calo di produttività e di efficienza.

Costo dello stress connesso al lavoro<sup>2</sup>:

- ***Negli Stati Uniti, si dice che oltre 40 milioni di giorni lavorativi sono persi ogni anno a causa di turbe connesse allo stress ;***
- ***In Australia, il vice Ministro delle relazioni industriali ha stimato il costo dello stress occupazionale a circa A\$ 30 milioni nel 1994;***
- ***Negli Stati Uniti, oltre la metà dei 550 milioni di giorni lavorativi persi ogni anno a causa dell'assenteismo sono connessi allo stress.***

## Quale tipo di risposta ?

Di regola, non esiste una sola causa dello stress. Si tratta, infatti, di un fenomeno complesso e le differenze dovute alle circostanze specifiche di ogni singolo caso rendono praticamente impossibile fornire una soluzione semplice per la sua gestione o eliminazione. Si possono contemplare svariati tipi di interventi, ma tutti, per essere efficaci, devono tenere conto delle specificità di ogni situazione di lavoro e delle caratteristiche personali dell'individuo. Ogni posto di lavoro è diverso e deve essere analizzato secondo le sue specificità. A tal fine, può rivelarsi utile procedere ad un "audit" dei problemi riscontrati sul luogo di lavoro.

---

<sup>2</sup> Cifre citate nella Pilot Edition, serie modulari, Emerging Health-Related Problems at Work, Marzo 2001, Safework, OIL.

I provvedimenti anti-stress possono indirizzarsi all'ambiente di lavoro e/o al singolo lavoratore.

I tipi di interventi possibili sono numerosi:

- Intervento sull'ambiente socioeconomico esterno
- Legislazione, direttive
- Intervento sulla tecnologia, l'organizzazione del lavoro e la stazione di lavoro specifica
- Intervento sull'ambiente fisico (illuminazione, rumore, ecc.)
- Allestimento dell'orario di lavoro e delle pause in funzione del carico di lavoro
- Partecipazione al processo decisionale
- Individualizzazione delle strategie per far fronte allo stress
- Formazione, consulenza ed altri provvedimenti di sostegno a livello aziendale
- Intervento specifico in favore della tutela e della promozione della salute
- Idonea vigilanza medica

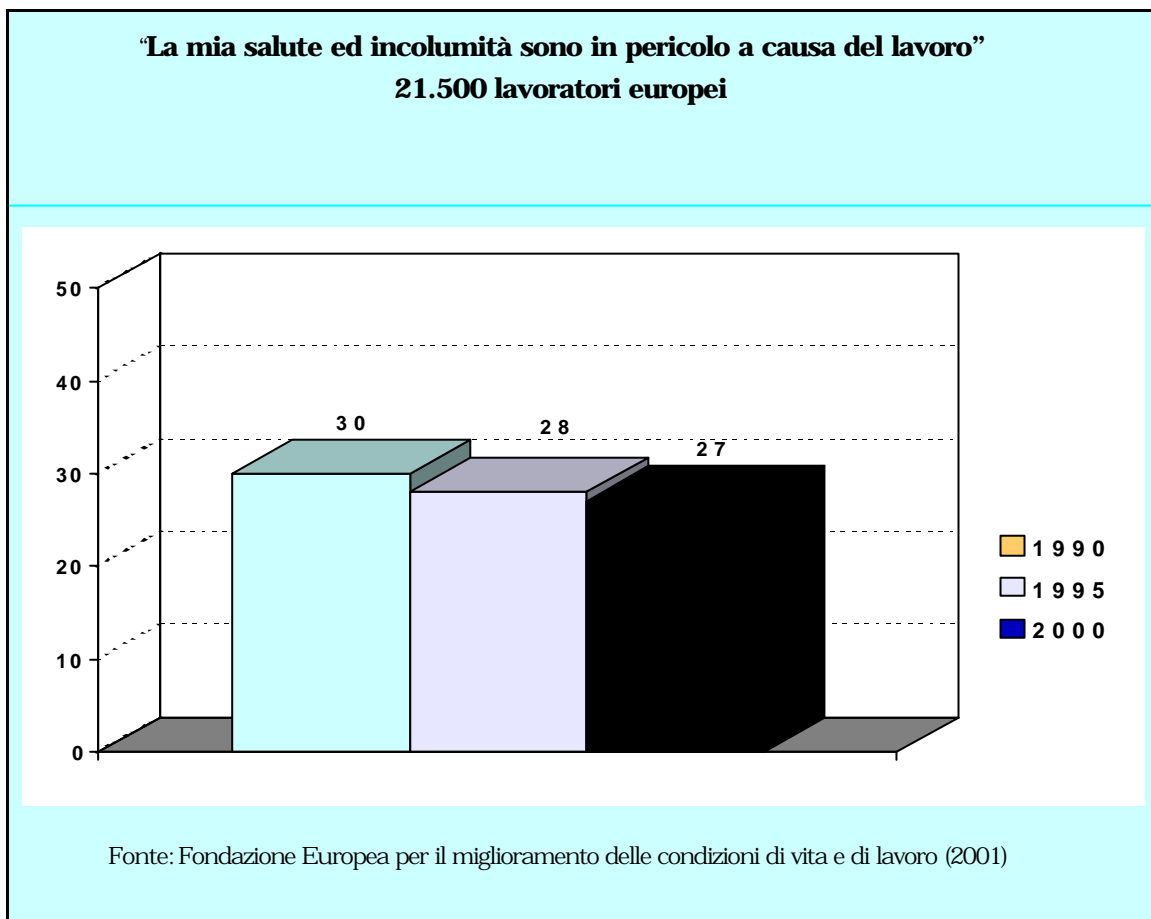
Le impostazioni preventive dello stress e del burnout assumono un'importanza crescente in termini di ricerca ed orientamento. La prevenzione dovrebbe senza alcun dubbio avere il sopravvento sul trattamento.

## Stress e burnout – da un problema globale ad una soluzione globale

A cura del Professor Michiel Kompier<sup>1</sup>

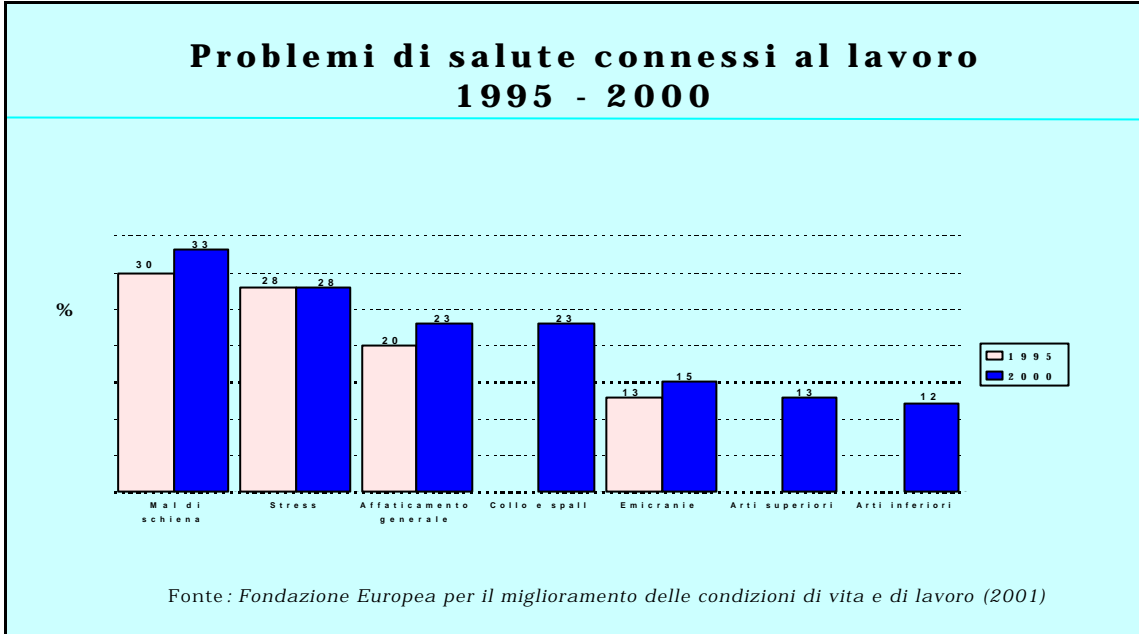
Nel marzo 2001, la Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita e di Lavoro, con sede a Dublino, ha pubblicato una nuova indagine sulle condizioni di lavoro. Questa indagine si svolge ogni cinque anni e riguarda 21'000 lavoratori nei 15 Stati membri dell'Unione Europea (1'500 in ogni Stato membro e 500 in Lussemburgo). Le prime due indagini sono state svolte nel 1990 e 1995.

Circa il 27% dei lavoratori europei hanno risposto che la loro salute ed incolumità erano in pericolo a causa del lavoro.

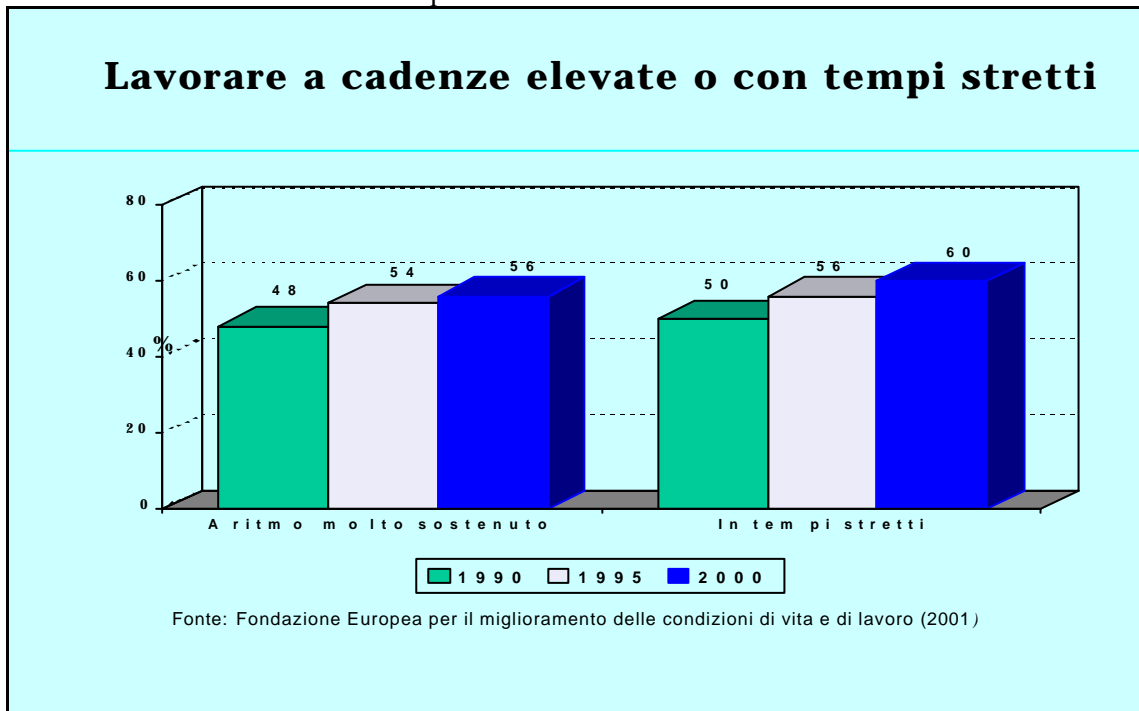


<sup>1</sup> Work & Organizational Psychology, Università di Nijmegen, Paesi Bassi. Il dipartimento di psicologia del lavoro e dell'organizzazione dell'Università di Nijmegen sta svolgendo un programma di ricerca battezzato "Lavoro, Stress e Salute". Gran parte della ricerca si focalizza sulla prevenzione dello stress. Il lavoro in squadra, sovente fonte di stanchezza e stress, è un altro campo di ricerca. Il Dipartimento partecipa inoltre a progetti sugli straordinari e la rispettiva incidenza sulla salute, nonché sulle relazioni tra vita di lavoro e vita privata.

Non è sorprendente che la media dello stress nell'UE sia pari al 28% della forza lavoro, mentre l'affaticamento generale si attesta al 23%. Questa stanchezza, lamentela molto diffusa ed in crescente aumento tra i lavoratori europei, è il segno precursore di quello che viene chiamato burnout o esaurimento.

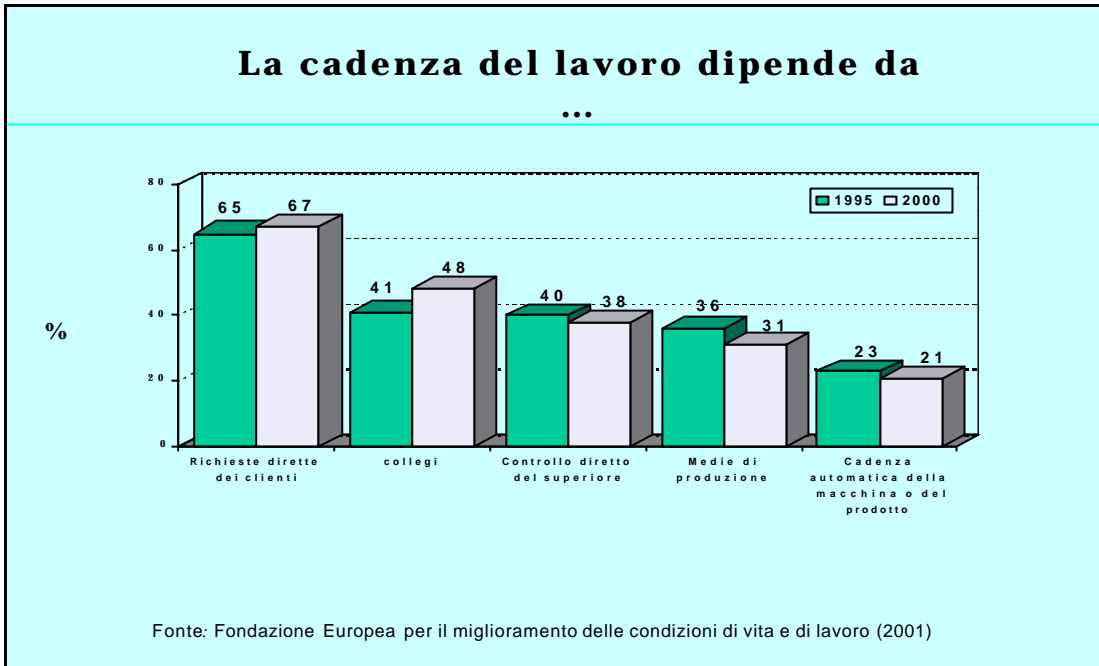


Uno dei risultati più rilevanti dell'indagine è l'intensificazione del lavoro, accentuatasi molto fortemente negli ultimi anni, e che non dà alcun segno di rallentamento. Il 56% dei lavoratori sono esposti ad un lavoro con cadenze elevate ed il 60% è confrontato a tempi molto stretti. Si può eventualmente lavorare meno ore ma a ritmi più sostenuti.

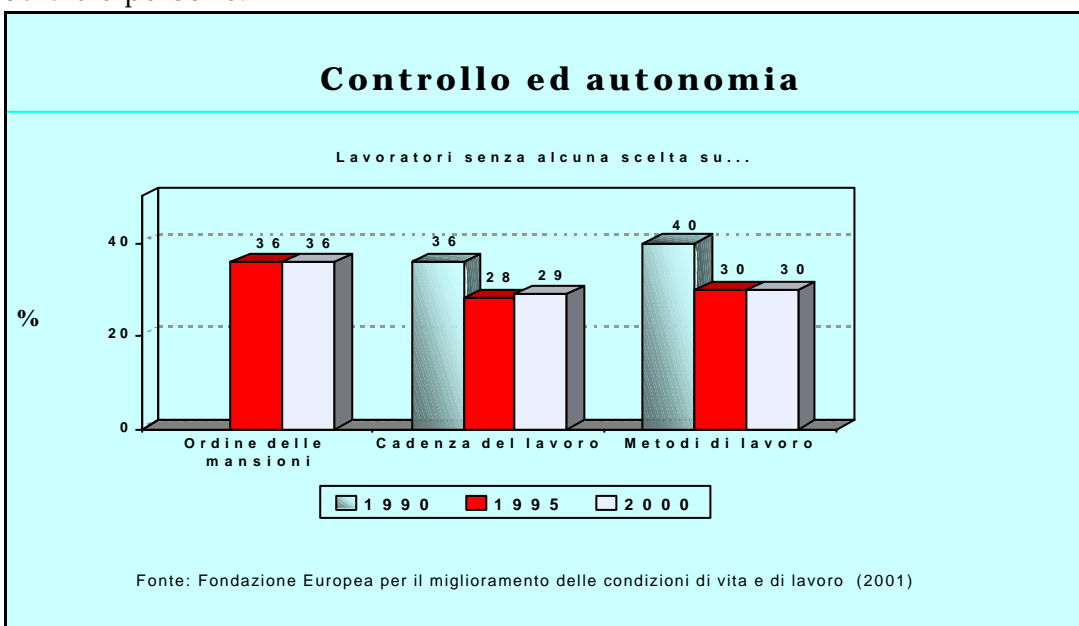




Questa indagine presenta un interesse particolare in quanto sono state analizzate anche le cause di questo incremento. Circa i due terzi dei partecipanti all'indagine hanno dichiarato che la cadenza elevata è dovuta alle esigenze dirette dei clienti ed al fatto che si lavora sempre più in un'economia di servizi. I fattori che incidono sulla cadenza del lavoro non sono più tanto gli obiettivi di produzione, bensì le esigenze dei clienti, degli utenti, ecc. e questo sviluppo tocca maggiormente i lavoratori non manuali che i manuali. Il cliente è re e determina le cadenze. I datori di lavoro hanno collocato i clienti al centro della loro strategia.



Il controllo e l'autonomia sono una dimensione estremamente importante per determinare se una persona soffrirà o no di stress. Oltre un terzo dei lavoratori ha dichiarato di non avere alcun controllo sul lavoro svolto, che è determinato da altre persone.



Come illustrato, chi lavora costantemente a cadenze elevate soffre di stress e mal di schiena due volte di più rispetto a chi non lavora mai in queste condizioni. La qualità della vita di lavoro è irrimediabilmente connessa allo stato di salute dei lavoratori.

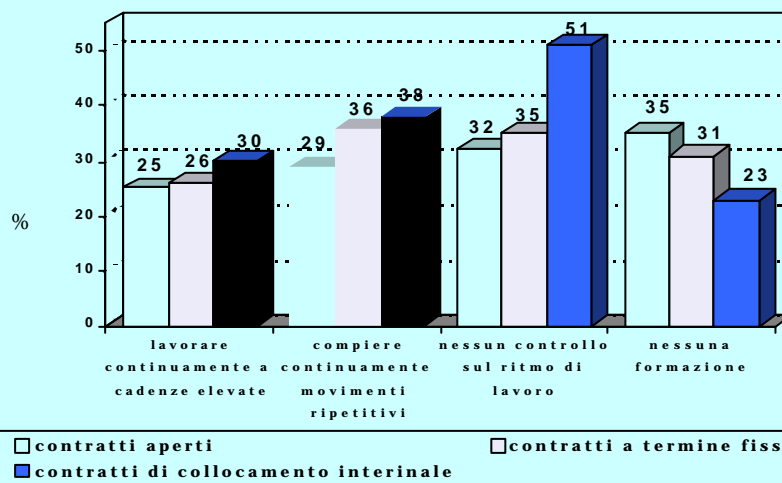
### Problemi di salute connessi al lavoro in tempi stretti (%)

%	Stress	Mal di schiena
Lavora continuamente a cadenze elevate	40	46
Non lavora mai a cadenze elevate	21	25

Fonte: Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (2001)

Si riscontrano forti divari tra la qualità della vita di lavoro e la situazione occupazionale. I lavoratori con un contratto a durata indeterminata usufruiscono delle migliori condizioni di lavoro, lavorano meno a cadenze elevate ed hanno un maggiore controllo sulla cadenza di lavoro rispetto ai lavoratori interinali.

### Statuto occupazionale e contesto psicosociale



Fonte: Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (2001)

Uno studio americano sui mutamenti della forza lavoro rivela tendenze paragonabili. Circa il 30% delle persone intervistate ha dichiarato che la perdita del posto di lavoro era perfettamente plausibile entro i due anni successivi. L'insicurezza del posto di lavoro è una delle parole chiave quando si parla di stress connesso al lavoro, essenzialmente perchè equivale ad una perdita di controllo sul lavoro svolto. Molte persone si sono inoltre dichiarate molto stanche al momento di alzarsi il mattino ed il 30% ha sottolineato che il lavoro ha un'incidenza negativa sulla vita privata. La relazione contraria, ossia la vita privata che ha un'incidenza negativa sul lavoro, è meno saliente.

<b>Studio nazionale sui mutamenti della forza lavoro, 1997</b>	
<i>Bond, Galinsky &amp; Swanberg (1998)</i>	
<i>3,000 lavoratori, campione nazionale rappresentativo - interviste</i>	
<b>1997</b>	
E' probabile che perda l'attuale lavoro nei prossimi due anni?	
Probabile	20%
Molto probabile	9%
Frequenza negli ultimi 3 mesi : (spesso molto spesso)	
* Emotivamente esausto a causa del lavoro	26%
* completamente logoro alla fine della giornata	36%
* stanco di mattino pur dovendo far fronte ad una nuova giornata di lavoro	36%
* sensazione di burnout o stress a causa del lavoro	26%
Nessuna energia per attività con la famiglia o altre persone importanti nella vita a (spesso / molto spesso)	28%
La famiglia o la vita personale sottraggono le energie necessarie per lavorare (spesso/molto spesso)	7%

Come risulta da una ricerca olandese svolta da Marc van Veldhoven, i metalmeccanici olandesi risentono relativamente poco di carico di lavoro a livello emotivo ma molto di carico di lavoro a livello fisico e dell'insicurezza del posto di lavoro. Le relazioni con il datore di lavoro, la mancanza di autonomia e le possibilità inadeguate di apprendimento sono altre cause identificate dello stress connesso al lavoro.

### **Stress connesso al lavoro nel settore metalmeccanico olandese**

**Fonte: Marc van Veldhoven(SKB, Università di Nijmegen)**

- Periodo: 1995-2000
- Totale : 70'000 persone
- Metalm.: 1896,40 aziende, lavoro manuale e non manuale
- generalm. mediocre: 0 (-1 rel.favorevole/positivo a 1 rel. sfavorevole/negativo)

\* *Relativamente positivo:*

Carico di lavoro emotivo	-.38
Bisogno di recupero	-.12
Preoccupazione	-.12
Cadenza/quantità di lavoro	-.09
Impegno nell'organizzazione	-.09

### **Stress connesso al lavoro nel settore metalmeccanico olandese**

**Fonte: Marc van Veldhoven(SKB, Università di Nijmegen)**

\* *Relativamente negativo:*

Carico di lavoro emotivo	.37
Insicurezza	.31
Autonomia	.17
Relazioni con il superiore	.14
Possibilità di apprendimento	.13
Varietà di professionalità	.11
Partecipazione	.07
Piacere sul lavoro	.03
Rapporti con i colleghi	.02

La Direttiva quadro europea su igiene e sicurezza sul lavoro non utilizza esplicitamente il termine "stress". E' comunque chiaro che include l' ambiente di lavoro tanto fisico che psicosociale.

