



L'esperienza del Centro Stress e Disadattamento di Milano: l'evoluzione dell'esperienza assistenziale in tema di patologie da disadattamento lavorativo



CONVEGNO REGIONALE "RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO"

Marina di Massa - 28-29 settembre 2009

Maria Grazia Cassitto



**Fondazione IRCCS Policlinico Mangiagalli
Regina Elena**

Clinica del Lavoro "L. Devoto"

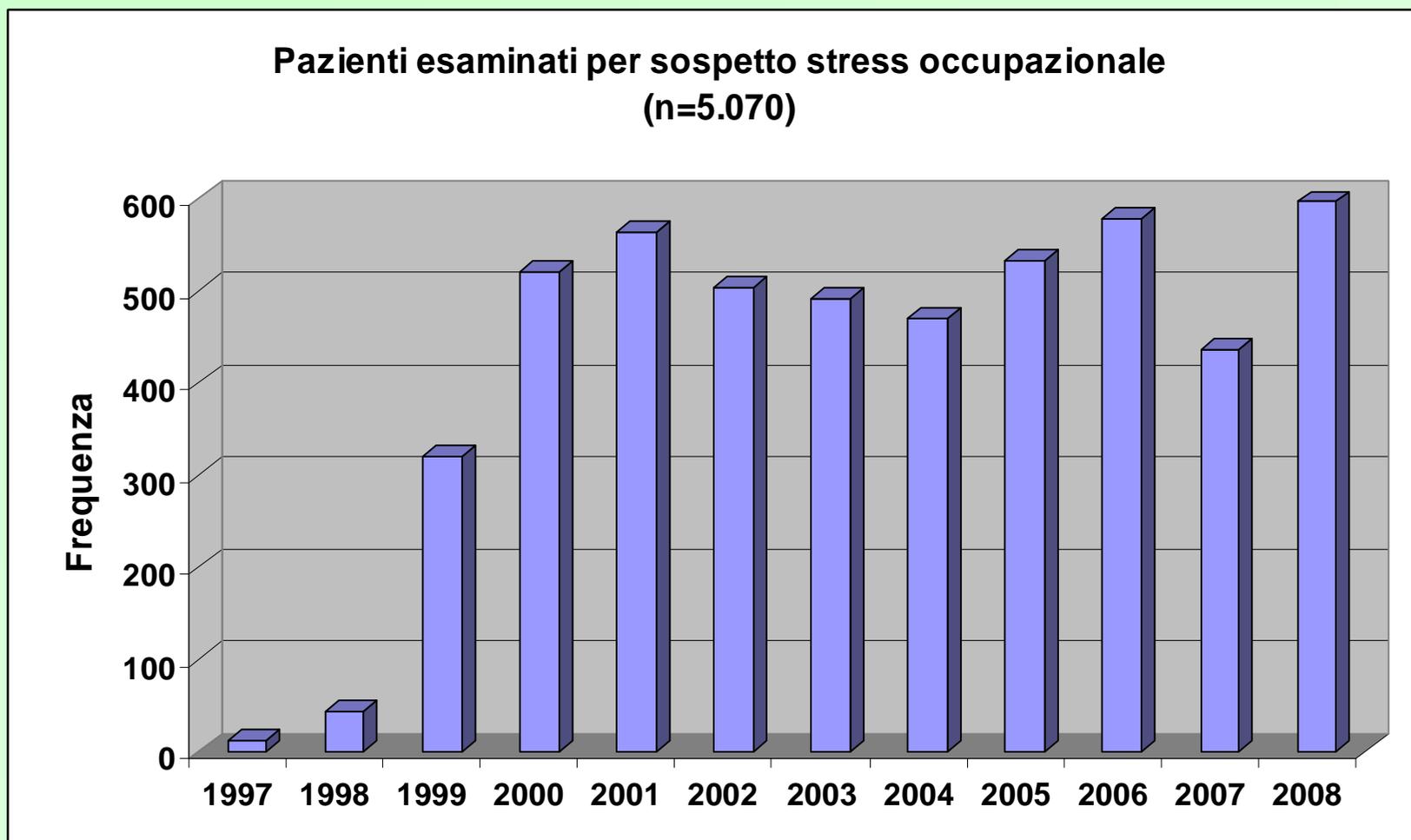
- **NEL 1996, NASCE IL PRIMO CENTRO MEDICO ITALIANO (CDL) PER LO STRESS OCCUPAZIONALE E IL MOBBING E UN SERVIZIO DI DAY HOSPITAL VIENE APERTO PRESSO LA “CLINICA DEL LAVORO LUIGI DEVOTO” A MILANO.**
- **CDL E’ UN CENTRO OSPEDALIERO PUBBLICO CON UNO STAFF DI MEDICI DEL LAVORO, PSICOLOGI, PSICOTERAPEUTI, PERSONALE TECNICO E INFERMIERISTICO.**
- **IL CDL SI È OCCUPATO E ANCORA OGGI SI OCCUPA DEI DISTURBI STRESS CORRELATI IN AMBIENTE DI LAVORO: MOBBING, VIOLENZA FISICA, BURNOUT, PROBLEMATICHE ORGANIZZATIVE**
- **I COMPITI PRINCIPALI DEL CDL SONO LA DIAGNOSTICA CLINICA, LA RIABILITAZIONE, L’INSEGNAMENTO, L’INFORMAZIONE E LA FORMAZIONE E LA RICERCA.**

