Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia,
della formazione e della ricerca DEFR
Segreteria di Stato dell'economia SECO

Mobbing e altri comportamenti molesti

Tutela dell'integrità personale sul posto di lavoro

SECO | Condizioni di lavoro

Editore:
SECO | Direzione del lavoro | Condizioni di lavoro
ab.sekretariat@seco.admin.ch
www.seco.admin.ch

Testo originale in tedesco:
Margot Vanis, SECO

Grafica:
Michèle Petter Sakthivel, Berna

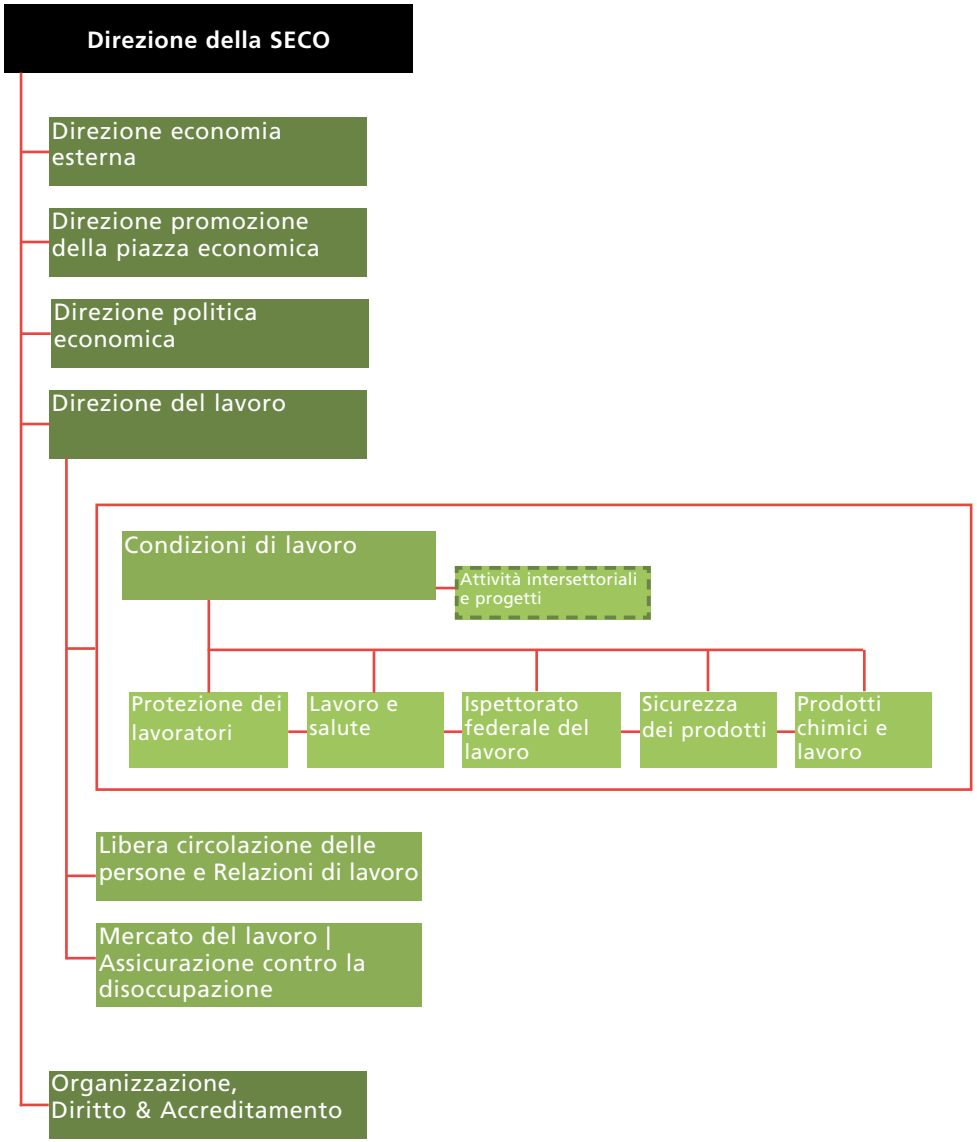
Foto:
Iris Krebs, Fotolia.com

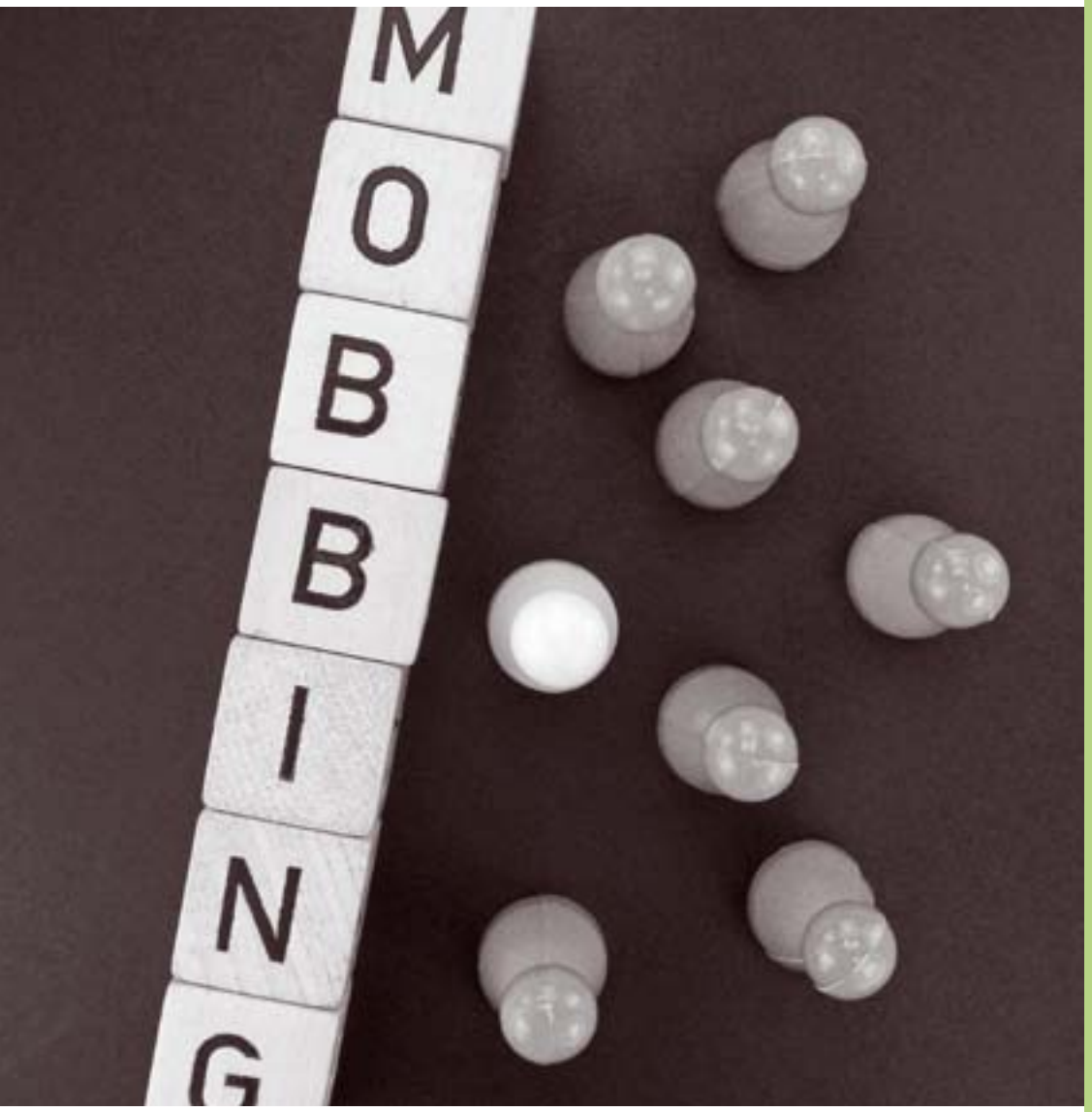
Distribuzione:
UFCL | Ufficio federale delle costruzioni e della logistica
3003 Berna
www.pubblicazionifederali.admin.ch

Download in formato PDF all'indirizzo www.seco.admin.ch

N. di ordinazione: 710.064.i / 2013 /

La nostra organizzazione





Indice

Introduzione 6
Violazione dell'integrità personale
Pubblico target e scopo del presente opuscolo

Forme di violazione dell'integrità personale 8–15

Segnali comportamentali e conseguenze a lungo termine 16–17

Fattori di rischio 18

Cultura gestionale e dell'organizzazione del lavoro 20–25

Protezione dell'integrità personale 26–35
Sensibilizzazione dei dipendenti in materia di tutela dell'integrità personale: rispettare i limiti – porre dei limiti
Formazione dei superiori
Direttiva scritta sulla tutela dell'integrità personale
Regolamento concernente il modo di procedere in caso di problemi
- La persona di fiducia e i suoi compiti
- Persona di fiducia interna o esterna?
- Formazione di interlocutori interni
- Reclami presentati al datore di lavoro e procedura formale

Ricorso a specialisti esterni per indagini all'interno dell'azienda o per la gestione dei conflitti

Consigli su come devono comportarsi le persone molestate 36–37

Le possibilità offerte ai dipendenti dell'azienda che necessitano di un sostegno esterno o che intendono presentare un reclamo 38–39

Allegato 40–47
Lista di controllo
Ulteriori informazioni
Bibliografia
Basi legali

Introduzione

Violazione dell'integrità personale
Con violazione dell'integrità personale vengono definite le aggressioni contro una persona. Si tratta di comportamenti che non rispettano alcun limite e che danneggiano l'autostima.[1] Violazioni dovute a comportamenti irrispettosi o all'esclusione sociale possono essere commesse consapevolmente, ma essere anche il frutto di azioni non intenzionali, poiché nella vita quotidiana gli atti offensivi non sempre sono chiaramente identificabili.

