



ISTUD Business School

Master in Risorse Umane e Organizzazione  
XXII Edizione

# Salute in azienda

Le nuove malattie ed il ruolo dell'HR. Il valore del  
benessere

A cura di: A. Battaglia, M. Calleja, G. Cannone, R. Capuano, M. Piscopo



# INDICE

## INDICE

Introduzione .....	2
Capitolo 1 .....	3
1.1 Il concetto di benessere in azienda: una panoramica temporale .....	3
1.2 Inquadramento legislativo .....	5
1.3 La salute organizzativa: indicatori “positivi” e “negativi” .....	6
1.4 Lo stress e le sue declinazioni.....	9
1.5 Il burnout.....	12
1.6 Strumenti di indagine della salute organizzativa .....	13
1.7 La salute in azienda nell’era del digital .....	14
Capitolo 2 .....	16
2.1 Questionario quali-quantitativo e interviste .....	16
2.2 Analisi del campione .....	16
2.3 Analisi e commento dei risultati .....	16
Conclusioni .....	20
Bibliografia .....	21



## INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi le aziende, a causa della sempre crescente competizione sul mercato, tendono a richiedere ai loro dipendenti aumenti di produttività e ritmi di lavoro sempre più incalzanti.

Le persone, d'altra parte, tendono a identificarsi sempre più con la propria attività lavorativa, impiegando in essa tutte le energie e la fatica fino a rischiare di "bruciarsi".

In azienda, uno dei compiti di chi si occupa di gestione delle Risorse Umane è motivare e prevenire il senso di frustrazione e favorire la promozione del benessere organizzativo.

Molte patologie psichiche (stress, panico, ansia, ecc.) possono trarre origine da un contesto lavorativo "malato", generando malessere negli individui e interferendo negativamente con le loro possibilità di creare relazioni interpersonali sane.

Secondo una definizione del **National Institute for Occupational Safety and Health**, lo stress dovuto al lavoro può essere definito come un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifesta quando le richieste poste dalla mansione non sono commisurate con le capacità, le risorse o le esigenze del lavoratore.

Le sindromi ansiogene da stress lavorativo non vanno mai sottovalutate, al contrario è importante risalire alle loro cause.

Questo lavoro, dunque, si propone di fornire una panoramica sulla diffusione delle problematiche relative allo stress nel mondo del lavoro in Italia. Abbiamo suddiviso la nostra ricerca in due parti: la prima di carattere compilativo, la seconda sperimentale.

Nella prima parte, verrà discusso il concetto di benessere in azienda, fornendone una panoramica temporale, l'inquadramento legislativo, e analizzando gli indicatori positivi e negativi della salute organizzativa. Verranno poi messi a fuoco il tema dello stress nel contesto aziendale, con particolare riferimento al fenomeno del *burnout*, e quello della salute in azienda nell'era del *digital*.

Nella seconda parte, invece, abbiamo somministrato un questionario quali-quantitativo ad un campione di lavoratori italiani, allo scopo di indagare la percezione dei livelli di benessere e/o stress percepiti in azienda, le politiche di welfare applicate e le modalità di fronteggiamento del carico di lavoro in un contesto aziendale sempre più proiettato verso l'industria 4.0.

Integrano la ricerca due interviste rivolte rispettivamente al cofondatore di Great Place to Work Italia, il dott. Antonino Borgese, e a un dipendente dell'azienda nominata nel 2016 come miglior luogo in cui lavorare, ossia Google.



## CAPITOLO 1

### 1.1 IL CONCETTO DI BENESSERE IN AZIENDA: UNA PANORAMICA TEMPORALE

«Un insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro, dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro»: così la Commissione europea<sup>1</sup> ha recentemente definito lo stress lavorativo, che rappresenta il focus delle ricerche e degli interventi progettati per migliorare il rapporto tra individuo e contesto di lavoro. E che, proprio per questo motivo, abbiamo scelto come filo conduttore di questa nostra ricerca incentrata sul tema della Salute in azienda.