C, Milan

OBBIETTIVI DELL'ATTIVITÀ CLINICA

- **Ottenere un quadro il più possibile esaustivo dello stato di salute psicofisica del soggetto**
- **Ottenere un quadro il più possibile oggettivo ed esaustivo delle condizioni di lavoro del soggetto**
- **Escludere o evidenziare pregresse o attuali patologie psichiche non collegate al lavoro**
- **Stabilire una compatibilità tra le condizioni di lavoro riferite e la patologia lamentata**
- **Ove possibile orientare il soggetto sia sotto il profilo clinico che nella gestione della situazione lavorativa**
- **Organizzare un breve periodo di supporto psicoterapeutico**

Soggetti esaminati per sospetto stress occupazionale al CDL dal 1997 al 2008 (n = 5070)



CDL, Milano

LA NOSTRA ESPERIENZA NELLO STUDIO/GESTIONE DEL DISADATTAMENTO LAVORATIVO STRESS-CORRELATO E' INIZIATA NEGLI ANNI NOVANTA PARTENDO DAL FENOMENO "MOBBING" A SEGUITO DI UNA CONFERENZA TENUTA A MILANO DAL PROF. HEINZ LEYMANN CHE DAVA UNA PRIMA SISTEMATIZZAZIONE DEL FENOMENO, UNA SUA DEFINIZIONE E NE DELINEAVA LE CARATTERISTICHE E IL MECCANISMO

SI È RAPIDAMENTE EVIDENZIATO CHE, NELL'ATTIVITÀ SINO AD ALLORA SVOLTA COME CONSULENTI DELLA NOSTRA MEDICINA INDUSTRIALE, PER LE VISITE D'IDONEITÀ, IN MOLTE ANAMNESI DI SOGGETTI INVIATI DALLE AZIENDE A CAUSA DI MANIFESTAZIONI DI DISAGIO O INABILITÀ ACQUISITA NELLO SVOLGIMENTO DEI LORO COMPITI LAVORATIVI ERANO EMERSE SITUAZIONI CHE OGGI DEFINIREMMO DI VIOLENZA PSICOLOGICA.