Il mobbing, la discriminazione e la molestia sessuale sono tre esempi di comportamenti problematici che possono condurre a violazioni dell'integrità personale. Di tutti e tre si occupa il presente opuscolo informativo poiché richiedono le stesse misure di prevenzione. Per motivi di spazio non è stato possibile occuparsi anche di altre forme di violazione dell'integrità quali, ad esempio, la costrizione a consumare bevande alcoliche nell'ambito dell'attività professionale, la sorveglianza non ammessa del comportamento dei lavoratori, la violenza fisica o verbale[2] da parte di persone esterne al posto di lavoro come clienti o pazienti.

Secondo l'articolo 6 della legge sul lavoro, il datore di lavoro deve «prendere i provvedimenti necessari per la tutela dell'integrità personale dei lavoratori» (per ulteriori informazioni giuridiche vedasi pag. 46 dell'allegato).

La tutela della personalità presuppone il rispetto e la consapevolezza (mindfulness) relazionale. Strutture di lavoro e regole operative che consentono di interagire reciprocamente in modo leale sono pertanto di grande rilevanza.

Pubblico target e scopo del presente opuscolo
L'obiettivo principale dell'opuscolo è quello di illustrare sia ai responsabili delle aziende che ai dipendenti interessati che cosa si intende per violazione dell'integrità personale, le varie forme di violazione esistenti e in che modo si può e si deve prevenirla. Negli allegati (pag. 40) si trova una lista di controllo che consente di verificare lo stato delle misure di prevenzione adottate in un'azienda.

[1] Per ulteriori informazioni in merito vedasi anche Sabine Steiger-Sackmann (2013), pag. 76 seg.
[2] La violenza può manifestarsi sotto forma di violenza fisica, offese verbali o minacce ed essere accompagnata da atti di razzismo o di carattere sessuale.

Forme di violazione dell'integrità personale

Distinzione
Talvolta i termini mobbing, molestie e violenza fisica sono usati come sinonimi. Tutti sono principalmente focalizzati sulla violazione dell'integrità personale. Per poterli distinguere correttamente, i vari termini sono brevemente illustrati qui di seguito:

Molestia
Secondo l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, il termine viene definito così:

> «Le molestie consistono in un comportamento ripetuto e irragionevole rivolto contro un dipendente o un gruppo di dipendenti e diretto a perseguitare, umiliare, intimidire o minacciare la persona molestata. Le molestie possono comportare aggressioni sia verbali che fisiche, così come atti più subdoli come l'isolamento sociale. Oggetto di molestia possono essere la dignità della persona, la capacità professionale, la vita privata, le caratteristiche fisiche, la razza, il genere o l'orientamento sessuale.»

L'Agenzia europea afferma esplicitamente che «chiunque, in qualsiasi organizzazione, può essere vittima di molestie.» Ciò dimostra che l'essere vittima di molestie non dipende dalle caratteristiche personali, ma che nella maggior parte dei casi è da ricondurre alla situazione.

Non tutti i conflitti sono sinonimo di molestia e di violazione dell'integrità personale. I conflitti fanno parte della vita e sorgono anche sul posto di lavoro. Ciò che conta, invece, è il modo in cui vengono gestiti. Pertanto, tutelare l'integrità personale non significa negare eventuali conflitti o cercare di nasconderli. Problemi irrisolti possono addirittura causare il mobbing e compromettere permanentemente la qualità dei rapporti interpersonali. È auspicabile, dunque, che vi sia una cultura aziendale che consenta di superare in modo costruttivo eventuali divergenze. Non di rado accade, infatti, che malintesi e affermazioni mal interpretate sono all'origine di enormi tensioni. Per poterle evitare basterebbe dunque un chiarimento tempestivo.

Frequenza di comportamenti conflittuali sul posto di lavoro:
Ecco il numero di persone tradotto in percentuali che hanno risposto affermativamente alla domanda se durante il lavoro avessero vissuto negli ultimi 12 mesi una delle situazioni seguenti:

36 % tensioni sul posto di lavoro
15 % trattamento sleale
12 % offese sul posto di lavoro
8 % mobbing/vessazioni
8 % minacce e atteggiamenti umilianti. Le donne sono esposte quasi il doppio degli uomini a questi tipi di comportamento (l'11.5 % contro il 6 %).
1 % violenza fisica (secondo Krieger R. et al., 2012).

Questi dati provengono da indagini rappresentative condotte tra persone che esercitano un'attività lucrativa in Svizzera. La diversità dei valori rilevati per temi correlati dimostra che le persone intervistate distinguono tra diverse forme di discriminazione sociale. Sebbene la frequenza di comportamenti lesivi dell'integrità personale spesso corrisponda a una percentuale formata da una sola cifra, il problema non va banalizzato, poiché può avere gravi conseguenze.

Mobbing
Non esiste una definizione univoca del mobbing che sia internazionalmente riconosciuta. Lo psicologo del lavoro tedesco-svedese Heinz Leymann ha introdotto nella scienza questo termine per descrivere una serie di azioni ostili prolungate nel tempo, intraprese sistematicamente sul posto di lavoro per distruggere psicologicamente e socialmente una persona con l'obiettivo finale di allontanarla dal suo posto di lavoro. Sulla scorta degli studi di Leymann, ha prevalso per la ricerca sul mobbing, la suddivisione in cinque categorie di 45 azioni mobbizzanti.

Forme di violazione dell'integrità personale

Cinque caratteristiche proprie del mobbing
- Atteggiamento aggressivo a livello della comunicazione: limitare la possibilità altrui di esprimersi; interrompere, urlare contro il collaboratore; non fornirgli informazioni
- Atteggiamento aggressivo nelle relazioni sociali: non rivolgere più la parola, ignorare, escludere, isolare il collaboratore
- Atteggiamento aggressivo con impatto sociale negativo per il collaboratore: ridicolizzare, spargere voci infondate, prendere in giro, offendere, fare commenti sprezzanti
- Atteggiamento aggressivo con impatto sulla situazione professionale e privata: attribuire mansioni squalificanti e umilianti al collaboratore, criticare ingiustamente, togliergli compiti importanti
- Atteggiamento aggressivo con impatto sulla salute: minacce di violenza fisica, aggressioni, molestie sessuali

Per decidere se, anche sotto il profilo giuridico, un'azione risponde alla definizione scientifica del mobbing è necessario considerare la situazione nel suo aspetto dinamico e nella sua globalità. Non basta concentrarsi su alcuni eventi isolati, poiché capita spesso di essere confrontati con problemi apparentemente solo di poco conto. Pertanto può risultare difficile decidere se originariamente l'espisodio sia dovuto a pura disattenzione oppure se si tratti di un attacco mirato. Se, tuttavia, le azioni si ripetono e si protraggono per lungo tempo esponendo singole persone sistematicamente a una serie di atti ostili, si parla di mobbing.

Caratteristiche del mobbing sotto il profilo scientifico e giuridico:
- comunicazione ostile perpetrata in modo sistematico ossia si rifiuta di comunicare o si commettono atti vessatori per attaccare direttamente o indirettamente una o più persone
- Aggressioni che si protraggono per lungo tempo (ca. 6 mesi, il che non significa che non si debba intervenire prima)
- Azioni commesse da colleghi e/o da superiori
- L'azione viene percepita soggettivamente come ostile dalla persona contro la quale è diretta. È possibile che all'inizio ciò non venga ancora interpretato così, ma che solo col passare del tempo e nella retrospettiva si possa scorgere l'intenzione negativa
- L'obiettivo e/o la conseguenza è l'estromissione della persona mobbizzata
- La persona bersaglio viene così a trovarsi in una posizione inferiore

Ma ciò non significa che dopo esserne venuti a conoscenza si debba attendere sei mesi prima di intervenire, in quanto i problemi per la salute possono verificarsi anche prima.

Frequenza del mobbing sul posto di lavoro
Uno studio dettagliato sul mobbing pubblicato nel 2002 dalla Segreteria di Stato dell'economia ha dimostrato che il termine mobbing viene interpretato in modo molto diverso. Vedi qui sotto le 3 diverse percentuali.
Un'importante risultato dello studio del 2002 è che i tre gruppi di soggetti interessati hanno mostrato più danni alla salute di quelli non toccati dal fenomeno. Ciò ha implicazioni per la pratica: anche in assenza di una denuncia di mobbing, delle tensioni sociali o un clima aziendale caratterizzato da una mancanza di rispetto reciproco possono portare a un aumento dei danni alla salute.