La storia e la bibliografia relativa alla salute dei lavoratori è assai recente, più di quanto si possa immaginare, e va di pari passo con l'evolversi dell'industrializzazione globale. Tracce di articoli e letteratura sociale si possono trovare a partire dall'inizio del ventesimo secolo, quando venivano descritte le sofferenze provocate da certi datori di lavoro e da certe industrie, che ignoravano la responsabilità sociale di assicurare alla forza lavoro un ambiente sicuro e salubre. La nostra analisi guarda innanzitutto al modo di concepire l'organizzazione lavorativa, che esattamente un secolo fa era descritta in funzione del risultato dell'impresa, trascurando l'ambiente di lavoro così come lo stato di salute del lavoratore, visto come un essere passivo che rispondeva solamente a stimoli economici e al quale veniva richiesto un mero adattamento al sistema tecnologico e organizzativo. Da questa visione si può ricostruire quella che rappresenta l'evoluzione dell'idea di salute organizzativa, partendo dai primi sviluppi dell'interesse alla salute nel lavoro, prima ristretto al solo concetto di sicurezza, e poi via via ampliato fino ad abbracciare nuovi aspetti come quelli della prevenzione.

Il primo passo fu senza dubbio quello che avvenne tra gli anni Trenta e Quaranta, quando in America si cominciò a guardare ai fattori connessi agli infortuni e alle malattie in ambito lavorativo. Fu proprio a partire da questo periodo che vennero messi a punto i primi strumenti di assistenza per i lavoratori infortunati all'interno dell'azienda e istituiti enti e comitati, governativi e non, preposti alla sorveglianza e al miglioramento delle condizioni di lavoro. Tuttavia, prevaleva ancora una concezione meccanicistica e una causalità di tipo lineare: ci si limitava a valutare le condizioni di lavoro che potevano costituire un rischio di infortunio, cercando quindi di correggerle. L'intervento era incentrato sull'individuo e limitato alla cura del danno fisico verificatosi.

Il fattore umano iniziò ad acquistare rilevanza con la nascita del movimento delle Relazioni Umane, che iniziò a porre l'accento sui possibili danni al benessere dei lavoratori creati dalla routinizzazione e dalla dequalificazione, e inserì nelle ricerche temi quali motivazione, alienazione e fenomeni di gruppo, per spiegare tali condizioni di malessere.

A partire dagli anni Cinquanta si affermò poi una visione più attiva del soggetto lavoratore: gli aspetti della sicurezza e della salute iniziavano a comprendere campi come il *job design*, la formazione/addestramento e la selezione dei dipendenti. Da un lato l'intervento restava prevalentemente incentrato sulla cura fisica dell'individuo, ma dall'altro si cominciava a prestare attenzione anche alle conseguenze psicologiche quali affaticamento, disturbi psicosomatici, ecc. Questo interesse fu forte soprattutto negli Stati Uniti dove, negli anni Settanta, si sviluppò lo studio dei cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro.

Si affinarono, così, gli studi e le tecniche per migliorare la qualità della sicurezza nei contesti lavorativi (*Health Protection*), fino all'introduzione dei concetti di *Wellness* e *Occupational Health Promotion*. **James Terborg**<sup>2</sup>, professore di Management presso l'Università dell'Oregon, distingue fra *Health Protection*, ovvero l'azione di protezione del maggior numero di persone possibile dalle minacce alla loro salute, ed *Health Promotion*, volta a indurre le persone a fare scelte ragionate che migliorino la loro salute fisica e mentale. Al primo aspetto mira il *job design*, mentre le tecniche di

---

<sup>1</sup> COMMISSIONE EUROPEA, *Guida sullo stress legato all'attività lavorativa*. "Sale della vita o veleno mortale", 1999, pubblicazione a cura della Direzione generale Occupazione e Affari sociali.

<sup>2</sup> J.R. TERBORG., "The organization as a context for health promotion", in S. SPACAPAN, S. SHYRLINN, *The Social Psychology of Health: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, Newbury Park CA, Sage, 1988.



motivazione guardano al secondo.