**A PARTIRE DALLA METÁ DEGLI ANNI NOVANTA QUESTA CASISTICA
CHE OGGI FACCIAMO RIENTRARE NEI RISCHI PSICOSOCIALI SI È
ANDATA ARRICCHENDO DI CASI PROVENIENTI DA OGNI SETTORE
OCCUPAZIONALE E CON UNA PREVALENZA, RICONTRATA COME È
NOTO IN TUTTI I PAESI, DALL'AREA SANITÁ
IN MOLTI CASI DI RICHIESTE DI TRASFERIMENTI, LIMITAZIONI A
COMPITI PER PATOLOGIE DI VARIO GENERE E CHE TALVOLTA CI
SEMBRAVANO OGGETTIVAMENTE POCO SIGNIFICATIVE SI
INTRAVVEDEVANO IN REALTÀ DISFUNZIONALITÀ
ORGANIZZATIVE QUANDO NON VESSAZIONI E VIOLENZA MORALE**

**CERTAMENTE, RISPETTO AD ALTRI PAESI MA SOPRATTUTTO
RISPETTO AL NORD EUROPA, QUESTA CONSAPEVOLEZZA È
EMERSA CON UNA NOTEVOLE LATENZA .**

QUALE IL MOTIVO:

**UNA POSSIBILE RISPOSTA NELLA STRUTTURA DEL MONDO DEL
LAVORO DEL NOSTRO PAESE FATTA PER OLTRE IL 90% DI
REALTÀ MEDIO-PICCOLE O DI GRANDI STRUTTURE PUBBLICHE.**

**QUESTA REALTÀ HA CONSENTITO IL PROTRARSI NEL TEMPO DI
RAPPORTI INTERPERSONALI DISFUNZIONALI MA
GENERALMENTE ACCETTATI COME FACENTI PARTE DELLE REALTÀ
OCCUPAZIONALI**

**IN QUESTE REALTÀ LE PERSONALITÀ ASSUMONO
IMPORTANZA MAGGIORE CHE NON NELLE GRANDI REALTÀ
INDUSTRIALI DOVE I RAPPORTI SONO MAGGIORMENTE
STRUMENTALI AL RISULTATO**

**UGUALMENTE, IL CLIMA ORGANIZZATIVO NEI SUOI ASPETTI
CONTESTO-CONTENUTO, QUANDO È DISFUNZIONALE ED È
MENO FINALIZZATO ALL'OTTIMIZZAZIONE DEL RAPPORTO
ORGANIZZAZIONE-RISULTATO, È TERRENO DI CULTURA SIA
DELL'INSORGENZA DI CASI DI MOBBING CHE DI BURNOUT,**

**LE DINAMICHE CHE NE RISULTANO SPESSO RICORRONO A
QUANTO DI PIÙ ARBITRARIO ESISTE NELLE CULTURE
LOCALI DA QUI ABUSI E VESSAZIONI**

- **CERTAMENTE, LA VIOLENZA PSICOLOGICA È SEMPRE ESISTITA E NEGLI AMBIENTI DI LAVORO È STATA ED È TUTTORA SOVENTE IGNORATA, MISINTERPRETATA O PERMESSA COME STRATEGIA DELIBERATA INDIVIDUALE O AZIENDALE.**
- **INOLTRE, I COMPORTAMENTI VIOLENTI FISICI O PSICOLOGICI AUMENTANO NEI PERIODI DI CAMBIAMENTO, INCERTEZZA, AGITAZIONI SOCIOECONOMICHE, RAPIDE TRASFORMAZIONI SOCIALI**
- **I SOGGETTI SONO SPAVENTATI E DIVENTANO PIU' INTOLLERANTI E RIGIDI E PRONTI A CONSIDERARE GLI ALTRI COME POTENZIALI NEMICI.**
- **IL RECENTE PASSATO E L'ATTUALE PERIODO CHE STIAMO VIVENDO HA APPUNTO QUESTE CARATTERISTICHE**

E SU QUESTA BASE SI SPIEGA LA COMPARSA DEL SECONDO ASPETTO DELLA VIOLENZA MORALE CHE È TIPICA DEL NOSTRO PAESE OSSIA QUELLA FORMA DI VIOLENZA MORALE CHE HA COME SCOPO L'ALLONTANAMENTO DI UN/A DIPENDENTE PER RISOLVERE IL PROBLEMA DEGLI ESUBERI O PRESUNTI TALI.

