



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

058 463 89 14

[info.ab@seco.admin.ch](mailto:info.ab@seco.admin.ch)

Foto: [fotolia.com](http://fotolia.com)

Grafica: [www.pettergrafik.ch](http://www.pettergrafik.ch)

Anno di pubblicazione: 2014, aggiornata nel 2016

Distribuzione:

UFCL | Ufficio federale delle costruzioni e della logistica

[www.pubblicazionifederali.admin.ch](http://www.pubblicazionifederali.admin.ch)

N. 710.064.i

Download:

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>Violazione dell'integrità personale</b>	<b>6</b>
Mobbing	
Discriminazione	
Molestie sessuali	
<b>Sintomi comportamentali e conseguenze a lungo termine</b>	<b>15</b>
<b>Fattori d'influenza positivi e negativi</b>	<b>17</b>
Fattori di rischio	
Stile dirigenziale	
Organizzazione del lavoro	
Comunicazione	
Ristrutturazione / riorganizzazione	
<b>Provvedimenti</b>	<b>26</b>
Sensibilizzazione dei collaboratori	
Formazione dei dirigenti	
Direttive scritte	
Regolamento su come procedere in caso di problemi	
<b>Come comportarsi in caso di molestie</b>	<b>36</b>
<b>Possibilità di sostegno extraaziendali</b>	<b>38</b>
<b>Allegato</b>	<b>40</b>
Lista di controllo	
Bibliografia	
Basi legali	

# Introduzione

Quando molte persone interagiscono – ciascuna con le sue opinioni, abitudini e intenzioni – è inevitabile che sorgano dei conflitti. Proprio sul posto di lavoro, dove confluiscono esigenze e aspettative diverse, possono crearsi attriti e conflitti. Malintesi o affermazioni fraintese possono causare forti tensioni.

## Violazioni dell'integrità personale

Per «violazioni dell'integrità personale» si intendono certi comportamenti aggressivi nei confronti di una persona. Si tratta di comportamenti che varcano la soglia del lecito e ledono l'autostima di una persona<sup>1</sup>.

Per tutelare l'integrità personale e la salute è fondamentale saper gestire questi conflitti. Problemi irrisolti possono sfociare nel mobbing o in altri atti molesti, e questo a discapito dei rapporti interpersonali sul posto di lavoro. È pertanto auspicabile promuovere una cultura aziendale aperta in cui le divergenze possano essere affrontate in modo costruttivo. Intrattenere buoni rapporti con i colleghi di lavoro è una risorsa molto importante.

## Obbligo di tutela da parte del datore di lavoro

Secondo l'articolo 6 capoverso 1 della legge sul lavoro (LL), il datore di lavoro è tenuto a prendere i necessari provvedimenti per la tutela dell'integrità personale dei lavoratori<sup>2</sup>.

Quest'obbligo di tutela prevede che il datore di lavoro:

- metta a disposizione strutture lavorative tali da permettere ai collaboratori di sentirsi rispettati e apprezzati;
- adotti provvedimenti a sostegno di chi subisce molestie.

## Destinatari e obiettivi dell'opuscolo

Il presente opuscolo si rivolge ai quadri aziendali con funzioni dirigenziali, ma anche ai collaboratori interessati. Spiega cosa significa tutelare l'integrità personale e definisce i termini più ricorrenti come il mobbing, le discriminazioni e le molestie sessuali. L'opuscolo illustra inoltre i fattori che influenzano il clima aziendale, le misure per prevenire le violazioni dell'integrità personale e le strategie da adottare in caso di problemi.

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni cfr. anche Steiger-Sackmann (2013), pag. 76 e segg.

<sup>2</sup> Per maggiori informazioni legali cfr. allegato a pag. 46.



# Violazione dell'integrità personale

La legge sul lavoro (LL) e la relativa ordinanza 3 (OLL3) non definiscono i comportamenti lesivi dell'integrità personale sul posto di lavoro. Tra i più noti, comunque, si possono citare il mobbing, le discriminazioni e le molestie sessuali. L'elenco non è esaustivo e le denominazioni sono d'importanza soltanto secondaria. La cosa fondamentale, invece, è garantire rapporti di lavoro fondati sul rispetto reciproco e contrastare gli atti lesivi dell'autostima.

**Frequenza dei comportamenti che possono comportare violazioni dell'integrità personale<sup>3</sup>: quota di persone che sostengono di aver vissuto negli ultimi 12 mesi una delle seguenti situazioni sul posto di lavoro:**

- 8.8 % tensioni nei rapporti con altre persone (p. es. clienti, pazienti, allievi)
- 4.8 % violenze verbali
- 6.8 % intimidazioni, molestie, mobbing
- 3.7 % minacce e umiliazioni
- 1.0 % violenza fisica

## **Il problema non va banalizzato**

Le discriminazioni sociali figurano tra i principali fattori di stress sul posto di lavoro. I comportamenti lesivi dell'autostima, la scorrettezza o la mancanza di rispetto incidono negativamente non solo sul benessere dei collaboratori, ma anche sul clima di lavoro, sulla cooperazione e sulla produttività. La salute ne può risentire immediatamente<sup>4</sup>. Sono determinanti non solo i fattori oggettivi, ma anche l'esperienza soggettiva delle vittime.

Un dirigente che viene a conoscenza di simili casi, quindi, fa bene a occuparsene seriamente. Le segnalazioni di problemi nei rapporti sociali vanno prese sul serio: parlarne apertamente può risolvere malintesi, allentare tensioni e prevenire violazioni.

<sup>3</sup> Fonte: Indagine sulla salute in Svizzera dell'Ufficio federale di statistica 2012, cit. Krieger, R. et al. (2015).

<sup>4</sup> Fonte: Kiener, A. et al. (2002); Grebner, S. et al. (2010).



## Mobbing

Il mobbing può colpire chiunque. Nella maggior parte dei casi il mobbing si manifesta a seconda del particolare contesto e indipendentemente dalla personalità della vittima.

### Definizione

Non esiste una definizione generalmente riconosciuta del concetto di mobbing. Gli specialisti, tuttavia, gli attribuiscono di solito le seguenti caratteristiche:

- atti vessatori, rifiuto di comunicare o rapporti conflittuali diretti o indiretti con una o più persone;
- comportamenti ricorrenti, sistematici e durevoli. Gli atti lesivi possono variare di volta in volta;
- gli attacchi provengono da superiori e/o collaboratori;
- le vittime le percepiscono come ostili, forse non subito, ma con il passare del tempo o retrospettivamente;
- i comportamenti possono essere intesi a compromettere la reputazione della vittima, a isolarla o escluderla;
- gli atti di mobbing relegano la vittima in una posizione d'inferiorità.

Nelle sue sentenze, il Tribunale federale si basa su queste caratteristiche fondamentali.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Fonte: Sentenza del Tribunale federale del 22.4.2005 (2A), cit. Steiger-Sackmann (2013), p. 117.

# Violazione dell'integrità personale

## Cinque forme di atti di mobbing secondo Leymann

Il termine «mobbing» si è divulgato con le pubblicazioni dello psicologo del lavoro tedesco-svedese Heinz Leymann, che distingueva 45 atti di mobbing, suddividendoli in cinque categorie<sup>6</sup>:

1. attacchi alla possibilità di comunicare (p. es. non lasciar parlare, interrompere, sgridare, non fornire informazioni);
2. attacchi alle relazioni sociali (p. es. rifiuto di contatto in generale, non salutare, ignorare, emarginare, isolare);
3. attacchi all'immagine sociale (p. es. ridicolizzare una persona, diffondere voci infondate, punzecchiare, offendere, fare osservazioni sprezzanti);
4. attacchi alla qualità della situazione professionale e privata (p. es. affidare lavori vessatori e umilianti, criticare ingiustamente, sottrarre compiti importanti);
5. attacchi alla salute (p. es. minacciare o fare uso di violenza fisica).