Vi è quindi, verso la fine degli anni Ottanta, uno spostamento dell'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie verso la conservazione attiva della salute, da questo momento concepita in chiave più positiva. Si cerca quindi di intervenire sul comportamento delle persone, per cambiarne i comportamenti dannosi alla salute e sostituirli con comportamenti salutari (nella dieta, nell'esercizio fisico, nell'abbandono del fumo, nella prevenzione e nella cura delle dipendenze).

Si affermano nuove modalità di analisi, di tipo sistemico. Un esempio potrebbe essere quello della sicurezza: fin dagli anni Trenta l'interesse dell'organizzazione in questo ambito tendeva a gestire le dimensioni quali l'addestramento, l'ingegneria e l'adeguamento alle norme, mentre oggi le organizzazioni che si contraddistinguono per l'eccellenza nel campo della sicurezza la considerano un contributo a quella catena del valore che influenza il vantaggio competitivo.

Con **Rosen**<sup>3</sup> (1986) si comincia a sottolineare l'importanza, per la salute nelle organizzazioni, di aspetti quali il clima e la cultura organizzativa, mentre **Raymond, Wood e Patrick**<sup>4</sup> (1990) introducono il concetto di *Occupational Health Psychology* (OHP), che applica la psicologia nei *setting* organizzativi per il miglioramento della vita lavorativa, la protezione e la sicurezza dei lavoratori e la promozione della salute nei luoghi di lavoro. Cosa caratterizzava un ambiente di lavoro sano, secondo gli autori?

- **Alta produttività**
- **Alta soddisfazione del lavoratore**
- **Buona sicurezza**
- **Basso assenteismo**
- **Basso turnover**
- **Assenza di violenza**

L'OHP interviene su tre dimensioni chiave: l'ambiente di lavoro, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia. Pur con i suoi limiti, essa rappresenta l'iniziativa più compiuta di superare il concetto di sicurezza, inglobandolo in quello più ampio di salute nell'organizzazione. Poche, tuttavia, sono le ricerche a riguardo: tra queste, quella di **Fiorelli**<sup>5</sup> e collaboratori (1998), che presenta uno strumento di valutazione della salute dell'organizzazione basato su cinque indici, elaborati in base a due criteri, ovvero la caratteristica temporale degli indicatori e la facilità e la disponibilità di raccolta di dati. Tale strumento (*Organizational Health Report*) consente di stabilire una soglia dello stato di salute di un'organizzazione, al di sotto della quale viene sollecitato un intervento "riparatore".

Un'altra ricerca (**Lyde, Klengle**<sup>6</sup>, 2000) sposta l'interesse verso un'ottica di lungo periodo. Qui l'approccio metodologico individua degli indici di "malessere" organizzativo (*symptoms*), tra cui: diminuzione dei profitti, decremento della produttività, assenteismo.

Si può quindi notare come gli studi relativi al benessere sui luoghi di lavoro abbiano posto l'attenzione prevalentemente sulla sicurezza, enfatizzando la salute fisica dell'individuo e, quando hanno ampliato l'interesse anche a dimensioni psicologiche, hanno indagato lo stress piuttosto che il benessere globale, l'individuo stressato piuttosto che l'organizzazione in salute.

La definizione di salute organizzativa appare dunque ancora incerta o generica, non consentendo di individuare le condizioni in presenza delle quali un'organizzazione è capace di esprimere salute e di mantenere condizioni di benessere.

Passando al contesto italiano, possiamo osservare che l'introduzione delle norme comunitarie recepite nel nostro Paese con il D.l. 626 del 1994 ha rappresentato una svolta importante per il modo di fare sicurezza e prevenzione. Il modello culturale introdotto, ponendo l'organizzazione al centro della gestione della sicurezza, si propone di promuovere un passaggio concreto da un concetto di sicurezza - che ha nell'ambiente fisico di lavoro e nel singolo individuo il campo di intervento - a un concetto che porta il lavoro organizzato al centro dell'interesse per la prevenzione.