Gli individui non si dichiarano mobbizzati, ma in realtà subiscono delle azioni che rispondono alla definizione scientifica di mobbing:	I mobbizzati autodichiarati che in base alle azioni di mobbing vissute rispondono alla definizione scientifica del mobbing:	I mobbizzati autodichiarati che in base alle azioni vissute non soddisfano (per intero) i criteri scientificamente stabiliti:
5.2 %	**2.4 %**	**2 %**

In occasione di un altro studio condotto nel 2010, l'8% delle persone interpellate ha risposto in maniera affermativa alla domanda se negli ultimi dodici mesi fossero state confrontate personalmente con una situazione di mobbing. L'aumento dei casi di mobbing tra il 2002 (il 4,4%) e il 2010 (l'8%) messo così in evidenza, potrebbe essere ricondotto a un cambiamento a livello informativo per quanto riguarda la definizione del mobbing, al fatto che la stessa domanda sia stata formulata diversamente oppure a un reale aumento della frequenza del mobbing.

Forme di violazione dell’integrità personale

Molestia sessuale
Con il termine «molestie sessuali sul posto di lavoro» si intende qualsiasi comportamento di carattere sessuale o fondato sull’appartenenza di genere[4] che, per una delle parti, risulta indesiderato e offende la persona nella sua dignità (art. 4 legge sulla parità dei sessi). La legge sulla parità dei sessi (art. 5) prevede prescrizioni specifiche relative alla responsabilità del datore di lavoro in caso di molestie sessuali.

Diverse forme di molestie sessuali:
- insinuazioni a carattere sessuale o commenti degradanti sul fisico di un collaboratore o di una collaboratrice
- osservazioni di natura sessista o barzellette su caratteristiche, comportamenti o orientamenti sessuali di singole donne o di singoli uomini
- presentazione, affissione o esposizione di materiale pornografico sul posto di lavoro
- inviti indesiderati a sfondo sessuale indirizzati a una collaboratrice o a un collaboratore
- contatti fisici indesiderati
- osservazione insistente di collaboratori all’interno o all’esterno dell’azienda;
- tentativi di approccio accompagnati da promesse di vantaggi o minacce di ritorsioni
- aggressioni sessuali, coazione sessuale o stupro

[4] p.es. osservazioni discriminanti di natura sessista sulle donne o sugli uomini

Forme di violazione dell'integrità personale

Flirt innocente o molestia sessuale?
Per giudicare se il comportamento osservato rappresenti un innocente flirt, l'inizio di una relazione fra due colleghi oppure un caso di molestia sessuale esiste una regola semplice: determinante non è l'intenzione della persona che provoca, bensì il modo in cui il suo comportamento è recepito dalla persona interessata, ossia se questa lo avverte come desiderato o indesiderato. Pertanto ogni persona deve comportarsi correttamente per non dare adito a equivoci assumendosi in tal modo la responsabilità dei propri atti. Una molestia può verificarsi durante il lavoro oppure in occasione di eventi aziendali. A molestare possono essere anche i collaboratori di un'azienda partner oppure i clienti.

Rischio e diffusione delle molestie sessuali sul posto di lavoro
È interessante notare che, chiedendo alle donne e agli uomini quante volte, secondo loro, si verificherebbero comportamenti potenzialmente molesti sul posto di lavoro, le risposte non evidenziano differenze di genere in misura significativa.
il 30% degli svizzeri che esercitano un'attività lucrativa ha vissuto negli ultimi 12 mesi comportamenti potenzialmente molesti a sfondo sessuale sul posto di lavoro.

Le donne e gli uomini reagiscono tuttavia in modo diverso a simili provocazioni e devono far fronte a comportamenti differenti:
10.3% delle donne si sono sentite molestate o infastidite
3.5% degli uomini si sono sentiti molestati o infastiditi
2.4% delle donne si sono sentite esplicitamente molestate sessualmente
0.2% degli uomini si sono sentiti esplicitamente molestati sessualmente
(Strub S., Schär Moser M., 2008).

Discriminazione
La parità di trattamento è stabilita dall'articolo 8 della Costituzione federale. La dignità di ogni persona è inviolabile, va pertanto rispettata, protetta e trattata nello stesso modo. Secondo il divieto generale di discriminazione nessuno può essere discriminato, in particolare a causa dell'origine, dell'etnia, del sesso, dell'età, della lingua, della posizione sociale, del modo di vita, delle convinzioni religiose, filosofiche o politiche, e di menomazioni fisiche, mentali o psichiche.

Frequenza di diverse forme di discriminazione sul lavoro[5]
fondata sull'età:
il 6% delle persone che esercita un'attività lucrativa si sente svantaggiato. Rispetto alla media, tra le vittime di atti discriminatori ci sono molto più spesso giovani e persone fino ai 25 anni.

fondata sul sesso:
il 6% delle donne e
il 2% degli uomini si sente svantaggiato a causa del loro sesso.

Il principio della parità di trattamento è leso quando una persona viene trattata in modo diverso a causa di una delle caratteristiche sopraelencate rispetto a un'altra persona in una situazione analoga e ciò conduce al discredito e all'emarginazione. La legge sulla parità dei sessi vieta esplicitamente (art. 3) la discriminazione sul lavoro a causa del sesso e prevede norme procedurali e requisiti particolari.

[5] Fonte: Krieger, R. e alii. (2012)

Segnali comportamentali e conseguenze a lungo termine

Segnali comportamentali

Chi si sente leso nella propria integrità personale manifesta spesso il proprio disagio con comportamenti che non passano inosservati agli occhi dei colleghi.

Possibili indicazioni e segnali riscontrati:
- perdita di motivazione/passività dei collaboratori (singoli individui o più persone)
- tendenza al ritiro di singoli individui o più persone
- umore irritabile, comportamento difensivo
- difficoltà di concentrazione, disturbi della memoria
- aumento di reclami da parte di collaboratori o clienti
- partecipazione ridotta ad attività sociali in ambito aziendale
- aumento delle assenze, dimissioni più frequenti

Talvolta, non potendo ad esempio distanziarsi dal «problema», ma parlandone in continuazione, le «vittime» di atti molesti adottano a loro volta comportamenti che infastidiscono e provocano reazioni negative. È importante che le persone che le circondano siano in grado di riconoscere per tempo i sintomi osservando più attentamente un determinato comportamento negativo e analizzando le cause alla base, affinché le persone interessate non siano vittime di una doppia ingiustizia.

Conseguenze a lungo termine

I comportamenti lesivi della personalità hanno un impatto negativo sul benessere e sulla salute dei dipendenti. Rispetto alle persone che non hanno mai subito il mobbing, le vittime di simili comportamenti hanno maggiormente problemi di salute. Soffrono tra l'altro di mal di testa, tensioni e nervosismo, insonnia, depressione. Inoltre, le lesioni della personalità possono provocare anche sintomi psichici tra i quali si osservano i disturbi della memoria, la perdita della fiducia in sé stessi, le tendenze all'autoisolamento e una certa ostilità verso gli altri. Alcuni studi hanno dimostrato che le vittime di mobbing manifestano sintomi paragonabili a quelli di un disturbo post-traumatico da stress. Manifestazioni tipiche sono il ricordo lancinante dell'evento vissuto, lo schivare costantemente tutto quanto potrebbe far ricordare l'evento traumatico e sintomi persistenti di ipereccitazione caratterizzata da disturbi del sonno, scoppi di collera, irritabilità, difficoltà di concentrazione, ipervigilanza, reazioni di spavento. Inoltre possono insorgere anche sintomi caratterizzati da una ridotta attività quali ritiro sociale, indifferenza nei confronti di altre persone, disturbi dell'umore e prospettive limitate per il proprio futuro.

Gli effetti negativi sulla salute possono manifestarsi in assenze più frequenti o prolungate. Ne consegue un peggioramento del clima di lavoro. Altri effetti negativi di ordine economico-aziendale sono una qualità piú ridotta del lavoro fornito, prestazioni piú scarse e una irregolarità delle presenze. I risultati dello studio sul mobbing della SECO confermano una maggiore tendenza a cambiare il posto di lavoro a causa del mobbing: il mobbing sul lavoro vissuto in precedenza dalle persone interpellate che si trovavano da meno di sei mesi nel nuovo posto di lavoro corrispondevano al doppio di quelle vissute dagli altri dipendenti. Un'altra conseguenza osservata riguarda l'azienda che lamenta danni significativi d'immagine se i casi vengono discussi pubblicamente (p.es. nei processi).

Le persone che svolgono un'attività lucrativa e che sul posto di lavoro sono già state vittime di un comportamento molesto a sfondo sessista o sessuale reagiscono nella maggior parte dei casi con l'intenzione di dimettersi. Altre reazioni sono: il peggioramento dei rapporti con i colleghi di lavoro, una riduzione delle prestazioni di lavoro, sentimenti di vergona e di colpa, disturbi del sonno, ansie o depressioni.

Fattori di rischio

Cause

Le cause delle molestie sono molteplici e complesse. Alcuni studi hanno dimostrato che la personalità e altre caratteristiche individuali delle persone coinvolte in casi di molestia o discriminazione non sono determinanti.

Caratteristiche

I principali fattori di rischio sono il tipo di gestione, di organizzazione del lavoro e di rapporto interpersonale. Un ambiente di lavoro stressante, un'organizzazione del lavoro e un comportamento direttivo lacunosi possono incoraggiare il mobbing. Un'atmosfera di lavoro stressante o ricca di tensioni crea inoltre un terreno fertile per comportamenti lesivi, ossia per atteggiamenti irrispettosi e indegni nei rapporti interpersonali.