### **Legislazione europea in materia di concezione e benessere del lavoro**

(Direttiva quadro europea su igiene e sicurezza sul lavoro, 1993)

Il datore di lavoro deve garantire l'igiene e la sicurezza dei lavoratori in ogni risvolto connesso al lavoro, in base ai seguenti principi generali di prevenzione:

- Valutazione dei rischi ritenuti inevitabili
- Evitare i rischi
- Combattere i rischi alla fonte
- Adeguare il lavoro al singolo individuo
- Sviluppare una politica globale coerente in materia di prevenzione

⇒ Prevenzione primaria

### **Perchè questo incremento dello stress connesso al lavoro?**

- 1 Dal lavoro manuale al lavoro mentale
- 2 Globalizzazione dell'economia
- 3 Riorganizzazione e fusioni
- 4 Tecnologia dell'informazione e delle comunicazioni
- 5 Economia 24 ore su 24
- 6 Nuovi concetti produttivi
- 7 Espansione rapida del settore dei servizi
- 8 Flessibilizzazione del lavoro
- 9 Lavoro - Casa - Limiti
- 10 Orari di lavoro ridotti & straordinari

Sono stati elaborati diversi modelli intesi a valutare i rischi di stress sul lavoro. Secondo il modello Karasek, il rischio maggiore di stress per la salute tanto fisica che mentale è presente nei lavoratori confrontati a forti esigenze psicologiche o pressioni abbinate ad un basso livello di controllo o latitudine decisionale per soddisfare tali esigenze. E' un modello molto utilizzato nella psicologia del lavoro. Il Modello Meijman mette l'accento sul fatto che quanto causa lo stress è un abbinamento di grossi sforzi ed un recupero insufficiente. Se la persona non recupera sufficientemente, il corpo comincia a cambiare, a livello ormonale e vascolare, che, nel lungo termine, causa gravi problemi di salute.

Un terzo modello- il modello ERI (E = effort (sforzo), R= reward (ricompensa), I= imbalance (squilibrio)) di Siegrist sostiene che un grosso sforzo non è necessariamente problematico ma deve essere abbinato a ricompense, non solo materiali ma anche a livello di opportunità promozionali e sostegno dagli altri. Le persone che sono d'accordo di prodigare grossi sforzi e lavorare molto, vogliono avere qualcosa in cambio. Se non c'è questo riequilibrio, ne risulta lo stress. L'ultimo modello afferma che dovrebbe esserci un equilibrio tra persona ed ambiente circostante. Comunque sia, tutti i modelli pongono l'accento sull'equilibrio come fattore chiave per evitare lo stress.

#### **Perchè il lavoro è stressante ?**

- 1 Alte esigenze ma scarso controllo e scarso sostegno sociale (Karasek & Theorell)
- 2 Sforzo intenso ma recupero insufficiente (Meijman)
- 3 Sforzo intenso (esigenze) ma scarse ricompense (Siegrist)
- 4 Contesto interpersonale di cattiva qualità (Kahn)

*Lo stress è squilibrio!*

#### **Lo stress è un fenomeno individuale ?**

- \* Sì
  - Lo stress è una questione individuale
  
- \* Ma d'altra parte ,
  - non ridurre lo stress ad una "esperienza soggettiva"
  - certe caratteristiche del lavoro sono insalubri per la maggior parte dei lavoratori
  - fattori di stress 'collectivi' o 'obiettivi'

Lo stress è stato oggetto di innumerevoli indagini, libri ed articoli, ma pochi sono gli studi seri in materia di prevenzione. Il più delle volte, si tratta di un'impostazione reattiva e palliativa, incentrata più sull'individuo che sull'organizzazione, e non analizza in che modo i provvedimenti sono attuati, se ci sono partecipazione, una buona comunicazione, ecc. Non si presta un'attenzione sufficiente alle variabili contestuali.

### **Prevenzione dello stress sul lavoro: rassegna della materia**

e.g. DeFrank & Cooper (1987); Kahn & Byosiere (1992); Murphy (1984, 1986, 1996); Van der Hek & Plomp (1997); Briner & Reynolds (1999); Cox (2000), Van der Klink (2001), Griffiths & Rial-Gonzalez (2000)

- 1 Attività!
- 2 Impostazione essenzialmente palliativa
- 3 Mirata all'individuo piuttosto che all'organizzazione
- 4 Assenza di ricerca seria sugli effetti
- 5 Assenza di valutazione dei rischi e "taglia unica"
- 6 Un'attenzione insufficiente per le variabili contestuali (perchè?)

Molto spesso, la direzione dell'azienda addita i problemi personali dei suoi addetti e sostiene che lo stress è anzitutto un problema di differenze individuali. La direzione spesso non si preoccupa del modo in cui il lavoro è organizzato. Inoltre, i medici psicologici e del lavoro sono chiamati ad occuparsi delle persone e non tanto del posto di lavoro o dell'organizzazione del lavoro. Poche ricerche sono state effettuate sui costi e vantaggi della prevenzione dello stress.

### **Perchè?**

- 1 Atteggiamenti e valori della direzione aziendale
- 2 Natura e tradizioni di psicologia e medicina del lavoro
- 3 I fattori di stress possono essere inerenti al posto di lavoro
- 4 La ricerca sullo stress trascura lo studio dei costi e vantaggi della prevenzione dello stress
- 5 Problemi di metodologia

E' stato svolto uno studio di casi in materia di prevenzione dello stress in nove paesi europei e rami industriali, su aziende grosse, medie e piccole. Queste ultime sono state scelte a causa del loro alto livello di assenteismo, delle difficoltà di assunzione e numerosi problemi di salute. Sono stati utilizzati svariati strumenti, quali checklist, interviste e questionari. Spesso si è fatto ricorso ad un abbinamento di strumenti ed al benchmarking che consente di valutare una ditta in base ad un certo numero di criteri prestabiliti.

### **9 casi europei di prevenzione dello stress**

<b>Paese</b>	<b>Settore</b>
<b>Finlandia</b>	<b>Selvicoltura</b>
<b>Paesi Bassi</b>	<b>Ospedale</b>
<b>Belgio</b>	<b>Ditta farmaceutica</b>
<b>U.K.</b>	<b>Settore pubblico</b>
<b>Danimarca</b>	<b>Azienda di trasporti pubblici</b>
<b>Svezia</b>	<b>Servizio postale</b>
<b>Germania</b>	<b>Ospedale</b>
<b>Irlanda</b>	<b>Gestione di aeroporto</b>
<b>Italia</b>	<b>Scuola di infermiere</b>

European Journal of Work and Organizational Psychology, Kompier, Cooper & Geurts (2000)

### **Raffronto 'Step by step' dei 9 casi europei:**

- **Motivi:**
  - Alte cifre di assenteismo
  - Penuria sul mercato del lavoro
  - Prevenzione dei problemi di salute
  - Miglioramento del lavoro e della produttività
- **Strumenti:**
  - Semplici checklist, interviste
  - Strumenti "professionali"
  - Questionari
  - Analisi di dati amministrativi
- **Frequente abbinamento**
- **'Benchmarking'**



### **Principali interventi, 9 progetti europei**

- A livello di lavoro
  - Ridefinizione del lavoro (4)
  - Migliore sostegno sociale (4)
  - Orari di lavoro (4)
  - Ergonomia e tecnologia (3)
  
- A livello di persona: RU e formazione
  - Formazione del personale (7)
  - Formazione della direzione (4)
  - Promuovere stili di vita sani (3)
  
- Altri provvedimenti:
  - Sviluppo di un servizio sanitario sul luogo di lavoro (1)

### **Risultato / Valutazione:**

#### Risultato "obiettivo":

- Modifica dell'assenteismo per malattia in 4 casi: con 3 casi di netto calo

#### Risultato "soggettivo":

- 7 casi
- Risultati positivi riferiti:
  - \* minori tensioni sul lavoro
  - \* valutazione positiva dei cambiamenti attuati
  - \* meno problemi di salute

#### Costi e vantaggi:

- Nessun risparmio, informazioni su 4 casi
- 1 analisi dettagliata: rapporto costi/vantaggi positivo
- 3 casi: indicazioni positive
- altri casi, nessun dato

## **Discussione**

1. Questi casi sono stati coronati da successo?  
→ in generale: 'sì
2. Validità interna: I miglioramenti sono dovuti agli interventi?  
→ Nessuna prova diretta. Però plausibile
3. Quali sono stati i rimedi efficaci?  
→ Spesso un abbinamento. Difficile da dire

E' perfettamente possibile che una buona prevenzione dello stress non dipenda da un provvedimento specifico ma piuttosto da un'impostazione generale.

## **Cinque fattori determinanti di successo**

1. Impostazione graduale e sistematica
2. Diagnosi corretta
3. Abbinamento di provvedimenti a livello di lavoro e di singolo individuo
4. Impostazione partecipativa
5. Sostegno della direzione

## **La difesa degli interessi dei lavoratori e la nuova autonomia sul lavoro<sup>1</sup>**

**A cura di Wilfried Glissmann<sup>2</sup>**

### **1. Fenomeni preoccupanti nelle aziende**

Il posto di lavoro sta subendo mutamenti fondamentali. Da qualche anno, i membri dei consigli di fabbrica notano i seguenti fenomeni fastidiosi e preoccupanti nelle aziende:

- La direzione sfrutta le differenze individuali. Ciascuno deve definire il proprio contributo specifico. La pianificazione del lavoro (chi fa cosa nel gruppo) deve essere effettuata autonomamente, come l'organizzazione del tempo. Molte decisioni aziendali risultano dunque dall'interazione dei lavoratori in seno ai rispettivi gruppi.
- I colleghi del gruppo sono sottoposti a forti pressioni che però non sono causate dagli ordini della direzione. Questa pressione risulta da complicazioni tecniche e fattuali cui sono confrontati. In che modo problemi fattuali possono produrre una tensione personale così forte?
- Agli occhi dei lavoratori, molti problemi sul posto di lavoro sono difficoltà individuali che ciascuno deve affrontare a modo suo. Perché le proposte generali sono viste ed intese ma non realmente utili?
- I colleghi lavorano molte più ore del necessario. Questo lavorare senza fine non scaturisce dagli ordini della direzione - il lavoratore lo fa su iniziativa personale. Ignorano persino le regolamentazioni in materia di straordinari intese a tutelarli. Perché lo fanno?
- Nelle aziende, si stanno installando meccanismi crudeli tra colleghi. E' la pressione dei pari rivolta a chi non segue e non contribuisce alla sopravvivenza dell'unità di produzione. Qual è il motivo di questa sorprendente violenza?
- Costantemente, i colleghi prendono erratamente l'interesse dell'impresa per il loro interesse individuale. Per questo motivo, gli appelli alla solidarietà non sono capiti come uno strumento atto a realizzare i propri interessi, bensì come una richiesta di mettere per ultimi i propri interessi individuali. Qual'è la base della solidarietà in queste nuove condizioni?

Il presente studio sostiene che quanto sta alla radice di questi fenomeni è una nuova forma di egemonia imprenditoriale. Questo nuovo tipo di

---

<sup>1</sup> Pubblicato in: Concepts and Transformation. International Journal of Action Research and Organizational Renewal. Amsterdam/Philadelphia. Volume 4, Numero 1: pp. 83 - 105. La versione tedesca è pubblicata in: Wilfried Glissmann / Klaus Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg 2001, pp 112 - 128 (<http://www.vsa-verlag.de/buecher.01/glissmann.html>)

<sup>2</sup> Wilfried Glissmann, nato nel 1953. Responsabile del Consiglio di fabbrica IBM Deutschland GmbH Düsseldorf e membro del consiglio aziendale centrale. e-mail-address:wilfried.glissmann@t-online.de

regole non funziona a comando e controllo, bensì agevolando i processi di auto-organizzazione nell'impresa e mediante una forma di controllo indiretto da parte della direzione. Per i lavoratori, la comprensione di queste costruzioni ambigue è il presupposto fondamentale per definire e tutelare gli interessi individuali in queste nuove condizioni.

## **2. La nuova autonomia nel lavoro**

La nuova forma di egemonia imprenditoriale comincia quando il direttore generale o l'amministratore delegato confrontano gli effettivi, nel modo più diretto possibile, alle condizioni prevalenti nell'azienda.

Il mercato è segmentato. I segmenti in cui l'azienda vuole essere attiva si trovano di fronte ai segmenti dell'azienda, e si fa tutto il possibile per far pesare sugli effettivi la pressione del mercato.

Si presume che i lavoratori reagiscano autonomamente ai mutamenti di mercato, per scoprire loro stessi che cosa è opportuno, dal punto di vista imprenditoriale, per l'azienda, e poi attuarlo. Sottende quanto segue: fai quello che vuoi ma prima devi accertarti che sei redditizio. Grazie a questi mutamenti, le funzioni imprenditoriali sono diventate parte del lavoro degli effettivi a livello di esecuzione: gli effettivi diventano, per così dire, "lavoratori indipendenti dipendenti" nella loro azienda (Peters 1997)<sup>3</sup>.

Nelle aziende, si sta sviluppando una nuova dinamica ed è istruttivo esaminare le emozioni molto ambivalenti che genera. Da una parte, la nuova autonomia sul posto di lavoro è una cosa "genuinamente positiva" che non solo stimola i lavoratori ma che li ispira. D'altra parte, questa dinamica racchiude un fenomeno ambiguo di timore e di "lavoro senza fine". Le esigenze eccessive, la mancanza di riflessione, il carico

---

<sup>3</sup> Per capire "indipendenti dipendenti in seno all'azienda" si consiglia di leggere Dr. Klaus Peters' "The New Autonomy at Work". Nella sezione 3.5 e 3.6 descrive in che modo l'imprenditore colloca l'addetto in questa nuova posizione attuando due manovre:

La "...prima mossa dell'imprenditore è mettersi da parte. (...) Invece di creare i „comparti“ basati su una struttura di comando, l'azienda si dota di cosiddette „unità parzialmente autonome che devono lottare per la sopravvivenza e la massimizzazione dei profitti sul mercato, come aziende indipendenti (...) Ben inteso l'imprenditore non si mette in disparte per abdicare al suo potere; il suo obiettivo è garantirlo ed estenderlo. Intensifica la pressione sugli effettivi in favore della performance eliminando la coercizione, ed al tempo stesso vuole conquistare un potere maggiore abbandonando parte del controllo. Per questo motivo, la manovra n. 1 deve essere connessa alla manovra n. 2. L'imprenditore si trasforma da un'autorità che ordina e punisce, in una posizione in cui gli effettivi si comportano come imprenditori, in seno all'azienda!

La manovra n.1 disimpegna gli effettivi dalla dipendenza dal sistema di comando per metterli in una posizione di indipendenza dell'attività imprenditoriale: sono confrontati in prima persona alla situazione dell'azienda – esattamente come l'imprenditore prima di loro. Tramite la manovra n.2, questa indipendenza è radicata nella dipendenza, ossia diventano indipendenti dipendenti, in quanto, diversamente dall'imprenditore!, sono confrontati non solo alle condizioni prevalenti dell'azienda ma anche all'imprenditore come condizione prevalente."

eccessivo di lavoro – tutti fattori intrinseci a questo sistema – sono tipici della nuova situazione. E questo non è affatto una buona cosa.

### **3. Meccanismi messi in opera su di me**

E' molto difficile cogliere pienamente questa nuova dinamica a livello aziendale. Questi processi dovrebbero auto-organizzarsi, ma di fatto sono controllati dalla nuova arte del management indiretto dal vertice – malgrado l'accento posto sull'organizzazione autonoma. In un secondo tempo, descriverò alcuni meccanismi di auto-organizzazione – dal punto di vista dei singoli individui che lavorano nelle nuove condizioni.

#### *3.1. Il meccanismo di investimento/disinvestimento*

Anzitutto diamo un'occhiata al nuovo processo decisionale nei gruppi aziendali transnazionali. Come già detto, il gruppo sarà molto probabilmente segmentato. Ogni segmento sarà direttamente esposto al segmento corrispondente di mercato, e le risorse del gruppo saranno stanziare come segue:

- Le risorse saranno investite nelle unità che registrano risultati positivi e
- Le risorse saranno disinvestite dalle unità che non registrano risultati positivi.

Ma in che modo si valuta il successo? Di regola, si invoca un certo margine di profitto anche se, per le unità strategicamente più importanti, le cifre rosse (perdite) sono di fatto interpretate come un investimento per il futuro. Se però le unità in questione sono strategicamente meno importanti, gli effettivi si sentiranno dire che devono dimostrare che la loro unità può essere redditizia. Poco importa in che modo viene definito il successo o l'insuccesso, ogni segmento dell'azienda è esposto al reale pericolo di disinvestimento. E' una minaccia che personalmente, in quanto dipendente, temo, e non senza motivo.

In che modo il meccanismo investimento/disinvestimento viene attuato per tramite mio? Risposta: la vivo come un'esigenza eccessiva, mancanza di riflessione e sovraccarico di lavoro in un sistema generale. Le aspettative eccessive di profitto degli azionisti esterni al gruppo si traducono in obiettivi aziendali sproporzionati ed in esigenze eccessive nei miei confronti in quanto dipendente a livello di esecuzione. Questo meccanismo di fatto mi dà cattiva coscienza. (In un certo senso non faccio abbastanza e/o devo continuare a scusarmi). Comincio a dubitare della mia competenza. (Forse è colpa mia perchè non sono capace di gestire la situazione). Inoltre, si crea un sentimento di angoscia esistenziale. Questo timore per la mia stessa sussistenza è estremamente conturbante per persone forti abituate al successo.

Questo meccanismo è difficile da capire per chi ne è estraneo. Dopo tutto, questi fenomeni non accadrebbero se le esigenze eccessive fossero istruzioni consapevoli provenienti da altre persone, in quanto in tal caso potrei rifiutarle e parlarne con queste stesse persone – la direzione – per esplicitare che hanno perso ogni senso della misura. Ciò significherebbe un conflitto tra me ed altre persone. Ma non è quanto accade.

L'eccessività inerente a questa dinamica è piuttosto la risultante di una pressione silenziosa paragonabile alle leggi di mercato. Il risultato è che la gente confrontata alle condizioni prevalenti della loro unità di produzione deve reagire a tali condizioni in un modo imprenditorialmente idoneo. Lo si può vedere nel fatto che io, in quanto dipendente, non sono solo responsabile del valore intrinseco del mio lavoro, ma anche della valorizzazione del mio lavoro. Il processo di auto-organizzazione è nè più nè meno che l'interazione di questi due aspetti nel mio lavoro pratico.

In quanto persona, sono direttamente confrontato, nel mio lavoro quotidiano, ad entrambi gli aspetti della necessità. Con la necessità nel senso tecnico del termine (per quanto riguarda la creazione di valore) e con la necessità di valorizzazione. In quanto persona, sono costantemente confrontato a decisioni. I due aspetti potenzialmente mi spingono in due direzioni opposte e lo vivo come un accavallamento tra il personale e l'obiettivo, tra l'emotivo e l'irrazionale, in una dinamica in costante accelerazione.

I problemi e le contraddizioni appaiono dunque come mere difficoltà personali, o addirittura una confusione personale, della quale è meglio non parlare. Di fatto, invece, si sta attuando un meccanismo generale attraverso la mia persona: nei miei pensieri, sentimenti ed atti. Si tratta di un meccanismo che si rivela in ciascuno in modo molto diverso, di fatto individuale.

### *3.2. Il meccanismo del valore aggiunto*

Il processo di auto-organizzazione non è altro che l'interazione di entrambe le forze del lavoro – ossia il valore intrinseco e il valore della valorizzazione – nelle mie azioni concrete in seno all'unità aziendale. Durante questo processo, a prescindere dall'attività, sorgono i seguenti interrogativi: quale valore questa particolare attività aggiunge realmente? Possiamo permetterci il costo di questa attività?

Queste problematiche guidano le attività quotidiane dei “lavoratori indipendenti dipendenti” nell'azienda in quanto spetta loro garantire la competitività della loro unità. E dunque un terzo interrogativo scaturisce dalla funzione imprenditoriale delle loro azioni: come possiamo concentrarci su quanto realmente aggiunge valore?

Un'altra idea è dunque implicita negli impegni pratici del lavoratore indipendente dipendente: "Se possibile, possiamo attingere dall'esterno tutti gli altri aspetti – nell'interesse della sopravvivenza della nostra unità". Secondo questa concezione, l'approvvigionamento esterno di attività a basso valore aggiunto potrebbe essere nel mio interesse. Il pericolo che l'unità non funzioni sul mercato mi appare dunque come un pericolo per la mia stessa esistenza, e questa preoccupazione esige decisioni imprenditoriali difficili da parte degli effettivi stessi.

E' così che confondo gli interessi imprenditoriali dell'unità aziendale con i miei interessi personali, come un riflesso condizionato. Dunque i miei pensieri sono orientati contro me stesso. Sono al tempo stesso attore e vittima potenziale di questo modo di pensare. Sono io a prendere decisioni imprenditoriali difficili che potenzialmente possono ripercuotersi su di me.

I lavoratori indipendenti dipendenti nell'azienda sono perfettamente consapevoli della difficoltà di tali decisioni. Tutto questo è molto spiacevole ma, di regola, non vedono alcuna alternativa. "Cosa possiamo farci? Alla fine della giornata, l'unità di produzione deve sopravvivere sul mercato". La creazione di valore intrinseco e valorizzazione sono una mera astrazione. Eppure questa astrazione comincia ad avere un'influenza determinante sugli effettivi di questa unità, sui loro pensieri e sentimenti. Come se, di sua spontanea volontà, il pensiero cominciasse a limitarsi alla cerchia delle alternative imprenditoriali.

### *3.3. Il meccanismo "Io in quanto funzione del processo"*

Quale valore questa particolare attività aggiunge realmente? Possiamo permetterci il costo di questa attività? Sono interrogativi cui le relazioni in seno all'azienda sono sempre più confrontate. Ma non si tratta di un processo puramente unico ed a se stante: si tratta di un processo di ristrutturazione incessante e permanente.

In questo contesto di ricostruzione, le relazioni interpersonali assomigliano sempre di più a relazioni tra prestatori di servizi ed utenti di servizi. Questo meccanismo si ripercuote sugli effettivi dipendenti ma autonomi dell'azienda in modo tale che reagiscono come una funzione del processo stesso. La gente comincia ad integrare questa posizione nel modo di esprimersi:

Fatemi un'offerta migliore altrimenti mi rivolgo ad un altro fornitore di servizi! ... questa è la posizione aggressiva del cliente.