È APPUNTO ALLA FINE DEGLI ANNI NOVANTA, INIZIO DUEMILA CHE SI MOLTIPLICANO I CASI IN CUI QUESTA STRATEGIA VIENE FREDDAMENTE E CONSAPEVOLMENTE APPLICATA NELLE REALTÀ INDUSTRIALI MEDIO-GRANDI SENZA L'IMPROVVISAZIONE DELLE PICCOLE REALTÀ O DELLE INERZIE DELLE GRANDI STRUTTURE PUBBLICHE

NELLO STUDIO DEL FENOMENO MOBING QUINDI È PROPRIO
IL RUOLO DELL'ORGANIZZAZIONE CHE ASSUME
UN'IMPORTANZA DETERMINANTE SIA ATTRAVERSO:

UN RUOLO ATTIVO NEL FACILITARE, MANTENERE O
UTILIZZARE LE SITUAZIONI DI STRESS NEGATIVO E LE SUE
CONSEGUENZE

UN RUOLO PASSIVO NEL MANCATO INTERVENTO PER
RIMUOVERE LE CAUSE DELLE DISFUNZIONALITÀ E DEI
CONFLITTI A LORO VOLTA ALLA BASE DI RAPPORTI
INTERPERSONALI SBILANCIATI E PATOGENI

QUESTI DIECI ANNI DI ESPERIENZA CI HANNO CONFERMATO CHE:

- **IL MOBBING E' UN FENOMENO COMPLESSO MULTICAUSALE DERIVANTE DALL'INTERAZIONE DI DIFFERENTI FATTORI , i.e. INDIVIDUALI, DIADICI, DI RAPPORTI DI GRUPPO, DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DELLA SOCIETÁ IN GENERALE**
- **SONO RARE LE SITUAZIONI IN CUI NON SI RITROVI L'AZIONE CONTEMPORANEA E DETERMINANTE DI TUTTI QUESTI FATTORI**
- **NELLA MAGGIORPARTE DEI CASI È EMERSO COME PRECEDENTE L'INSORGENZA DEL MOBBING UNA QUALCHE FORMA DI CAMBIAMENTO NON NECESSARIAMENTE RILEVANTE E TALVOLTA NON AVVERTITO COME TALE**

GLI ANTECEDENTI

Ristrutturazioni aziendali (32,7%)

>> *soggetti con titolo di scuola superiore e impiegati / quadri / dirigenti*

Cambio di un superiore (19,9%)

Richieste dei soggetti relative al lavoro (13,3%)

>> *uomini <45 anni*

Nuovo posto di lavoro (11,5%)

>> *soggetti <45 anni e soggetti con titolo di studio universitario*

Cambiamenti nella sfera personale e nella salute (8,8%)

>> *giovani donne al rientro dalla maternità o che necessitano di permessi per l'accudimento di familiari*

>> *con intervenuta "incapacità/limitazione"*

>> *soggetti con scuola dell'obbligo e con la qualifica di operai*

Conflitti interpersonali (9,7%)

(Silvia Punzi – Tesi di Dottorato 2007, *Clinica del lavoro*)

UNA DIFFUSA CONVINZIONE È:

**ALLA BASE DEI FENOMENI DI MOBBING C'È SEMPRE UNA
SITUAZIONE DI CONFLITTO**

**AFFERMAZIONE SOLO PARZIALMENTE VERA E SOLO SE SI
RICONOSCE CHE:**

- **NON È UN CONFLITTO AD ARMI PARI**
- **SOLO UNA DELLE DUE PARTI HA IN MANO TUTTI GLI ELEMENTI CHE CONCORRONO A DETERMINARE LA SITUAZIONE E QUINDI LI PUÓ UTILIZZARE PER PERSEGUIRE I SUOI OBBIETTIVI O QUELLI DELL'ORGANIZZAZIONE**
- **LA VITTIMA HA SOLO UNA VISIONE PARZIALE E CONTINGENTE DELLE SITUAZIONI E REAGISCE CONTESTUALMENTE E QUINDI QUASI SEMPRE IN MANIERA DISFUNZIONALE**

Abbiamo sempre visto dimostrato che non è il conflitto in quanto tale a creare le premesse di una possibile azione mobbizzante ma gli obbiettivi palesi o sotterranei di chi da inizio allo scontro.