Cultura gestionale e dell'organizzazione del lavoro

Lo stile di direzione o di gestione e l'organizzazione del lavoro sono premesse fondamentali per promuovere un'interazione rispettosa e costruttiva in ambito aziendale. In linea di principio, la direzione di un'azienda è responsabile dell'organizzazione del lavoro, perché in fin dei conti sono le sue direttive a determinare il margine di manovra dei dipendenti.

Una cultura organizzativa e gestionale che favorisce una collaborazione costruttiva e il rispetto di ogni singolo dipendente, costituisce la più importante garanzia contro le violazioni dell'integrità personale.

I fattori qui sotto descritti mostrano alla direzione cosa deve intraprendere o evitare per prevenire le violazioni dell'integrità personale. Si danno anche alcuni suggerimenti.

Dagli studi emerge che le seguenti caratteristiche gestionali e organizzative del lavoro rappresentano un notevole fattore di rischio per comportamenti molesti.

- Fattori importanti	+ Fattori importanti
Stile di direzione	
Cultura gestionale e dei quadri superiori Se lo stile di direzione adottato nell'azienda è caratterizzato da intolleranza e comportamenti discriminatori, si crea un clima di paura, di diffidenza, di cattiva competitività e di intimidazione. L'assenza di norme che regolano il comportamento sociale può incoraggiare gli atteggiamenti negativi.	**Stile di direzione cooperativo** Uno stile di direzione cooperativo che tiene conto sia delle esigenze dell'azienda che di quelle dei dipendenti favorisce una proficua collaborazione. Valorizzare non significa solo riconoscere le buone prestazioni. Altrettanto importante è il comportamento concretamente adottato quotidianamente dalla direzione.

- Fattori importanti	+ Fattori importanti
Stili di direzione estremi Gerarchie rigide, forti squilibri di potere, culture aziendali estremamente orientate alla competitività nonché organizzazioni burocratiche e di grandi dimensioni favoriscono l'insorgenza di comportamenti aggressivi. Uno stile di direzione molto autoritario compromette la comunicazione poiché talvolta impedisce le domande importanti. Per contro, una cultura gestionale troppo lassista (laissez-faire), strutture e competenze poco chiare possono condurre a un aumento delle frustrazioni, tensioni sociali e mobbing. Un concetto di tolleranza mal interpretato nei confronti di atti irrispettosi può contribuire alla brutalizzazione dei rapporti interpersonali.	Fattori importanti per la valorizzazione sono ad esempio: la qualità della pianificazione e il coinvolgimento delle persone interessate. Interesse dimostrato nei confronti dei dipendenti, delle loro competenze ed esperienze. Disponibilità a chiarire eventuali equivoci e problemi. Trasparenza nel modo in cui viene organizzato e distribuito il lavoro. Qualità della comunicazione, delle attrezzature di lavoro disponibili ecc.
Concorrenza senza regole Spesso i metodi di direzione aziendale prevedono una maggiore competitività. In seguito a cambiamenti a volte i dipendenti vengono esortati a fornire prestazioni maggiori rispetto ai loro colleghi e ad avere meno scrupoli di carattere etico per raggiungere i propri obiettivi. Si introducono gerarchie piú semplici ma senza chiare regole per la collaborazione; è piú facile quindi che ci siano abusi di potere.	**Regole chiare** La cooperazione deve basarsi su regole chiare. I dipendenti devono poter contare sul fatto che le norme sociali vengano rispettate. Inoltre devono sapere chiaramente che cosa nell'azienda è tollerato e cosa invece non viene accettato.

Cultura gestionale e dell'organizzazione del lavoro

- Fattori importanti	+ Fattori importanti
Gli strumenti di gestione quali la valutazione individuale delle prestazioni e una retribuzione legata alle prestazioni possono peggiorare tale situazione. Misure unilaterali per promuovere la competitività senza norme sociali per la cooperazione creano una spaccatura tra i dipendenti.	
Organizzazione del lavoro	
Forte pressione di lavoro e scarsa possibilità di influenza Un numero di dipendenti costantemente troppo esiguo, una grande pressione dovuta alla mole di lavoro accompagnata dalla scarsa possibilità dei dipendenti di influire sulla situazione lavorativa, creano scontento, affaticamento e l'impressione che qualsiasi cambiamento delle condizioni di lavoro sia impossibile. Le tensioni causano comportamenti aggressivi e lesivi per gli altri sul posto di lavoro e in ambito privato. La pressione per mancanza di tempo può favorire il mobbing dato che mancano le occasioni di risolvere eventuali conflitti.	**Attività gestibili e possibilità di influenza** Un carico di lavoro ripartito in modo equilibrato e l'autonomia favoriscono soluzioni di conflitti più costruttive. La mole di lavoro dev'essere gestibile (evitare di lasciare il collaboratore con poco lavoro e con un carico eccessivo). Alcuni fattori importanti con effetto positivo: informazione chiara, corretta, completa; disturbi minimi dovuti p.es. ad attrezzature di lavoro mancanti o difettose o a interruzioni, un numero sufficiente di dipendenti, un certo margine di manovra nell'organizzazione del lavoro (modo di procedere, intervalli…). Compiti in cui si intravede il contributo di ognuno e che corrispondono alla motivazione dei collaboratori. Tutti questi fattori creano un clima di lavoro favorevole.

- Fattori importanti	+ Fattori importanti
Organizzazione e ripartizione dei compiti non chiare Compiti mal definiti e poco chiari nonché un'ingiusta ripartizione dei compiti possono condurre a frustrazioni, tensioni sociali e a comportamenti distruttivi.	**Chiare strutture di lavoro e nel contempo autonomia e partecipazione** Una definizione trasparente dei compiti e delle responsabilità, pur garantendo uno spazio sufficiente per l'autonomia e la partecipazione, sono una base importante per una buona cooperazione. Un'attenzione particolare va riservata alle possibilità di contatto con i dovuti interlocutori. Responsabilità non chiaramente attribuite favoriscono in genere la trasgressione di competenze e possono causare tensioni psico-sociali. E` importante verificare se gli accordi vengono rispettati e controllare periodicamente se sono ancora attuali (p.es descrizione del lavoro). Altri fattori importanti per una buona cooperazione sono un'informazione sufficiente e la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali e di pianificazione nonché un sistema trasparente e leale di promozione.
Comunicazione carente Uno scarso flusso di informazioni, atteggiamenti autoritari da parte di superiori di linea nei confronti di opinioni diverse, la mancanza di occasioni per lo scambio reciproco di informazioni su compiti e obiettivi possono favorire il mobbing e con ciò, in generale, le violazioni dell'integrità personale.	**Comunicazione funzionante** Per un buon clima aziendale è di fondamentale importanza fornire sufficienti occasioni per poter parlare faccia a faccia nonché garantire canali di informazione trasparenti. È importante che la comunicazione avvenga in entrambe le direzioni e non serva solo a salvare le apparenze. Si deve poter porre delle domande, ammettere

Cultura gestionale e dell'organizzazione del lavoro

- Fattori importanti

Dagli studi è emerso che le «fucine del pettegolezzo» oppure una cultura del «lamento e del mugugno» favoriscono il mobbing.
In un ambiente fortemente maschilista la soglia delle molestie sessuali non è molto alta.

+ Fattori importanti

delle insicurezze e discutere di eventuali problemi senza temere di perdere la faccia o di subire altri inconvenienti. Ciò vale sia per le questioni concrete che per i chiarimenti in merito alle competenze, alle aspettative o alle esigenze. Spesso infatti si può constatare che i problemi e i conflitti sono riconducibili a difficoltà di comunicazione, insinuazioni, informazioni lacunose e distorte o mal interpretate. Con la migliore delle intenzioni si può partire da supposizioni sbagliate invece di porre una domanda per chiarire la situazione. Vale la pena di investire in una comunicazione funzionante affinché tutto ciò non capiti più o meno spesso.

Nell'attuale mondo del lavoro, le competenze comunicative e sociali diventano sempre più importanti. Servono a gestire in modo positivo i rapporti sia con gli altri dipendenti che con i partner dell'azienda (clienti e pazienti).

Se le condizioni sono adeguate corsi di perfezionamento nella conduzione di un colloquio, nella gestione dei conflitti nonché corsi di direzione per promuovere le competenze sociali possono essere altri contributi importanti ai fini della prevenzione a tutti i livelli gerarchici.

- Fattori importanti

+ Fattori importanti

Ristrutturazioni / riorganizzazioni

Cambiamenti all'interno dell'azienda
Cambiamenti all'interno dell'azienda rappresentano un fattore di rischio poiché possono provocare stress e sovraccarico, insicurezza, ansia e frustrazione che a loro volta si ripercuotono negativamente sui rapporti interpersonali. Come emerge da alcuni studi, la maggior parte degli effetti negativi è causata da cambiamenti in seno alla direzione, a tagli salariali e alla riduzione del grado di occupazione. I comportamenti negativi si verificano soprattutto nei casi in cui i cambiamenti sono accompagnati da:

- un aumento del carico di lavoro
- responsabilità poco chiare da ridefinire
- decisioni incomprensibili
- una comunicazione insufficiente
- una competitività mal giustificata
- aspettative non realistiche e/o contrastanti
- una probabile perdita del posto di lavoro.

Misure volte a creare fiducia in situazioni transitorie dell'azienda
Poiché i cambiamenti sono fonte di insicurezza, le seguenti misure volte a creare fiducia sono molto importanti:

- informazioni chiare e intelligibili
- decisioni comprensibili
- flusso d'informazioni in entrambe le direzioni affinché sia possibile porre domande e chiarire eventuali problemi.
- comportamenti leali
- rispetto delle regole
- offerte di sostegno quali p.es. la consulenza o la formazione continua.