È dunque in base a come il lavoro è organizzato, alle scelte e alle decisioni organizzative adottate

---

<sup>3</sup> Rosen R.H., *Healthy Companies*. Amacom Books, 1986, New York.

<sup>4</sup> Raymond J.S., Wood D.W., Patrick W.K. "Psychology doctoral training in work and health". In *American Psychologist*, 1990, pp. 1159-1161.

<sup>5</sup> Fiorelli J.S., Alarcon G.A., Taylor E., Woods K., "The organization health report: an HR metric to mobilize executives into action". In *Human Resource Planning*, 1998, pp. 12-19.

<sup>6</sup> Lyden J.A., Klengle W.E., "Supervising organizational health". In *Supervision*, 2000, pp. 3-6.



che possono realizzarsi le condizioni di pericolo o di rischio per il benessere fisico, ma anche psichico, dei lavoratori. La nuova normativa contribuisce alla ridefinizione dei modelli organizzativi e di gestione del rischio nell'impresa a sostegno dell'ipotesi che uno dei fattori determinanti nel verificarsi degli infortuni sia da ricondurre all'organizzazione del lavoro e alla cultura della sicurezza dell'impresa, e non esclusivamente a carenze strutturali di macchine e impianti. Spostando così l'attenzione ad un più generale benessere psichico e sociale oltre che fisico dei lavoratori, e analizzando processi organizzativi oltre che tecnici.

Periodo	Approccio alla sicurezza	Concezione della salute	Causalità e caratteristiche degli effetti	Strategia di intervento
Inizi '900	Prime considerazioni per la salute dei lavoratori	Assente	Aspetto non presente	Nessuna
Anni '30/'40	Valutazione delle condizioni di lavoro che costituiscono rischio di infortunio	Prevalentemente fisica. Primaria importanza del fattore umano e degli aspetti motivazionali	Concezione meccanicistica. Causalità lineare. Conseguenze in termini di danno fisico	Incentrata sulla cura del danno
Anni '50/'60	Lavoratore visto come soggetto attivo che interagisce con l'ambiente di lavoro. <i>Job design</i> , selezione e addestramento del personale	Interesse verso gli aspetti mentali della salute	Interazione individuo/ambiente. Permane causalità lineare. Conseguenze come danno, anche mentale, sull'individuo	Prevalentemente incentrata sulla cura dei danni fisici e mentali
Anni '70	Prevenzione di infortuni e malattie professionali. Potenziamento della <i>Health Protection</i>	Fattori biologici, psicologici e sociali coinvolti nella genesi della malattia	Centrata sull'individuo, ma è maggiormente valutata l'interazione tra lavoro/individuo/contesto	Centrata sulla prevenzione
Anni '80/'90	Dalla <i>Health Protection</i> alla <i>Health Promotion</i> . Formazione, partecipazione e coinvolgimento delle persone	Maggiore conoscenza e attenzione ai fattori organizzativi che minacciano la salute	Inizio approccio sistemico. Conseguenze in termini di malessere psicofisico, valutate anche per l'organizzazione	Sviluppo dell'approccio preventivo e introduzione del concetto di promozione della salute
Fine anni '90 in poi	Importanza della cultura della sicurezza e connessione con la qualità del lavoro. Ricerche sui nuclei culturali delle organizzazioni altamente affidabili	Salute non come assenza di malattia ma come stato di benessere psicofisico	Approccio sistemico e causalità circolare. Conseguenze in termini di assenza di benessere psicofisico e sul sistema individuo-organizzazione	Promozione cultura della salute e della sicurezza

## 1.2 INQUADRAMENTO LEGISLATIVO

Da un punto di vista giuridico, lo stress determinato dall'attività lavorativa viene denominato "stress lavoro-correlato". Secondo la definizione data dall'art. 3 dell'Accordo Europeo dell'8 Ottobre 2004, esso consiste in una situazione di prolungata tensione che può determinare un peggioramento dello stato di salute, anche con ricadute patologiche gravi. Lo stesso Accordo Europeo ha precisato inoltre che tale situazione può riguardare ogni tipo di lavoratore, a prescindere dalle dimensioni dell'azienda, dal settore di attività o dalla tipologia di contratto.