## Si tratta di mobbing?

Non è sempre chiaro se una situazione problematica può essere definita mobbing. Non tutti i comportamenti lesivi sono atti intenzionali. Per riconoscere il mobbing, bisogna valutare la situazione nel suo complesso e nella sua evoluzione.

## Considerare la situazione nel suo complesso

I problemi possono originare da futili divergenze quotidiane, talvolta ingigantite da lacune nell'organizzazione e nella gestione aziendale. È possibile che il «mobber» senta il bisogno di difendere i suoi interessi, ritenendoli minacciati dalla vittima. Tutto può nascere da piccoli episodi difficilmente interpretabili: sono avvenuti intenzionalmente o per caso? I singoli atti di mobbing non sono generalmente gravi e possono essere interpretati in svariati modi. Con il tempo, però, questi episodi e atti vessatori possono farsi più frequenti. È anche possibile che il tipo di aggressione cambi di volta in volta. Non sono i singoli atti a essere determinanti, ma la situazione nel suo complesso.

<sup>6</sup> Fonte: Leymann (1996) cit. par Kiener A. et al. (2002).



### Situazione della vittima di mobbing

Le vittime del mobbing diventano sempre più insicure a causa delle ripetute aggressioni che subiscono. Talvolta ne percepiscono l'intenzionalità soltanto in un secondo momento. Queste persone si ritrovano spesso in situazioni disperate: non solo soffrono degli attacchi subiti, ma corrono anche il rischio di essere considerate «difficili». Inoltre, dato che molte aggressioni possono passare inosservate, le vittime spesso non vengono comprese. Possono persino risultare fastidiose se non fanno che menzionare i «torti» subiti, il che può far sembrare giustificati gli atti di mobbing.

### Mobbing sul posto di lavoro

In uno studio rappresentativo del 2002 la SECO ha analizzato l'esposizione al mobbing dei lavoratori in Svizzera, concentrandosi in particolare sulla frequenza degli atti lesivi e sulle loro conseguenze per la salute.

Ecco le categorie individuate:

#### Classificazione delle vittime di mobbing secondo lo studio del 2002<sup>7</sup>

Persone che si autodefiniscono vittime di mobbing e che hanno subito atti lesivi secondo la classificazione di Leymann:

**2.4 %**

Persone che si autodefiniscono vittime di mobbing, ma che, secondo la definizione scientifica, non possono essere considerate tali:

**2 %**

Persone che non si autodefiniscono vittime di mobbing, ma che hanno subito atti di mobbing secondo la classificazione di Leymann:

**5.2 %**

<sup>7</sup> Fonte: Kiener, A. et al. (2002).

# Violazione dell'integrità personale

Un risultato di rilievo è che i soggetti di tutti e tre i gruppi accusavano maggiori problemi di salute rispetto alle persone non interessate dal fenomeno. Questo fatto sottolinea quanto sia importante approfondire le segnalazioni e indagare sulle irregolarità osservate personalmente, anche se non denunciate.

Il sondaggio svizzero sulla salute condotto nel 2015<sup>8</sup> conteneva una domanda sulla frequenza del mobbing sul posto di lavoro. Mentre nel 2002 la percentuale degli intervistati che ha dichiarato di aver subito atti di mobbing nei 12 mesi precedenti raggiungeva il 4,4 %, nel 2015 era passata al 6,8 %. Non è chiaro se si tratta effettivamente di un aumento dei casi di mobbing. La diversa formulazione delle domande nei due sondaggi potrebbe spiegare la differenza. È anche probabile che, rispetto ad allora, gli intervistati siano più sensibili alla tematica, il che può averli indotti a giudicare diversamente certi atti.

## Discriminazione

### Definizione

Sono considerate discriminatorie le considerazioni e gli atti che mirano a denigrare o svantaggiare intenzionalmente persone appartenenti a determinati gruppi sociali.

La Costituzione federale sancisce, nel quadro dell'uguaglianza giuridica, un divieto di discriminazione: «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»<sup>9</sup>.

Il principio del pari trattamento risulta lesa quando una persona viene trattata in modo diverso a causa di una di queste caratteristiche rispetto a un'altra persona in una situazione analoga e quando questo diverso trattamento porta alla diffamazione e all'emarginazione della persona interessata.

<sup>8</sup> Fonte: Sondaggio svizzero sulla salute dell'Ufficio di Statistica del 2012, cit. Krieger, R. et al. (2015).

<sup>9</sup> Art. 3 cpv. 2 della legge sulla parità dei sessi.



# Violazione dell'integrità personale

Nel diritto del lavoro «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»<sup>10</sup>

## Legge sulla parità dei sessi

L'articolo 3 della legge sulla parità dei sessi vieta esplicitamente la discriminazione sul posto di lavoro a causa del sesso e prevede norme procedurali e requisiti particolari. Ciononostante, questa forma di discriminazione è una delle più menzionate in Svizzera.

### Frequenza dei diversi tipi di discriminazione sul posto di lavoro<sup>11</sup>

Discriminazione a causa dell'età:

4.5% delle persone che esercitano un'attività lucrativa si sente discriminato. Le persone al di sotto dei venticinque anni sono le più colpite (10,4 %).

Discriminazione a causa del sesso:

il 5.6% delle donne e

lo 0.4% degli uomini si sente discriminato a causa del sesso.

Le persone che dichiarano di subire discriminazioni sul posto di lavoro presentano una probabilità doppia o tripla rispetto alle altre di essere colpite da un esaurimento emotivo o di non essere in buona salute.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Art. 8 cpv. 2 CF (Costituzione federale della Confederazione svizzera).

<sup>11</sup> Fonte: Sondaggio svizzero sulla salute del 2012, cit. Krieger, R. et al. (2015).

<sup>12</sup> Fonte: Ufficio federale di statistica (2014).

## Molestie sessuali<sup>13</sup>

### Definizione

Le molestie sessuali sono una forma di discriminazione particolare. All'articolo 4, la legge sulla parità dei sessi menziona la fattispecie della «discriminazione in caso di molestia sessuale» intendendo «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».

Le molestie sessuali possono verificarsi durante il lavoro oppure in occasione di eventi aziendali. Possono anche essere commesse da collaboratori di un'azienda partner o da clienti e manifestarsi in forma orale, gestuale o in altro modo:

- allusioni sessuali o osservazioni sprezzanti sull'aspetto fisico;
- osservazioni sessiste o barzellette su caratteristiche, comportamenti o orientamenti sessuali di singoli collaboratori o collaboratrici;
- esibizione, affissione o esposizione di materiale pornografico sul posto di lavoro;
- inviti indesiderati a sfondo sessuale rivolti a collaboratrici o collaboratori;
- contatti fisici indesiderati;
- tentativi di avvicinamento con promesse di vantaggi o minacce di ritorsioni;
- «stalking» all'interno o all'esterno dell'azienda;
- abusi sessuali, coazione sessuale o stupro.

<sup>13</sup> Per ulteriori informazioni sul tema delle molestie sessuali, incl. il download e la possibilità di ordinare gli opuscoli, consultare i siti [www.molestiesessuali.ch](http://www.molestiesessuali.ch) l [www.psyatwork.ch](http://www.psyatwork.ch)

# Violazione dell'integrità personale

## Semplice flirt o molestia sessuale?

Le molestie sessuali non sono semplici flirt, manifestazioni d'amore o l'espressione di un clima di lavoro particolarmente disteso e aperto. Denotano invece mancanza di rispetto nei confronti della privacy di una collaboratrice o di un collaboratore.