Insicurezza relativa al posto di lavoro

Eventuali tagli di posti di lavoro creano una pressione competitiva che può causare rivalità insopportabili, tanto piú se la direzione sembra incoraggiarle.

Protezione dell'integrità personale

I provvedimenti qui proposti han dato buoni risultati. Alla base ci deve essere la ferma posizione della direzione circa il rispetto sul lavoro, quindi una messa al bando di molestie e discriminazioni, e sostegno ai collaboratori in caso di problemi. In questo capitolo vengono illustrati diversi provvedimenti. La lista di controllo nell'allegato a pag. 40 permette di verificare se sono state prese tutte le misure adeguate.

Rendere attenti i dipendenti alla tutela dell'integrità personale: rispettare i limiti – porre dei limiti
L'obiettivo di una sensibilizzazione generale sulle possibili lesioni della personalità (mobbing, esclusione, molestia sessuale) e sulle gravi conseguenze è di rendere piú consapevoli i collaboratori a tutti i livelli gerarchici. È importante che le persone che lavorano nell'azienda siano in grado di riconoscere il problema in modo adeguato e di capire che cosa devono intraprendere, ossia da che cosa devono astenersi per creare una cultura aziendale basata sul rispetto reciproco.
Se per taluni parole buttate lì a caso sembrano innocue, per altri invece sembrano offensive. Non sempre ci si rende conto dei limiti e pertanto è bene acquisire la dovuta consapevolezza. Infine si vorrebbe che le persone segnalino senza timori atti offensivi per la loro dignità.

Provvedimenti possibili finalizzati alla sensibilizzazione di tutti i dipendenti:
- sedute informative dedicate a questo tema
- distribuzione di materiale informativo
- corsi sulla gestione dei conflitti e sulla comunicazione rispettosa.

Formazione dei superiori
Le persone che esercitano una funzione direttiva hanno l'obbligo di diligenza e quello di comportarsi in modo esemplare. Pertanto devono possedere competenze e abilità speciali per combattere eventuali violazioni dell'integrità personale. Sono quindi in grado di :
- riconoscere in modo tempestivo il mobbing o la molestia sessuale,
- prevenire o
- «gestire» casi simili.

Per i dipendenti, il comportamento dei superiori deve servire da esempio. Il comportamento desiderato o indesiderato nell'azienda si rivela dal modo in cui i superiori trattano le persone con opinioni diverse, decidono o muovono a qualcuno una critica, danno informazioni o reagiscono quando sentono che un collega è marginalizzato o diventa il bersaglio di parole oscene o sprezzanti.

Direttiva scritta sulla tutela dell'integrità personale
I ruoli e le responsabilità di ognuno vanno chiaramente specificati in una direttiva scritta in cui si esprime anche la volontà della direzione a tutelare l'integrità personale. Tale direttiva definisce i contorni della violazione e indica le misure prese dall'azienda. I dipendenti devono partecipare all'elaborazione della direttiva; cosí sarà piú facilmente accettata da tutti e poi ciò è previsto dalla legge sulla partecipazione (cfr. pag. 47).

Elementi importanti della direttiva:
- **Dire chiaramente che non sarà tollerata nessuna lesione della personalità**
  Il messaggio centrale sarà questo: per la direzione dell'azienda la tutela dell'integrità personale dei suoi dipendenti è fondamentale e a tutti i livelli gerarchici i rapporti interpersonali devono essere esenti da violenze e molestie. Si richiamano le persone con funzioni direttive al loro dovere di reagire con determinatezza a qualsiasi comportamento lesivo della dignità e della personalità del dipendente. Una posizione così chiara assunta dalla direzione dell'azienda dimostra a tutti i dipendenti quanto sia importante gestire in modo consapevole i rapporti interpersonali.
- **Descrizione dei comportamenti inaccettabili**
  Affinché tutti siano informati, vanno descritti chiaramente i comportamenti ammessi e quelli indesiderati, le caratteristiche del mobbing, della discriminazione e della molestia sessuale.[6]

[6] Per l'elenco dei comportamenti problematici si consultino gli studi dell'UFU risp. della SECO (Download: www.seco.admin.ch.):
- Esempi di comportamenti qualificabili di molestie sessuali si trovano alla pagina 20 in «Risque et ampleur du harcèlement sexuel» oppure si legga il riassunto «Rischio e diffusione delle molestie sessuali sul posto di lavoro» (Strub e Schär Moser 2008)
- Esempi di atti di mobbing alle pagine 29 e 70 in «Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz» (Kiener, A. et al. 2002).

- **Descrizione del modo di procedere in caso di problemi**
  Una parte molto importante della direttiva è la descrizione del modo di procedere in caso di problemi. La direttiva deve informare tutti i dipendenti sulle possibilità di agire, sulle offerte di sostegno ossia sugli obblighi nei casi di violazione dell’integrità personale. Occorre spiegare che esiste sia la possibilità di trattare un problema in modo confidenziale che di poter adire le vie formali presentando un reclamo. Per ulteriori informazioni si legga il capitolo «Regolamento concernente il modo di procedere in caso di problemi».

Assicuratevi che tutti i dipendenti siano a conoscenza di queste regole. L’informazione sulla direttiva può essere fornita oralmente o per iscritto. Scegliete la forma che ritenete più appropriata alle esigenze dell’azienda. Una presentazione personale della direttiva da parte della direzione in occasione di un evento aziendale sottolinea l’impegno dell’impresa a favore della tutela dell’integrità personale. I documenti scritti hanno il vantaggio di poter essere distribuiti a tutti i dipendenti e ai nuovi collaboratori. Una combinazione di informazioni orali e scritte si è rivelata ancora più efficace. Si consiglia di appendere queste direttive preferibilmente in un locale pubblico per garantire che siano facilmente accessibili per tutti.

Verificate se l’attualità della direttiva viene controllata periodicamente.

Regolamento concernente il modo di procedere in caso di problemi
Se dovesse insorgere un caso di violazione dell’integrità personale come il mobbing o la molestia sessuale è importante reagire immediatamente. Situazioni poco chiare quanto alla responsabilità e alle possibilità di agire possono avere un effetto scoraggiante. Nel vostro ruolo di datore di lavoro fate in modo che tutti sappiano come gestire eventuali problemi comunicandolo per iscritto. Si tratta di spiegare

- ai dipendenti a chi possono rivolgersi per ricevere sostegno e a chi vanno segnalati eventuali atti di violenza;
- ai superiori, agli specialisti in materia di personale e alle persone di fiducia quali sono i lori ruoli, i compiti e le funzioni.

Le seguenti informazioni sono utili per stabilire le regole.

Trattamento confidenziale o informale di una problema
In linea di principio si può distinguere tra il trattamento informale e confidenziale di un problema e il trattamento formale di un reclamo da parte del datore di lavoro.

A causa dell’obbligo di diligenza a loro imposto, le persone che esercitano una funzione direttiva devono occuparsi a fondo di simili situazioni problematiche e impegnarsi affinché questi casi vengano chiariti. Tali doveri limitano molto la possibilità dei superiori di trattare in modo confidenziale la segnalazione di un eventuale problema (per ulteriori informazioni vedasi pag. 32 «Reclami presentati al datore di lavoro e procedura formale»). Anche i collaboratori del reparto Risorse umane possono garantire solo in parte la confidenzialità, poiché l’informazione ottenuta può generare un conflitto d’interessi nei confronti dei superiori di linea con la loro funzione di supporto. In molti casi è importante che i collaboratori interessati possano confidarsi con una persona per raccontarle quanto è accaduto e per chiarire il modo di procedere. Pertanto conviene creare un cosiddetto organo di mediazione all’interno o all’esterno dell’azienda che fornisca sostegno con la massima discrezione. Se dovessero insorgere problemi, i dipendenti sapranno dunque a chi rivolgersi. La necessità di creare un organo che sappia fungere da interlocutrore di fiducia per i casi di violazione dell’integrità personale viene sottolineata da una sentenza del Tribunale federale. Ulteriori informazioni sull’organo di mediazione si trovano alla pag. 30.

Informate i collaboratori sulle possibilità limitate per i superiori di trattare in modo confidenziale le segnalazioni concernenti un evento problematico per dissipare in tempo eventuali false aspettative nei confronti di un trattamento discreto del problema.

Protezione dell'integrità personale

La persona di fiducia e i suoi compiti
La persona di fiducia sostiene con consigli chi ha bisogno di aiuto e gli sta vicino, discretamente, nella ricerca di una soluzione. Essa è pertanto tenuta all'obbligo del segreto professionale. La persona di difucia non dovebbero assumere il ruolo di un terapeuta.

La persona di fiducia sostiene la persona in cerca di consigli nel modo seguente:
- prima di tutto con un ascolto attento, e ciò è forse la cosa più importante
- indicando le possibili risposte e le eventuali conseguenze
- incoraggiando la persona a difendersi e a porre chiari limiti al molestatore
- consigliando di notare per iscritto le diverse aggressioni qualora queste dovessero continuare
- informando sulle procedure amministrative previste nonché sui possibili provvedimenti penali o civili e indicando i presupposti e le possibili conseguenze
- studiando con la persona interessata il modo di procedere più adatto al suo caso.