Anche la legge italiana sancisce il diritto del lavoratore al benessere fisico e psichico: l'art. 2087 cod. civ. stabilisce innanzitutto l'obbligo del datore di lavoro di *"adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro"*, obbligo la cui violazione è passibile di risarcimento nei confronti del lavoratore danneggiato dalla condotta lesiva del datore di lavoro. A tal proposito, la Corte di Cassazione, Sezione Lavoro ha chiarito che *"l'obbligo che scaturisce dall'art. 2087 non può ritenersi limitato al rispetto della legislazione tipica della prevenzione, riguardando altresì il divieto, per il datore di lavoro, di porre in essere, nell'ambito aziendale, comportamenti che siano lesivi del diritto all'integrità psicofisica del lavoratore"*.<sup>7</sup>

Inoltre il D. lgs. n. 81/2008, disciplinante la materia della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nell'ambito dell'organizzazione aziendale, ha individuato lo stress lavoro-correlato come uno dei

<sup>7</sup> Sent. n. 5491 del 2 Maggio 2000.



rischi oggetto di necessaria valutazione e gestione da parte dell'azienda, secondo i criteri fissati dallo stesso D. lgs.

Secondo tale disciplina, il datore di lavoro è tenuto:

- alla **valutazione di tutti i rischi per la salute e sicurezza**, ivi compreso anche lo stress lavoro-correlato;
- alla «*programmazione della prevenzione mirando ad un complesso che integri in modo coerente nella prevenzione le condizioni tecniche produttive dell'azienda nonché l'influenza dei fattori dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro*» (art. 15, lett. b);
- al «*rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro, nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo*» (art. 15, lett. d).

Alla luce di quanto detto sopra, il datore di lavoro deve quindi non soltanto astenersi da iniziative o comportamenti che possano ledere il lavoratore, ma è anche obbligato, per mezzo di un'oculata organizzazione del lavoro, a muoversi attivamente per garantire la protezione dell'integrità fisica e psichica del dipendente.

Un'altra sentenza assai recente della Suprema Corte<sup>8</sup> ha infine affermato che il risarcimento del danno da stress lavoro-correlato «*si iscrive nella categoria unitaria del danno non patrimoniale causato da inadempimento contrattuale e, in linea generale, la sua risarcibilità presuppone la sussistenza di un pregiudizio concreto sofferto dal titolare dell'interesse leso, sul quale grava l'onere della relativa allegazione e prova, anche attraverso presunzioni semplici.*»

Più precisamente, il diritto del lavoratore al risarcimento del danno da stress lavoro-correlato sorge in presenza di tre presupposti:

- **condotta censurabile del datore di lavoro;**
- **danno medicalmente accertabile;**
- **nesso di causalità tra la condotta censurabile e il danno.**

I danni che possono essere medicalmente correlati ad una condizione di stress sono molti e spaziano da malattie a base organica, come patologie dell'apparato cardio-circolatorio, immunitario o gastrointestinale, a malattie neurologiche e psichiche.

Negli ultimi tempi, tra le seconde sta avendo una certa risonanza, anche mediatica, la "sindrome del *burnout*", patologia che conduce gradualmente il lavoratore verso l'esaurimento emotivo e il progressivo deterioramento di valori, volontà e dignità. A seguito di tale sindrome il lavoratore, cercando di far fronte alle pressanti richieste che provengono dal contesto di lavoro, esaurisce le proprie energie psico-fisiche, anche con gravi ripercussioni in termini di danno alla salute.