Quali clienti sono veramente redditizi per me? Devo concentrarmi sui clienti redditizi e creare canali a basso costo per gli altri!... questo è il punto di vista aggressivo del fornitore.

La gestione di questi due punti di vista si traduce in un'interpretazione prettamente economica delle relazioni interpersonali. Le relazioni

umane si trasformano inesorabilmente in niente meno che relazioni tra fornitori di servizi ed utenti di servizi. Ciò che a sua volta fa sì che l'individuo deve continuamente dimostrare il valore di mercato attuale delle sue competenze, poco importa dove. Nulla è certo. Nulla perdura. La vita sta diventando una lotta incessante per la sopravvivenza della mia funzione e della mia unità aziendale.

#### *3.4. Il meccanismo della pressione dei pari*

I lavoratori in un'unità devono dunque garantire la sopravvivenza economica della loro unità sul mercato. Se il successo è in pericolo, la nuova dinamica si trasformerà in qualcosa che può mettere a repentaglio l'individuo stesso in quanto tale. Questa minaccia non proviene dall'imprenditore o dalla direzione, bensì dal lavoratore stesso. E' il fenomeno di una durezza e di una spietatezza indescrivibili tra i colleghi: la pressione dei pari.

Questa pressione poggia sul nuovo duplice ruolo dei lavoratori e per questo motivo può auto generarsi. Scaturisce dalla mia posizione in questo duplice ruolo: il conflitto tra capitale e lavoro si svolge nella mia testa. Io stesso devo prendere decisioni imprenditoriali difficili che possono ripercuotersi su di me. La prospettiva di creazione di valore crea dissensi tra gli effettivi nella mia unità in due categorie: i "non indispensabili" e gli "indispensabili". Ed anche in questo caso, quando le cose si complicano, sorge inevitabilmente l'interrogativo se possiamo continuare a permetterci il costo dei "non indispensabili". Le nostre preoccupazioni per la sopravvivenza economica dell'unità si trasformano in angoscia esistenziale - il timore per la nostra stessa sussistenza - e questo timore rischia di trasformarsi rapidamente in rabbia se non addirittura odio verso tutti coloro che nell'unità non fanno la propria parte e che dunque trascinano gli altri verso il basso.

La pressione dei pari può anche essere generata dalla mia incapacità di gestire le mie paure. Se non riesco a superarle e dunque non riesco ad individuarne i motivi, o se sono semplicemente incapace di ammettere di avere paura, è proprio a questo punto che le mie paure si trasformeranno in rabbia verso coloro che non fanno la loro parte, che tirano gli altri verso il basso, mettendo tutti in pericolo.

Una volta che questa dinamica dell'esclusione si è installata, subentra un altro timore, quello di essere esclusi. Il timore della non appartenenza, che di colpo tutti sono contro di me. Dunque, mi aggrego quando la pressione comincia ad esercitarsi su altri, o per lo meno, non faccio nulla per impedirla. La conseguenza di questo meccanismo è chiara: il clima di lavoro nell'azienda diventa sempre più aggressivo (Glissmann/Peters 2001: 60 - 80).



#### **4. La difesa dei miei interessi**

##### *4.1. La difesa degli interessi nella vecchia forma di egemonia imprenditoriale*

La vecchia forma di egemonia imprenditoriale era facilmente identificabile. L'imprenditore o i top managers si limitavano ad impartire istruzioni ai middle managers i quali, a loro volta, trasmettevano le istruzioni a livello di esecuzione. In poche parole, si tratta di un sistema di ordini ed obbedienza: è una forma di relazioni umane basata sulla coercizione. In epoca di vertenze, i lavoratori si definiscono non solo come dipendenti ma anche come soggetti dell'imprenditore che comanda. Sono uniti in quanto ricevono ordini e li mettono in pratica.

Le decisioni imprenditoriali, da una parte, ed il lavoro obiettivo, fattuale dall'altra, sono portati avanti da persone diverse. Ecco perchè tutti i conflitti tra l'aspetto valore intrinseco e valorizzazione del lavoro appaiono come conflitti tra diverse persone. Il divario tra gli interessi dell'azienda e gli interessi dei lavoratori dipendenti ma autonomi è abbastanza facile da capire.

Ma anche nella vecchia forma di egemonia imprenditoriale, esisteva una certa qual forma di autonomia del lavoro. Questo concetto è talmente ben sviluppato tra i lavoratori non manuali, per esempio, che non si considerano come destinatari di ordini. Questo vecchio tipo di autonomia necessita dunque che sia definito con precisione se si vuole cogliere la differenza tra questo sistema e la nuova autonomia sul posto di lavoro (Peters 1997: Sezioni 2.4 e 3.4).

La vecchia autonomia è strettamente connessa al grado di libertà in seno al sistema - il margine, per così dire, di presa di decisione ed azione. Entro questo limite, i lavoratori non manuali non ricevono istruzioni, possono prendere decisioni autonome. Ma è bene definire le cose con maggiore precisione. Il lavoratore non manuale è confrontato all'interrogativo del tipo: Quali istruzioni mi darebbe il mio capo in questa situazione particolare se fosse qui per darmene? Tutto quello che i lavoratori non manuali devono fare è anticipare le istruzioni ed attuarle. Il margine di azione è dunque insito nel sistema di istruzioni.

L'esempio seguente dovrebbe chiarire la differenza tra la vecchia e la nuova autonomia. Per esempio, può succedere che un lavoratore non manuale svolga il lavoro con professionalità, ma in base ad una decisione imprenditoriale sbagliata. Il risultato di questo lavoro dunque non vale niente. Ma questo non lo riguarda; riguarda l'imprenditore. Tuttavia, questo esempio cambia drasticamente quando prendiamo in considerazione la nuova forma di egemonia imprenditoriale.

#### *4.2. La difesa degli interessi nella nuova forma di egemonia imprenditoriale*

Nel corso di questa discussione, è già stata data una definizione della nuova forma di egemonia imprenditoriale, che è ancorata in una struttura in cui i lavoratori sono confrontati alle condizioni prevalenti nella loro unità aziendale. Ci si aspetta da loro che decidano, da soli, che cosa è giusto sul piano imprenditoriale e che lo attuino – supponendo che abbiano individuato la cosa giusta da fare sul piano imprenditoriale.

In queste nuove condizioni, il consiglio di fabbrica non tarda a rendersi conto – con crescente stupore – che sono i lavoratori stessi a compromettere gli accordi concepiti per la loro stessa tutela. Sono disposti a lavorare senza sosta, senza che la direzione abbia bisogno di chiederlo. Se il Consiglio di fabbrica dovesse intervenire ora, i lavoratori avrebbero l'impressione di essere ostacolati nel perseguimento dei loro (!) interessi ed obiettivi. Perché lo fanno? Perché agiscono contro i loro interessi? E' proprio questo l'interrogativo al quale per tutti è così difficile rispondere: quali sono realmente i miei interessi?

Ne abbiamo già parlato nell'ambito della creazione del meccanismo di creazione di valore.

Per capire la nuova situazione, è importante rendersi conto che non siamo di fronte ad un'illusione o un trucco; si tratta di illudere se stessi. Se fosse un'illusione, mi basterebbe parlarne ed il trucco non funzionerebbe più. Gli illusi sarebbero sbarazzati dell'illusione. Illudere se stessi, invece, è tutt'altra cosa. Anche se vedo attraverso questa auto illusione, continua. La semplice comprensione non basta. Dovrò cambiare comportamento in modo che, col passare del tempo, potrò in fin dei conti smettere di illudermi.

#### *4.3. La prospettiva Io*

Nella nuova forma di egemonia imprenditoriale, io stesso mi illudo inevitabilmente e devo farvi fronte. La prospettiva Io è di importanza capitale. Ma non posso far fronte alle cose da solo – isolato, per conto mio – ma soltanto comunicando con gli altri. Sicché anche se ho un diverbio con me stesso, potrò risolverlo soltanto nel corso di un processo collettivo di comunicazione con altre persone.

O, per essere più chiari, io, in quanto lavoratore indipendente dipendente nell'azienda, devo chiedermi, giorno dopo giorno, decisione dopo decisione: “Voglio quello che voglio in quanto funzione imprenditoriale o in quanto individuo?” La mia volontà è strumentalizzata a scopi aziendali dalla nuova forma di egemonia e dunque è ambivalente.

Devo anche chiedermi: “Cosa è nel mio interesse in quanto lavoratore e

cosa è nell'interesse dell'azienda?". Ed anche in questo caso, devo pormi l'interrogativo di caso in caso e dare una risposta concreta in ogni singolo caso, altrimenti sarà la perdita di me stesso e dei miei interessi nella nuova dinamica dei processi di auto-organizzazione.

I processi di auto-organizzazione sorgono spontaneamente quando la direzione crea certi "fatti compiuti". La nuova dinamica tra i dipendenti nasce anch'essa spontaneamente, che sia sotto una forma gradevole di entusiasmo e divertimento che in una forma più sgradevole di angoscia e pressione. (Normalmente, ben inteso, si riscontra un'esitazione costante tra "veramente buono" e "veramente cattivo"). Anche questa confusione tra l'interesse dell'azienda e gli interessi personali, sorge spontaneamente.

Invece, spezzare i nuovi meccanismi e liberarsi delle illusioni vane non viene spontaneamente! Ed è a questo punto che i rappresentanti dei consigli aziendali possono definire le loro nuove mansioni.

#### *4.4. Io in quanto membro del consiglio di fabbrica*

Nell'immagine che il membro del consiglio di fabbrica ha di se stesso, c'è il concetto che si tratta di una persona che si occupa dei problemi degli altri. I membri del Betriebsrat siglano accordi con l'azienda, intesi a tutelare i lavoratori contro istruzioni ingiustificate da parte della direzione. Questa immagine è ben inteso perfettamente accettabile quando si tratta di tutelare i lavoratori contro le azioni di altri.

Nella nuova forma di egemonia imprenditoriale, però, le istruzioni della direzione sono sostituite dall'applicazione di pressioni di mercato: i lavoratori stessi diventano la forza motrice.

Spesso i consigli di fabbrica reagiscono brandendo la formula "Noi membri dei comitati di fabbrica dobbiamo ora proteggere i lavoratori contro se stessi". Ma questo secondo me è semplicemente impossibile. Non posso proteggere nessuno contro se stesso! Ciascuno deve imparare a proteggersi contro se stesso.

E, come ho già detto, non è possibile farlo da soli; è possibile soltanto se le persone raggiungono un'intesa con gli altri. E' fondamentale che incoraggiamo questo sostegno reciproco tra le persone ed elaboriamo i modi giusti per raggiungere questo obiettivo.

Per me, in quanto membro di un consiglio aziendale, ciò significa anzitutto che devo cessare di parlare dei problemi degli altri e cominciare a parlare dei miei. Dopo tutto, anche se sono membro di un consiglio aziendale, la posizione in cui mi trovo non è fundamentalmente diversa da quella degli altri lavoratori.

In Germania, i membri di un consiglio di fabbrica possono svolgere le mansioni inerenti alla carica durante le ore di lavoro. Nelle aziende con

300 e più addetti, almeno una persona può lavorare full-time come membro del consiglio.

Se sono il membro del consiglio di fabbrica che può dedicarsi full-time alle attività di quest'ultimo, potreste pensare che non sono sottoposto a pressioni. Ma sorge costantemente l'interrogativo: Che cosa avverrà delle mie professionalità se non le utilizzo per un certo numero di anni? Conserveranno il loro valore di mercato? A che età posso rischiare di chiedere di essere sollevato dalle mie attività full-time?

I membri del consiglio di fabbrica che non sono distaccati in permanenza dal loro lavoro sono evidentemente combattuti tra il lavoro per il quale sono stati formati e le attività per il consiglio aziendale. Vi dò un esempio:

Un insegnante della scuola IBM è anche membro del consiglio aziendale centrale (CWC). Una riunione del CWC, se accuratamente preparata e seguita da vicino, necessita una settimana. Durante questo lasso di tempo però, l'insegnante potrebbe impartire un corso all'IBM College per un introito diciamo di DM 50'000 in quote di iscrizione, a ragione di 20 partecipanti che pagano DM 2'500 ciascuno.

Alla luce del disinvestimento di cui questa particolare unità, un IBM college, è minacciata, i colleghi dell'insegnante possono perfettamente lanciare la seguente discussione:

- Il tuo lavoro per il CWC questa settimana vale veramente DM 50'000?
- Non è più importante per la sopravvivenza dell'istituto, che tu rimanga a dare lezione?

E' superfluo precisare che il diritto di essere sollevato dalle incombenze relative al Consiglio di fabbrica rimane intatto. Ed il dirigente interessato non ha "assolutamente alcun problema" per quanto riguarda le attività del consiglio aziendale. Eppure avere il diritto di lasciare il lavoro non è di nessun aiuto per questo membro del CWC. In quanto persona, è confrontato ad un problema gigantesco, ossia la pressione terribile dei suoi colleghi che esigono da lui che giustifichi le sue azioni. Sicchè, anche in qualità di membro di un consiglio aziendale, sono esposto alla pressione dello stesso meccanismo di cui soffrono i miei colleghi. Quando intervengo in una riunione del consiglio, e mi riferisco a me stesso, sono perfettamente libero di dire "In qualità di lavoratore impiegato" e non necessariamente "In qualità di membro del consiglio aziendale".

#### *4.5. Io in quanto lavoratore impiegato*

Se, in qualità al tempo stesso di lavoratore impiegato e di rappresentante del consiglio aziendale, non imparo a gestire i miei problemi personali, non sarò di grande utilità per le altre persone

dell'azienda che cercano di risolvere i loro problemi. Ma cambiare il proprio modo di fare e la propria percezione di se stessi è molto difficile ed inizialmente ci si sente profondamente disorientati.

Sì, sto parlando di me stesso, e qualcuno è interessato? Sarò confrontato alla reazione "Dimentica tutte queste problematiche personali, cambiamo argomento". Il problema è: se adotto questo atteggiamento, non riuscirò affatto a cogliere il problema focale del nuovo lavoro, e cioè che ciascuno deve prendere decisioni ogni giorno e comportarsi in modo pragmatico".

Posso soltanto capire i nuovi meccanismi che toccano la mia persona se dico "io". Ma se, in quanto lavoratore e rappresentante del consiglio aziendale, mi alzo durante una riunione del consiglio e dico "io" nel senso di "io in quanto lavoratore", non ho molto successo, perchè in quanto lavoratore sono un fornitore ed un utente di servizi, sono soltanto una funzione del processo. L'affermazione "io in quanto funzione" non mi permetterà di andare molto lontano. E' soltanto con la formulazione "io in quanto io" o "io in quanto individuo" che posso andare avanti.

#### *4.6 Io in quanto individuo*

E' questa la vera differenza nell'impostazione alla prima persona: io in quanto funzione (=rappresentante del consiglio aziendale, lavoratore) OPPURE io in quanto individuo. Due prospettive radicalmente diverse, e questa divergenza di prospettive è determinante se io, che lavoro in condizioni di auto-organizzazione, non voglio essere trascinato dalla nuova dinamica:

- "Io in quanto funzione" significa:  
la mia vita è uno strumento verso un fine, il quale è la sopravvivenza dell'unità aziendale.
- "Io in quanto individuo" significa:  
il mio lavoro ed il mio salario o stipendio sono i mezzi verso un fine, il quale è la mia vita personale.

E' la prospettiva della mia vita dalla quale considero le decisioni quotidiane da prendere sul lavoro. E questa prospettiva è il punto di partenza essenziale se il mio interesse individuale deve essere contrapposto a quello dell'azienda - ossia presumendo che io voglia scoprire che cosa veramente voglio in quanto persona (e non soltanto come funzione aziendale).

Questi quesiti sono cruciali per me in quanto individuo, ma da solo, isolato, non posso rispondere. Per farlo, ho bisogno di comunicare con gli altri.

#### *4.7. I processi di comunicazione interpersonali*

In quanto utente di servizi, posso trattare i miei colleghi come fornitori di servizi e tiranneggiarli, rivendicando con aggressività che "facciano la loro parte". Oppure potrei parlare loro "da persona a persona" sulla situazione lavorativa, per esempio sul modo in cui io ed i colleghi intendiamo gestirla rispettivamente. E' una differenza fondamentale .

Questa comunicazione tra colleghi non si farà però automaticamente. Anzi, la nostra esperienza a Düsseldorf dimostra che un potere che faccia da contrappeso, è un presupposto essenziale di questa comunicazione al lavoro. Le iniziative intraprese ed il lavoro svolto dal consiglio aziendale possono essere determinanti e creare questo contrappeso.

Fin dal 1994, il filosofo Klaus Peters ha riconosciuto la necessità di questi processi di comunicazione, ma le sue idee sembravano piuttosto stravaganti. Come fare per istituire un processo di comunicazione in un'azienda con 600 addetti (come IBM Düsseldorf)? Fortunatamente siamo riusciti a portare avanti la nostra azione "Mese di novembre" 1997. E' giunto il momento di cercare di capire in che modo sono andate le cose.

### **5. Scoperte fatte durante il mese di riflessione**

#### *5.1. Il punto di partenza*

Nel settembre 1997, una riunione del comitato aziendale IBM ha accertato inequivocabilmente, che i fenomeni di pressione e di lavoro senza fine non potevano più essere relegati al semplice appellativo di fase transitoria. Cinque anni dopo la riorganizzazione, questi fenomeni erano diventati fattori permanenti. Tutti i membri del consiglio aziendale condividevano la stessa opinione: non si poteva andare avanti così.

Uno dei membri più anziani, un rappresentante, ha preso il microfono per dire "Quello di cui abbiamo bisogno alla IBM è di un mese di riflessione!" Questa idea inconsueta è subito piaciuta ai presenti. Il nostro collega aveva detto qualcosa che pensavamo tutti. Ma in che cosa doveva esattamente consistere questo mese di riflessione?

Quando tutto questo è accaduto, noi membri del consiglio aziendale di Düsseldorf dovevamo partecipare ad una conferenza interna, la settimana successiva. Sicchè abbiamo trascorso due giorni a parlare di tutto da questo nuovo punto di vista: tutte le scoperte che avevamo fatto e tutte le conclusioni che avevamo tratto. Dopo tutto, "con la riflessione" (Zur Besinnung Kommen) significa: " posso vedere attraverso il meccanismo in atto, posso rompere lo stampo. Posso fermarmi per fare

una pausa. Per tutto questo, ho bisogno di una spinta per andare avanti, per incitarmi a pensare veramente.

E da qui è scaturita la nostra idea di parlare di questi processi dal punto di vista "io". Che cosa mi succede? Ma cosa diavolo faccio qui? Che cosa voglio veramente? Abbiamo deciso di scrivere un certo numero di articoli in prima persona, tutti ricollegati a queste domande: Hai mai vissuto questa situazione? Come la gestisci? Quali cambiamenti si dovrebbero apportare alle condizioni prevalenti?

Un testo – di una pagina circa ed intitolato "Lavorare senza fine" – è stato il frutto di una genesi durata un anno. Nella nostra conferenza del 1996 avevamo già parlato delle nostre esperienze di lavoro e dei nuovi meccanismi, ed i risultati erano trascritti in un verbale di oltre quattro pagine. Nei mesi successivi, abbiamo continuato a correggere il testo fino a giungere alla versione preliminare di "Lavorare senza fine".

Lo abbiamo poi inviato sotto forma di nota per tramite del Sistema interno di comunicazioni IBM a tutti i 600 colleghi a Düsseldorf chiedendo le loro impressioni e assicurando loro che noi, rappresentanti del consiglio aziendale, avremmo garantito l'anonimato delle risposte prima di istituire un foro di discussione. Abbiamo ricevuto numerosissimi messaggi, molti dei quali personali.

### *5.2. Esempi di testo: a proposito di me stesso*

Un altro testo che ha dato molto da pensare durante il mese di riflessione ha svolto un ruolo particolare: "Il mio lavoro di capo progetto", in cui una collega ha dato prova di una professionalità e di un'intelligenza fuori dal comune nell'esaminare la propria situazione di lavoro, nell'analizzare in che modo si è ritrovata in una situazione senza speranza. Da un certo punto di vista, il suo lavoro è stato positivo; d'altra parte, ha incessantemente lasciato trasparire una certa cattiva coscienza ed insicurezza. Ha guardato da vicino la propria paura di fronte alla sua stessa sussistenza per giungere alla conclusione che, anche se le sue paure erano superficialmente interamente ingiustificate, erano comunque ben reali.

Quello che impressiona in questo testo è il rigore con il quale l'autore pensa attraverso gli effetti di questi meccanismi sulla propria persona. Pur essendo personale, il suo testo ha un forte significato generale, qualcosa che io, in quanto individuo, posso capire soltanto mediante un'appropriazione personale di me stesso. Si sviluppa qualcosa di oggettivo che mi spinge, in quanto lettore, a pensare nello stesso modo ed a rendermi conto del modo in cui questi meccanismi toccano anche me – anche se in un modo assolutamente individuale e completamente diverso.

### *5.3. I processi di comunicazione interpersonale*

Questi testi e la pubblicazione delle risposte anonime hanno spinto le persone nella nostra azienda a parlare di cose che prima ritenevano una lacuna o una difficoltà individuale e che dunque non erano nè citate nè autorizzate a farsi strada nelle singole coscienze.

Dopo questo periodo di risposte scritte e di tempo per pensare, noi del consiglio aziendale abbiamo organizzato diverse riunioni per il Mese di riflessione.

- Riflessioni sui miei diritti (con un legale)
- Riflessioni sulla mia salute (con un medico)
- Riflessioni sul mio nuovo ruolo duplice (con il filosofo Klaus Peters).

Ed è così che, nel corso di queste riunioni, molti colleghi hanno cominciato ad esprimersi apertamente sulle loro paure e su come avevano cercato di gestirle. Gli ingegneri ascoltavano i colleghi della vendita e della distribuzione, e vice versa. I colleghi più anziani ascoltavano, forse per la prima volta nella loro vita, in che modo i loro giovani colleghi vedevano le cose. Nell'insieme, è stato un evento molto importante perchè alla IBM non era normale che la gente parlasse dei propri problemi. Ora il passo è stato fatto.

Qualche mese dopo, abbiamo proceduto alla sintesi seguente.

Le constatazioni salienti di queste settimane di novembre 1997 sono state: "I miei problemi individuali non sono lacune personali. Sto attraversando un fenomeno che stanno vivendo anche altre persone. Ben inteso ciascuno vive questo problema a modo suo, ed è per questo che ognuno deve trovare la propria soluzione. Ma possiamo imparare gli uni dagli altri per trovare la nostra soluzione personale".