I limiti di questa privacy sono diversi da individuo a individuo. Può quindi capitare che un atto del tutto innocuo venga interpretato come una molestia.

Da fuori è difficile valutare queste situazioni potenzialmente ambigue. Esiste però una regola molto semplice: non è determinante l'intenzione dell'attore, bensì il modo in cui i suoi atti sono recepiti dal destinatario. Se risultano sgraditi o fastidiosi, allora si tratta di una molestia.

Da un sondaggio del 2012 è emerso che non esistono differenze rilevanti tra i sessi in merito a esperienze fastidiose a sfondo sessuale. Sia le donne sia gli uomini vivono situazioni potenzialmente moleste sul posto di lavoro. Quello che cambia, però, è cosa provano.

### Rischio e diffusione di molestie sessuali sul posto di lavoro<sup>14</sup>

- il 30 % delle persone che esercitano un'attività lucrativa ha subito negli ultimi 12 mesi un comportamento sessuale potenzialmente fastidioso sul posto di lavoro;
- il 10.3 % delle donne si è sentito infastidito o disturbato;
- il 3.5 % degli uomini si è sentito infastidito o disturbato;
- il 2.4 % delle donne si è sentito molestato sessualmente in modo esplicito;
- lo 0.2 % degli uomini si è sentito molestato sessualmente in modo esplicito.

<sup>14</sup> Fonte: Strub, S., Schär Moser, M. (2008).

# Sintomi comportamentali e conseguenze a lungo termine

Tenete gli occhi aperti

## Sintomi comportamentali

Una persona lesa nella sua integrità personale si fa spesso notare per il suo comportamento. Ecco alcuni indizi o sintomi:

- perdita di motivazione, passività;
- tendenza all'introversione;
- irascibilità, comportamento difensivo;
- difficoltà di concentrazione, disturbi della memoria;
- ripetuti reclami da parte di collaboratori o clienti;
- diminuzione della partecipazione alle attività sociali dell'azienda.

Chi subisce atti molesti assume talvolta comportamenti che possono risultare fastidiosi ai colleghi, tra cui l'incapacità di staccare e il bisogno di ritornare di continuo su determinati argomenti. Per evitare che la vittima sia penalizzata doppiamente, è importante che questi comportamenti siano percepiti correttamente dai colleghi, vale a dire come sintomi di un problema che sta più a monte.

## Conseguenze a lungo termine

Possibili conseguenze per le vittime

Le violazioni dell'integrità personale hanno un impatto negativo sul benessere e sulla salute di chi le subisce. Queste persone possono accusare i seguenti disturbi:

- mal di testa;
- tensioni;
- nervosismo;
- disturbi del sonno;
- depressione;
- disturbi della memoria;
- calo della fiducia in se stessi;
- tendenza all'introversione;
- ostilità.

# Sintomi comportamentali e conseguenze a lungo termine

Dallo studio è inoltre emerso che le vittime del mobbing possono manifestare sintomi paragonabili a quelli dello stress post-traumatico<sup>15</sup>. Tra le caratteristiche più tipiche figurano il fatto di rivivere in modo ossessionante l'evento negativo e la propensione a schivare tutto ciò che potrebbe rievocarlo. A queste possono aggiungersi l'insonnia, la collera, l'irascibilità, la difficoltà a concentrarsi, l'ipervigilanza e gli attacchi di panico nonché i sintomi da attività ridotta quali l'introversione, l'indifferenza verso gli altri, i disturbi dell'umore o la diminuzione delle proprie capacità percettive.

## Possibili conseguenze per le aziende

In azienda i problemi di salute dei collaboratori possono anche comportare un aumento dei licenziamenti nonché assenze più frequenti o più lunghe. Ne consegue un peggioramento del clima di lavoro. Ulteriori effetti negativi di carattere aziendale sono:

- peggioramento della qualità del lavoro;
- scarso rendimento;
- irregolarità delle presenze.

Lo studio sul mobbing della SECO<sup>16</sup> conferma che chi ha subito molestie tende maggiormente a voler cambiare posto di lavoro: tra gli interpellati, i titolari di un nuovo posto di lavoro da meno di sei mesi che riferivano di aver vissuto casi di mobbing nell'azienda precedente erano più del doppio rispetto ai loro colleghi. Ciò dimostra che molte vittime scelgono di risolvere il problema cambiando lavoro.

Chi sul posto di lavoro ha già subito molestie a sfondo sessista o sessuale ha indicato come reazione più frequente il desiderio di dimettersi. Altre reazioni tipiche sono il peggioramento dei rapporti con i colleghi di lavoro, un calo del rendimento, senso di vergogna e di colpa, disturbi del sonno, ansia o depressione.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Fonte: European Agency for Safety and Health at Work (2010).

<sup>16</sup> Fonte: Kiener, A. et al. (2002).

<sup>17</sup> Fonte: Strub, S., Schär Moser, M., (2008).



# Fattori d'influenza positivi e negativi

## Fattori di rischio

### Cause molteplici

Le violazioni dell'integrità personale hanno cause molteplici. Da vari studi è emerso che la personalità e le caratteristiche delle persone discriminate o molestate non sono determinanti. I principali fattori di rischio sono invece lo stile dirigenziale, l'organizzazione del lavoro e i rapporti interpersonali. Un ambiente di lavoro stressante, un'organizzazione del lavoro carente o un management inadeguato possono favorire il mobbing, direttamente o indirettamente. Promuovono inoltre comportamenti asociali, distruttivi e irrispettosi. L'organizzazione del lavoro spetta sostanzialmente alla direzione dell'azienda, che con le sue direttive può influire in larga misura sui rapporti interpersonali sul lavoro.

Tali direttive sono alla base di un clima di lavoro rispettoso e attento. Una cultura organizzativa e gestionale in grado di promuovere una cooperazione costruttiva è pertanto lo strumento più importante per prevenire le violazioni dell'integrità personale.

Il seguente confronto tra fattori positivi e negativi mostra ai quadri dirigenziali di un'azienda cosa fare per prevenire o ridurre il più possibile le violazioni dell'integrità personale.



# Fattori d'influenza positivi e negativi

## Stile dirigenziale **Fattori d'influenza positivi**

### Quadri dirigenziali solidali

Uno stile dirigenziale basato sulla stima e attento alle esigenze dell'azienda e dei suoi collaboratori favorisce la cooperazione e influisce positivamente sul clima aziendale. Stima non significa soltanto riconoscimento del lavoro svolto, ma deve diventare parte integrante della cultura dirigenziale. Può essere dimostrata:

- con una pianificazione chiara e il coinvolgimento di tutti gli interessati;
- mostrando apertura e interesse attraverso un ascolto senza pregiudizi;
- tenendo conto delle competenze e delle esperienze individuali dei collaboratori;
- essendo disposti a prendere sul serio i problemi e a chiarire i dubbi;
- impostando e suddividendo i compiti in modo trasparente e chiaro;
- garantendo la qualità della comunicazione e degli strumenti di lavoro.

---

### Regole chiare

Nell'azienda le regole di cooperazione sono note a tutti. I collaboratori possono essere certi che l'azienda rispetta le norme sociali. È chiaro quali comportamenti sono tollerati e quali no.

### Stili dirigenziali estremi

#### a) Stile dirigenziale discriminante

La paura, la sfiducia, l'intimidazione, unitamente a un senso di competizione opprimente, sono il risultato di uno stile dirigenziale basato sulla disciplina, sull'intolleranza e sulla discriminazione. L'eccessivo controllo può gravare sulla motivazione.