Da quanto sopra esposto risulta evidente come la valutazione del danno da stress lavoro-correlato, considerata la complessità del tema, debba essere necessariamente coadiuvata da esperti del settore, i quali, consigliando il percorso medico-legale più adatto al caso specifico, possano guidare il lavoratore verso la scelta più opportuna.<sup>9</sup>

### **1.3 LA SALUTE ORGANIZZATIVA: INDICATORI "POSITIVI" E "NEGATIVI"**

Come affermato in precedenza, prima di giungere al concetto di salute organizzativa così come lo conosciamo oggi, sono stati rivisitati nel tempo differenti approcci alla sicurezza e alla concezione di salute. Più in particolare, tale mutamento di approccio è avvenuto con un passaggio da visioni che ponevano il loro focus sul benessere meramente fisico dell'individuo, legato quindi ai rischi di infortunio sul lavoro, ad una visione che rivede il suo centro negli aspetti biologici, psicologici e sociali

<sup>8</sup> Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, sent. n. 5590 del 22 Marzo 2016.

<sup>9</sup> *Stress e sicurezza sul lavoro: cosa dice la legge*, in [www.benessereorg.it](http://www.benessereorg.it).



coinvolti nella genesi delle malattie.

È importante sottolineare come questo mutamento di prospettiva vada di pari passo con un cambiamento di focus dalla dimensione individuale a quella collettiva, poiché l'approccio alla questione della salute organizzativa comincia ad ampliare i suoi orizzonti di osservazione ponendo al centro del proprio interesse non più soltanto l'individuo, bensì piuttosto l'organizzazione e la comunità organizzativa nel suo complesso.

Con l'espressione di salute organizzativa, si designa, come secondo la definizione offerta da **Avallone**, «*l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative*».<sup>10</sup>

Attraverso un'analisi sistematica della letteratura internazionale e dei resoconti presentati da un gran numero di dipendenti di organizzazioni pubbliche e private, sono state individuate le condizioni *sine qua non* per l'espressione del costrutto di salute organizzativa; tali condizioni sono state riassunte nelle seguenti quattordici dimensioni:

1. **Allestire un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente:** per salubre si intende un ambiente che garantisca le fondamentali regole di igiene; per confortevole e accogliente si fa riferimento ad uno spazio curato nel suo aspetto, che quindi susciti un buon grado di apprezzabilità estetica
2. **Porre obiettivi espliciti e chiari ed essere coerenti tra enunciati e prassi operative:** la direzione strategica deve formulare con assoluta chiarezza gli obiettivi che l'organizzazione vuole perseguire, e tali obiettivi devono essere comunicati ai dipendenti in maniera altrettanto non ambigua.
3. **Riconoscere e valorizzare le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimolare nuove potenzialità:** ossia, avanzare al singolo dipendente richieste congrue al suo ruolo e alle sue competenze; attribuire una giusta ricompensa in base a quanto si riceve dal dipendente.
4. **Ascoltare attivamente:** le richieste e le proposte dei dipendenti vengono considerate come elementi utili al miglioramento dei processi organizzativi, e quindi coinvolti nei processi decisionali. Questo si inserisce nell'ottica di un'interazione tra dirigenti e dipendenti improntata su regole di reciprocità (quindi viene conosciuta l'"esistenza" di entrambe le parti).
5. **Mettere a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro:** le informazioni che rientrano nella sfera lavorativa di competenza devono essere accessibili attraverso strumenti e regole chiare per la diffusione di esse.
6. **Essere in grado di governare l'espressione della conflittualità entro livelli tollerabili di convivenza:** l'organizzazione non deve ignorare situazioni di conflittualità interne, ma deve essere in grado di monitorarle e gestirle.
7. **Stimolare un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo:** la qualità della comunicazione e la collaborazione devono essere presenti sia a livello orizzontale che verticale.
8. **Assicurare scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, e supportare l'azione verso gli obiettivi:** capacità di risolvere i problemi al fine di non creare rallentamenti nel lavoro e procedere verso il raggiungimento dell'obiettivo.
9. **Assicurare equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale:** deve essere garantita una equità di trattamento su più livelli.
10. **Mantenere livelli tollerabili di stress:** non oltrepassare i livelli tollerabili percepiti di fatica fisica e mentale.
11. **Stimolare, nei dipendenti, il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla**

---

<sup>10</sup> Francesco AVALLONE, Alessia PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2005



**giornata lavorativa dei singoli e a renderli consapevoli del loro contributo ai risultati comuni:** è reso esplicito quanto il lavoro dei singoli dipendenti sia necessario al raggiungimento di obiettivi comuni.