### *5.4. Il consiglio aziendale come movimento*

Poco dopo il mese di riflessione - il 12 dicembre 1997 per essere precisi, fuori dalla mensa - noi rappresentanti del consiglio aziendale abbiamo distribuito un pieghevole sul tema "E adesso? Come posso fare della riflessione una parte della mia vita quotidiana?"

L'opuscolo:

Il vostro consiglio aziendale desidera proporvi che sia modificato il modo in cui è strutturato. Noi lavoratori di Düsseldorf dovremmo utilizzare le elezioni del consiglio aziendale (del marzo 1998) per istituire grossi team di colleghi interessati. Ogni team dovrebbe poi presentare una lista.

Siete d'accordo? E quanto tempo sareste disposti a dedicare? Con il vostro nome sulla lista - o in cima o piuttosto verso il fondo - potete scegliere una di queste opzioni: coinvolgimento normale (più o meno);



per alcune settimane o mesi in una volta sola (in base al progetto); in un gruppo speciale incentrato su una tematica che trovate interessante; oppure come parte della catena di informazione.

In questo modo, noi addetti di Düsseldorf possiamo crearci una forma flessibile e permanente di consiglio di fabbrica. Posso farne parte quando ho tempo ma posso uscirne quando ho altre priorità. Posso lavorare sulle tematiche che veramente mi stanno a cuore. Posso decidere il tipo e la quantità di attività.

Se, qui nell'azienda di Düsseldorf, dovessero aderire un terzo o un quarto, le delimitazioni tra consiglio di fabbrica e colleghi sarebbero meno rigide. L'attività del consiglio di fabbrica non significherebbe più "Faccio qualcosa per gli altri" bensì "Faccio qualcosa per me stesso, con gli altri che stanno anche loro facendo qualcosa per se stessi!"

Nei prossimi mesi ed anni, scopriremo ed inventeremo nuove forme di lavoro e nuovi modi di determinare i nostri interessi affinché, in ultima analisi, possiamo trasformare i nostri interessi in realtà e cambiare radicalmente la nostra situazione.

Alle elezioni del consiglio aziendale del marzo 1998, due liste (rivali amici) sono giunte in fondo alla campagna e non più di 124 su 580 addetti si sono presentati come candidati al Consiglio di fabbrica. Una nuova forma di lavoro ha cominciato a forgiarsi.

##### *5.5. La mia vita come criterio di misura*

Al centro della campagna di "riflessione" c'è il tentativo di controbilanciare i (presunti) effetti inibenti del mercato globale e del lavoro senza fine. Durante il mese di riflessione, è apparso chiaramente che io e la mia vita saremo contrapposti alla logica del mercato globale. Qualsiasi cosa meno della mia vita non basta !

L'idea politica che sottendeva la campagna di "riflessione" era che singoli lavoratori intervengono nell'azienda su base giornaliera, applicando se stessi come criterio di misura.

Incanalo le decisioni che prendo ogni giorno nella mia prospettiva di vita. Di conseguenza, la mia vita individuale diventa fine a se stessa, mentre il doppio fattore di lavorare e guadagnare soldi diventa un mezzo per giungere ad un fine, e questo fine è la mia vita.

In tal modo, intervengo in quella dinamica che riduce la mia vita a semplice mezzo per raggiungere un fine, e questo fine è la sopravvivenza del mercato globale. Ho dunque bisogno di rimettere in questione il senso e lo scopo della mia vita come punto di riferimento per cominciare a districare le contraddizioni del lavoro e del guadagno - e questo nel mio interesse.

### **Referenze**

- Glissmann, W. (1996): Neuorientierung von Selbstverstaendnis and Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretung. In: Bullinger / Warnecke (ed): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch fuer das moderne Management; Heidelberg: Springer, S. 931 - 936.
- Glissmann, W. (2000a): Vertrauensarbeitszeit and die neue Selbständigkeit in der Arbeit. In: Arbeitsrecht im Betrieb. Heft 10/2000, S. 585 - 589.
- Glissmann, W. (2000b): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit. Maßlosigkeit and Ökonomisierung der "Ressource Ich" . In: Peters, J., ed. (2000): Dienstleistungsarbeit in der Industrie. Ein gewerkschaftliches Gestaltungsfeld. Hamburg: VSA, S. 50 - 80.
- Glissmann, W. / K. Peters (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit and ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA.
- Glissmann, W. (2001): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum - Wie kann ich mein Interesse behaupten? In: Moldaschl, M. / G. Voß (ed.): Subjektivierung von Arbeit. München and Mering: Hampp.
- Peters, Klaus. 1997. "Die neue Autonomie in der Arbeit". In: Glissmann, W. / K. Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit and ihre paradoxen Folgen. Hamburg 2001, S. 18 - 40. [Übersetzungen: The new autonomy at work. Düsseldorf: DGB Bundesvorstand. - La nouvelle autonomie dans le travail. Genf: FIET.]

## **Lo stress tra i lavoratori non manuali in Giappone**

**A cura di Tadahisa Oyanagi, Japan Council of Metalworkers' Unions**

### **Mutamenti radicali a livello di ambiente di lavoro e maggiori fattori di stress per i lavoratori non manuali**

Il Giappone risente tuttora di un rallentamento persistente e di un ristagno economici iniziati con la crisi della primavera 1991. E' stato un decennio perso. I vari provvedimenti di emergenza adottati dal governo, venutisi ad aggiungere ad un gigantesco debito cumulativo, si sono rivelati poco efficaci. Nel frattempo, i lavoratori e le loro famiglie sono confrontati ad incertezze sul piano del lavoro, della loro stessa sussistenza e del futuro. A fronte di un importante cambiamento di modello di economia sociale, si nota una linea di demarcazione molto netta tra le industrie mature ed in declino da una parte, e le industrie nuove ed in fase di crescita. Ma non si assiste ad un trasferimento in dolcezza del capitale e del lavoro dalle prime alle seconde, ciò che aggrava l'instabilità sociale. Persino in seno alla stessa azienda, si osserva uno spostamento sempre più marcato del personale dai posti di lavoro del settore in declino a quello in crescita. Ciò si è tradotto in trasferimenti, personale interinale, cosiddetti business trips a lungo termine, anche verso destinazioni lontane, lasciando dietro la famiglia. Tutto questo ha sconvolto l'ambiente lavorativo e la vita familiare, ed è poco dire.

Per complicare le cose, l'inasprimento della concorrenza internazionale ha obbligato le aziende a concentrarsi sulla riduzione dei costi e la gestione delle consegne, ciò che si è tradotto in fortissime pressioni sulla forza lavoro per raggiungere livelli di prestazioni senza precedenti.

D'altra parte, le aziende stanno attuando riforme strutturali drastiche intese a garantire la propria sopravvivenza, e che hanno lasciato poca scelta, a parte rimettere in questione l'occupazione a vita, il sistema salariale per anzianità, e le assunzioni interne, che sono i capisaldi delle condizioni di lavoro. Per quanto riguarda l'occupazione, le aziende optano sempre più spesso per contratti part-time come pure per lavoratori provenienti da mercati di lavoro esterni. In particolare, l'utilizzazione di lavoratori con contratti di breve durata ha indebolito la posizione dei lavoratori full-time. Per quanto riguarda i salari, la strategia aziendale sembra consistere nel diminuire il peso dei salari basati sull'anzianità in favore dei salari basati sul merito. In un programma manageriale obiettivo, la responsabilità incombe alla forza lavoro obbligata a fornire risultati. Questo fenomeno ha allungato orari di lavoro già lunghi, indebolendo la solidarietà e la collaborazione tra i compagni e le compagne, aggravando dunque la tensione sul posto di lavoro. Il celebre "Karoshi" del Giappone, ossia la morte per eccesso di lavoro, è tuttora una problematica drammatica.

Il premio è oggi sempre più subordinato ai risultati dell'azienda, che, a loro volta, sono chiamati a rispecchiare il merito ed i risultati individuali. L'incertezza è molto sensibile per quanto riguarda il salario annuo complessivo ricevibile.

Si riscontra inoltre un rapido sviluppo del modo in cui viene utilizzata la tecnologia dell'informazione (IT). L'esigenza di stare al passo con l'innovazione tecnologica viene ad aggiungersi alle pressioni mentali e fisiche cui sono sottoposti i lavoratori coinvolti. Inoltre, l'uso della IT ha drasticamente ridotto i processi di fabbricazione e commercializzazione, incoraggiando la ristrutturazione dei posti di lavoro ridondanti e del middle management. Ciò significa una riduzione dell'occupazione ed uno sfasamento tra i nuovi posti di lavoro creati dalla IT e quelli perduti proprio per causa sua. Si prevede giustamente che vi sarà un divario tra le condizioni di lavoro di chi è capace di utilizzare la IT e chi non lo è. Tutto questo aggrava la tensione incessante per quanto riguarda l'occupazione, i salari e la riqualificazione.

L'invecchiamento della popolazione prosegue in Giappone ad un ritmo sostenuto sicchè le risposte sociali non sono adeguate alla società emergente dominata dalle persone anziane. I lavoratori più vecchi nutrono incertezze quanto alle pensioni, le cure mediche e le esigenze di accudimento. Risentono doppiamente della loro incapacità di stare al passo con i rapidi mutamenti a livello di posto e di ambiente di lavoro. Per gli ultrasessantenni, il timore di non riuscire a trovare un lavoro o conservare quello che hanno, nonché l'ansia per il loro stato di salute, sono problemi gravi. E sono alcuni dei problemi che secondo i lavoratori devono essere risolti prima di andare in pensione. Indubbiamente è urgente passare ad una società di welfare superiore, ciò che significa che i sindacati hanno enormi responsabilità sociali.

## La situazione attuale

### 1. Dati della rete nazionale "Karoshi Hotline"

Giugno 1988 - Giugno 1992

<b>1. Numero complessivo di consulenze</b>	
Totale	2'983
Indennità per infortuni sul lavoro	2'177
Di cui infortuni mortali	1'416
Eccesso di lavoro ed azione preventiva del Karoshi	758
Altri	48

<b>2. Motivi (Malattie)* di indennità per infortuni sul lavoro (Dettaglio del paragrafo precedente)</b>	<b>%</b>
Malattie cardiovascolari	39.2
Emorragia subaracnoidea	16.4
Emorragia cerebrale	16.3
Trombosi cerebrale/ Infarto cerebrale	6.5
Disturbi cardiaci	27.3
Infarto cardiaco	10.0
Grave insufficienza cardiaca	17.3

\* Si riferisce alla malattia della persona consigliata

<b>3. Situazione secondo il sesso</b>	<b>%</b>
Per i casi 1-1.	
Uomini	94.3
Donne	4.5
Non conosciuto	1.2

<b>4. Situazione per età**</b>	<b>%</b>
Meno di 30 anni	6.4
30-39 anni	11.6
40-49 anni	25.8
50-59 anni	26.0
60 anni e più	5.6
Non conosciuto	24.6

<b>5. Situazione per industria***</b>	<b>%</b>
Manifatturiera	19.0
Costruzione	16.8
Trasporti	15.5
Ingrosso/ dettaglio	8.5
Servizi	7.6
Istruzione	4.0
Finanza/ Assicurazione	3.5
Elettrodomestici	3.0
Mass media ed informazione	1.4
Altre (incluse le non conosciute)	20.7

<b>6. Situazione per posizione in un'azienda***</b>	<b>%</b>
Addetto	44.2
Middle management	22.5
Addetto a contratto	9.6
Senior management	6.1
Esecutivo	1.9
Rappresentante dell'azienda	1.5
Non conosciuto	14.2

<b>7. Situazione per occupazione***</b>	<b>%</b>
Manuale	31.1
Impiegato	12.5
Vendita	12.1
Autista	11.8
Ingegnere	8.3
Ricerca	1.4
Altre	14.3
Non conosciute	8.4

Fonte: Ufficio del Consiglio nazionale per le vittime del Karoshi

\*\* Si riferisce alla composizione secondo l'età dei casi 1.1. (2'983 casi) e 1.2. (758 casi);

\*\*\* Dati forniti dalla Rete nazionale per i 2 anni ( giugno 90-92)

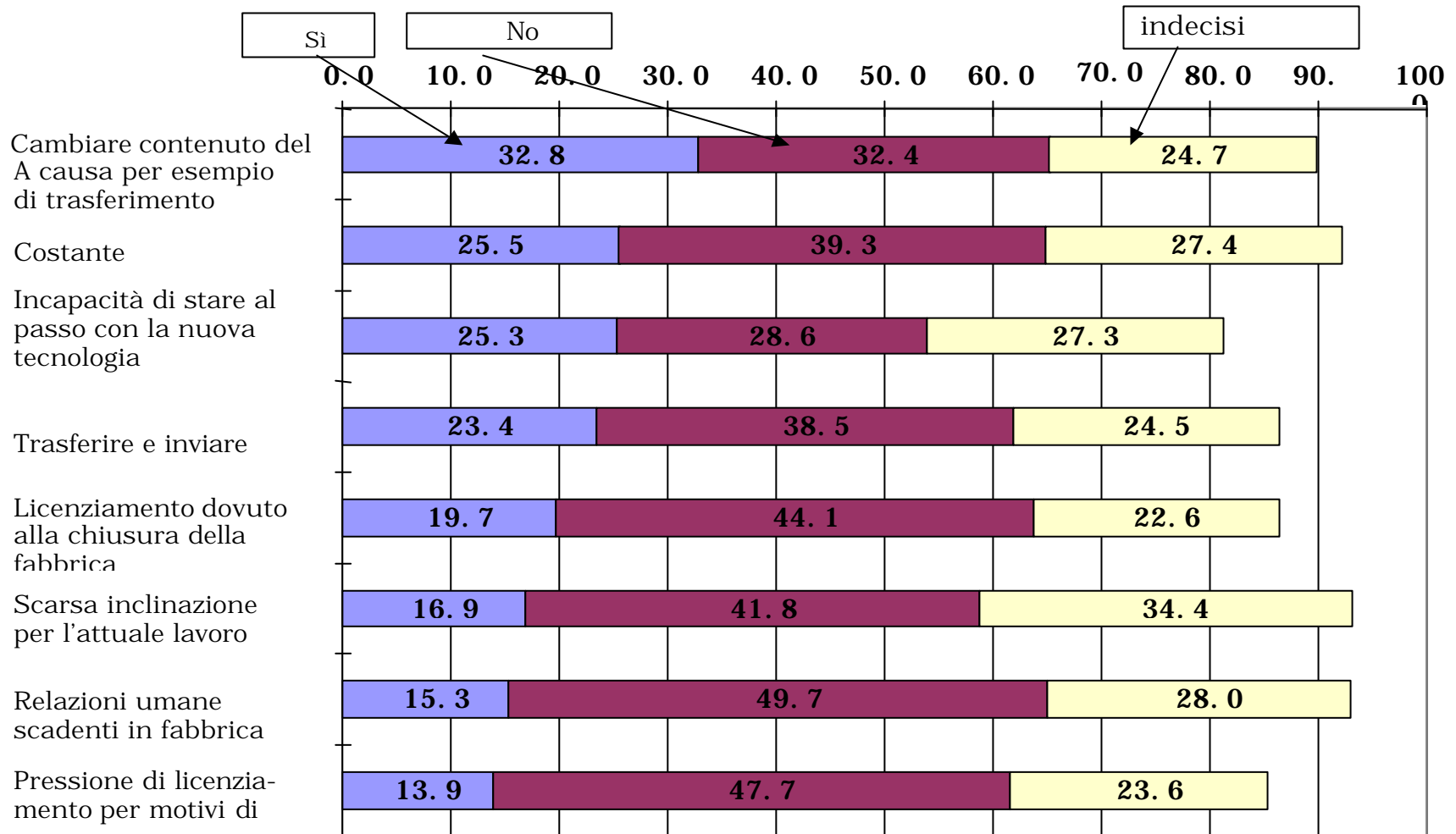
**2. Indagine Rengo: occupazione e statuto occupazionale nei casi di "decesso improvviso per malattia"**

<b>1. Situazione per occupazione</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>
Numero complessivo di decessi improvvisi per malattia	589	208
	%	%
Occupati	81	41
Di cui:	%	%
Manuali ed addetti ai trasporti	28	13
Impiegati, ingegneri e dirigenti	25	7
Dettaglio e servizi	16	13
Itticoltura, agricoltura e silvicoltura	10	5
Altre	2	3
Casalinghe		47
Disoccupati	19	12

<b>2. Situazione per statuto occupazionale</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>
Numero di addetti	478	86
	%	%
Lavoratori dipendenti	65	62
Lavoratori autonomi	34	13
Lavoratori in aziende familiari	1	24
Non identificati	0	1

Fonte: Indagine Rengo

### Tensione ed incertezza sul posto di lavoro



**Tavola 4: Tensione ed incertezza sul posto di lavoro**

Risposte "Sì" per industria e dimensioni dell'azienda

		1. cambiamento del contenuto del lavoro dovuto, per esempio, a trasferimento	2. costante sovraccarico di lavoro	3. incapacità di stare al passo con la nuova tecnologia	4. trasferire e delegare licenziamenti dovuti a fallimento o chiusura di fabbrica	6. scarsa inclinazione per il lavoro attuale	7. relazione umana di cattiva qualità	8. pressione del licenziamento per motivi manageriali	totale numero di risposte	
		%	%	%	%	%	%	%		
Totale		23.4	19.7	13.9	25.5	32.8	15.3	16.9	25.3	25.364
per industria	1. Industria manifatturiera (metalmecanica)	27.1	25.4	15.6	24.6	31.5	17.1	18.2	23.9	5,464
	2. Industria manifatturiera (chimica)	27.2	19.9	12.3	22.9	33.2	13.8	15.1	23.2	3,086
	3. Industria manifatturiera (altri)	20.6	28.1	13.8	22.7	29.6	16.1	17.2	21.8	2,311
	4. Risorse naturali ed energia	24.9	13.6	12.8	16.0	37.1	13.7	16.3	25.2	946
	5. Trasporti	24.2	19.6	14.0	31.5	26.2	18.5	18.3	24.5	2,720
	6. Informazione et edizione	32.8	13.6	17.2	21.6	46.5	14.5	20.5	36.8	924
	7. Commercio e distribuzione	22.9	28.9	18.3	30.3	31.3	14.5	20.1	20.4	1,350
	8. Servizi generali	19.7	28.4	17.7	29.8	30.8	17.6	19.9	23.9	880
	9. Finanza, assicurazione ed immobiliare	16.1	14.2	14.7	32.7	33.0	11.1	14.5	23.9	1,190
	10. Costruzione, materiali e silvicoltura	23.7	18.5	16.2	21.3	31.4	10.8	15.5	21.5	860
	11. Altre industrie non manifatturiere	12.6	23.6	18.4	22.8	30.1	19.7	15.1	22.8	478
	12. Servizi pubblici	19.3	8.6	9.5	25.7	36.6	13.9	14.8	30.8	4,868
per dimensioni dell'azienda	meno di 99 addetti	11.7	30.3	15.2	25.8	20.5	21.0	20.7	24.4	2,356
	più di 100 addetti	15.0	23.6	13.3	24.1	27.5	17.8	19.3	25.9	3,635
	più di 300 addetti	22.6	21.9	15.1	25.2	32.1	15.9	17.5	24.6	4,083
	più di 1.000 addetti	25.5	19.3	14.4	26.7	34.4	13.9	16.4	23.9	7,004
	più di 5.000 addetti	29.5	14.1	12.7	24.9	37.9	13.3	14.9	26.6	78,223

Fonte: Ricerca Rengo



**Tavola 5: Tensione ed incertezza sul posto di lavoro**

Risposte "Sì", per sesso ed occupazione

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	totale numero di risposte	
	cambiamento del contenuto del lavoro dovuto, per esempio, a trasferimenti	costante sovraccarico di lavoro	incapacità di stare al passo con nuova tecnologia	trasferire e delegare	licenziamenti dovuti a fallimento chiusura di fabbrica	scarsa inclinazione per il lavoro attuale	relazione umana di cattiva qualità	pressione del licenziamento per motivi manageriali		
	%	%	%	%	%	%	%	%		
Uomini	Totale	24.5	20.6	14.0	26.6	32.9	15.4	17.1	24.7	21,512
	1. lavoratori manuali	26.2	25.8	14.8	24.7	31.6	16.5	18.6	27.6	5,857
	2. impiegati d'ufficio	24.1	15.2	12.2	22.4	37.3	13.3	15.8	24.7	5,455
	3. liberi professionisti ed ingegneri	24.8	19.5	12.4	27.1	32.7	15.0	14.0	20.4	3,988
	4. addetti ai trasporti	22.4	21.5	15.0	35.8	25.1	19.4	19.3	24.4	2,259
	5. commercio, dettaglio et servizi	25.9	23.3	18.2	31.2	35.6	14.6	18.7	25.1	2,932
	6. altri	17.5	14.5	11.9	23.3	28.1	14.3	16.9	24.6	928
Donne	Totale	16.9	14.6	13.0	19.5	31.9	15.2	16.1	28.7	3,780
	1. lavoratori manuali	15.2	24.5	16.4	20.1	27.8	22.9	19.9	23.1	428
	2. impiegati d'ufficio	16.7	13.3	12.9	12.9	34.3	13.5	17.3	28.5	2,116
	3. liberi professionisti ed ingegneri	14.7	7.1	8.6	33.2	25.7	12.3	9.3	34.7	536
	4. commercio, dettaglio et servizi	21.6	24.4	18.4	28.8	35.3	19.8	18.4	30.2	430
	5. altri	18.7	7.7	10.5	28.7	30.1	15.3	10.0	28.2	209

Fonte: Ricerca Rengo

**Tavola 6: Tensione ed incertezza sul posto di lavoro**

		Sì	No	indecisi	non lo so	nessuna risposta	numero Complessivo di risposte
Totale		22.4	41.5	24.4	9.2	2.6	20,209
Respondete alla domanda "Secondo voi gli utili della vostra azienda sono nelle cifre positive?"	cifre positive	15.5	50.2	23.7	8.7	1.8	12,689
	quasi nessun utile	28.4	29.2	28.5	10.3	3.6	1,921
	cifre rosse	41.1	22.0	25.2	8.4	3.3	4,124
	non si sa	25.6	28.2	24.1	15.4	6.6	667