Se la persona molestata lo desidera, in seguito al fatto che non riesce a farsi rispettare dal molestatore, la persona di fiducia può chiedere un colloquio con il molestatore o col suo superiore (tentativo di chiarimento e di mediazione).
Qualsiasi azione intrapresa dalla persona di fiducia avviene solo previa consultazione con la persona in cerca di consigli e con il suo consenso. La persona di fiducia tiene conto delle percezioni, delle sensazioni e dei pensieri della persona danneggiata e nota brevemente i problemi e gli episodi descritti.
Da questo punto di vista, la persona di fiducia non è imparziale dal momento che ha il compito di sostenere la persona in cerca di consigli. Considerando questa sua funzione, non è la persona più adatta per l'esecuzione di un'eventuale indagine (vedasi più in basso «Indagine interna», pag. 32 e «Specialisti esterni per indagini interne», pag. 34).

È importante che i compiti e le competenze nonché l'obbligo di mantenere il segreto al quale soggiace l'organo di mediazione siano regolati con chiarezza e che la persona di fiducia abbia seguito una formazione che le consenta di svolgere tale attività.

Persona di fiducia interna o esterna?
Può essere considerata persona di fiducia sia una persona che lavora nell'azienda sia una persona esterna.

- **Organo di mediazione interno**
  Se si opta per un interlocutore interno occorre scegliere una persona stimata da tutti i collaboratori perché affidabile, imparziale, discreta e credibile. La sua funzione e il suo posto nella struttura organizzativa le consentono di avere una posizione indipendente e di farla valere nei confronti del molestatore, della persona molestata e dei rispettivi superiori. È quindi importante che non occupi una posizione all'interno della linea gerarchica. Nella maggior parte dei casi sono inadatti a questa funzione anche i collaboratori dei reparti Risorse umane, poiché le conoscenze e i compiti legati a una di queste attività potrebbero entrare in conflitto con l'altra funzione. Nelle piccole e medie imprese la scelta delle persone che potrebbero assumere tale funzione è ovviamente limitata a causa delle dimensioni delle aziende.
- **Organo di mediazione esterno**
  Ci sono specialisti esterni i quali possono assumere il compito di interlocutore. Dispongono di esperienze maturate e conoscenze nella gestione di casi di mobbing e/o di molestia sessuale o di altri problemi sul lavoro. Tali specialisti possono avere background professionali diversi (assistenza sociale, psicologia, medicina, giurisprudenza). Venendo da fuori non dovrebbero né avere preconcetti né essere condizionati, il che facilita una presa di posizione neutrale. Il ricorso a specialisti esterni genera tuttavia dei costi. Indirizzi di specialisti esterni si trovano nel sito: www.sexuellebelästigung.ch.
  Rivolgetevi ai vostri partner sociali o all'ente responsabile della vostra organizzazione professionale per la sicurezza sul lavoro e chiedete se offrono tali prestazioni.

Ecco due suggerimenti utili :
- Chiarite se la persona responsabile della sicurezza sul lavoro e della tutela della salute nella vostra azienda può assumere questa funzione.
- Vedete di collaborare con altre aziende della regione e scegliete una o più persone a cui attribuire questa funzione. Le persone interessate hanno così la possibilità di rivolgersi all'interlocutore della propria azienda o dell'azienda partner.

Formazione di interlocutori interni
Per svolgere il suo ruolo l'interlocutore deve seguire una formazione speciale. Nelle aziende più grandi, la formazione degli interlocutori può essere affidata al servizio del personale.

Alcune possibilità:
- offerte pubbliche di formazione per interlocutori aziendali. Informatevi presso le istituzioni di formazione per adulti (es. scuole universitarie professionali, uffici cantonali per l'uguaglianza).
- Cercate di trovare nelle vicinanze aziende interessate a organizzare e a finanziare un'offerta di formazione congiunta (vede anche: www.sexuellebelaestigung.ch).
- Cercate una soluzione nell'ambito delle organizzazioni padronali. Proponete di formare gli interlocutori a livello di associazione professionale o di categoria.

Reclami presentati al datore di lavoro e procedura formale
Se una persona molestata rinuncia a una soluzione confidenziale del caso decidendo di renderlo pubblico, può presentare in forma orale o scritta un reclamo al datore di lavoro. La forma scritta è comunque preferibile. In questo modo viene avviata una procedura formale in cui al datore di lavoro spetta un ruolo di primo piano poiché è responsabile della tutela della salute. Essendo a conoscenza dei problemi, il datore di lavoro deve verificare i fatti e garantire che la situazione venga chiarita: a seconda del caso occorre procedere subito a un chiarimento o condurre un'indagine interna.

- **Chiarimento immediato**
  Se si tratta di un caso manifesto di lesione della personalità (esempio: affissione di un manifesto sessista), bisogna intervenire per ristabilire subito il dovuto rispetto e ammonire il molestatore. A seconda della gravità del caso, spetta alla direzione dell'azienda adottare sanzioni.

- **Chiarimento interno**
  Qualora i fatti non siano inequivocabili bisognerà procedere a un'indagine, da realizzare in tempi brevi.

L'indagine può essere affidata a una persona idonea in seno all'azienda. Per tutte le parti coinvolte è tuttavia preferibile – e ciò vale in particolare per le piccole aziende – che l'indagine venga eseguita da uno specialista esterno.
Un'osservazione in merito: le indagini condotte su casi di mobbing hanno dimostrato quanto sia importante non attribuire colpe in modo affrettato poiché la catena degli eventi è lunga e complessa. Talvolta la persona apparentemente mobbizzante può essere a sua volta la vittima di aggressioni e il suo comportamento può essere una reazione a quanto è successo in passato.

Una chiarificazione interna si svolge seguendo i quattro momenti seguenti:
- ascolto della persona che ha presentato il reclamo
- ascolto della persona accusata
- ricerca e interrogazione di eventuali testimoni (possibilmente indipendenti)
- redazione di un resoconto dell'indagine.

Le informazioni raccolte sono messe per iscritto ed entrambe le parti hanno il diritto di consultare gli atti.

- **Comunicazione - evitare condanne affrettate e dicerie**
  Nel corso dei chiarimenti più persone sono coinvolte e il caso è discusso fra il personale. Si raccomanda perciò di informare in modo breve e oggettivo sulla procedura per evitare condanne affrettate e dicerie. Il superiore deve parlarne prima con la persona interessata.

- **Dopo l'indagine**
  A indagine conclusa e chiarito che si tratta di molestie le conseguenze sono le seguenti:
  - il molestatore deve scusarsi; la persona molestata ha eventualmente diritto a una riparazione;
  - nei confronti del molestatore vengono prese delle sanzioni (ammonimento, trasferimento interno, licenziamento). Ciò vale anche per i dipendenti che hanno accusato ingiustamente un'altra persona;
  - l'azienda deve intensificare le misure di prevenzione;
  - i dipendenti sono informati delle misure prese.

Protezione dell’integrità personale

Ricorso a specialisti esterni per indagini all’interno dell’azienda o per la gestione dei conflitti
Spesso vale la pena di ricorrere a uno specialista esterno per elaborare i provvedimenti da adottare nell’azienda per tutelare l’integrità personale.

Può rivelarsi particolarmente utile ricorrere a uno specialista esterno (accanto alla persona di fiducia) dovendo analizzare i problemi insorti (indagine interna) e/o fare da mediatori tra le parti in conflitto e/o rivalutare quanto è accaduto.

Tale attività dovrà essere attribuita a un esperto qualificato che sia in grado di assumere un ruolo neutrale e imparziale. A causa della funzione di supporto nei confronti della parte interessata, la persona di fiducia non è imparziale e pertanto non adatta a svolgere tale attività.

Consigli su come devono comportarsi le persone molestate

- **Chiarite la situazione**
  Spesso i conflitti sono dovuti a un malinteso. Pertanto si raccomanda di chiarire la situazione e le affermazioni irritanti. Parlate del problema descrivendo anzitutto i fatti e spiegando poi cosa non riuscite a capire o cosa vi ha irritato o ferito. Utilizzate la tecnica del «messaggio-Io»[7] e fate domande aperte. Mostrate così il vostro desiderio di una buona comunicazione. Spesso, dopo aver ricevuto altre informazioni si scopre di essere stati fraintesi oppure di aver creduto di capire qualcosa che l'altra persona, invece, non ha inteso. Informatevi prima di irritarvi, perché se aspettate troppo a lungo la collera aumenta e la comunicazione s'inceppa. Evitate insinuazioni e polemiche.

- **Documentate i fatti**
  Se la frequenza degli atti irritanti aumenta, mettete per iscritto quando, dove e in quale contesto si sono verificati e chi oltre a voi era presente. Annotate anche l'occasione, eventuali cause più profonde identificabili, il modo in cui avete reagito e quali sono state le conseguenze. Così otterrete piú chiarezza e avrete una migliore visione d'insieme della situazione. Nell'analisi del conflitto, le annotazioni vi consentiranno di descrivere con precisione anche a distanza di tempo episodi concreti e di citare i testimoni dell'accaduto.

- **Cercate aiuto**
  Apritevi con altre persone (amiche/amici, familiari) oppure chiedete consulenza/ sostegno professionale. È sempre un sollievo parlare con qualcuno perché aiuta a vedere la situazione con piú serenità. A volte basta poter raccontare l'esperienza vissuta a qualcuno che ascolta e fa domande per studiare il modo di reagire. Così potrete riflettere sul vostro comportamento e sulle vostre risorse. Magari vi renderete conto di avere una certa responsabilità e allora cambierete il comportamento. Informatevi sulle violazioni dell'integrità personale quali la molestia sessuale, il mobbing (definizione) oppure la discriminazione. Verificate quali sono le azioni legali da intraprendere e quali sono le possibilità di agire personalmente.