Nelle situazioni di pura strategia aziendale non necessariamente c'è un conflitto, la vittima non ha fatto assolutamente niente per provocare ostilità o rispondere con ostilità ad ostilità

Spesso solo molto tempo dopo emergono i veri motivi della manifesta volontà di espellere un soggetto dalla sua realtà lavorativa.

ABBIAMO AVUTO CONTINUE DIMOSTRAZIONI CHE:

- **LA VIOLENZA PSICOLOGICA SI MANIFESTA ATTRAVERSO UNA SERIE DI AZIONI QUASI SEMPRE TRASCURABILI SE SINGOLARMENTE CONSIDERATE, SIA NEI CONFRONTI DELLA PERSONA/INDIVIDUO SIA DELLA SUA FUNZIONE E RUOLO**
- **È LA LORO RIPETITIVITÀ, PERSISTENZA, MULTIFORMITÀ, FREQUENZA, DURATA NEL TEMPO, E L'IMPOSSIBILITÀ DI FRONTEGGIARLE O REAGIRE CHE LE RENDE DISTRUTTIVE E LE FA DIVENTARE UN MECCANISMO DEVASTANTE**

LE AZIONI NEGATIVE

Azioni contro la persona:

- *isolamento sociale (76.1%)*
- *umiliazioni (65.0%)*
- *istigazione di altre persone (56.6%)*

Azioni contro il lavoro:

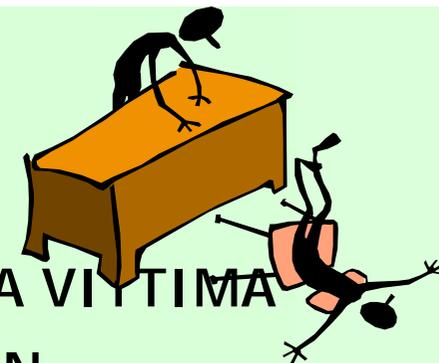
- *svalutazione delle proposte lavorative (68.6%)*
- *declassamento professionale (68.1%)*
- *critiche ingiustificate al lavoro (62.8%)*
- *svalutazione delle prestazioni (59.7%)*
- *esclusione dalle attività lavorative (57.5%)*
- *esclusione dalla comunicazione (49.6%)*

Frequenza:

- *giornaliera (57.1%)*
- *settimanale (12.8%)*
- *mensile (4.9%)*

(Silvia Punzi – Tesi di Dottorato 2007 Clinica del Lavoro – Milano)

ABBIAMO ANCHE VISTO CONFERMATO CHE:



- LA PERSONALITÀ DEL MOBBIZZATORE E DELLA VITTIMA SVOLGONO UN RUOLO SIGNIFICATIVO MA NON DETERMINANTE. BISOGNA RICONOSCERE CHE CHIUNQUE PUO DIVENTARE O UN MOBBIZZATORE O UNA VITTIMA
- IN QUESTE SITUAZIONI C'È SEMPRE UNO SQUILIBRIO DI POTERE, NON NECESSARIAMENTE FORMALE, TALVOLTA IL MOBBER È RICONOSCIUTO COME LEADER SOLO DAL SUO GRUPPO
- DIVENTARE UN MOBBER NON È SEMPRE UN PROBLEMA DI PERSONALITÀ MA LO È CERTAMENTE SEMPRE DI ETICA

UGUALMENTE

- **SE È NECESSARIO VALUTARE LA RELAZIONE UNICA E SPECIFICA CHE ESISTE TRA LE DUE PERSONE, È INDISPENSABILE ANALIZZARE L'ESCALATION DEL CONFLITTO IN UNO SPECIFICO CONTESTO OCCUPAZIONALE**
- **A LIVELLO DELL'ORGANIZZAZIONE, IL MOBBING PUÓ FAR PARTE DI UNO STILE MANAGERIALE PER RAGGIUNGERE OBIETTIVI INDIVIDUALI O PUÓ ESSERE LEGITTIMATO DA UNA CULTURA COMPETITIVA CHE CONSENTE COMPORTAMENTI SLEALI**
- **UGUALMENTE, UNA CULTURA NAZIONALE, MODALITÀ STORICHE E UNA CULTURA LEGALE E SOCIO-ECONOMICA AGGRESSIVA POSSONO SVOLGERE UN RUOLO DETERMINANTE NEL FAVORIRE I COMPORTAMENTI MOBBIZZANTI**

Chiunque può diventare una vittima indipendentemente dalla sua personalità.