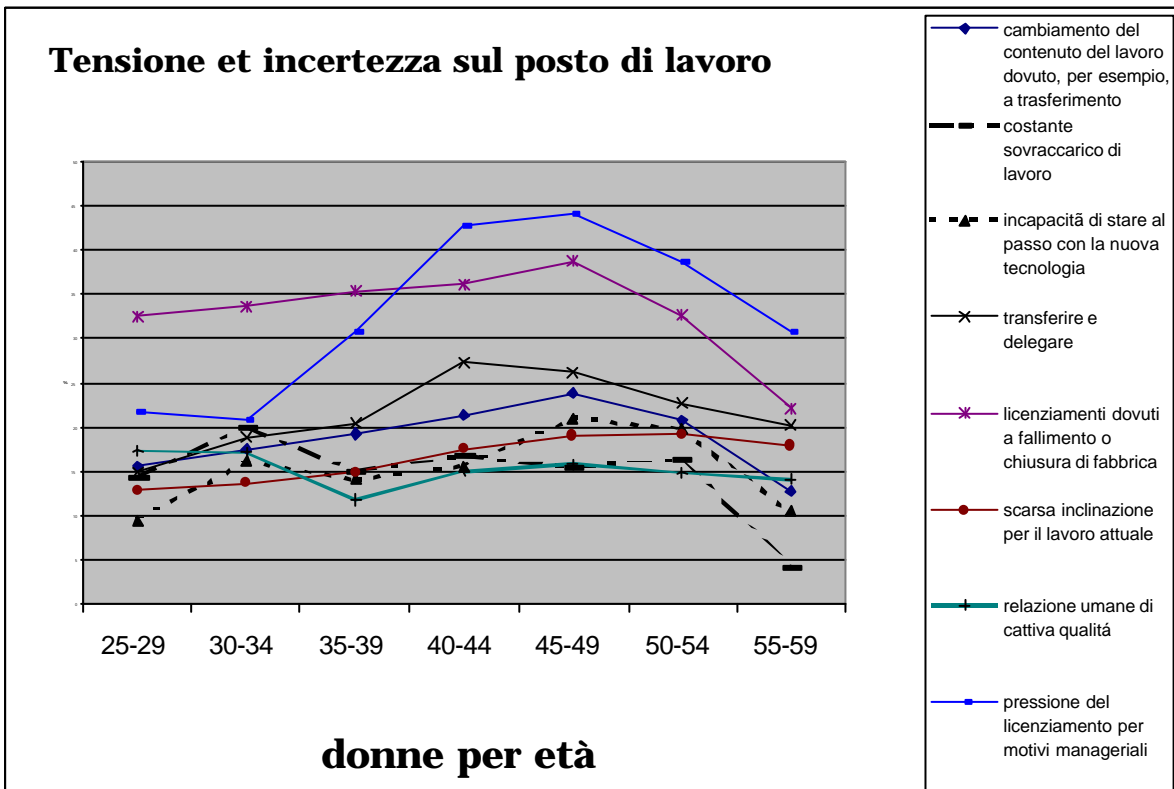
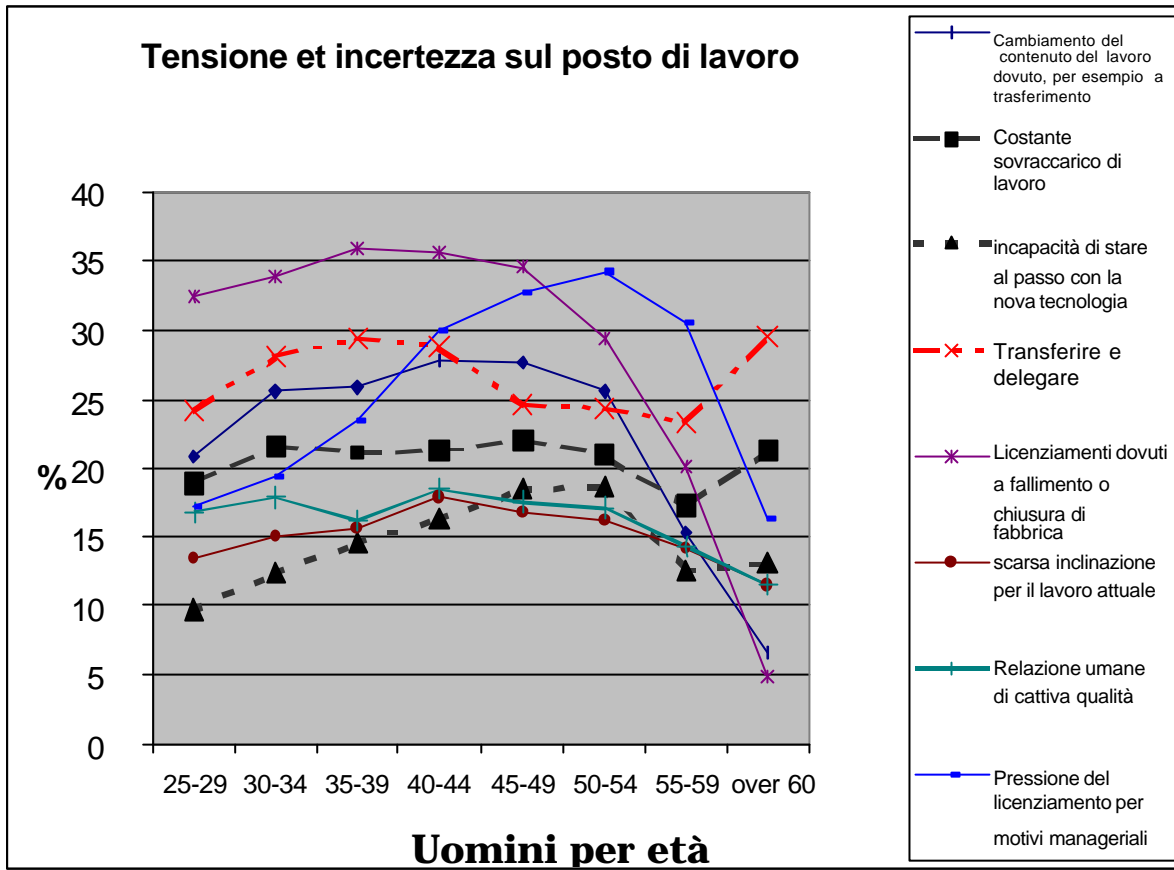
Fonte: Ricerca Rengo

**Tavola 7: Tensione ed incertezza sul posto di lavoro**

Risposte "Sì" per sesso ed età

		1. cambiamento del contenuto del lavoro dovuto, per esempio, a trasferimen ti	2. costante sovraccarico di lavoro	3. incapacità di stare al passo con la nuova tecnologi a	4. trasferire e delegare responsabilità	5. licenziamenti dovuti a fallimento o chiusura di fabbrica	6. scarsa inclinazione per lavoro attuale	7. relazione umana di cattiva qualità	8. pressione del licenziamen to per motivi manageria li	totale numero di risposte	totale cumulativo
		%	%	%	%	%	%	%			
Totale		23.4	19.7	13.9	25.5	32.8	15.3	16.9	25.3	25,364	172.7
Uomini		24.5	20.6	14.0	26.6	32.9	15.4	17.1	24.7	21,512	175.8
Donne		16.9	14.6	13.0	19.5	31.9	15.2	16.1	28.7	3,780	155.8
Uomini per età	meno di 24 anni	15.5	15.8	7.0	18.9	24.4	10.1	14.8	18.0	890	124.5
	25-29	20.8	18.9	9.7	24.2	32.5	13.4	16.8	17.2	3,226	153.5
	30-34	25.5	21.6	12.4	28.1	33.9	15.1	17.9	19.4	4,461	173.8
	35-39	25.9	21.1	14.6	29.3	35.9	15.6	16.2	23.4	4,350	182.0
	40-44	27.7	21.3	16.4	28.8	35.5	17.8	18.5	30.0	3,233	195.9
	45-49	27.6	22.0	18.4	24.7	34.5	16.8	17.5	32.7	2,543	194.2
	50-54	25.6	20.9	18.6	24.4	29.4	16.2	17.1	34.2	1,826	186.3
	55-59	15.3	17.3	12.5	23.3	20.1	14.2	14.3	30.5	859	147.5
	più di 60 anni	6.6	21.3	13.1	29.5	4.9	11.5	11.5	16.4	61	114.8
Donne per età	meno di 24 anni	7.5	9.5	4.1	15.2	21.9	13.8	17.8	21.5	507	111.2
	25-29	15.5	14.2	9.4	14.7	32.3	12.8	17.3	21.7	1,014	137.9
	30-34	17.4	19.9	16.0	18.8	33.6	13.6	17.1	20.6	568	157.0
	35-39	19.1	14.9	13.9	20.4	35.3	14.7	11.6	30.7	388	160.6
	40-44	21.3	16.7	15.5	27.2	36.0	17.5	14.9	42.7	342	191.8
	45-49	23.8	15.3	20.9	26.0	38.7	19.0	15.8	44.0	411	203.6
	50-54	20.6	16.3	19.8	22.7	32.6	19.2	14.8	38.7	344	184.6
	55-59	12.7	4.0	10.4	20.2	22.0	17.9	13.9	30.6	173	131.8

Fonte: Ricerca Rengo



### **Rapporto del Ministero del lavoro**

- La percentuale di lavoratori che si sentono insicuri, turbati e stressati dal lavoro e dalla vita di lavoro aumenta ogni anno. L'indagine del 1997 rivela che il 63% dei lavoratori è esposto a stress connesso al lavoro.
- La percentuale di lavoratori di età compresa tra 20 e 64 anni che hanno ricevuto cure mediche per disturbi mentali ha raggiunto l'1.7 per cento.
- La percentuale di lavoratori che invocano lo stress come motivo del congedo per malattia è del 45.6 per cento.
- Di coloro che hanno chiesto un mese di congedo per malattia o più, il 15 per cento presentava disturbi mentali.
- La polizia metropolitana ha riferito che i suicidi tra i dirigenti e gli addetti sono aumentati da 6'200 nel 1997 a 8'700 nel 1998.

#### **4. Tratto dal Libro bianco sindacale 2000:**

Uso del computer e salute dei lavoratori:

Stando alla "Indagine sulle innovazioni tecnologiche ed il lavoro, 1998" del Ministero del lavoro, il 97.6 % dei lavoratori non manuali ed il 90.2 % dei lavoratori manuali utilizza il computer. Circa il 10.8 % dei lavoratori ritiene di non essersi perfettamente a suo agio con il computer. Questa cifra aumenta con l'età. Il 39.6 % ha dichiarato che l'uso del computer contribuisce all'esaurimento mentale ed allo stress. Le donne soffrono più degli uomini dello stress - 33.5 % degli uomini e 39.6 % delle donne. Il 77.6 % dà segni di affaticamento fisico. A livello di ufficio, il 28.5 % ha dichiarato che un numero crescente di persone si lamenta di affaticamento oculare e di rigidità al collo ed alle spalle, mentre il 5.4 % ha riferito un numero crescente di casi di stress mentale. Soltanto il 9.6 % degli uffici che hanno partecipato all'indagine offrono una formazione in igiene del lavoro. A livello di ufficio, si nota la necessità di analizzare la situazione dei lavoratori che adoperano il computer, e di attuare i provvedimenti idonei. Esiste un divario considerevole tra i lavoratori ed i datori di lavoro per quanto riguarda la comprensione della situazione attuale.

### **Programma IMF-JC (Raccomandazione della Segreteria)**

#### **1. Miglioramento delle condizioni di lavoro e risposta a livello aziendale**

1.1. Promuovere un movimento verso la costruzione di un posto di lavoro gradevole

1.1.1 Riduzione degli orari di lavoro ed incoraggiamento a prendere ferie:

- Realizzare un sistema di lavoro discrezionale
- Prestare attenzione ai lavoratori SOHO (small office- home office)

- Regolamentare il lavoro notturno
- Regolamentare il lavoro a turni
- Imporre ferie più lunghe
- Realizzare un orario flessibile
- Abolire gli straordinari non retribuiti

1.1.2. Migliorare l'ambiente di lavoro:

Controllare (a) temperatura ed umidità; (b) rumore; (c) fumo; (d) purezza dell'aria; (e) contatto con i colleghi; (f) spazio e tempo per rilassamento; (g) buona illuminazione; (h) posto di lavoro spazioso, ecc.

1.1.3. Tenere l'azienda responsabile della sicurezza sul lavoro:

- Migliorare la capacità consultiva
- Fornire assistenza per la gestione dello stress

1.1.4. Formare i responsabili sindacali alla consulenza in materia di sicurezza ed incoraggiare l'acquisizione di qualifiche:

1.1.5. Offrire un controllo sanitario regolare.

1.2. Migliorare i necessari provvedimenti per i lavoratori di età media ed avanzata.

1.3 Migliorare i provvedimenti atti a garantire il ritorno al posto di lavoro.

1.4 Migliorare l'accesso e l'utilizzazione delle informazioni utili per trovare un lavoro e per i trasferimenti.

1.5 Rivedere la classificazione dei posti di lavoro e migliorare la consulenza volta ad accrescere i contatti tra colleghi sul lavoro.

1.6 Migliorare il funzionamento della commissione paritetica igiene e sicurezza sindacato-direzione.

1.7 Migliorare le consulenze in materia di carriera (rafforzare la tutela della sfera privata)

## **2. Riformare ed estendere il sistema sociale**

2.1. Migliorare le cure mediche, il trattamento e la consulenza.

2.1.2. Migliorare ed incoraggiare l'uso delle strutture disponibili.

- I centri locali per l'igiene sul lavoro (servizi avviati nel 1992). Servizi per le piccole e medie imprese (PMI), l'indagine Rengo rivela che il 74 % è inutilizzato
- Centri di promozione dell'igiene sul lavoro
- Compagnia di assicurazione
- Industrial Accident Hospital Worker Mental Health Centre
- Associazione giapponese per igiene e sicurezza sul lavoro
- Organizzazione per la tutela e la promozione della salute sul lavoro

- Fondazione per la promozione della salute sul lavoro
  - Associazione medica
  - Consulenti in igiene sul lavoro
  - Cliniche per malattie mentali
  - Organizzazioni assicurative regionali
  - Consulenti: consulenze di salute mentale offerte dai sindacati; NPO "Inochi no Denwa (servizi di consulenza telefonica)", etc.
- 2.2. Migliorare il sistema di previdenza sociale-allentare le esigenze di attestazione per i beneficiari potenziali di sussidio. Migliorare il sistema di attestazione.
- 2.3. Migliorare i provvedimenti atti a consentire la riabilitazione sociale.
- 2.4. Esaminare accuratamente il passato medico e rivedere il posto di lavoro idoneo. (definire l'obbligo del datore di lavoro e garantire una risposta idonea alle opinioni e richieste del lavoratore) .
- 2.5. Migliorare l'accesso alle informazioni ed ai servizi di consulenza per il singolo lavoratore per aiutarlo a definire il senso della sua carriera.
- 2.6. Migliorare le funzionalità ed i servizi del Centro regionale di igiene sul lavoro per le PMI.
- 2.8. Costruire e rafforzare il sistema legale. Necessità di definire standard internazionali.
- 2.8. Sviluppare le industrie in modo che offrano confort e sicurezza, nonché esperienze di arricchimento spirituale.
- 2.9. Migliorare la formazione ed i servizi per superare il divario a livello informatico:
- Accesso alle informazioni di offerta di lavoro
  - Migliorare l'impiegabilità nei posti di lavoro connessi alla IT.

## **Stress e burnout – Una prospettiva indiana**

### **A cura di Dilip Kumar Palit, Indian National Metalworkers' Federation**

In India molto si è discusso dello stress e del burnout a livello di dirigenti, più che non manuali. Non ci sono dubbi, comunque, che stia diventando una preoccupazione sempre più acuta, un problema crescente per i lavoratori non manuali.

#### **In cosa consiste lo stress ?**

Lo stress è una risposta non specifica del corpo a qualsiasi richiesta che gli venga rivolta. Si tratta di una forza di ampiezza sufficiente da distorcere o deformare un sistema quando gli viene applicato. Due sono i tipi principali di stress: lo stress provocato dalla perdita di una persona cara o del lavoro o di autostima che sopraggiunge quando l'attaccamento della persona è molto forte. Questo stress può generare sintomi di depressione o ansia, di cattivo stato di salute e via dicendo.

Ciascuno sembra avere il proprio modo personale di reagire ai problemi di stress, ossia sotto forma di ossessione, ansia, dipendenza dall'alcol, ulcere e svariati altri tipi di risposte tanto fisiche che mentali.

Lo stress è uno degli argomenti preferiti da stampa, radio e televisione, sicchè a volta si crea una certa confusione. "Lo stress dei dirigenti", come già detto, è una nozione ormai nota, ma non è altrettanto risaputo che i lavoratori non manuali soffrono dello stress provocato dall'ambiente di lavoro o dall'alienazione familiare.

La gestione dello stress mediante esercizi, meditazione e formazione all'affermazione di sé sono soluzioni puramente in termini di effetti e volontà di ogni singolo individuo. Lo stress proviene in larga misura dal modo in cui il lavoro è organizzato, e può essere impedito soltanto se il lavoratore cerca di ottenere la riorganizzazione del suo lavoro, collettivamente, per tramite del sindacato.

Lo "stress" vissuto dai lavoratori non manuali è esaminato in funzione di:

- (a) Reazione psicologica allo stress
- (b) Risposta sociale allo stress
- (c) La risposta fisiologica allo stress ed i suoi effetti sulla salute, ossia pressione alta, ulcere, ecc.
- (d) Quantificazione del costo psicologico del lavoro stressante
- (e) Risposte personali allo stress
- (f) Comportamento di fronte allo stress e trattamento dei sintomi
- (g) Strategia sindacale di prevenzione dello stress

Per quanto riguarda l'ambiente industriale in India, talvolta i lavoratori non manuali devono assumere lavori manuali, come guasti, nonché durante lo svolgimento dei lavori prioritari entro i tempi previsti. I lavoratori non manuali, quali supervisori, tecnici, dirigenti, hanno sovente una posizione intermedia tra direzione e lavoratori manuali. I supervisori, gli impiegati d'ufficio, i rappresentanti commerciali, i dirigenti ed i tecnici spesso soffrono di un problema classico ossia far fronte agli imperativi della direzione da una parte e le preoccupazioni dei lavoratori dall'altra, ed è per questo motivo che il loro stress è superiore. Di fatto, devono operare tra due forze sociali contrarie, le aspettative della direzione e le aspirazioni dei lavoratori sindacalizzati.

**(a) Reazione psicologica allo stress:**

Lo stress è solitamente vissuto, soggettivamente, come stanchezza, ansia e depressione. Talvolta si manifesta in cambiamenti comportamentali, ossia la persona diventa ostile ed aggressiva. Sono tutti segni o sintomi di stress, che stanno ad indicare che c'è qualcosa di fundamentalmente sbagliato nel lavoro. La reazione psicologica allo stress è valutata in termini di: peso psicologico, affaticamento ed eccitazione. Ma quando sono sopportati giorno dopo giorno in presenza di un lavoratore manuale ostile e di un lavoro noioso e monotono, sfociano in malattie psicosomatiche ed in ultima analisi nella nevrosi ed in uno stato mentale turbato. Un lavoro può quasi letteralmente far impazzire un lavoratore non manuale.

**(b) Risposta sociale allo stress:**

Parallelamente ad ansia, depressione e conflitto, lo stress sul lavoro può ripercuotersi anche sulla vita familiare e sociale dei lavoratori non manuali. I problemi matrimoniali o relazionali si traducono nel costo sociale di un ambiente di lavoro stressante.

**(c) Risposta allo stress e i suoi effetti sulla salute :**

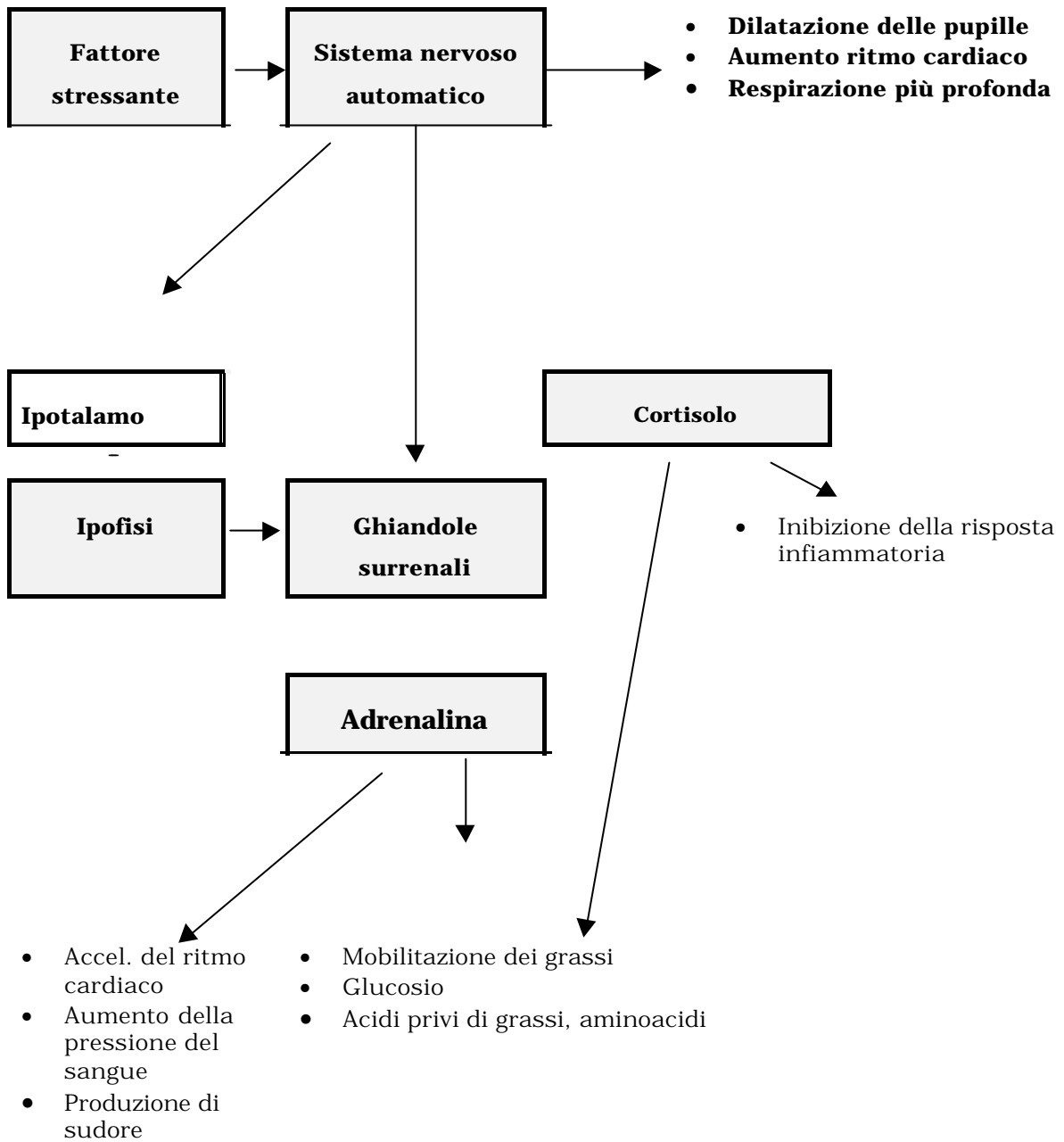
Non esiste una terminologia generalmente ammessa per descrivere la risposta allo stress. Un modello sviluppato da Levi identifica i fattori che contribuiscono alle diverse forme di stress, ma l'elemento chiave della teoria sullo stress è che la risposta del corpo è sempre la stessa.