Altri fattori che influenzano negativamente il clima aziendale e favoriscono un comportamento aggressivo sono: gerarchie troppo rigide, forti differenze di potere, un'eccessiva tendenza alla competitività e organizzazioni poco chiare e burocratiche.

#### b) Stile dirigenziale lassista

Viceversa, anche uno stile dirigenziale troppo lassista (da «laissez-faire») nonché la mancanza di strutture e competenze chiare possono comportare un aumento della frustrazione, delle tensioni sociali e dei rapporti conflittuali. Ne consegue un peggioramento dei modi di fare che si riflette a sua volta in clima di lavoro improntato alla paura, alla sfiducia, all'intimidazione e a un senso di competizione opprimente.

### Competizione senza regole

I metodi dirigenziali moderni mirano spesso a incentivare la competizione tra i collaboratori. Quel che conta è il successo e il raggiungimento degli obiettivi e non tanto la lealtà e il rispetto per gli altri. Anche questo approccio può innescare un peggioramento dei modi di fare.

Più le gerarchie sono elastiche, più le regole del gioco devono essere rigide. Molto spesso, però, la mancanza di norme trasparenti alimenta gli abusi e i comportamenti scostanti. Anche i sistemi salariali basati sul rendimento promuovono la competizione tra i collaboratori, il che non solo causa malcontento, ma peggiora anche il clima aziendale.

# Fattori d'influenza positivi e negativi

## Organizzazione del lavoro

### Fattori d'influenza positivi

#### Compiti adeguati, ampi margini di manovra

Per quanto riguarda la ripartizione dei compiti, una mole di lavoro equilibrata e una certa dose di autonomia favoriscono una buona collaborazione.

La quantità di lavoro dev'essere adeguata alle capacità dei collaboratori. Ulteriori fattori sono:

- flusso d'informazioni efficace;
- pochi imprevisti;
- personale sufficiente;
- margini di manovra nell'organizzare il lavoro (p. es. fasi e tempi di lavoro, pause);
- compiti stimolanti che consentono di risalire ai contributi dei singoli collaboratori.

Questi fattori possono avere un effetto positivo sul benessere dei collaboratori e quindi sul clima di lavoro.

#### Chiare strutture di lavoro e nel contempo autonomia e partecipazione

Ai fini di una buona collaborazione è importante fissare compiti e responsabilità in modo trasparente, attribuendo ai collaboratori i più ampi margini di autonomia e partecipazione possibili. Inoltre, occorre dare particolare importanza alle possibilità di interazione. Le migliori strategie sono:

- ripartire i compiti in modo chiaro;
- definire apertamente responsabilità e competenze;
- valutare e promuovere i collaboratori secondo un sistema trasparente e leale;
- coinvolgere il personale nella pianificazione e nelle decisioni, il che favorisce il livello di accettazione di queste ultime;
- attenersi ai patti
- intrattenere colloqui con i collaboratori a cadenza regolare;
- verificare periodicamente che gli accordi e le competenze fissati siano aggiornati/attuali.



## Organizzazione del lavoro

### Fattori d'influenza negativi

#### Forte stress, scarsi margini di manovra

Un'organizzazione del lavoro non idonea può provocare tensioni e frustrazione e ripercuotersi negativamente sul clima di lavoro. Le conseguenze sono stanchezza, malcontento, perdita di motivazione e, con il tempo, cali di rendimento. I principali fattori negativi sono:

- niente margini di manovra nell'organizzazione del lavoro;
- stress forte e continuo;
- mancanza di personale;
- imprevisti sul lavoro (p. es. strumenti di lavoro mancanti o difettosi, troppe interruzioni);
- scarsa comunicazione.

La fretta può favorire il mobbing: quando si lavora sotto pressione manca spesso il tempo per intrattenere colloqui costruttivi e risolvere i conflitti.

#### Organizzazione e distribuzione dei compiti poco chiara

Se le competenze sono definite in modo poco chiaro può capitare che i collaboratori debbano rivestire funzioni a loro estranee. Questo provoca tensioni sociali. Gli altri fattori che possono causare frustrazione sono:

- compiti mal definiti e poco chiari;
- mansioni ripartite in modo sleale;
- responsabilità e competenze definite arbitrariamente;
- scarso coinvolgimento dei collaboratori;
- sistema di valutazione e promozione poco trasparente.



# Fattori d'influenza positivi e negativi

## Comunicazione

### Fattori d'influenza positivi

---

#### Comunicazione funzionante

Nel mondo del lavoro le abilità comunicative e sociali acquistano al giorno d'oggi un'importanza sempre maggiore ai fini del buon funzionamento dei rapporti interpersonali in azienda. Gli ingredienti per un buon clima aziendale sono:

- comunicazione a due sensi (dialogo);
- canali d'informazione trasparenti;
- sufficienti opportunità di intrattenere colloqui costruttivi per risolvere i conflitti;
- cultura della comunicazione rispettosa;
- possibilità di porre domande e manifestare dubbi (sia per questioni specifiche sia per chiarire competenze, aspettative ed esigenze).

Problemi e conflitti possono scaturire da malintesi nella comunicazione. Può succedere che non ci si capisca, che si facciano insinuazioni sbagliate o che certe informazioni siano trasmesse in modo lacunoso e distorto o interpretate male.

I corsi di formazione continua sulla conduzione dei colloqui, sulla gestione dei conflitti e sulla promozione delle competenze sociali sono strumenti di prevenzione utili.

**Comunicazione  
carente**

I sondaggi dimostrano che una cultura della comunicazione carente può favorire le violazioni dell'integrità personale, i comportamenti irrispettosi e il mobbing. Fattori d'influenza negativi sono:

- scarsi flussi d'informazione;
- comunicazione prevalentemente a senso unico;
- poca tolleranza verso le opinioni diverse;
- niente possibilità di interscambio su compiti e obiettivi.

Esempi di una cultura della comunicazione carente:

- la «piazza dei pettegolezzi»;
- la «cultura del pianto e dei lamenti».

Nelle aziende con una spiccata cultura maschilista la soglia d'inibizione per le molestie sessuali è più bassa.



# Fattori d'influenza positivi e negativi

Ristrutturazione /  
riorganizzazione

## Fattori d'influenza positivi

### Provvedimenti volti a rafforzare la fiducia

In azienda i cambiamenti possono causare insicurezze. È pertanto importante adottare provvedimenti volti a rafforzare la fiducia, quali una comunicazione chiara e comprensibile su processi di ristrutturazione e riorganizzazione, il coinvolgimento dei collaboratori nelle decisioni importanti, la trasparenza, la lealtà e il rispetto delle regole. Esistono inoltre offerte di sostegno molto utili (p. es. prestazioni di consulenza e formazione continua).



**Cambiamenti e  
insicurezza sul  
posto di lavoro**

Le ristrutturazioni e le riorganizzazioni causano spesso stress, incertezze, ansie e frustrazioni. La paura di perdere il posto di lavoro può alimentare la competizione e generare rivalità insopportabili, soprattutto se lo stile dirigenziale sembra favorirle. I comportamenti negativi si manifestano soprattutto quando i cambiamenti sono accompagnati da un aumento della mole di lavoro, da una ripartizione delle competenze sbagliata, da decisioni incomprensibili e da una comunicazione deficitaria. Competizione eccessiva e aspettative esagerate sono anch'esse fonte di incertezze e frustrazioni.

# Tutela dell'integrità personale

I datori di lavoro devono tutelare l'integrità personale dei loro collaboratori. Le basi legali, tuttavia, non dicono come. Ogni azienda è libera di adottare i provvedimenti che ritiene più idonei.

Instaurare un clima di lavoro fondato sul rispetto e sulla fiducia reciproca e promuovere una cultura della comunicazione e dei conflitti trasparente è la migliore forma di prevenzione possibile. In caso di problemi i collaboratori devono poter contare sul sostegno della direzione.