È il tempo il fattore determinante. E' la durata e la violenza del meccanismo e, certo la capacità di resistenza della vittima, che stabiliscono il percorso.

Un'indagine su un'intera annualità di soggetti (Punzi, 2006) ha dimostrato che il 74,8% dei casi aveva una personalità complessivamente equilibrata mentre nel restante numero emergevano aspetti di vulnerabilità.

Molte delle alterazioni socioemotive osservate erano riconducibili all'esperienza mobbizzante, come già rilevato da altri autori (Brodsky, 1976, Leymann 1996).

ESISTONO LE FASI DI SVILUPPO DEL MOBBING?

- **DIVERSAMENTE DA QUANTO SI SOSTIENE ABITUALMENTE L'INSORGENZA E LO SVILUPPO DEL MOBBING RARAMENTE SEGUONO UNO SCHEMA PREFISSATO.**
- **I DIVERSI MOMENTI SONO STRETTAMENTE DIPENDENTI DALLE CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE, DALLO STILE MANAGERIALE DEL MOBBIZZATORE O DALL'ACQUIESCENZA, CONVENIENZA O CONNIVENZA DEL MANAGEMENT O DEI COLLEGHI**
- **INOLTRE, DAI LIVELLI DI RESPONSABILITÀ E DEL RUOLO DELLA VITTIMA, DALLA SUA ETÀ, RESISTENZA, SPECIFICHE COMPETENZE, RISORSE**

**VI SONO STATI CAMBIAMENTI DAL '96 AD OGGI NELLE
CARATTERISTICHE DEL FENOMENO PRECEDENTEMENTE
DESCRITTE?**

- **LE TIPOLOGIE DEI LAVORATORI SONO MAGGIORMENTE DIFFERENZIATE. NEI PRIMI ANNI ERANO PREVALENTI QUADRI E MANAGER DI LIVELLO ELEVATO CON ETÀ MEDIO-ALTE. E' PROBABILE L'ESISTENZA IN QUESTI GRUPPI DI UN MAGGIOR LIVELLO DI CONSAPEVOLEZZA NELLA POPOLAZIONE GENERALE.**
- **ABBIAMO OSSERVATO UNA RIDUZIONE DEL COSIDDETTO MOBBING STRATEGICO E D UN AUMENTO DEL MOBBING EMOZIONALE**
- **ABBIAMO ANCHE OSSERVATO UN AUMENTO DEI CASI IN CUI VENGONO DESCRITTI AMBIENTI DI LAVORO COMPLESSIVAMENTE INSICURI**

RUOLO DELLE RISORSE PERSONALI

I SOGGETTI CON RISORSE PERSONALI LIMITATE O ASSENTI, MOSTRANO:

- **UN RAPIDO ESAURIMENTO DELLE RISORSE ANCHE IN ALTRE AREE ESISTENZIALI**
- **UN PIÙ GRAVE INSIEME SINTOMATOLOGICO**
- **I PROBLEMI MOBBING CORRELATI INSORGONO CA TRE ANNI PRIMA NEI SOGGETTI CON RISORSE SOCIALI ASSENTI CHE NEI SOGGETTI CHE LE POSSEGGONO SIA PUR IN MANERA LIMITATA**

(Silvia Punzi – Tesi di Dottorato 2007 Clinica del Lavoro – Milano)

EVOLUZIONE – DATI DI FOLLOW-UP

- **DAL 1997 ALA FINE DEL 2006, HANNO CHIESTO UNO O PIÚ CONTROLLI**

708 SOGGETTI

**CON UNA MEDIA DI 70-80/ANNO TRANNE IL '97-'98
CON 25 E 46 SOGGETTI (IL DAY HOSPITAL ERA STATO
APERTO NELL'APRILE DEL '96) E IL 2000 CON 111
SOGGETTI**