<b>FATTORI STRESSANTI</b>	<b>STRESS / TENSIONE</b>	<b>CONSEGUENZE NEL LUNGO TERMINE</b>
i) carico di lavoro	Reazioni fisiche /emicranie/mal di schiena/crampi	Disordine fisico – malattie cardiache, ulcera, coliti
ii) pressione del lavoro – cadenza eccessiva e meccanica	Reazioni psicologiche – stanchezza, ansia, depressioni, bassa stima di sè	Disordini psicologici – depressione, nevrosi, insonnia
iii) straordinari eccessivi, lavoro a turni, lavoro monotono, responsabilità incerte	Reazioni comportamentali – fumo, alcol, atti impulsivi ed irrazionali	Disordini sociali – divorzio , astinenza
iv) isolamento sociale sul lavoro, condizioni materiali scadente (rumore)	Reazioni sociali – conflitti ed isolamento	Relazioni scadenti

Questa risposta era perfettamente idonea nei primi stadi della nostra evoluzione, comporta la mobilitazione di energia, un ritmo cardiaco più elevato, prepararsi all'assenza di cibo, prepararsi a riparare i danni ai tessuti ed incrementare il fattore di coagulazione del sangue.

Ma in una fabbrica rumorosa o in un lavoro monotono, dove la pressione per mantenere i livelli di produzione è alta, oppure in un contesto lavorativo fortemente conflittuale e con ruoli mal definiti, il corpo entra in uno stato quasi permanente di “stress” e tutti questi adeguamenti biologici operano contro di noi. L'intera sequenza di risposte è illustrata dagli schemi seguenti:



Livelli alti e persistenti di cortisolo ed adrenalina in condizioni di lavoro "stressanti" possono dunque tradursi in ipertensione, depositi di grassi nei vasi sanguigni, indebolimento della risposta immunitaria ed ulcere gastriche.

**(d) Effetti fisici nel lungo termine :**

Tra l'altro, ulcere, alta pressione sanguigna e disturbi cardiaci.

**(e) Risposta personale allo stress :**

Dal punto di vista dei rappresentanti sindacali per l'igiene sul lavoro, l'accento posto sulle risposte e sulle strategie individuali è irriverente e distoglie l'azienda dalle reali cause dello stress e dai tentativi di eliminarlo .

**(f) Comportamento di fronte allo stress :**

In condizioni di lavoro stressanti, è stato appurato che si fuma di più, si mangia di più, si beve più alcol e si ingeriscono farmaci. Sono tutti modelli di comportamento connessi all'esposizione allo stress.

**Trattamento dei sintomi dello stress :** la professione medica incoraggia la gente a far fronte allo stress prescrivendo tranquillanti ed altri farmaci. Questo non solo non tratta la causa fondamentale, ma conduce anche ad una dipendenza ed a problemi di salute nel lungo termine. Il paziente può avere difficoltà a rinunciare ai farmaci anche una volta rimossa la causa all'origine dello stress.

**Le donne e lo stress :** la maggior parte delle donne effettivamente lavorano un doppio turno. In quanto lavoratrici non manuali, oltre al loro lavoro in ufficio, lavorano anche a casa. I problemi più gravi cui sono confrontate le donne sono la stanchezza, l'accudimento dei figli ed i lavori domestici, più che le esigenze del lavoro stesso.

**(g) La strategia sindacale per prevenire lo stress :**

- 1. Individuare dove si trova il problema : i rappresentanti per l'igiene** possono stabilire se lo stress è un problema sul loro posto di lavoro procedendo ad un'indagine, mediante la distribuzione di questionari o interviste degli iscritti, con un accento particolare su problemi di salute quali indigestione, emicrania, alta pressione sanguigna, ulcere, ansia, depressione, insonnia. I fattori connessi al sovraccarico di lavoro sui quali si concentra questo tipo di indagine sono (a) il sovraccarico quantitativo – troppo da fare, pressione del tempo, lavoro cadenzato, richieste unilaterali, (b) contenuto qualitativo – contenuto troppo esiguo ed unilaterale, mancanza di stimoli e varietà, nessuna richiesta di creatività, di soluzione dei problemi o interazioni sociali, (c) mancanza di controllo – conflitto di ruoli, procedure e descrizioni del posto di lavoro poco chiare, assenza di consultazioni, comunicazioni, (d) sistema retributivo – intesa, premi, incentivi.

L'obiettivo del servizio è definire se esiste un nesso tra questi fattori e le risposte agli interrogativi relativi alla salute.

- 2. Indagine di follow-up:**

Un'indagine più sofisticata dovrebbe includere misurazioni del costo psicologico come descritto sopra. Ciò comporta un'indagine su larga scala che utilizza consulenze professionali e l'analisi dei livelli ormonali nelle urine.

**3. Negoziare i cambiamenti di organizzazione del lavoro**

**4. Verificare l'efficacia dei cambiamenti**

Lo stress dei lavoratori non manuali è causato principalmente dalle percezioni delle singole persone, ossia : (i) percezione dell'incertezza quanto all'esito, (ii) percezione dell'importanza dell'esito, e (iii) percezione della capacità di controllare l'esito dell'evento.

Le prime due sono per lo più connesse alla personalità ed all'atteggiamento individuali e non tanto a quello che può fare il sindacato, a parte l'offerta di strutture consultive. Ma il sindacato può fare molto per quanto riguarda l'ultimo fattore, organizzando programmi di formazione sul posto di lavoro, l'ambiente lavorativo e l'orientamento della persona. Di fatto, questi programmi regolari contribuiscono alla costruzione della fiducia in sé ed il risultato consentirà ad ogni singola persona di sviluppare una percezione realista del problema. Ed una volta che la persona ha sviluppato un atteggiamento di fronte ai problemi invece di eluderli, sarà più serena, competente e fiduciosa nei confronti delle situazioni di stress.

## Parte II

*Qual'è la risposta dei sindacati?*



## **Cosa fanno i sindacati di fronte a questo problema in costante aggravamento?**

**A cura di Barbro Sundqvist, SIF, Svezia**

Si tratta di problematiche complesse, che richiedono un grosso impegno a tutti i livelli se vogliamo superare gli attuali sviluppi negativi. I sindacati possono concentrarsi su questi problemi, cominciare a migliorare l'informazione, esigere azioni in termini di legislazione, contatti e provvedimenti reali nelle aziende. Inoltre, è molto importante sensibilizzare la nostra base sulla situazione, incoraggiarla a partecipare a questo lavoro, altrimenti non otterremo mai i risultati voluti.

I sindacati sono in generale perfettamente coscienti dei problemi, con un accento particolare sulle ripercussioni negative del ridimensionamento delle aziende che risulta in riduzioni di personale, con un sovraccarico di lavoro e di stress per i nostri iscritti.

Molto si sa dello stress e delle sue conseguenze, ma non basta, e per saperne di più, dobbiamo stringere contatti con i ricercatori per disporre dei risultati della ricerca. In Svezia, ogni quattro anni, il governo svolge un'importante indagine sul mercato del lavoro, l'ultima delle quali risale al 1999, per sapere quali sono gli atteggiamenti dei lavoratori rispetto al loro ambiente lavorativo. Molti sindacati hanno proceduto ad indagini simili dal canto loro. La SIF ha recentemente ultimato un'indagine su un campione di 2'000 iscritti. In precedenza, avevamo esaminato la problematica degli orari di lavoro, anche del personale dirigente, che ha provocato una contrazione degli effettivi in Europa.

Le informazioni fornite dall'indagine sono utilizzate per modificare e sviluppare la legislazione vigente nonché adeguarla alle nuove circostanze emergenti. Il materiale è necessario per sviluppare nuove forme d'assistenza volte a far fronte a questo tipo di problemi.

Disponiamo di molto materiale sulle tematiche psicologiche e sociali inteso a consapevolizzare i nostri iscritti e fornire sostegno ai sindacati locali sul posto di lavoro, affinché possano impegnarsi nella prevenzione. Si sottolinea sovente l'importanza dell'organizzazione del lavoro e della leadership. L'organizzazione del lavoro deve lasciare uno spazio sufficiente allo sviluppo del gruppo ed al sostegno sociale.

La SIF ha predisposto un CD-Rom intitolato "Allt har sin tid" ((Il momento giusto per ogni cosa). Descrive l'equilibrio che deve essere raggiunto tra lavoro/tempo libero/ riposo, e le ripercussioni in caso di mancato equilibrio. Si tratta di uno strumento inteso ad aiutare ciascuno di noi a riflettere alla luce delle proprie situazioni personali.

Nell'autunno 2001, speriamo di poter offrire uno strumento dello stesso tipo sul nostro sito web. Si tratta di un test ambientale che consentirà a ciascuno

di paragonare la propria situazione reale alla situazione ideale, conformemente alle regolamentazioni svedesi, ed alla situazione degli altri aderenti della SIF. Può essere utilizzato anche come base per negoziare un programma di cambiamento sul posto di lavoro.

Parallelamente all'elaborazione di strumenti di vario tipo, i sindacati svedesi cercano inoltre di influenzare le condizioni che possono contribuire a cambiare il luogo di lavoro. Nel giro dei negoziati di quest'anno in vista degli accordi nazionali, siamo riusciti ad ottenere dai datori di lavoro, la creazione di gruppi di lavoro con rappresentanti tanto padronali che sindacali. L'obiettivo è esaminare la situazione e proporre provvedimenti idonei alle esigenze d'ogni settore. Saranno ben inteso incluse le tematiche dell'organizzazione del lavoro e della leadership.

In Svezia vige una legislazione sullo sviluppo dell'ambiente lavorativo, che fornisce un eccellente sostegno per la prevenzione dello stress e delle malattie connesse. Il problema è che la legge non è adeguatamente attuata sul posto di lavoro, in quanto né i datori di lavoro né i lavoratori ne hanno una conoscenza sufficiente.

La SIF sta cominciando a sensibilizzare i suoi iscritti sull'importanza di introdurre provvedimenti di prevenzione dello stress. Il sindacato deve divulgare e fornire maggiori informazioni ai suoi aderenti per consentire loro di esigere che i datori di lavoro adottino i provvedimenti previsti dalla legislazione vigente.

Le cose cominciano a muoversi in certe aziende ed ora dobbiamo contribuirvi divulgando idee e sviluppando modelli efficaci per uno svolgimento corretto del lavoro.



## **Le strategie sindacali di prevenzione del sovraccarico di lavoro e dello stress nei Paesi Bassi**

**A cura di Jan Warning, FNV-Bondgenoten, Paesi Bassi <sup>1</sup>**

### **1. Lo stress connesso al lavoro nei Paesi Bassi**

Già da qualche anno i sindacati olandesi sono confrontati al problema dello stress connesso al lavoro. Ciò è probabilmente dovuto alle specificità dell'economia olandese. Dagli anni 70, il paese è passato da un'economia industriale ad un'economia essenzialmente basata sui servizi. Grazie all'automazione e ad una forza lavoro altamente qualificata, i Paesi Bassi registrano uno dei livelli di produttività più alti del mondo.

Malgrado il successo della lotta sindacale in favore della riduzione dell'orario di lavoro, si è registrato un incremento degli straordinari nascosti (non ufficiali e non retribuiti). Inoltre, le aziende hanno voluto una maggiore flessibilità a livello di organizzazione del lavoro e degli orari. La riduzione degli orari di lavoro, la crescente flessibilità a livello di organizzazione del lavoro e l'uso delle nuove tecnologie hanno dato un impulso alla prosperità ed al basso livello di disoccupazione, ma questo sviluppo presenta anche alcuni risvolti negativi.

Stando alle indagini svolte dalla Fondazione Europea a Dublino, i Paesi Bassi hanno la più alta percentuale di lavoratori operativi ad alte cadenze e nel periodo tra il 1990 ed il 1995, la cadenza è aumentata più che in qualsiasi altro paese europeo. I problemi di sovraccarico di lavoro e di stress hanno incrementato il numero di persone che si lamentano di malattie. Ora quasi un milione di lavoratori riceve indennità di incapacità. Un terzo delle persone in incapacità di lavoro soffre di disturbi psicologici. Il costo complessivo dello stress connesso al lavoro per l'intera economia olandese è stimato a 4,7 miliardi di fiorini olandesi ogni anno (circa 1.83 miliardi USD).

### **2. Necessità di uno strumento sindacale**

Negli ultimi anni, il problema dello stress connesso al lavoro si è fatto sentire con una crescente urgenza, ma per i sindacati è stato difficile inserire questa problematica tra le priorità dell'azienda. I datori di lavoro ricorrono a svariate argomentazioni per evitare di dover sviluppare una strategia di prevenzione dello stress, come per esempio :

- "è soggettivo";
- "la gente si immagina di avere disturbi";
- "i problemi sono dovuti alla situazione privata";
- "non è possibile misurare il livello di stress connesso al lavoro".

---

<sup>1</sup> Capo del dipartimento sulla qualità del lavoro alla FNV, Jan Warning ha scritto una tesi in olandese (con indice in inglese) intitolata "I sindacati e lo stress connesso al lavoro". Questa laurea presenta una valutazione di otto iniziative sindacali nel settore dei servizi ed esamina i motivi per i quali alcune iniziative sindacali hanno più successo di altre.



L'onere di lavoro e lo stress sono al centro del modello teorico. La definizione dello stress è che i lavoratori non hanno abbastanza tempo o non possono esercitare una forza sufficiente per svolgere le mansioni in un determinato lasso di tempo. Quick Scan Stress formula otto quesiti sullo stress connesso al lavoro che rappresentano una graduazione scientifica del livello di stress. Le informazioni raccolte forniscono un'indicazione alla direzione quanto all'importanza dello stress nell'azienda. Si possono paragonare i risultati di una determinata azienda ai risultati di un gruppo di riferimento composto da 1'500 lavoratori di vari settori nei Paesi Bassi.

“Quick Scan Stress” fornisce inoltre un'indicazione quanto al controllo sulle tematiche del lavoro nell'azienda, tra cui il controllo sul processo lavorativo, gli orari di lavoro, il livello di autonomia e la soddisfazione. Se i lavoratori hanno un certo controllo su questi aspetti, sono meno vulnerabili ad alti livelli stress con conseguenti problemi di salute. D'altra parte, “Quick Scan Stress” fornisce anche informazioni sulla gravità dei problemi originati dalle esigenze mentali, fisiche ed emotive del lavoro. Quando i lavoratori sono confrontati ad alte esigenze (siano esse fisiche, mentali o emotive) e soffrono di stress, il rischio di problemi di salute è molto più alto.

Quando lo stress sul lavoro è abbinato ad un alto livello di controllo, le conseguenze sulla salute sono molto meno drammatiche, ma quando è abbinato a forti esigenze di risultati, le conseguenze rischiano di essere molto più gravi.

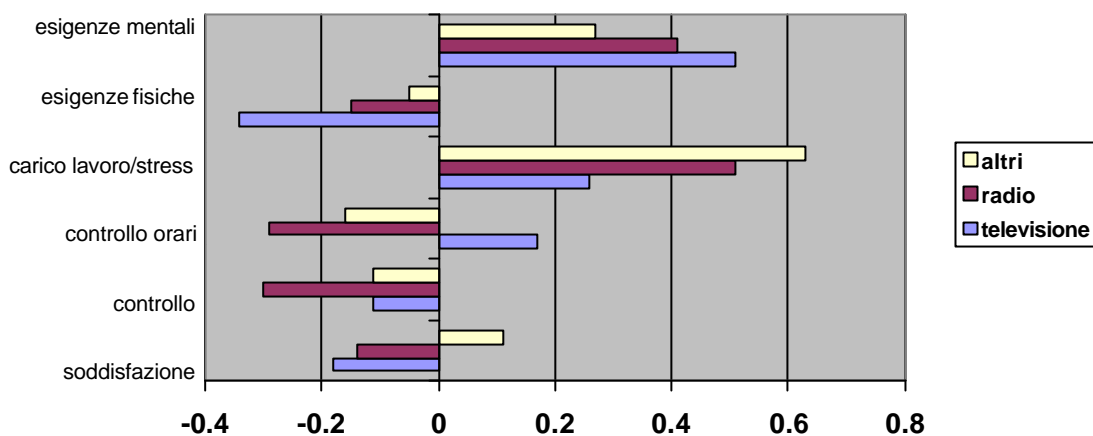
Inoltre, “Quick Scan Stress” illustra le ripercussioni specifiche dello stress connesso al lavoro in seno all'azienda. Lo stress si traduce in stanchezza, problemi di salute o di qualità? Questi ultimi sono molto importanti nelle discussioni con la direzione. Quando il sindacato riesce a dimostrare che lo stress non provoca soltanto problemi di salute ai lavoratori ma anche diversi tipi di problemi di qualità (servizi scadenti, errori, mancanza di affidabilità, basso livello di vendite, immagine poco positiva) per l'azienda, la direzione è molto più propensa ad attuare una strategia di prevenzione.

Una delle caratteristiche più interessanti dello strumento sindacale olandese è che propone una spiegazione delle principali cause dello stress nell'azienda. “Quick Scan Stress” individua sette cause principali, ossia problemi a livello di (1) pianificazione, (2) leadership, (3) personale temporaneo, (4) automazione, (5) formazione, (6) strumenti e (7) suddivisione del lavoro in cui sono necessarie molte funzioni polivalenti. Tutte queste possono essere cause di stress. Ben inteso è possibile che, in una determinata azienda, possano essercene altre.

Tuttavia, è stato accertato che, nella maggior parte delle aziende in cui viene utilizzato questo strumento, i sindacati o i consigli aziendali ritengono che “Quick Scan Stress” consenta loro di identificare le cause corrispondenti ad una situazione specifica.

## 5. Una presentazione grafica delle conclusioni di “Quick Scan Stress”

Ecco alcuni grafici che riguardano una determinata azienda. Si tratta di un'emittente con due dipartimenti principali, radio e televisione, mentre altri dipartimenti più piccoli sono raggruppati sotto la voce “altri”.

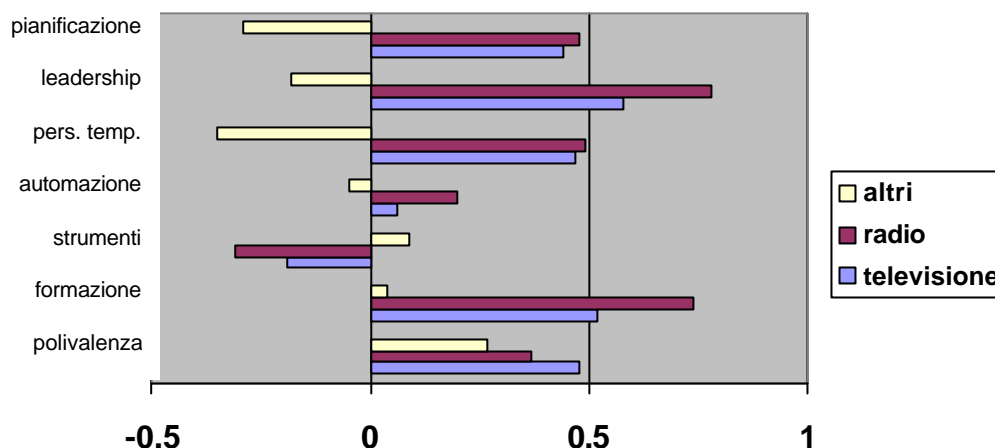


Il grafico illustra i dati per ogni dipartimento. Quando il valore è superiore a “0” significa che vi sono problemi connessi allo stress a questo livello. Quando è inferiore a “0”, significa che non vi sono problemi.

Come risulta chiaramente dal grafico, vi sono due fattori problematici principali nell'azienda: problemi di sovraccarico di lavoro/stress e di esigenze mentali. Per il dipartimento televisione, le esigenze mentali sono le più forti. Per i dipartimenti classificati “altri” il problema del sovraccarico di lavoro e di stress è quello più preoccupante. I lavoratori nel dipartimento radio sono a metà strada tra gli altri due gruppi.

La situazione per gli altri valori non è altrettanto drammatica. Le uniche eccezioni sono il controllo sull'orario di lavoro nel dipartimento televisione e la soddisfazione nei dipartimenti catalogati “altri”. Ma i valori di queste scale sono meno preoccupanti rispetto a quelli indicati per le esigenze mentali e l'onere di lavoro/stress.

Il grafico seguente illustra le cause dello stress nella ditta emittente:



Dal grafico risulta che i motivi degli alti livelli di stress differiscono nei vari dipartimenti, anche se radio e televisione sono confrontati a difficoltà paragonabili. Per queste ultime, vi sono problemi di leadership, formazione, pianificazione e polivalenza. Per gli “altri”, il problema principale è la polivalenza ed in minore misura, gli strumenti e la formazione.

L'esempio presentato dall'azienda emittente dimostra in che modo “Quick Scan Stress” (i) illustra lo stress in diversi dipartimenti dell'azienda ed altri problemi connessi alla situazione di lavoro, e (ii) contribuisce ad individuare le principali cause di stress nei vari dipartimenti.

## 6 Valutazione

“Quick Scan Stress” è da un certo punto di vista uno strumento sindacale avanguardista. Semplifica problemi complessi e mette le conoscenze a disposizione dei lavoratori. Grazie a “Quick Scan Stress”, il problema dello stress è accessibile a specialisti non tecnici.

Inoltre, “Quick Scan Stress” è uno strumento di lavoro per i sindacati, in quanto consente loro ed ai consigli di fabbrica, di fare dello stress una delle priorità dell'azienda. Dalla sua apparizione, “Quick Scan Stress” è stato utilizzato in un migliaio di aziende. Alla sorpresa generale dei sindacati, questo strumento è stato utilizzato anche da alcuni datori di lavoro desiderosi di utilizzare questo strumento di ricerca. Tuttavia, il motivo principale per il quale i datori di lavoro si dotano di “Quick Scan Stress” è il prezzo, in quanto è molto meno costoso di ricercatori chiamati a svolgere tale studio.

D'altra parte, non tutti i problemi possono però essere risolti da “Quick Scan Stress”. Alcuni rimangono insoluti:

- lo strumento individua le origini dello stress in un'azienda in termini generali, ma non è abbastanza preciso per un'azione efficace e perfettamente mirata. Per esempio, “Quick Scan Stress” può raccomandare di migliorare la pianificazione nell'impresa, ma questo può essere ottenuto in molti modi diversi. Una volta ultimata la ricerca

svolta da “Quick Scan Stress” occorre mirare con precisione i cambiamenti da attuarsi nell’azienda.