Questo capitolo presenta le misure di tutela dell'integrità personale più valide.

## Sensibilizzazione dei collaboratori

Sensibilizzare i collaboratori al tema delle violazioni dell'integrità personale (mobbing, discriminazioni, molestie sessuali) e alle loro gravi conseguenze significa renderli più consapevoli e attenti a tutti i livelli gerarchici. È importante che i collaboratori sappiano quali forme di comportamento sono auspiccate e quali no. In questo modo ciascuno può contribuire a instaurare una cultura aziendale improntata al rispetto reciproco.

### Fissate e rispettate i limiti

Per riconoscere i limiti ci vuole un occhio di riguardo. Una semplice battuta che a taluni può sembrare innocua, può risultare offensiva ad altri. È bene, d'altra parte, che le vittime siano sollecitate a fissare limiti e a denunciarne il superamento. Se comunicati apertamente, questi limiti devono essere rispettati.

Alcune misure di sensibilizzazione dei collaboratori sono:

- riunioni informative sul tema;
- distribuzione di materiale informativo;
- corsi sul tema della comunicazione e della gestione dei conflitti.

## Formazione dei dirigenti

### Il particolare ruolo dei superiori

Per tutelare l'integrità personale sul posto di lavoro la direzione dell'azienda deve adottare una linea chiara. A tal fine i dirigenti rivestono un ruolo particolarmente importante perché con il loro stile dirigenziale influenzano in modo decisivo la struttura e l'organizzazione del lavoro, il clima aziendale e, di conseguenza, il benessere dei collaboratori.

### Formazione mirata

A causa del loro obbligo di tutela e della loro funzione di esempio, i dirigenti devono vantare le competenze e le capacità necessarie per prevenire le violazioni dell'integrità personale. Sono quindi necessarie un'apposita formazione e una sensibilizzazione mirata al tema. Essi devono essere in grado di:

- riconoscere per tempo il mobbing, le molestie sessuali e le altre violazioni dell'integrità personale;
- prevenire le violazioni dell'integrità personale;
- intervenire adeguatamente in caso di conflitti e violazioni dell'integrità personale.

### Informazioni per dirigenti

I dirigenti devono rendersi conto che il loro modo di agire ha un carattere esemplare per i collaboratori. Il loro stile si riflette nel modo in cui:

- interagiscono con i collaboratori con idee diverse;
- esprimono e reagiscono a pareri critici.

Il loro modo di agire mostra quali sono i comportamenti auspicabili e quali quelli indesiderati all'interno dell'azienda. In questo modo danno un'impronta alle norme e ai valori dell'azienda.

Attenzione: anche non fare nulla è un modo d'agire! Il dirigente che, pur notando un comportamento scorretto o venendo a conoscenza di un'irregolarità, non adotta nessuna misura, dimostra di non dare alcun valore all'accaduto o di ritenerlo normale. Questo può dar luogo a un circolo vizioso: le vittime non si sentono prese sul serio e gli autori del «reato» non ritengono opportuno cambiare il loro comportamento. Al contrario: il mancato intervento dei dirigenti li incoraggia a continuare.

# Tutela dell'integrità personale

## Direttive scritte

### Definite le «regole del gioco»

Le aziende possono dar prova del loro impegno elaborando una direttiva scritta per la tutela dell'integrità personale<sup>18</sup>. È importante, però, che sia presentata e spiegata personalmente dal datore di lavoro o dal superiore. In questo modo i collaboratori sanno quali sono i valori da rispettare. Deve risultare chiaro che non si tratta di un comune pezzo di carta da riporre nel cassetto, bensì di una base fondamentale su cui improntare i rapporti interpersonali. La direttiva dev'essere verificata periodicamente e, se necessario, aggiornata.

### Coinvolgere i collaboratori nella stesura delle direttive

Ai sensi dell'articolo 10 della legge sulla partecipazione, i collaboratori andrebbero coinvolti nella stesura della direttiva, anche perché in questo modo sono più disposti a rispettarla. Tutti i dipendenti dell'azienda devono conoscere e rispettare le disposizioni che contiene. Il documento deve quindi essere facilmente accessibile. Il testo scritto presenta il vantaggio di poter essere consegnato anche ai nuovi collaboratori e affisso in un luogo accessibile a tutti.

Fondamentalmente, le direttive devono:

### Elementi chiave

#### enunciare il principio

Il messaggio principale deve essere questo: la direzione dell'azienda si impegna a tutelare l'integrità personale dei suoi collaboratori e promuove a tutti i livelli gerarchici una cultura aziendale non violenta e libera da comportamenti molesti. L'importanza di questo messaggio può essere sottolineata da un'elencazione delle sanzioni previste in caso di violazioni.

Spetta ai dirigenti prevenire o contrastare sistematicamente ogni comportamento lesivo dell'autostima e dell'integrità personale dei collaboratori. Un tale impegno da parte della direzione di un'azienda è un chiaro segnale: nei rapporti interpersonali sul posto di lavoro il rispetto reciproco è un elemento imprescindibile.

<sup>18</sup> Dal sito [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) si possono scaricare frammenti di testo utili per la stesura di una direttiva scritta.

### **elenicare i comportamenti inaccettabili**

Nella direttiva la direzione deve elencare i comportamenti che ritiene inaccettabili e che non è disposta a tollerare. Naturalmente devono figurarvi tutti i comportamenti lesivi dell'integrità personale.

Oltre al mobbing, alla discriminazione e alle molestie sessuali possono figurarvi anche altri casi di comportamenti problematici e violazioni dell'integrità personale (p. es. «violenza fisica e psichica», «sorveglianza non autorizzata» o «costrizione al consumo di bevande alcoliche»).

### **informare su come procedere in caso di problemi**

I collaboratori dell'azienda devono sapere a chi rivolgersi in caso di problemi. La direttiva deve quindi informare sulle possibilità d'intervento, le offerte di sostegno e la procedura da seguire in caso di violazioni dell'integrità personale.

Le informazioni su come procedere in caso di problemi si basano sul relativo regolamento (cfr. «Regolamento su come procedere in caso di problemi»).

## **Come procedere in caso di problemi**

Descrivere il modo di procedere in caso di problemi è un'importante misura di prevenzione delle violazioni dell'integrità personale sul posto lavoro. I collaboratori devono conoscere le possibilità d'intervento, le offerte di sostegno e gli obblighi in caso di violazioni dell'integrità personale.

Tutti i collaboratori dell'azienda devono sapere come comportarsi in caso di problemi:

- i collaboratori che hanno bisogno di aiuto sanno a chi rivolgersi;
- i diretti interessati, ma anche gli altri collaboratori, sanno a chi segnalare eventuali aggressioni subite o osservate;
- i superiori, gli specialisti delle risorse umane e le persone di fiducia conoscono il loro ruolo, i loro compiti e le loro funzioni.

# Tutela dell'integrità personale

Al momento di stilare il regolamento occorre innanzitutto distinguere due approcci: quello informale e confidenziale e quello formale adottato dal datore di lavoro in seguito a un reclamo.

## Approccio confidenziale o formale?

### Mantenete aperte le due opzioni

In virtù del loro obbligo di tutela, i dirigenti devono adottare tutti i provvedimenti necessari per proteggere i loro collaboratori. In caso di violazioni dell'integrità personale sono quindi tenuti a intervenire. Quest'obbligo limita fortemente la possibilità di trattare gli episodi segnalati in via confidenziale. Se un collaboratore segnala al suo superiore un caso di violazione dell'integrità personale, quest'ultimo deve mettere in atto i provvedimenti necessari. Il colloquio non può dunque rimanere confidenziale.