[7] Con il «messaggio-Io» si esprime la propria impressione, opinione o i propri sentimenti. Esempio: «Avevo l'impressione che questo lavoro non fosse urgente».

- **Mettete chiari limiti**
  Difficilmente le molestie cessano da sole. Se si tratta di una semplice «gaffe», la cosa migliore è non fare nulla e ignorare tutto. Dovete invece intervenire, se simili episodi dovessero ripetersi e l'esito di un colloquio fosse negativo.

  Se continuate ad aspettare non cambierà nulla. Per uscire da questa situazione dovete reagire. Ponete chiari limiti agendo, tra l'altro, nel modo seguente:
  - rivolgetevi a una persona di fiducia per discutere dell'accaduto
  - presentate un reclamo al superiore del molestatore o di chi compie atti mobbizzanti
  - avviate azioni legali oppure
  - chiedetevi se volete continuare a lavorare nell'azienda
  - evitate ogni azione impulsiva (disdetta non sufficientemente ponderata)

- **Pensate al vostro benessere**
  Praticate attività ricreative e corroboranti, soprattutto in compagnia di persone di vostra fiducia.

Possibilità per i dipendenti dell'azienda di avere un sostegno esterno o di sporgere denuncia

Oltre alle possibilità di sostegno offerte all'interno dell'azienda per i casi di violazione dell'integrità personale, i dipendenti possono ricorrere anche a un aiuto esterno che per tanti casi comporta dei costi.

- **Offerte di consulenza e di sostegno**
  Da un lato esistono i servizi di consulenza specializzati di sindacati, associazioni del personale e uffici per l'uguaglianza. Dall'altro, ci sono le offerte di consulenza e di sostegno da parte di specialisti con una formazione giuridica o psicologica. Le informazioni sulle offerte di consulenza sono disponibili ai seguenti indirizzi: www.sexuellebelästigung.ch, www.mobbing-info.ch e www.psychologie.ch (psicologhe/psicologi con formazione riconosciuta ai sensi della legge sulle professioni psicologiche).

- **Ispettorati cantonali del lavoro**
  I dipendenti possono rivolgersi anche all'autorità cantonale di esecuzione della legge sul lavoro (ispettorato cantonale del lavoro) e informarla dell'accaduto (www.iva-ch.ch). Se la segnalazione deve essere trattata con confidenzialità, gli ispettori del lavoro hanno limitate possibilità d'azione poiché non possono sottoporre all'azienda le informazioni ottenute e fare un'inchiesta.
  In questo caso, gli organi d'esecuzione della legge sul lavoro possono visitare l'azienda per farsi un'idea generale delle condizioni di lavoro e per sensibilizzarla alle necessarie misure di prevenzione.
  Se visitando l'azienda l'ispettore del lavoro scoprisse gravi problemi circa la tutela dell'integrità personale o della salute, esorterà i responsabili a migliorare la situazione.

Se i dipendenti rinunciano a un trattamento confidenziale della loro segnalazione conviene confermarlo per iscritto. In questo caso, l'ispettore del lavoro potrà visitare l'azienda, informare il datore di lavoro sulla segnalazione e chiedere il suo parere in merito. Si tratta comunque di una scelta difficile e rischiosa, poiché il datore di lavoro potrebbe prendersela con il collaboratore che ha chiesto un sostegno all'ispettorato del lavoro. L'ispettore del lavoro non può assumere il ruolo di arbitro o di mediatore. Il suo compito si limita a verificare la necessità di intervento e di invitare l'azienda a occuparsi della soluzione del problema per impedire che simili casi si ripetino.

- **Passi legali**
  I collaboratori hanno anche la possibilità di intraprendere un'azione legale e di rivolgersi all'organo di conciliazione, al tribunale oppure all'autorità amministrativa per citare in giudizio l'azienda o sporgere una denuncia penale contro l'autore del reato.

Allegato

Lista di controllo per la tutela dell'integrità personale

Qui di seguito troverete una serie di domande sul tema. A una risposta negativa si deve dar seguito con un provvedimento. Per ulteriori informazioni vogliate consultare il capitolo: «Provvedimenti necessari per la tutela dell'integrità personale», p.26 e seguenti.

Direttiva dell'azienda contenente tutti gli elementi importanti

1. Esiste una direttiva concernente la tutela dell'integrità personale?[8]	☐ si ☐ no	Condizioni poco chiare favoriscono l'insorgenza di problemi.
2. In caso affermativo, in che forma è comunicata?	☐ scritta ☐ orale	
3. La direttiva contiene una dichiarazione della direzione circa il principio della tolleranza zero per le lesioni della personalità?	☐ si ☐ no	
4. Nella dichiarazione sono chiaramente descritti i comportamenti indesiderati • conflitti/mobbing • discriminazione • molestia sessuale • violenza?	☐ si ☐ no	Affinché tutti sappiano quali sono i comportamenti desiderati e quelli indesiderati bisogna spiegarne il senso.
5. La direttiva contiene disposizioni riguardanti il trattamento dei seguenti temi psico-sociali • conflitti/mobbing • discriminazione • molestia sessuale • violenza?	☐ si ☐ no	Occorre spiegare chiaramente • come si deve procedere in caso di problemi • a chi rivolgersi

[8] Sarebbe utile per l'azienda, completare questa direttiva con indicazioni sul modo di procedere in caso di consumo di determinate sostanze (medicine, alcol, sostanze illegali), di dipendenze e di fronte a problematiche psico-sociali.

Strutture per affrontare in modo costruttivo i problemi

6. Esiste all'interno o all'esterno dell'azienda una persona di fiducia a cui rivolgersi in caso di conflitto?	☐ si ☐ no	
7. La persona di fiducia ha seguito una formazione per svolgere questa attività?	☐ si ☐ no	In caso affermativo, quale?
8. Esistono regole per garantire la confidenzialità dei colloqui e l'indipendenza delle persone di fiducia?	☐ si ☐ no	
9. Il ruolo, i compiti e le competenze delle persone di fiducia sono definiti?	☐ si ☐ no	
10. Sa il collaboratore qual è la procedura per trattare casi di violazione dell'integrità personale?	☐ si ☐ no	
11. La procedura formale contempla il ruolo della persona di fiducia?	☐ si ☐ no	
12. La direttiva indica le conseguenze per chi compie atti molesti a sfondo sessuale, mobbizzanti o discriminatori?	☐ si ☐ no	In caso affermativo, quale?
13. I collaboratori sono stati coinvolti nell'elaborazione della direttiva?	☐ si ☐ no	

Allegato

Livello d'informazione delle misure di prevenzione contro le molestie

14. Tutti i collaboratori conoscono la dichiarazione di principio dell'azienda concernente la tutela dell'integrità personale?	☐ si ☐ no
15. I collaboratori sono informati sulle procedure in caso di violazione dell'integrità personale e sulla differenza tra il trattamento confidenziale del caso da parte della persona di fiducia e la presentazione di un reclamo al superiore (procedura formale)?	☐ si ☐ no
16. I collaboratori conoscono l'offerta di sostegno confidenziale in caso di violazioni e sanno cosa fare per contattare la persona di fiducia?	☐ si ☐ no
17. I superiori sanno come comportarsi quando vengono a sapere di casi di molestie (percezione propria, segnalazione da parte di persone interessate o di terzi)?	☐ si ☐ no

Allegato

Ulteriori informazioni

Conflitto
- Friedrich Glasl (2010). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 9. Auflage. Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien
- Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. 23. Auflage. Campus-Verlag, Frankfurt am Main u. a.
- www.ti.ch/molestie

Mobbing
- Informazioni dettagliate sul tema Mobbing, offerte di consulenza incluse: www.mobbing_info.ch
- Opuscolo dedicato alle vittime del mobbing dell'INQA: Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz (dt). www.dnbgf.de/uploads/media/hilfe-gegen-mobbing-am-arbeitsplatz.pdf
- Opuscolo «Mobbing - Leitfaden zur Prävention und Intervention» del Fondo Gesundes Österreich. Download: www.fgoe.org/presse-publikationen/downloads:/wissen/leitfaden-mobbing/2010-07-02.9267836538
- Diverse guide per persone con funzioni direttive, consulenti e vittime del mobbing del Fondo Gesundes Österreich. www.fgoe.org/presse_publikationen/ downloads/ forschung.
- www.seco.admin.ch > temi

Molestia sessuale
- Informazioni dettagliate sul tema Molestia sessuale, offerte di consulenza e di formazione incluse, download e possibilità di ordinare gli opuscoli: www.seco.admin.ch > temi | www.sexuellebelaestigung.ch