- “Quick Scan Stress” contribuisce ad accentuare le priorità dell’azienda, come già detto, ma l’attuazione di contromisure necessita tempo e non è facile. L’insidia di “Quick Scan Stress” è che ha svolto una mole considerevole di ricerca ma non se ne è fatto nulla, o ben poco.

Comunque sia, il movimento sindacale olandese si rallegra che “Quick Scan Stress” sia a disposizione dei sindacati e dei consigli aziendali.

## **Lavorare senza fine – il mio tempo è la mia vita<sup>1</sup>**

### **A cura di Siegfried Balduin, IG Metall, Germania**

Lo stress è una tematica che preoccupa IG Metall da diversi anni ed è diventato uno dei punti al centro della politica del nostro sindacato. In Germania, come altrove, i lavoratori sono sempre più confrontati a lunghi orari di lavoro, esigenze eccessive, pesanti oneri di lavoro e lo squilibrio tra vita familiare e vita lavorativa, tutti elementi che contribuiscono all'intensificazione dello stress. Gli straordinari, compresi quelli non remunerati, sono diventati la regola in un certo numero di aziende e molti si portano il lavoro a casa trasformandosi in telelavoratori.

Nel 1999 IG Metall ha deciso di lanciare un'iniziativa di vasta portata battezzata "Arbeiten ohne Ende – meine Zeit ist mein Leben" (Lavorare senza fine– il mio tempo è la mia vita) ed ha aperto un dibattito su questo tema nelle imprese ed in seno alla struttura sindacale nel suo insieme. Questa iniziativa ha avuto un buon riscontro sia in fabbrica che tra il pubblico in generale, in quanto la tematica interessa tutti, soprattutto i lavoratori non manuali, particolarmente colpiti da questo nuovo fenomeno. IG Metall ha ricevuto un importante feedback e raccolto reazioni positive.

Di fatto lo stress è un problema nel quale la gente si identifica facilmente, nella misura in cui tocca alcuni dei loro interessi chiave. Ha a che vedere con la salute e l'orario di lavoro flessibile, problemi che mobilitano e motivano oggi più che mai. In Germania, la gente è disposta a trattare di questo tema e ad impostarlo politicamente. E' diventato uno dei temi principali dell'operato sindacale ed offre grandi possibilità di dialogo stretto con gli iscritti e di miglioramento dell'immagine del sindacato. La gente ritiene che sia capitale affrontare i cambiamenti a livello di lavoro ed i problemi a livello di orari.

Durante la fase iniziale della campagna, IG Metall si è sforzata soprattutto di cercare di offrire uno strumento in grado di suscitare interesse nei confronti di questo tema a livello locale e dei mass-media. Sono stati pubblicati numerosi opuscoli e documenti a scopi pubblicitari per stimolare il dibattito sia in seno alle aziende che fuori. Questo materiale è stato ampiamente divulgato tra il pubblico e discusso esaurientemente. Sono stati messi a punto questionari per raccogliere ed organizzare informazioni di prima mano, sono stati stabiliti contatti e reti, con scienziati ed esperti, che hanno riferito i risultati ottenuti nei consigli di fabbrica. Mediante internet ed intranet, si è resa possibile la comunicazione interpersonale nonché lo scambio di esperienze. La comunicazione personale si è rivelata un aspetto determinante dell'intero processo.

L'esito della prima fase è stato positivo nella misura in cui IG Metall è riuscita a costruire una base, una piattaforma in seno alle aziende e tra i mass-media, al fine di renderlo pubblico e migliorare il profilo sindacale. Ora è una tematica

---

<sup>1</sup> "Arbeiten ohne Ende – Meine Zeit ist mein Leben"

dibattuta in tutto il paese. Di fatto, è diventato un prodotto interessante che permette di aprire certe porte.

IG Metall intende proseguire questa campagna, migliorare la cooperazione con i professionisti della medicina del lavoro ed i ricercatori, nonché estendere le reti esistenti. Il mondo del lavoro ha subito cambiamenti radicali, come pure la capacità di lavoro e le esigenze della gente. L'obiettivo non è fabbricare soluzioni pronte per l'uso, bensì fare di questo problema una delle priorità dei consigli aziendali, dei sindacati a tutti i livelli e nella vita lavorativa quotidiana, per coglierne il significato e promuovere la comprensione delle incidenze e delle ripercussioni di questi sviluppi.

Fondamentalmente, la reazione imprenditoriale è stata molto cauta. Ma i datori di lavoro sanno che si tratta di una tematica popolare e molto raramente agiscono contro di essa o ostacolano il dibattito. La maggior parte dei lavoratori non manuali hanno preso parte alle indagini perché riguardavano la salute e gli orari di lavoro, e sono preoccupati dall'allungamento dell'orario di lavoro. Benchè la settimana di 35 ore sia sancita dagli accordi collettivi, di fatto la gente si rende conto di lavorare molto di più e soffre di una pressione sempre più intensa e di un carico di lavoro sempre più pesante. E' importante offrire loro la possibilità di analizzare questa problematica, fornire un foro adeguato per farlo, ed agevolare esercizi di sensibilizzazione nelle attività sindacali. E' anche capitale sollevare questo problema al di fuori dell'azienda.

Ora si tratta di vedere in che modo convincere i lavoratori che possono veramente cambiare qualcosa. Quale strategia consentirà loro di apportare tali cambiamenti? Quali sono le alternative?

I sindacati sono confrontati alla necessità di colmare il divario crescente tra la nuova realtà in fabbrica ed un modello di regolamentazioni negoziate negli scorsi decenni. Strumenti quali limitazioni dell'orario di lavoro o la regolamentazione degli straordinari, che sono stati utilizzati nella produzione, non funzionano nei posti di lavoro orientati verso i servizi. Occorre elaborare nuove regolazioni a livello di contrattazione e di fabbrica, applicabili tanto alle attuali forme di lavoro che alle forme sempre più diffuse di lavoro autonomo, nel contesto di un nuovo management orientato verso gli obiettivi e nuovi concetti di orario di lavoro. Devono essere elaborati nuovi modelli, che tengano conto degli interessi e delle aspettative della gente – le loro aspirazioni ad una maggiore autodeterminazione, una maggiore libertà di azione e padronanza del proprio tempo, maggiore compatibilità tra lavoro e vita privata, risultati e tutela della salute, nonché l'importanza crescente della formazione continua e dell'apprendimento per tutta la vita.

Nel definire un'impostazione generale, IG Metall deve dunque tenere conto della diversità di interessi. Cercare di siglare accordi che coprano tutti i suoi aderenti, sia lavoratori manuali che non manuali, è una sfida capitale per l'organizzazione. Non tutti i gruppi hanno gli stessi interessi contemporaneamente. In quanto sindacato industriale, IG Metall deve trovare i modi adeguati per salvaguardare la solidarietà pur sviluppando, al tempo stesso, un'impostazione differenziale che rispecchi le esigenze e preoccupazioni individuali.



L'orario di lavoro è un esempio di questa area conflittuale. Si riscontra la tendenza ad abolire la pratica di marcare il cartellino all'entrata ed all'uscita (Zeiterfassung) ed i datori di lavoro indubbiamente lo ritengono un progresso in quanto non hanno più bisogno di controllare. La maggior parte dei lavoratori però lo vede come un attacco ai loro interessi personali. Sono determinati a difendere questa prassi e nel dibattito politico ciò offre al sindacato la possibilità di cercare una soluzione insieme. Per IG Metall è evidente che questa prassi non è una soluzione all'intensificazione della pressione e del carico di lavoro. Per queste persone, però, è una specie di assistenza, qualcosa cui non vogliono rinunciare. Lavorano sempre di più ma non vogliono allestimenti orari flessibili se non sono retribuiti per gli straordinari. IG Metall ha un'eccellente esperienza a livello di retribuzione degli straordinari e di indennità per i lavoratori non manuali, molto diversa da quanto praticato nelle aree di produzione.

Il sindacato deve dunque presentare nuovi modelli, capaci di stabilire l'equilibrio tra l'interesse dei datori di lavoro e dei lavoratori non manuali e le diverse fasi del loro lavoro e forse anche della loro vita. La differenziazione è indispensabile. Le esigenze dei giovani non sono le stesse che le esigenze dei meno giovani, le esigenze delle donne sono diverse da quelle degli uomini, ma il sindacato deve lanciare un'offensiva ed esaminare le diverse possibilità. IG Metall vuole una maggiore sovranità, un maggiore controllo sul tempo, con la possibilità che i lavoratori non manuali determinino in quale momento possono esercitare i loro diritti, piuttosto che lasciarne l'iniziativa al datore di lavoro.

IG Metall ritiene che questa tematica debba essere inclusa nei futuri accordi collettivi. Occorre elaborare una nuova strategia che consenta di forgiare l'orario di lavoro secondo forme innovative di organizzazione del lavoro e di obbligo di risultati. Lo stress e l'orario di lavoro non possono essere dissociati, devono essere considerati l'uno rispetto all'altro e connessi al sistema retributivo, alle qualifiche ed agli obiettivi di risultati.

In Germania è in corso un dibattito sulla necessità di dotarsi di diritti di co-decisione in vista dei risultati mirati. Se il sindacato non riesce a sviluppare un strumento che gli garantisca una certa influenza su quanto deve essere raggiunto ed in quanto tempo, si produrrà un effetto a spirale causato da diversi obblighi di risultato con il rischio che il sindacato diventi sempre più emarginato.

Nella seconda fase, IG Metall intende concentrarsi su azioni con le aziende che hanno partecipato a tutt'oggi. Molte cercano di definire posizioni specifiche comuni al fine di renderle attuabili nei consigli aziendali e negli accordi collettivi.

IG Metall è determinata a promuovere questo tipo di attività e sosterrà energicamente tutte le iniziative internazionali. Lo scambio di informazioni ed esperienze come pure il lavoro in network sono nell'interesse di tutti e dovrebbero figurare tra le massime priorità.

**Arbeiten ohne Ende?**

**Lavorare senza Fine?**

Ziele ohne Maß  
Noch mehr Druck  
Warum komme ich nicht mehr raus?

Obiettivi fuori misure?  
Ancor più pressione?  
Perché non posso farcela più?

**Il mio Tempo è la mia Vita**  
**Meine Zeit ist mein Leben**

Eine Arbeitszeit-Initiative der IG Metall

## L'onere di lavoro cresce

- ◆ Gli straordinari, compresi quelli non retribuiti, svolgono un ruolo importante
- ◆ Molti si portano il lavoro a casa e si trasformano in telelavoratori.
- ◆ Al tempo stesso: enorme aumento del volume di lavoro.

## I motivi della nuova deregolamentazione nel lavoro quotidiano

- ◆ Lavorare senza controllo obbligatorio („Vertrauensarbeitszeit“ = orario di lavoro basato sulla fiducia reciproca)
- ◆ Nuovi metodi di gestione e di controllo indiretto
- ◆ Confronto diretto con il mercato ed i desideri dei clienti
- ◆ Nuova autonomia sul lavoro („lavora come vuoi ma fai profitti“)

## Metodi di controllo indiretto

- ◆ Suddivisione delle aziende in centri di profitto, unità e via dicendo
- ◆ Tutti sono in concorrenza con tutti
- ◆ Le funzioni imprenditoriali rientrano nel lavoro dei dipendenti
- ◆ Benchmarking permanente
- ◆ Aspettative eccessive di utili degli azionisti = esigenze interne eccessive = esigenze eccessive verso il lavoratore

## Ambivalenza degli effetti sui lavoratori

- ◆ Non c'è più sostegno nè controllo
- ◆ A molti piace lavorare senza limiti
- ◆ Timore per la sopravvivenza sul mercato
- ◆ Effetti deleteri sulla salute e le condizioni di vita

## Effetti deleteri sulla salute

- ◆ Continui straordinari ed esaurimento, compreso burnout
- ◆ Malattie psicosomatiche dovute al timore dell'insuccesso e cattiva coscienza permanente
- ◆ Perforazione dei timpani e sindrome acufene dovute a tensione e lavoro eccessivi
- ◆ Utilizzare la stessa tattica della direzione nelle relazioni tra lavoratori (pressione dei pari e mobbing)

## Alcuni risultati di azioni possibili

- ◆ Azione contro i tentativi di allungare gli orari di lavoro („il mio tempo è la mia vita“)
- ◆ Esprimersi pubblicamente nell'azienda
- ◆ (pubblicare casi individuali ed anonimi di lavoro senza limiti su intranet)
- ◆ Creare condizioni idonee allo scambio di esperienze di controllo indiretto
- ◆ Informazione e consultazione con i consigli di fabbrica ed i sindacati

## Campagna nazionale della IG Metall

- ◆ Motto "Lavorare senza limiti? Il mio tempo è la mia vita"
- ◆ Prima tappa: rivolgersi ai lavoratori non manuali soprattutto nella IT; attualmente: estensione a tutti i settori
- ◆ Attività di igiene e sicurezza per mantenere il lavoro entro certi limiti



**Arbeiten ohne Ende?**

**Lavorare senza fine?**

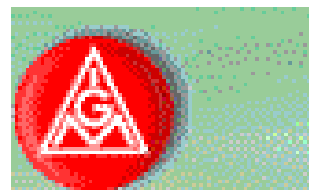
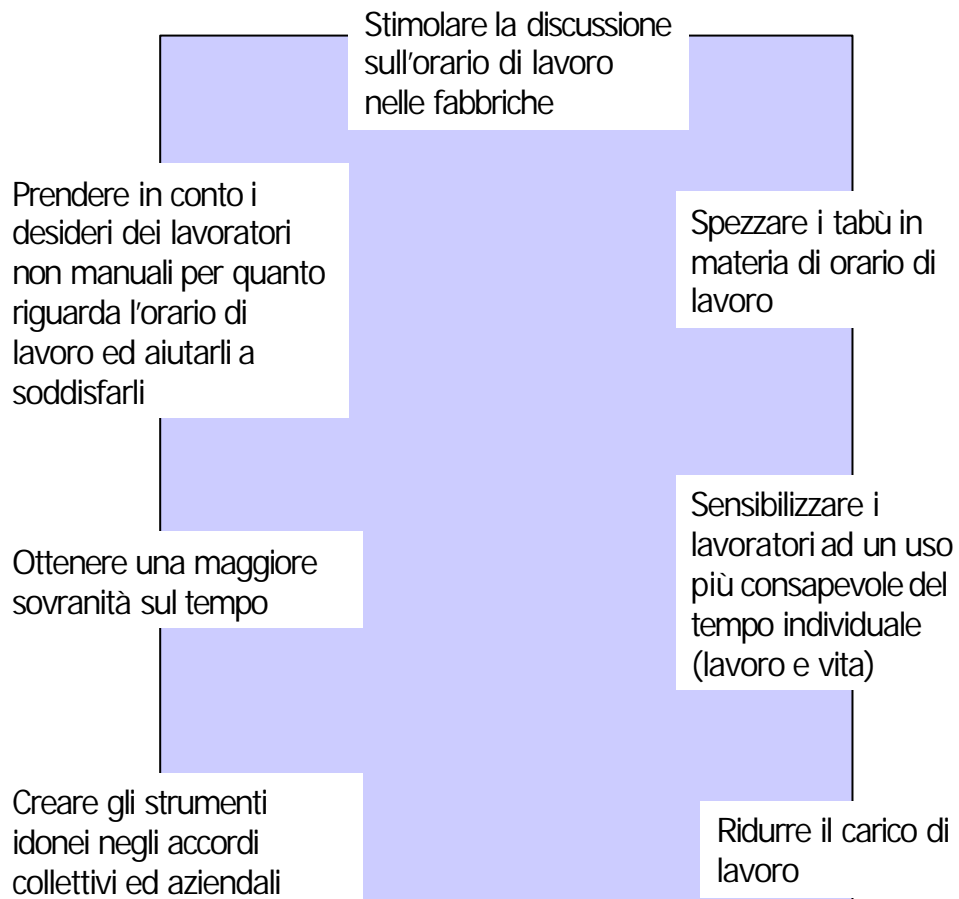
Il mio tempo è la  
mia vita

**Meine Zeit ist mein Leben**

  
Eine Arbeitszeit-Initiative der IG Metall

## Iniziativa della IG Metall sull'orario di lavoro ...

Tramite questa iniziativa, IG Metall mira a



## **Le attività del Centro “Heartful” del Denki Rengo**

**A cura di Hidehiko Ishimoto, JEIU<sup>1</sup>, IMF-Japan Council**

Denki Rengo è un sindacato industriale che organizza 780'000 lavoratori nelle industrie dei macchinari elettrici, dell'elettronica e dell'informatica in Giappone. La maggior parte dei sindacati nelle principali ditte nipponiche di macchinari elettrici – circa 220 – sono affiliati al Denki Rengo.

I sindacati nipponici non sono organizzati per professione o attività, bensì piuttosto per azienda, che riuniscono in un unico sindacato, i lavoratori tanto manuali che non manuali occupati dalla stessa azienda.

Dalla composizione della base, risulta che gli uomini rappresentano l,81% e le donne il 19%. In termini di qualifiche professionali, gli universitari con una o più lauree rappresentano il 32%, di cui il 6% hanno un master. I laureati rappresentavano il 16% nel 1983. L'alto tasso di ingegneri e periti tecnici iscritti al Denki Rengo dovrebbe persistere in un'industria di tecnologia avanzata.

Ciò si riflette nella composizione degli effettivi nell'industria dei macchinari elettrici. Di fatto, questa industria comporta un alto numero di ingegneri, anche nel settore manifatturiero, e questa tendenza dovrebbe accentuarsi in futuro, anche se non come in passato. Nel contesto attuale di concorrenza spietata, la produzione è andata trasferendosi dal Giappone verso i paesi esteri, fin dagli anni ottanta. Il conseguente calo della produzione nazionale come pure la riduzione della scala di produzione devono essere considerati come parte della sfida che dobbiamo cogliere.

### **1. Contesto generale**

L'incessante inasprimento della concorrenza tra aziende e l'innovazione tecnologica espongono i lavoratori dell'industria dei macchinari elettrici a maggiori responsabilità e stress mentale nel loro lavoro quotidiano, in quanto le aziende sempre più adottano politiche di personale e benefici incentrate sulle capacità e sui risultati individuali. Orari di lavoro relativamente lunghi, non solo per gli ingegneri, coinvolti nello sviluppo del prodotto, sono indubbiamente uno dei fattori che contribuiscono allo stress. Le situazioni economiche tese spingono le aziende a ristrutturare, contribuendo dunque alle incertezze sul futuro e soprattutto per quanto riguarda le condizioni occupazionali e di lavoro.

Inoltre, i trattamenti psicologici non sono stati oggetto di un'attenzione particolare in passato in un paese in cui la spinta nazionale verso un benessere materiale sempre maggiore si è fatta a scapito delle soddisfazioni spirituali, in particolare nel periodo di forte crescita degli anni sessanta e settanta. Il Giappone non fa eccezione alle sfide cui sono confrontate le società moderne, in particolare l'allentamento delle relazioni umane valide in una famiglia prettamente nucleare che vive in città sempre più popolate.

---

<sup>1</sup> Sindacato giapponese dell'elettricità, elettronica ed informatica.



### **Atteggiamenti degli iscritti sindacali**

Stando ad un'indagine svolta da Denki Rengo, l'88,3% degli intervistati ha dichiarato di sentirsi stressati e mentalmente esausti. L'indagine ha accertato che la maggior parte delle cause sono connesse al lavoro ed al posto di lavoro. I lavoratori trascorrono il più grosso delle 16-17 ore sveglie sul posto di lavoro, lontano da casa. I problemi di salute mentale dovrebbero aggravarsi a causa della crescente domanda di professionalità e migliori risultati. Ne risulta che l'igiene mentale sul posto di lavoro è estremamente importante per qualsiasi lavoratore.

La medicina psicologica è apparsa da poco in un numero limitato di controparti sociali ed i sindacati assicurativi non sono affatto sufficienti. Stando all'indagine Rengo (centrale nazionale), servizi di medicina mentale sono offerti nel 46% degli uffici. I contenuti di detti servizi sono svariati; le consultazioni mediche rappresentano il 67%; sport e ricreazione, 39%; formazione mediante bollettini ed opuscoli aziendali, 31%; interviste per controlli regolari, 27% e seminari di organizzazione, 26%.

Attualmente, ci si scontra per lo più ad una totale incomprensione della malattia mentale. La maggior parte delle aziende e dei sindacati non capiscono la situazione in modo sufficiente per cercare almeno di impostarla. Contrariamente alle altre malattie frequenti, la malattia mentale non è corredata da sintomi comuni quali emicranie e mal di denti e dunque si fatica a capire. Una persona che soffre di disturbi mentali può essere fraintesa e considerata né più né meno che pigra e lenta perché non dà segni di dolore o sofferenza. Dunque, è imperativo per i membri della sua famiglia, i superiori ed i colleghi di lavoro, avere la necessaria comprensione della malattia mentale. E' addirittura possibile che le persone circostanti siano cause involontarie della malattia stessa.

## **2. Contenuto e risultati**

In questo contesto, Denki Rengo ha adottato una risoluzione nel corso della sua Convenzione del 1998 per istituire un Centro "Heartful" come azione concreta in favore dei servizi d'igiene mentale. Gli obiettivi sono doppi: non si limiterà soltanto al trattamento ed alle cure dopo che la malattia si è dichiarata, bensì offrirà sostegno agli aderenti sindacali ed alle rispettive famiglie, affinché possano continuare a gioire pienamente della vita tanto lavorativa che familiare e comunitaria. Il Centro è stato aperto nel gennaio 1999 e da allora è estremamente attivo.

Per essere più precisi, il centro offre consultazioni agli aderenti ed alle loro famiglie per telefono (chiamata gratuita) su problemi di salute mentale. Tre consulenti qualificati e sperimentati offrono tali servizi. Inoltre, c'è un medico di turno in caso di necessità. Anche se non esistono dati dettagliati, un servizio di consultazione può durare tra 40 minuti ed un'ora. Attualmente, non si fanno colloqui personali ed il servizio si limita a consultazioni telefoniche, ma in futuro potrebbe esserci una domanda di servizi on-line via e-mail.

Il servizio di consultazione è operativo telefonicamente da lunedì a venerdì dalle ore 16 alle ore 20.

Nel 2000, si sono registrati circa 2'000 casi (ossia 160 al mese) di cui 380, pari al 20% sono stati trattati dal medico. Gli iscritti alla ricerca di una consultazione rappresentano il 75% delle telefonate, mentre le loro famiglie rappresentano il 25%. Talvolta le telefonate provengono da persone di rango superiore e responsabili sindacali.