### Conflitto d'interessi: discrezione – obbligo di tutela

A causa del loro coinvolgimento nell'organizzazione (funzione di sostegno dei dirigenti), neppure gli specialisti delle risorse umane possono garantire la totale confidenzialità.

Vista la loro funzione, i superiori e gli specialisti delle risorse umane possono garantire una consulenza soltanto parzialmente riservata. Le segnalazioni ricevute possono quindi innescare un trattamento formale sotto forma di reclamo.

### Colloquio confidenziale

In un primo momento, però, le vittime desiderano spesso parlare dell'accaduto in termini confidenziali. Un colloquio confidenziale può aiutare a inquadrare meglio la situazione. I conflitti nascono spesso da malintesi. Per garantire una consulenza e un sostegno confidenziali è quindi ragionevole istituire un organo di mediazione.

### Informate i collaboratori

Per non creare false aspettative, i collaboratori devono sapere che i superiori e gli specialisti delle risorse umane non possono garantire la totale confidenzialità. Quindi bisogna comunicare loro che soltanto la persona di fiducia può farlo.



## Organo di mediazione

La persona di fiducia è il primo interlocutore a cui i collaboratori in cerca di assistenza possono rivolgersi per riflettere sull'accaduto e cercare di risolvere il problema. La persona di fiducia aiuta i collaboratori in cerca di assistenza:

### Compiti della persona di fiducia

- offrendo un colloquio confidenziale e ascoltando con attenzione;
- mostrando le possibilità d'intervento e le loro conseguenze;
- incoraggiandoli a porre chiari limiti e a difendersi;
- raccomandando loro di annotarsi eventuali atti lesivi futuri;
- informandoli su possibili provvedimenti penali e civili e illustrando loro le condizioni e le possibili conseguenze di una procedura formale;
- studiando con loro il modo di procedere più adatto e i prossimi passi da compiere.

Di norma la persona di fiducia interviene soltanto previa consultazione e accordo con la presunta vittima.

Se quest'ultima non si sente in grado di risolvere da sé il problema e lo richiede, la persona di fiducia può cercare il colloquio con il presunto autore delle molestie (tentativo di chiarimento e di mediazione).

### Posizione della persona di fiducia

La persona di fiducia sostiene e aiuta chi si rivolge a lei confidenzialmente con un problema, basandosi sulle percezioni, i sentimenti e i pensieri di quest'ultima. In questa funzione, sta dalla parte della persona in cerca di assistenza ed è dunque molto improbabile che assuma anche una funzione arbitrale per procedere a un'eventuale indagine interna (vedere «Indagine interna», pag. 34).

### Discrezione e obbligo del segreto

Per le vittime è importante poter contare su un trattamento confidenziale del problema. La persona di fiducia sottostà quindi all'obbligo del segreto, ma non può né deve calarsi nel ruolo di terapeuta. In presenza di disturbi di natura fisica o psichica, come l'ansia o la depressione, occorre consultare un medico.

# Tutela dell'integrità personale

## Fissate compiti e competenze

Al momento di istituire un organo di mediazione è importante disciplinare i compiti, le competenze e l'obbligo del segreto. Fondamentalmente è anche possibile ripartire i compiti in modo diverso da quello descritto. L'importante è che tutti gli interessati conoscano i loro compiti e le loro competenze. I collaboratori devono sapere chi può offrire loro sostegno, in quale forma e quali possono essere le conseguenze.

## Organo di mediazione interno o esterno?

La persona di fiducia può essere interna o esterna all'azienda. Nel primo caso occorre considerare la sua posizione nell'organizzazione e gli eventuali aspetti sociali:

## Organo di mediazione interno

Tra le persone di fiducia e quelle in cerca di assistenza non dovrebbe sussistere alcuna relazione gerarchica. La funzione delle persone di fiducia e il loro coinvolgimento nell'organizzazione aziendale devono consentire loro di assumere una posizione indipendente nei confronti dei collaboratori interessati.

È importante che i collaboratori rispettino la persona di fiducia e che la ritengano affidabile e imparziale. Quest'ultima, dal canto suo, garantisce il trattamento confidenziale dei reclami pervenuti. Nei limiti del possibile si possono prendere in considerazione le proposte avanzate dai collaboratori al momento di istituire l'organo di mediazione.

## Formazione di persone di fiducia interne

Le persone di fiducia devono essere adeguatamente formate in vista di assumere le loro attività. Il tipo di formazione dipende dai compiti che devono svolgere, dalle competenze che hanno e dalle qualifiche professionali di cui dispongono.

Nelle grandi aziende gli specialisti delle risorse umane potrebbero occuparsi di formare le persone di fiducia. Altrimenti tale incarico va delegato a esperti esterni.



Per le PMI questa soluzione è troppo dispendiosa. Possono però far capo a offerte pubbliche per la formazione di persone di fiducia in aziende<sup>19</sup>. Forse nella regione ci sono altre aziende con cui associarsi per organizzare un'offerta di formazione. Ci si può rivolgere anche alle organizzazioni del lavoro (formazione di persone di fiducia a livello di organizzazioni professionali o settoriali).

### Consigli per le PMI

Nelle piccole e medie imprese la possibilità di trovare una persona idonea per questa funzione è limitata. Due consigli utili:

- chiarire se nell'azienda la persona addetta alla sicurezza del lavoro e alla tutela della salute potrebbe assumere anche questa funzione;
- associarsi a una o più aziende della regione e designare una o più persone per questa funzione. Le vittime possono così rivolgersi alla persona di fiducia della propria azienda o di un'azienda partner.

### Organo di mediazione esterno

Esiste anche la possibilità, infine, di istituire un organo di mediazione esterno<sup>20</sup>. In questo caso gli esperti esterni assumono il ruolo di interlocutori confidenziali.

Gli esperti esterni vantano una formazione specialistica (lavoro sociale, psicologia, medicina, giurisprudenza), competenze metodiche ed esperienza nel gestire conflitti e violazioni dell'integrità personale. Come esterni, inoltre, sono in grado di valutare le situazioni con maggiore distacco e assumere più facilmente una posizione neutrale. Il coinvolgimento di esperti esterni, tuttavia, comporta costi non indifferenti.

<sup>19</sup> Per maggiori informazioni si rimanda agli istituti per la formazione degli adulti (p. es. scuole universitarie professionali), sindacati o uffici cantonali per le pari opportunità.

<sup>20</sup> Per trovare un esperto esterno idoneo si rimanda ai siti Internet [www.molestiesessuali.ch](http://www.molestiesessuali.ch) e [www.arbeitundkonflikt.ch](http://www.arbeitundkonflikt.ch). La SECO declina tuttavia ogni responsabilità e corresponsabilità per le prestazioni di questi consulenti. Raccomanda inoltre di rivolgersi anche ai partner sociali o ai responsabili della sicurezza sul lavoro della propria categoria professionale per scoprire se viene offerto un servizio analogo.

# Tutela dell'integrità personale

## Reclami presso il datore di lavoro: procedura formale

Poiché molti conflitti non possono essere risolti in modo informale, le vittime hanno la possibilità di presentare un reclamo al datore di lavoro. Il reclamo può essere presentato per iscritto (opzione raccomandata) o in forma orale.

Con il reclamo la vittima dà il suo consenso all'avvio della cosiddetta procedura formale, rinunciando così a un trattamento confidenziale del problema.