Follow-up

Si osserva complessivamente

- **un'alta immodificabilità della situazione**
- **pochi casi di miglioramento spontaneo della situazione**
- **una più bassa capacità di gestione delle situazioni in generale**
- **minor capacità di controllo degli eventi o della possibilità di influenzarli**
- **maggiori vissuti di inferiorità da parte della vittima con aumento dei vissuti di impotenza**
- **minor incidenza della sintomatologia soggettiva in chi ha lasciato l'ambiente di lavoro**

ESISTONO DIFFERENZE DI GENERE NELL'ESERCIZIO DEL MOBBING?

GLI ATTACCHI ALLA PERSONA SONO PREVALENTEMENTE USATI NEI CONFRONTI DELLE DONNE CON ATTEGGIAMENTI E COMPORTAMENTI TESI A ESCLUDERE, UMILIARE, ISOLARE, OFFENDERE

QUESTI ATTACCHI PUNTANO A DISTRUGGERE L'AUTOSTIMA DELLA VITTIMA E DIFFONDERNE UN'IMMAGINE DI NON VALORE

ATTACCHI ALLA SITUAZIONE LAVORATIVA SONO USATI PREVALENTEMENTE CONTRO GLI UOMINI ALLO SCOPO DI DISTRUGGERE L'IMMAGINE PROFESSIONALE, ESCLUDERLI CON AZIONI DIRETTE ALLA SPECIFICITÀ DEL RUOLO

FATTA ECCEZIONE PER LE SITUAZIONI DI MATERNITÀ E LE MOLESTIE SESSUALI, FINALITÀ E MEZZI SEMBRANO PIÙ LEGATI AL RUOLO ED ALLA FUNZIONE CHE AL SESSO

A DISTANZA DI TANTI ANNI DALL'APERTURA DEL DH, OLTRE LE DIFFERENZE DOVUTE ALLA SPECIFICITÀ DELLE SITUAZIONI, SI È CONFERMATO COME IL RICONOSCIMENTO DI UN MECCANISMO MOBBIZZANTE RICHIEDE LA PRESENZA DI:

- **DIREZIONALITÀ:** RIVOLTA AL SINGOLO, ECCEZIONALMENTE ALL'INTERO GRUPPO
- **INTENZIONALITÀ:** ANCHE SE NON EVIDENTE ALL'INIZIO DEVE POI EMERGERE LA FINALITÀ DI DANNEGGIARE, UMILIARE, ISOLARE E, ALLA FINE, ELIMINARE UNO SPECIFICO SOGGETTO.
- **DURATA:** IL MECCANISMO VITTIMIZZANTE PUÓ DURARE GIORNI, MESI O, ANCHE, ANNI.
- **FREQUENZA:** IL MOBBING NON È UN COMPORTAMENTO OCCASIONALE INAPPROPRIATO MA UN ATTEGGIAMENTO COSTANTE
- **MULTIFORMITÀ:** MOBBING È ESERCITATO ATTRAVERSO ATTACCHI CONTRO LA PERSONA, LA SUA FUNZIONE, IL SUO RUOLO, IL SUO STATUS

**DA QUI IL LIMITE, TANTE VOLTE SOTTOLINEATO,
DELLA DIRETTIVA INAIL SULLE CRITICITÀ
ORGANIZZATIVE COME UNICO RIFERIMENTO PER
IL RICONOSCIMENTO DI SITUAZIONE
MOBBIZZANTE**

**QUESTE, PERALTRO GIÀ NORMATE NEL DIRITTO DEL
LAVORO, APPARTENGONO AD UN'UNICA AREA DI
VITA DEI SOGGETTI**

**RIMANDANO A FATTORI DI STRESS E CAUSA DI
PATOLOGIE STRESS-CORRELATE MA NON
NECESSARIAMENTE SI TRATTA DI MOBBING**

**IL MOBBING IN PIÙ INVESTE TUTTE LE ALTRE AREE
DI VITA DEI SOGGETTI, PERSONALI ED
EXTRALAVORATIVE**