I temi trattati spaziano da relazioni difficili con i superiori o i colleghi sul lavoro, oppure il lavoro stesso, fino al matrimonio ed alla nascita dei figli. Statisticamente, si può suddividerli tra: crisi mentale, 36,0%; problemi familiari, 32,3% e problemi relativi al lavoro, 24,9%. I servizi sono forniti dal centro su base strettamente personale ed anonima. Il sistema non consente dunque a Denki Rengo il minimo accesso alle informazioni private dell'iscritto che consulta.

Reti di esperti che collegano 700 posti sul piano nazionale offrono agli iscritti che consultano, la possibilità di un colloquio con il medico se necessario.

Inoltre, alcune aziende offrono un servizio di igiene mentale ma poiché i loro servizi e quelli forniti da Denki Rengo presentano caratteristiche diverse, è difficile dire quale dei due è migliore.

Dal punto di vista del lavoratore, più consultori ci sono, più i vantaggi sono importanti in quanto la scelta è più ampia.

Un consultorio esterno è preferibile in termini di protezione della sfera privata.

I servizi di consultazione offerti da un datore di lavoro presentano inconvenienti in termini di riservatezza. Date le relazioni umane profondamente emotive tuttora esistenti sul lavoro in Giappone, si può dire che qualsiasi iniziativa in materia d'igiene mentale presentata alla direzione ha scarse possibilità di successo senza il coinvolgimento del dipartimento delle risorse umane.

### **3. Altre attività**

Esistono altre attività a livello di salute mentale. Oltre ai servizi di consultazione telefonica, si avverte la necessità di istituire consultori sui posti di lavoro. A tal fine, occorre che i servizi di salute mentale siano accettati facendo capire agli iscritti che la malattia mentale non ha niente d'insolito. Gli iscritti devono inoltre essere incoraggiati a sentirsi responsabili della propria salute mentale.

Denki Rengo invia oratori (medici) ai seminari sulla salute mentale organizzati dalle sue affiliate. A tutt'oggi sono stati organizzati seminari in oltre 100 luoghi di lavoro cui hanno partecipato 5'000 aderenti in tutto il paese.

Denki Rengo predisporrà tra breve una serie d'orientamenti generali volti a promuovere l'istituzione di servizi di consultazione per la salute mentale in ogni affiliata.

#### **4. La rete di sicurezza di Denki Rengo**

Oltre al Centro Heartful , Denki Rengo organizza altre attività di sostegno ai suoi aderenti.

Sostegno familiare: piani d'assicurazione vita e pensionistici nonché servizi giuridici (con avvocati in ogni associazione locale);

Sviluppo delle risorse occupazionali ed umane: servizi temporanei (in fase d'elaborazione) e servizi occupazionali (previsti);

Attività di volontariato: piantare alberi nei paesi del sud est asiatico e servizi di accudimento e medici (in fase di elaborazione).

Nissan Motors Co., Ltd., affiliata del Japan Automobile Workers' Union (JAW), porta avanti attività di questo tipo da oltre dieci anni.

### **ITER**

- (1) Decisione in base a concetti di base (giugno 1998)**
- (2) Presentazione ed adozione della risoluzione alla 46a Convenzione annua del sindacato nel luglio 1998.**
- (3) Istituzione di un comitato direttivo per il Centro "Heartful"**
- (4) Riunioni mensili del comitato direttivo a partire da settembre 1998**
- (5) A tutt'oggi:**
  - \* Creazione di una rete nazionale di specialisti**
  - \* Assunzione e formazione del personale del Centro "Heartful"**  
**(consulenti telefonici, medico, personale d'ufficio)**
  - \* Cooperazione richiesta del Ministero del Lavoro, Ministero della sanità e dell'Associazione medica giapponese**
  - \* Creazione di una rete pubblica nazionale**

**Membri del comitato direttivo del Centro “Heartful”  
dell’JEIU**

1. Endo, Toshiko	NTT Kanto Health Ufficio direzione	Supervisore
2. Kubota, Hiroya	Istituto di ricerca sulla salute mentale	Rappresentante
3. Shima, Satoru	Tokyo Keizai Università	Docente
4. Tanaka, Katsutoshi	Ufficio centrale Toshiba Centro sanitario	Medico del lavoro
5. Nakagawa, Shigeaki	Sindacato assicurazione malattia Matsushita Electric	Direttore del centro di supervisione di Tokyo Dottore in psichiatria
6. Haratani, Takashi	Istituto nazionale industriale di ricerca medica	
7. Morisaki, Minako	Centro di sviluppo della salute Sony Atsugi	Vice capo sezione
8. Ofuku, Mayumi	JEIU	Segretario principale
9. Nakagawa, Yoshio	JEIU	Direttore politica del lavoro
10. Uchida, Katsuhisa	JEIU	Direttore del Dipartimento medicina del lavoro
<b>Consulenti speciali:</b> Oda, Shin Katsura Kuboki, Tomifusa	International University of Health and Welfare LCC Stress Research Institute Università di Tokyo, Prof.	Docente in psichiatria Dipartimento di medicina psicosomatica Dipartimento di medicina psicosomatica

Iscritti sindacali e membri della famiglia

## Struttura del Centro “Heartful”

### **PRESENTAZIONE A SPECIALISTI ED ORGANIZZAZIONI SPECIALI**

In base alla situazione quale descritta nelle consultazioni telefoniche o chieste dalla persona interessata, nelle regioni dove è possibile, vi presenteremo allo specialista in consultazione e trattamento medico o alle organizzazioni specializzate nel trattamento.

### **CONSULTAZIONI**

Telefonate gratuite per consultazioni in tutto il paese - con la garanzia della massima riservatezza.

**Centro “Heartful”  
JEIU**

Sostegno di quattro consulenti ed  
uno psichiatra

(1) Chi può chiedere una consultazione?

Gli iscritti ai sindacati affiliati a JEIU e le loro famiglie.

(2) Telefono

Consultazione con consulenti professionisti sperimentati su chiamata telefonica gratuita in tutto il paese, **Telefonata e consultazione gratuite.**

Orari dell'Emotional Health Advisory Center: da lunedì a venerdì, tranne giorni festivi

Dalle ore 16:00 alle ore 20:00 e consultazioni fino alle ore 21:00.

(3) Messa in contatto con specialisti

Conformemente alle condizioni descritte nelle consultazioni telefoniche ed alla richiesta, nelle regioni in cui sono disponibili, consultazioni con consulente, specialisti quali infermieri, dottori in psichiatria, dottori in medicina psicosomatica, ecc. e messa in contatto con organizzazioni specializzate, gratuitamente.

(4) Rete nazionale di specialisti

Il Centro "Heartful" fornisce sostegno agli aderenti sindacali ed alle loro famiglie mediante una rete nazionale esclusiva JEIU per la consulenza più idonea, consiglio, esame e trattamento.

Rispetto assoluto della riservatezza per quanto riguarda il nome del sindacato, il nominativo della persona, la natura della consulenza, ecc.

Rispetto assoluto della riservatezza

## **Stress e burnout – La risposta di ISTC**

### **A cura di Eddie Lynch, ISTC, Gran Bretagna**

Desidero impostare il problema dello stress dal punto di vista della Gran Bretagna e dare un'idea delle azioni intraprese in questo paese per far fronte alla propagazione di questo fenomeno.

Prima di parlare delle risposte sindacali nel nostro paese, è bene illustrare cosa fa il governo britannico e cosa non fanno i datori di lavoro.

Molto del lavoro svolto sullo stress in Gran Bretagna risulta dalla dimensione europea.

Nel 1996, la Commissione Europea ha predisposto un rapporto in cui si raccomandava di intensificare le ulteriori azioni in materia di stress connesso al lavoro nell'Unione Europea.

Il rapporto precisa gli obiettivi cui dobbiamo tendere:

- Il grado di attenzione che nei diversi paesi si presta allo stress connesso al lavoro
- Il quadro legale esistente per incoraggiare l'azione
- Le strategie generali adottate per gestirlo

In Gran Bretagna, ne abbiamo tenuto conto; la salute sul posto di lavoro ha conquistato uno statuto prioritario senza precedenti.

Il Ministero della sanità ha fatto della salute sul lavoro una tematica chiave per

#### **"La nostra campagna per un paese più sano."**

Il Ministero dell'ambiente, dei trasporti e delle regioni, con a capo il vice Primo Ministro, John Prescott, e la Commissione su igiene e sicurezza hanno pubblicato congiuntamente

"Ridare vita ad igiene e sicurezza"

che fissa obiettivi ambiziosi di riduzione delle malattie occupazionali per il prossimo decennio.

E l'Esecutivo igiene e sicurezza ha elaborato il proprio piano decennale per garantire una migliore salute della forza lavoro in Gran Bretagna in

"Uniti per garantire la salute".

Questo programma riconosce di fatto che questa tematica merita da tempo un'attenzione concertata.

Alcune statistiche allarmanti attestano dell'ampiezza del problema:

- Ogni anno in Gran Bretagna venticinquemila persone lasciano il mercato del lavoro a causa di stress connesso al lavoro.
- Ogni settimana, tremila persone passano da un congedo per malattia di lunga durata all'invalidità; il novanta per cento non riprende mai più un'attività professionale.
- In Gran Bretagna, il costo delle malattie connesse al lavoro è stimato intorno a £10 miliardi all'anno (14,16 miliardi USD).

Non è dunque sorprendente che la Commissione igiene e sicurezza, che è l'organismo in carica dell'attuazione delle normative e della legislazione in materia di igiene e sicurezza, sia giunta alla conclusione che lo stress connesso al lavoro non può più essere ignorato.

Queste constatazioni sono significative.

Perché? Perché riconoscono ufficialmente che lo stress non è un problema soltanto individuale.

Ed è il modo in cui il luogo ed i posti di lavoro sono organizzati e concepiti che è all'origine degli alti livelli di malattie originate dallo stress. Ma sarebbe ingiusto scagionare i datori di lavoro con tanta leggerezza.

Le risposte imprenditoriali non sono idonee.

Hanno però qualcosa in comune ossia l'accento che regolarmente mettono sulla responsabilità di ogni individuo nel controllare le malattie relative allo stress.

Un solo aggettivo si addice a questa impostazione : vergognosa.

Diversi studi dimostrano che i principali fattori di stress sono:

- Le scadenze
- Le interruzioni costanti
- La mancanza di sostegno
- La comunicazione insufficiente
- L'incompetenza dei dirigenti

Le risposte dei datori di lavoro sono problematiche anche perché appaiono come reazioni istintive, che non si sforzano minimamente di valutare i rischi psicosociali inerenti al lavoro in seno all'azienda .



L'anno scorso, un rapporto dei Servizi di relazioni industriali ha esaminato centoventisei organizzazioni.

Colpisce il gran numero di organizzazioni che hanno dichiarato che lo stress nella loro organizzazione aveva provocato un incremento dell'assenteismo, ma soltanto il quarantaquattro per cento ha misurato l'assenza in modo tale da identificare lo stress come causa.

Questi datori di lavoro sono colpevoli, colpevoli di negligenza.

I diversi casi di stress registrati recentemente hanno cominciato ad attirare l'attenzione dei datori di lavoro sul fatto che hanno il dovere, entro limiti ragionevoli, di salvaguardare la salute psicologica dei loro addetti.

Senza dimenticare la vittima – la persona che vive lo stress supplementare di portare il caso innanzi ai tribunali.

Poiché il nesso tra fattori organizzativi e stress mentale del lavoratore è ora chiaramente accertato, le aziende che attuano cambiamenti organizzativi unicamente per obiettivi di profitto, senza tenere conto delle ripercussioni sulla qualità di vita degli effettivi, devono essere richiamate al loro dovere.

Non solo perché si tratta di negligenza, ma anche perché questa impostazione può tradursi soltanto in livelli controproducenti di malattie ed assenteismo.

In Gran Bretagna, il Trades Union Congress ha pubblicato un rapporto nel gennaio 1999 intitolato "Lo stress sul lavoro: opportunità di un codice".

Il rapporto poggia sulle risposte ad un'indagine condotta su novecentoventisette rappresentanti sindacali di igiene e sicurezza.

Sono stati scelti a caso su oltre settemila rappresentanti che avevano partecipato ad una precedente indagine del TUC, che aveva accertato che lo stress connesso al lavoro è di gran lunga la problematica primordiale in materia di igiene e sicurezza per loro e per le persone da loro rappresentate.

I principali fattori di stress individuati nell'indagine TUC sono:

- Troppo lavoro 62%
- Cambiamenti incessanti di organizzazione del lavoro 50%
- Cadenza del lavoro 48%
- Teppistica stretta o irrelata 47%
- Esclusione dal processo decisionale 45%

Anche l'ISTC ha svolto un'indagine.

Quest'ultima intendeva approfondire ulteriormente il problema dello stress, le sue cause e le preoccupazioni degli iscritti sindacali.

I risultati sono stati che il cinquanta per cento dei rappresentanti igiene e sicurezza dell'ISTC hanno citato lo stress tra le loro cinque priorità assolute.

Inoltre, cinquantacinque per cento dei segretari di sezioni hanno citato lo stress come massima priorità.

All'inizio dell'anno, l'ISTC ha commissionato un rapporto su "Organizzazione del lavoro ed igiene e sicurezza sul lavoro nell'industria siderurgica britannica".

Il rapporto giunge alla conclusione che....

"è palese che l'aspetto psicosociale del lavoro, inclusi lunghi orari di lavoro, sovraccarico di lavoro, assenza di controllo sul lavoro, assenza di sostegno sociale e di opportunità di sviluppo delle professionalità, ha un'incidenza sulla salute fisica e mentale dei lavoratori."

E' bene sottolineare, però, che il coinvolgimento sindacale migliora l'azione contro lo stress - in quanto i datori di lavoro prendono iniziative molto più frequentemente quando consultano il sindacato sulla politica in materia di stress che quando non lo fanno.

L'ultima indagine del TUC su novemila rappresentanti pubblicata l'anno scorso conferma le conclusioni delle indagini precedenti.

Tutti questi dati sono utilizzati in Gran Bretagna per fare pressione in favore di una legislazione in materia di stress connesso al lavoro.

Attualmente, in Gran Bretagna, non esiste alcuna legislazione specifica in materia di stress.

Dal punto di vista sindacale, le prove raccolte sembrano inconfutabili.

Attualmente, l'ISTC coopera con il Corus Group per sviluppare un programma di formazione sull'igiene sul lavoro, sui problemi di vessazione, molestie e stress.

L'anno scorso, l'ISTC ha lavorato insieme all'industria dei cavi e dei cavi metallici per sviluppare un programma aziendale inteso a promuovere l'igiene e la sicurezza in questa industria.

Gran parte di questo programma tratta dell'igiene sul lavoro. Il programma è poi stato integrato nel piano strategico triennale dell'Esecutivo igiene e sicurezza per l'igiene e la sicurezza in Gran Bretagna.

I datori di lavoro hanno un dovere, tanto statutario che legale, per quanto riguarda la problematica dello stress connesso al lavoro.

Ciò si applica ai rischi di stress come a tutti gli altri rischi occupazionali.

Queste argomentazioni sono state utilizzate con successo nell'affare John Walker contro Northumberland County Council, risultato nel versamento di un'indennità di £175'000 (248'125 USD).

Walker era un operatore sociale che ha avuto due esaurimenti nervosi in seguito al crescente carico di lavoro.

Attualmente, in Gran Bretagna, si osservano segni incoraggianti che fanno presumere che lo stress otterrà un riconoscimento legale .

L'Esecutivo igiene e sicurezza cerca ora di incrementare il proprio contributo producendo un Codice di prassi sull'uso di valutazioni dello stress per prevenire lo stress occupazionale .

Questa iniziativa ha il sostegno totale del TUC e dei sindacati in Gran Bretagna.

Per riassumere la situazione in Gran Bretagna:

Il problema dello stress connesso al lavoro è in primo piano da tre o quattro anni.

Il governo ha riconosciuto il problema, i sindacati esercitano pressioni in favore di una legislazione in materia.

L'ISTC lavora insieme a governo, sindacati e datori di lavoro per prevenire lo stress sul posto di lavoro, sia sotto forma di assistenza ai nostri iscritti, che di programmi di formazione quali il programma di formazione igiene e sicurezza dell'ISTC o di pressioni in favore di un quadro legale in Gran Bretagna.

Prima otteniamo uno statuto legale dello stress, migliore sarà la salute dei nostri iscritti.

## **OSSERVAZIONI CONCLUSIVE**

Poiché la logica globale di mercato è tuttora predominante nell'attuale pensiero economico, i lavoratori di tutto il mondo sono più che mai confrontati ad una molteplicità di nuove strutture e nuovi processi organizzativi – ridimensionamento, occupazione interinale, straordinari, tempistica irrealista, maggiori requisiti di produttività, ecc. Quando il carico di lavoro si fa eccessivo rispetto al numero di persone ed al tempo disponibili, quando la gente ha poco o nulla da dire né alcun controllo sul lavoro svolto, quando la paura della disoccupazione invade i pensieri dei lavoratori, ciò che si traduce in stress e depressione con conseguenze nefaste sulla vita sociale e familiare.

Stando alla terza indagine europea sulle condizioni di lavoro, svolta dalla Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, il lavoro è la causa principale dello stress per un terzo dei lavoratori. In Giappone, la percentuale di persone che soffrono di grave ansia e stress nella vita lavorativa è aumentata da 53% nel 1982 a 63% nel 1997. Questi dati, provenienti da organismi nazionali ed internazionali di ricerca riconosciuti, sono significativi e stanno a dimostrare che lo stress connesso al lavoro non può più essere ignorato.

Come risulta dalle discussioni svoltesi durante il seminario, il modo in cui oggi il lavoro è organizzato è indubbiamente uno dei principali fattori di stress. In proposito, le nuove impostazioni manageriali svolgono un ruolo determinante. Quello che oggi conta è conseguire risultati positivi ed obiettivi prestabiliti. Il concetto d'orario di lavoro sta svanendo e l'atteggiamento dei lavoratori è sempre più dettato dalla necessità di conseguire tali obiettivi. In Giappone, l'anzianità è rimpiazzata dall'obbligo di risultati. Nelle imprese, si riscontra un nuovo tipo di "autonomia" connessa a maggiori responsabilità individuali, dove la pressione non è più dovuta essenzialmente alla direzione bensì ai colleghi del gruppo o dell'unità. "Fate quello che volete, ma fate tutto il possibile per essere redditizi" è la parola d'ordine. La minaccia di disinvestimento e di riduzione dei posti di lavoro è una spada di Damocle sospesa sulla testa dei lavoratori. In questo nuovo ambiente di lavoro, la pressione dei colleghi è tale che il principio stesso di solidarietà è in pericolo.

Lo stress deve essere controllato alla fonte. Le tecniche di gestione dello stress e la medicina complementare possono avere effetti positivi nel breve termine e contribuire ad alleviare la tensione causata dallo stress, ma non possono rimuoverne la fonte. Qualsiasi strategia, per essere coronata da successo, non deve focalizzarsi sul singolo individuo, bensì preoccuparsi della relazione tra il lavoratore, il suo contesto e le condizioni di lavoro, ed integrare i cambiamenti sul posto di lavoro.

La prevenzione come impostazione dello stress e del burnout assume un'importanza crescente in termini di ricerca e d'orientamento politico. La prevenzione deve imperativamente avere il sopravvento sul trattamento. Purtroppo, finora, la ricerca sui vantaggi della prevenzione dello stress è molto scarsa. Anche se il costo dello stress è elevato per i lavoratori, le aziende e la

società in senso lato, i datori di lavoro spesso denunciano i problemi personali del lavoratore e sostengono che lo stress è soggettivo e anzitutto connesso alle differenze individuali ed alle circostanze personali.

Di fronte a questa situazione, alcune affiliate della FISM hanno cercato di sviluppare impostazioni innovative. Nei Paesi Bassi, per esempio, il Quick Scan Stress ha consentito ai sindacati di individuare le cause dello stress ed inserire questa tematica nell'agenda imprenditoriale. In Germania, IG Metall ha lanciato un'iniziativa "Lavorare senza fine - il mio tempo è la mia vita" che ha contribuito ad attirare l'attenzione delle aziende e dei mass-media su questa problematica. In Svezia, la SIF ha predisposto un CD-Rom che descrive l'equilibrio indispensabile tra lavoro e tempo libero. In Canada, l'Autoworkers Union sta svolgendo uno studio, in cooperazione con personale medico e ricercatori universitari, sulla relazione tra organizzazione del lavoro e pressione sanguigna nei lavoratori del settore automobilistico. In Giappone, Denki Rengo ha istituito un centro assistenziale nel 1999 che offre consulenze in materia di salute mentale.

Molti partecipanti hanno evidenziato il fatto che la problematica dello stress dovrebbe essere inclusa negli accordi collettivi. I fatti hanno dimostrato che esiste un nesso indiscutibile tra lo stress e l'orario di lavoro. Queste due cose non possono essere dissociate e devono essere esaminate alla luce del sistema retributivo, delle qualifiche e degli obiettivi di risultato. Mediante i negoziati, i sindacati devono cercare di garantire che lo stress occupazionale sia adeguatamente trattato e sia integrato nel processo contrattuale.

Si è detto inoltre che lo stress dovrebbe essere oggetto di normative internazionali minime. La maggior parte dei paesi sono dotati di normative in materia di igiene e sicurezza sul luogo di lavoro, ma dette normative tendono a focalizzarsi sui risvolti fisici e non includono chiaramente i risvolti di salute psicologica o mentale delle condizioni di lavoro. Occorre intraprendere azioni nell'ambito dell'OIL per definire normative vincolanti in materia, nonché elaborare meccanismi attuativi efficaci.

In Gran Bretagna, il problema dello stress connesso al lavoro è in primo piano da qualche anno e vi sono segni incoraggianti di un prossimo riconoscimento legale. Apparentemente il governo ha ammesso il problema ed i sindacati fanno pressione in favore della legislazione. Attualmente, l'ISTC lavora insieme al Corus Group per sviluppare una formazione su igiene e sicurezza sul lavoro che tratti tra l'altro dei problemi di stress.

Come sottolineato dalla SIF e dalla IG Metall, sensibilizzare gli iscritti sul problema è un elemento importante per raccomandare provvedimenti di prevenzione dello stress. I sindacati devono promuovere la comprensione della sindrome stress e della necessità di un intervento tempestivo. Devono includere esercizi di consapevolezza nelle loro attività rispettive per consentire ai loro iscritti di rivendicare l'adozione dei provvedimenti necessari da parte dei datori di lavoro. Per tutti la sfida è dunque tradurre questa consapevolezza in azione.

In generale, i sindacati devono cercare di dimostrare l'impatto positivo della prevenzione dello stress e dell'intervento sull'ambiente psicosociale di lavoro come pure la necessità di trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata. Tutto ciò è chiamato a svolgere un ruolo importante in ogni strategia messa in atto dalla FISM per aiutare le sue affiliate a trattare del problema dello stress occupazionale tra i lavoratori non manuali nell'industria metalmeccanica.