Con l'avvio della procedura formale, il datore di lavoro assume un ruolo direttivo in quanto responsabile della tutela della salute. Ciò significa che deve studiare la situazione problematica che gli viene riferita e trovare una soluzione. A seconda della situazione possono essere necessari un chiarimento immediato o un esame interno:

### ***Chiarimento immediato***

Gli atti che violano palesemente l'integrità personale di una collaboratrice o di un collaboratore devono essere immediatamente fermati e sanzionati dalla direzione dell'azienda. A seconda della gravità del caso può rendersi necessario un ammonimento, un trasferimento o un licenziamento.

### ***Esame interno***

Se i fatti non sono chiari ed è necessario approfondire la questione occorre avviare un esame interno. Questo compito può essere assegnato a un collaboratore ritenuto idoneo a tal scopo.

#### **Un esame interno si articola in quattro fasi:**

- interrogazione della persona che presenta il reclamo;
- interrogazione dell'accusato;
- ricerca e interrogazione di eventuali testimoni, possibilmente neutrali;
- stesura di un resoconto.

Occorre documentare per iscritto le fasi della procedura. Entrambi le parti devono avere il diritto di visionare gli atti.



### Coinvolgere un esperto esterno

Nell'interesse delle persone coinvolte e nelle piccole aziende ha più senso, tuttavia, commissionare l'esame a un esperto esterno debitamente qualificato.

Attenzione: la catena degli eventi è a volte lunga e complessa. L'esperienza dimostra inoltre che nei casi di mobbing non bisogna aver fretta nell'identificare i colpevoli. Può darsi, infatti, che il presunto colpevole sia la vittima e che il suo comportamento sia una reazione a certe aggressioni subite in passato.

### Informare i collaboratori

L'avvio di un esame vede generalmente coinvolte diverse persone, per cui l'accaduto diventa un tema di conversazione tra i collaboratori. Per evitare giudizi affrettati e pettegolezzi raccomandiamo di informare in modo conciso e professionale. In ogni caso la procedura da seguire deve essere discussa con la vittima.

### Dopo l'esame

Se dall'esame risulta che l'episodio segnalato costituisce una violazione dell'integrità personale:

- l'accusato deve scusarsi. A seconda dei casi la vittima può chiedere un risarcimento;
- le violazioni commesse vengono sanzionate (ammonimento, trasferimento, licenziamento). Questo vale anche per le persone che hanno ingiustamente incolpato qualcuno;
- l'azienda rafforza la prevenzione in materia di violazioni dell'integrità personale;
- i collaboratori vengono informati adeguatamente sui provvedimenti adottati.

# Come comportarsi in caso di molestie

I seguenti consigli di comportamento potrebbero tornare utili a chi si trova in una situazione sgradevole o sta vivendo un conflitto sul posto di lavoro:

## Reagire immediatamente ai problemi

### Chiarire la situazione

I conflitti nascono spesso da malintesi. Si raccomanda pertanto di chiarire al più presto la situazione e le affermazioni che possono essere state fraintese e di chiedere direttamente qual è significato di un certo comportamento o di una certa affermazione. Questo approccio può far sbollire la rabbia.

## Chiarire il problema a quattr'occhi

### Cercare il dialogo

Chi si trova in una situazione conflittuale o si sente offeso dal comportamento o dalle considerazioni di un altro collaboratore può aver bisogno di un colloquio di chiarimento. L'importante è fare esplicitamente riferimento a un determinato episodio e descrivere innanzitutto i fatti. In un secondo momento si possono comunicare le incertezze, i dubbi o i comportamenti percepiti come molesti. Si raccomanda di raccontare l'accaduto in prima persona e di porre domande dirette. In questo modo dimostrate di essere interessati a trovare un'intesa.

### Annotare gli episodi

Se i malintesi si accumulano, consigliamo di annotare i fatti, specificando il luogo, il momento, il contesto, le altre persone presenti, i motivi, gli eventuali motivi che stanno più a monte, le reazioni e le conseguenze. Ciò permette di avere una visione d'insieme più chiara. Nell'elaborare un conflitto gli appunti presi permettono inoltre di riferirsi a fatti concreti e di citare i testimoni dell'accaduto.

## **Parlare con persone di fiducia**

### **Cercare aiuto**

Si raccomanda di confidarsi con una persona di fiducia o di ricorrere alla consulenza professionale. Parlare di un problema può essere un sollievo e può aiutare a vedere la situazione con maggior chiarezza. A volte l'unico modo per capire come comportarsi è quello di raccontare l'accaduto a qualcuno che ascolta e pone domande. In questo modo si può riflettere sul proprio comportamento e sulle risorse che si possono mettere in campo per risolvere il problema. Può anche succedere che ci si renda conto di essere parzialmente responsabili della situazione conflittuale e che si decida quindi di cambiare comportamento.

È necessario informarsi sulle violazioni dell'integrità personale, come le molestie sessuali, il mobbing o le discriminazioni, nonché sulle vie legali e sulle azioni che possono essere intraprese.

## **Prendete l'iniziativa**

### **Porre chiari limiti**

È raro che le molestie cessino da sole. Ignorare un certo episodio può essere ragionevole se si è verificato isolatamente o forse per sbaglio, ma non se si ripete e i colloqui di chiarimento si rivelano inutili.

Aspettare non è una buona strategia. È soltanto prendendo l'iniziativa che si possono risolvere certe situazioni. Bisogna porre limiti chiari, ad esempio:

- rivolgendosi a una persona di fiducia per discutere del problema;
- indicando al superiore la persona che si è comportata scorrettamente;
- intentando azioni legali;
- valutando se si vuole continuare a lavorare nell'azienda (è importante evitare decisioni precipitose, p. es. licenziarsi senza riflettere).

### **Farsi del bene**

Durante il tempo libero è importante dedicarsi ad attività ricreative che fanno star bene, come uscire con gli amici.

## Possibilità di sostegno extraaziendali

In caso di violazione dell'integrità personale i collaboratori possono cercare sostegno e soluzioni al problema sia all'interno sia all'esterno dell'azienda. Solitamente, però, quest'ultima possibilità comporta costi non indifferenti.

### **Offerte di consulenza e di coaching**

Oltre agli organi di consulenza specializzati di sindacati, associazioni del personale e uffici per le pari opportunità, esiste tutta un'offerta di consulenza e coaching da parte di esperti, diplomati in giurisprudenza e psicologia.<sup>21</sup>

### **Ispettorato cantonale del lavoro**

I lavoratori possono rivolgersi anche all'ispettorato cantonale del lavoro, responsabile dell'esecuzione della legge sul lavoro, per informarlo dell'accaduto.<sup>22</sup> Se la segnalazione deve essere trattata in via confidenziale, tuttavia, l'ispettorato del lavoro ha le mani legate, perché non può sottoporre all'azienda le informazioni ricevute né svolgere le dovute indagini.

### **Sopralluoghi in azienda da parte dell'ispettorato del lavoro**

Gli organi responsabili dell'esecuzione della legge sul lavoro possono visitare l'azienda per farsi un'idea generale delle condizioni di lavoro e sensibilizzare tutti i collaboratori ai provvedimenti di prevenzione necessari. Se durante la visita hanno l'impressione che l'integrità personale o la salute dei lavoratori non siano tutelate a sufficienza possono sollecitare l'azienda ad adottare i dovuti provvedimenti.

<sup>21</sup> Per informazioni riguardanti le offerte di consulenza si rimanda ai siti Internet [www.molestiesessuali.ch](http://www.molestiesessuali.ch), [www.arbeitundkonflikt.ch](http://www.arbeitundkonflikt.ch) e [www.psychologie.ch](http://www.psychologie.ch) (psicologi con formazione riconosciuta conformemente alla legge federale sulle professioni psicologiche). La SECO, tuttavia, declina ogni responsabilità e corresponsabilità per le prestazioni offerte da questi consulenti.