Violenza e traumi
- Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro: Factsheet 24 «Violenza sul lavoro» Download: osha.europa.eu/de/ publications/factsheets/24
- Opuscolo dell'inqa.de «Gewaltfreier Arbeitsplatz. Handlungsempfehlungen zur Implementierung einer Unternehmenspolicy.» Download: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/gewaltfreier_arbeitsplatz.pdf;jsessionid=66B5C84FB853908947F0D30C44DE2DCE?_blob=publicationFile
- Opuscolo della Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung «Lexikon Gewalt»: www.dguv.de/inhalt/praevention/aktionen/abba_projekt/documents/Lexikon_Gewalt%5B1%5D.pdf
- Opuscolo dell'inqa.de: «Herausforderung berufsbedingte Traumatisierung». Download: http://www.dnbgf.de/uploads/media/herausforderung_berufsb_traumatisierung.pdf
- Opuscolo della Suva «Sul pronto soccorso psicologico. Cosa fare in caso di incidente sul lavoro?» www.suva.ch n. di ordinazione 44086/2.d. Download: wwwepp1.suva.ch/webshop/4C/4C75E07A442C40A0E10080000A63035B.pdf | de.wikipedia.org/wiki/Trauma (Psychologie)#Symptome_und_Verhaltensweisen

Ispettorati cantonali del lavoro
- www.iva-ch.ch

Bibliografia

- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. (2008). Organizational, team related and job related risk factors for workplace bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study. International Journal of Organisational Behaviour, 13 (2), 132-146.
- Bundesgerichtsurteil 2C_462/2011 (Relations du travail; procédure interne de gestion de conflits dans une entreprise, recours contre l'arrêt de la Cour de justice du canton de Genève, Chambre administrative, 1ère section, du 5 avril 2011).
- Di Martino, V.; Hoel, H.; Cooper, C. L.; (2003) Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- European Agency for Safety and health at Work, EU-OSHA (2010). European Risk Observatory Report. Workplace Violence and Harassment: a European Picture. Luxemburg: Publication Office of the European Union.
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit: http://osha.europa.eu/de/topics/stress/harassment
- Kiener, A., Graf, M., Schiffer, J., von Holzen-Beusch, E., & Fahrni.; M. (2002). Mobbing und andere psychosoziale Spannungen in der Schweiz. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Ressort Grundlagen Arbeit und Gesundheit. SECO Direktion für Arbeit. Nr. 3 (11.2002). Download: www.seco.admin.ch.
- Krieger, R., Graf, M.(2011). Arbeit und Gesundheit. Zusammenfassung der Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2007. Hrsg. Staatssekretariat für Wirtschaft. Direktion für Arbeit. Arbeitsbedingungen. Berna (tedesco e franchese). Download: www.seco.admin.ch.
- Leka, S., Cox, T., (2008). PRIMA-EF: Leitlinien zum Europäischen Handlungsrahmen für psychosoziales Risikomanagement. Ein Handbuch für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitmedizin, 2009 (Hrsg auf Deutsch). Download: http://www.prima-ef.org/ uploads/1/1/0/2/11022736/baua_who_prima_german_version.pdf
- Rückert, J., Bone, A., (2008). Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz. So beenden Sie das Mobbing jetzt! Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Steiger-Sackmann, S. (2013). Schutz vor psychischen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz. Rechtliche Möglichkeiten zur Verbesserung der Prävention. Zürich - Basel - Genf: Schulthess Juristische Medien.
- Strub Silvia, Schär Moser Marianne (2008). Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Eine repräsentative Erhebung in der Deutschschweiz und der Romandie. Bern: BBL, Vertrieb Bundespublikationen. www.bundespublikationen.ch. Bestellnummer: 301.929.d. Download: www.seco.admin.ch.
- Weber, A., Hörmann, G., Köllner, V., (2007). Mobbing, eine arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr der Dienst-Leistungs-Gesellschaft? In: Gesundheitswesen 2007; 69: 267 – 276.

Allegato

Basi legali

Il principio del divieto di discriminazione è ancorato nella Costituzione federale.

Secondo il codice delle obbligazioni e la legge sul lavoro il datore di lavoro è tenuto a tutelare la personalità dei suoi dipendenti. L'elemento centrale della legge sulla parità dei sessi è il divieto di discriminazione. Secondo questa legge le molestie sessuali non sono considerate solo una violazione della dignità umana ma reputate un comportamento discriminatorio.

Articolo 8 Costituzione federale: Uguaglianza giuridica
1 Tutti sono uguali davanti alla legge.
2 Nessuno può essere discriminato, in particolare a causa dell'origine, della razza, del sesso, dell'età, della lingua, della posizione sociale, del modo di vita, delle convinzioni religiose, filosofiche o politiche, e di menomazioni fisiche, mentali o psichiche.
3 Uomo e donna hanno uguali diritti. La legge ne assicura l'uguaglianza, di diritto e di fatto, in particolare per quanto concerne la famiglia, l'istruzione e il lavoro. Uomo e donna hanno diritto a un salario uguale per un lavoro di uguale valore.
4 La legge prevede provvedimenti per eliminare svantaggi esistenti nei confronti dei disabili.

Articolo 6 capoverso 1 legge sul lavoro e ordinanze 3 + 4
A tutela della salute dei lavoratori, il datore di lavoro deve prendere tutti i provvedimenti che l'esperienza ha dimostrato necessari, realizzabili secondo lo stato della tecnica e adeguati alle condizioni d'esercizio. Deve inoltre prendere i provvedimenti necessari per la tutela dell'integrità personale dei lavoratori. Le indicazioni relative alle ordinanze 3 e 4 concernenti la legge sul lavoro riguardano esplicitamente i comportamenti che rientrano nella fattispecie delle molestie sessuali e del mobbing e si riferiscono all'articolo 2 dell'ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro.

Articolo 2 ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro
1 Il datore di lavoro deve adottare tutti i provvedimenti necessari per salvaguardare e migliorare la tutela della salute e assicurare la salute fisica e psichica dei lavoratori, provvedendo segnatamente affinché:
a. vigano condizioni di lavoro conformi alle esigenze dell'ergonomia e dell'igiene;
b. effetti nocivi e molesti di natura fisica, chimica e biologica, non danneggino la salute;
c. siano evitati sforzi eccessivi o troppo monotoni;
d. il lavoro sia organizzato in modo adeguato.
2 I provvedimenti d'igiene richiesti dalle autorità al datore di lavoro devono essere proporzionati alle ripercussioni che hanno sulla struttura edilizia ed organizzativa dell'azienda.

Articolo 26 ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro
1 Non è ammessa l'applicazione di sistemi di sorveglianza e di controllo del comportamento dei lavoratori sul posto di lavoro.
2 I sistemi di sorveglianza o di controllo, se sono necessari per altre ragioni, devono essere concepiti e disposti in modo da non pregiudicare la salute e la libertà di movimento dei lavoratori.

Articolo 328 Codice delle obbligazioni
1 Nei rapporti di lavoro, il datore di lavoro deve rispettare e proteggere la personalità del lavoratore, avere il dovuto riguardo per la sua salute e vigilare alla salvaguardia della moralità. In particolare, deve vigilare affinché il lavoratore non subisca molestie sessuali e, se lo stesso fosse vittima di tali molestie, non subisca ulteriori svantaggi.
2 Egli deve prendere i provvedimenti realizzabili secondo lo stato della tecnica ed adeguati alle condizioni dell'azienda o dell'economia domestica, che l'esperienza ha dimostrato necessari per la tutela della vita, della salute e dell'integrità personale del lavoratore, in quanto il singolo rapporto di lavoro e la natura del lavoro consentano equamente di pretenderlo.

Articolo 3 legge sulla parità dei sessi: Divieto di discriminazione
1 Nei rapporti di lavoro, uomini e donne non devono essere pregiudicati né direttamente né indirettamente a causa del loro sesso, segnatamente con riferimento allo stato civile, alla situazione familiare o a una gravidanza.
2 Il divieto si applica in particolare all'assunzione, all'attribuzione dei compiti, all'assetto delle condizioni di lavoro, alla retribuzione, alla formazione e al perfezionamento professionali, alla promozione e al licenziamento.
3 Non costituiscono una discriminazione adeguati provvedimenti per la realizzazione dell'uguaglianza effettiva.

Articolo 4 legge sulla parità dei sessi: Divieto di discriminazione in caso di molestia sessuale
«Per comportamento discriminante si intende qualsiasi comportamento molesto di natura sessuale o qualsivoglia altro comportamento connesso con il sesso, che leda la dignità della persona sul posto di lavoro, in particolare il proferire minacce, promettere vantaggi, imporre obblighi o esercitare pressioni di varia natura su un lavoratore per ottenerne favori di tipo sessuale.»

Articolo 5 capoverso 3 legge sulla parità dei sessi
«Nel caso di discriminazione mediante molestia sessuale, il tribunale o l'autorità amministrativa può parimenti condannare il datore di lavoro ed assegnare al lavoratore un'indennità, a meno che lo stesso provi di aver adottato tutte le precauzioni richieste dall'esperienza e adeguate alle circostanze, che ragionevolmente si potevano pretendere da lui per evitare simili comportamenti o porvi fine. L'indennità è stabilita considerando tutte le circostanze, in base al salario medio svizzero.»
L'obbligo di diligenza imposto al datore di lavoro o alle persone con funzioni direttive comprende anche la protezione delle collaboratirici e dei collaboratori contro molestie sessuali. Il datore di lavoro può essere considerato responsabile anche se gli autori di molestie sono persone impiegate temporaneamente, fornitori oppure clienti.

Legge sulla partecipazione (RS 822.14)

SECO | Direzione del lavoro I Condizioni di lavoro
3003 Berna
ab.sekretariat@seco.admin.ch I www.seco.admin.ch
Dipartimento federale dell'economia,
della formazione e della ricerca DEFR