12. **Adottare tutte le azioni per prevenire infortuni e rischi professionali:** le organizzazioni devono assolvere agli obblighi di legge in materia di sicurezza e tutela della salute.
13. **Definire i compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità:** i compiti richiesti devono possedere un livello di intensità percepita sostenibile.
14. **Apertura all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale:** l'organizzazione si deve mostrare aperta al cambiamento e in grado di adattarsi ad esso, considerando l'ambiente esterno come una risorsa utile al proprio miglioramento.<sup>11</sup>

In aggiunta alle quattordici dimensioni della salute organizzativa, sono state definite, inoltre, ulteriori aree assunte come indicative di benessere e malessere all'interno degli ambienti di lavoro.

Più in particolare, gli **indicatori positivi** di salute organizzativa si riferiscono alla percezione soggettiva di vissuti di affettività lavorativa nel proprio ambiente di lavoro. Essi sono:

1. **Soddisfazione per l'organizzazione:** senso di gradimento per l'appartenenza ad un'organizzazione ritenuta di valore.
2. **Voglia di impegnarsi per l'organizzazione:** desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto.
3. **Sensazione di far parte di un team:** percezione di operare, insieme ai propri collaboratori, verso un obiettivo comune. Dunque sensazione di una coesione emotiva all'interno del proprio gruppo di lavoro.
4. **Voglia di andare al lavoro:** quotidiano piacere nel recarsi al lavoro.
5. **Sensazione di autorealizzazione:** sensazione di soddisfazione dei propri bisogni personali mentre si lavora per l'organizzazione.
6. **Convinzione di poter cambiare le condizioni negative attuali:** fiducia nella possibilità che l'organizzazione posseda la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti all'interno dell'ambiente lavorativo.
7. **Equilibrio tra vita lavorativa e vita privata:** percezione di una corretta *work-life balance*.
8. **Relazioni interpersonali positive:** senso di soddisfazione per le relazioni instauratesi nel proprio contesto di lavoro.
9. **Valori organizzativi condivisi:** condivisione sia dell'operato che dei valori insiti nella cultura aziendale.
10. **Credibilità del management:** fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza.
11. **Stima del management:** apprezzamento delle qualità morali e umane della dirigenza.
12. **Percezione di successo dell'organizzazione:** sensazione che la propria organizzazione goda di apprezzamento presso l'ambiente esterno.<sup>12</sup>

Per quanto concerne, invece, le aree indicative di malessere all'interno dell'organizzazione, sono stati individuati quattordici **indicatori negativi** di benessere, i quali segnalano la presenza di criticità all'interno dell'organizzazione, e quindi si riferiscono alla percezione soggettiva di vissuti di anaffettività lavorativa nel proprio ambiente di lavoro:

1. **Risentimento verso l'organizzazione:** sensazione di rancore e rabbia nei confronti della propria organizzazione, che si traduce spesso in un desiderio di rivalsa verso di essa.
2. **Aggressività inabituale e nervosismo:** espressione di irritabilità e aggressività, anche solo verbale, normalmente estranee all'abituale comportamento della persona, che

---

<sup>11</sup> *Ibidem.*

<sup>12</sup> *Ibidem.*



possono manifestarsi anche al di fuori dell'ambiente di lavoro.