<sup>22</sup> Link: [www.iva-ch.ch](http://www.iva-ch.ch)



### **Conferma scritta della rinuncia al trattamento confidenziale**

I lavoratori che intendono rinunciare a un trattamento confidenziale del loro caso sono invitati a confermarlo per iscritto. In questo modo l'ispettorato del lavoro potrà visitare l'azienda, informare il datore di lavoro della segnalazione ricevuta e chiedere il suo parere al riguardo. I collaboratori che si rivolgono all'ispettorato del lavoro in cerca di sostegno rischiano però che il datore di lavoro si risenta.

Le autorità non possono assumere il ruolo né di arbitro né di mediatore. Il loro compito si limita a verificare se sia necessario intervenire e sollecitare l'azienda a trovare una soluzione e a fare in modo che simili casi non si ripetano. Cessato il rapporto di lavoro, l'ispettorato non potrà più fare niente per l'ex collaboratore.

### **Azioni legali**

I collaboratori hanno anche la possibilità di intentare azioni legali. Possono rivolgersi, ad esempio, all'organo cantonale di conciliazione per l'avvio di un procedimento, presentare ricorso presso il tribunale e sporgere denuncia contro l'autore del reato.

# Allegato

## Lista di controllo

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? <sup>23</sup>	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	Condizioni poco chiare favoriscono l'insorgenza di problemi.
2	In caso affermativo, in che forma è comunicata?	<input type="checkbox"/> scritta <input type="checkbox"/> orale	
3	La direttiva contiene una dichiarazione della direzione circa il principio della tolleranza zero per le lesioni della personalità?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	
4	Nella dichiarazione sono chiaramente descritti i comportamenti indesiderati <ul style="list-style-type: none"><li>• conflitti/mobbing</li><li>• discriminazione</li><li>• molestia sessuale</li><li>• violenza?</li></ul>	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> 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 psicosociali <ul style="list-style-type: none"><li>• conflitti/mobbing</li><li>• discriminazione</li><li>• molestia sessuale</li><li>• violenza?</li></ul>	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	Occorre spiegare chiaramente <ul style="list-style-type: none"><li>• come si deve procedere in caso di problemi</li><li>• a chi rivolgersi</li></ul>

<sup>23</sup> Sul sito [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) si possono trovare blocchi di testo che fungono da base per la redazione di direttive per la propria azienda, che si consiglia di completare con descrizioni delle procedure previste nel caso di altri problemi psicosociali come il consumo di sostanze (farmaci, alcol, sostanze illegali) e le malattie da dipendenza.



## 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?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	Esempi: • Consulenza sociale aziendale • Organi di mediazione
7	La persona di fiducia ha seguito una formazione per svolgere questa attività?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	In caso affermativo, quale?
8	Esistono regole per garantire la confidenzialità dei colloqui e l'indipendenza delle persone di fiducia?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	
9	Il ruolo, i compiti e le competenze delle persone di fiducia sono definiti?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	
10	Sa il collaboratore qual è la procedura per trattare casi di violazione dell'integrità personale?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	
11	La procedura formale contempla il ruolo della persona di fiducia?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	In caso affermativo, quale?
12	La direttiva indica le conseguenze per chi compie atti molesti a sfondo sessuale, mobbizzanti o discriminatori?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	
13	I collaboratori sono stati coinvolti nell'elaborazione della direttiva?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> 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)?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	
16 I collaboratori conoscono l'offerta di sostegno confidenziale in caso di violazioni e sanno cosa fare per contattare la persona di fiducia?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> 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)?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no	



## 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.
- Bundesamt für Statistik (2014). Arbeit und Gesundheit. Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012. BFS Aktuell. Neuenburg: Bundesamt für Statistik BFS Bestellnummer 213-1206. Download: [www.statistik.admin.ch](http://www.statistik.admin.ch)
- 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. Luxembourg: Publication Office of the European Union.  
Download: <http://osha.europa.eu/de/topics/stress/harassment>
- Fromaigeat, D., Wennubst, G. (2001). Souffrance psychologique au travail. Guide dans les meandres du harcèlement psychologique. Editore: Office cantonal de l'inspection et des relations du travail. Ginevra: Imprimerie Pot.
- Greber, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M., (2011). Stress-Studie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Editore: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Direktion für Arbeit. Leistungsbereich Arbeitsbedingungen.  
Download: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)
- Kiener, A., Graf, M., Schäfer, 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](http://www.seco.admin.ch)
- Krieger, R., Graf, M., Vanis, M. (2015). Arbeit und Gesundheit. Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Download: [www.seco.admin.ch](http://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 Arbeitsmedizin, 2009.  
Download: <http://www.prima-ef.org/prima-ef-guide.html>
  - Leymann, H. (1993). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen schützen kann. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
  - 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, S., Schär Moser, M. (2008). Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Eine repräsentative Erhebung in der Deutschschweiz und der Romandie. Bern: BBL, Vertrieb Bundespublikationen. [www.bundespublikationen.ch](http://www.bundespublikationen.ch).  
Bestellnummer: 301.929.d. Download: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

## Basi legali

Il divieto di discriminazione è sancito dalla Costituzione federale. Il datore di lavoro è inoltre tenuto a tutelare la personalità dei lavoratori ai sensi del Codice delle obbligazioni e della legge sul lavoro. Il divieto di discriminazione è anche un elemento centrale della legge sulla parità dei sessi, che considera le molestie sessuali non solo una violazione della dignità umana, ma anche un comportamento discriminatorio.

### Articolo 8 della Costituzione federale: uguaglianza giuridica

- <sup>1</sup> Tutti sono uguali davanti alla legge.
- <sup>2</sup> 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.
- <sup>3</sup> 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.
- <sup>4</sup> La legge prevede provvedimenti per eliminare svantaggi esistenti nei confronti dei disabili.

### Articolo 6 capoverso 1 della legge sul lavoro e ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro\*

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.

### Articolo 2 dell'ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro

- <sup>1</sup> Il datore di lavoro deve adottare tutte le disposizioni e tutti i provvedimenti necessari per salvaguardare e migliorare la tutela della salute fisica e psichica, provvedendo segnatamente affinché:
  - a. vengano condizioni di lavoro conformi alle esigenze dell'ergonomia e della tutela della salute;
  - b. effetti 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.
- <sup>2</sup> I provvedimenti di tutela della salute richiesti dalle autorità al datore di lavoro devono essere proporzionati alle ripercussioni che hanno sulla struttura edilizia ed organizzativa dell'azienda.

### Articolo 26 dell'ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro

- <sup>1</sup> Non è ammessa l'applicazione di sistemi di sorveglianza e di controllo del comportamento dei lavoratori sul posto di lavoro.
- <sup>2</sup> 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.

\* Osservazione: 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 328 del Codice delle obbligazioni**

- <sup>1</sup> 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.
- <sup>2</sup> 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 della legge sulla parità dei sessi: divieto di discriminazione**

- <sup>1</sup> 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.
- <sup>2</sup> 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.
- <sup>3</sup> Non costituiscono una discriminazione adeguati provvedimenti per la realizzazione dell'uguaglianza effettiva.


## **Articolo 4 della 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 della 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.

\* Osservazione: l'obbligo di tutela imposto al datore di lavoro o alle persone con funzioni dirigenziali comprende anche la protezione dalle molestie sessuali. Il datore di lavoro può essere considerato responsabile anche se gli autori delle molestie sono collaboratori impiegati temporaneamente, fornitori oppure clienti.



SECO | Direzione del lavoro | Condizioni di lavoro  
3003 Berna

[info.ab@seco.admin.ch](mailto:info.ab@seco.admin.ch) | [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

Dipartimento federale dell'economia,  
della formazione e della ricerca DEFR