3. **Sentimento di inutilità:** percezione della propria attività come vana, inutile e non valorizzata.
4. **Sentimento di irrilevanza:** percezione della propria persona come poco rilevante, e quindi sostituibile e non determinante per lo svolgimento delle attività lavorative all'interno dell'organizzazione.
5. **Sentimento di disconoscimento:** la persona non sente riconosciuti adeguatamente né le proprie personali capacità, né il proprio lavoro.
6. **Insofferenza nell'andare a lavoro:** difficoltà quotidiana nel recarsi al lavoro con entusiasmo.
7. **Disinteresse per il lavoro:** scarsa motivazione che può esprimersi su più fronti, quali lo scarso rispetto delle regole o la scarsa qualità del proprio lavoro.
8. **Desiderio di cambiare lavoro:** desiderio strettamente correlato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo in cui si è inseriti.
9. **Pettegolezzo:** considerato come un indicatore negativo quando raggiunge livelli eccessivi invadendo la sfera delle mere attività lavorative.
10. **Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa:** pur svolgendo i propri compiti assegnati e pur rispettando le regole interne all'organizzazione, la persona non partecipa emotivamente ad esse, giungendo a provare la sensazione di lavorare solo meccanicamente.
11. **Lentezza nella prestazione:** dilatazione dei tempi necessari per portare a termine un compito, con o senza l'autoconsapevolezza di tale fenomeno da parte del soggetto lavoratore.
12. **Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, eccetera:** i soggetti organizzativi non hanno chiara la suddivisione dei ruoli e dei compiti (il cosiddetto "chi fa cosa"), senza la necessità di porvi rimedio.
13. **Venir meno della propositività:** scarsa disponibilità sia a prendere iniziative che a sviluppare ulteriormente le proprie conoscenze e competenze professionali.
14. **Assenteismo:** astenersi dall'essere presenti sul posto di lavoro per periodi più o meno prolungati.

#### 1.4 LO STRESS E LE SUE DECLINAZIONI

Oggi, il dizionario **Il Nuovo De Mauro**<sup>13</sup> definisce così il termine *stress*:

---

<sup>13</sup> <http://dizionario.internazionale.it/parola/stress> (Febbraio 2017)



## stress

strèss

s.m.inv.

1955; dall'ingl. stress propr. "sforzo, spinta", dal fr. ant. estrece "strettezza, oppressione".

### AU

**TS** 1. psic. reazione emozionale a una serie di stimoli esterni che mettono in moto risposte fisiologiche e psicologiche di natura adattiva | impror., ogni stimolo che induce stress

2. **CO** colloq., tensione nervosa, logorio psicofisico dovuto spec. a un ritmo di vita troppo intenso: *vincere lo stress, essere sotto stress, malattie da stress* | anche scherz., ciò o chi provoca tale tensione: *le code del rientro sono sempre uno stress, vuoi tacere un attimo, sei proprio uno stress!*

3. **TS** fis. => **1sforzo** | in un sistema continuo, tensore degli sforzi

Il neuroendocrinologo viennese **Hans Selye**, attivo tra gli anni Trenta e gli anni Settanta, è considerato il padre fondatore delle ricerche sullo stress, lo definisce come risposta dell'organismo a vari stimoli che lo minacciano o che ne perturbano l'equilibrio. Tali stimoli possono essere di natura endogena o esogena, e dunque: fisici, biologici o psicosociali. Secondo Selye, se la persona è in grado di adattarsi positivamente ai fattori di stress, e questo genera sensazioni di gratificazione e appagamento, parliamo di *eustress*, ovvero di uno stress "buono". Nel caso contrario si parla invece di *distress*, ossia della sua forma negativa, che provoca comportamenti ansiosi e disadattivi, e che si verifica nei casi in cui l'individuo non è in grado di adattarsi del tutto alla nuova situazione. Nella Sindrome Generale di Adattamento allo stress (SGA), Selye identifica tre fasi fondamentali:

- **allarme**: la fase in cui l'organismo entra in contatto con gli stimoli stressanti e comincia ad attivare delle reazioni di difesa;
- **resistenza**: la fase in cui avviene l'adattamento, in cui il corpo cioè tenta di ripristinare la situazione di benessere contrastando gli effetti negativi dello stress;
- **esaurimento**: la fase in cui l'individuo soccombe, ossia non riesce più ad adattarsi.

Lo stress è da intendersi come un fenomeno di natura estremamente soggettiva, nella misura in cui ogni individuo tende a reagire in maniera diversa, a seconda della propria personalità e del proprio stile di vita, ai cosiddetti *stressor*, vale a dire tutti quegli stimoli che vengono percepiti come potenziali fonti di stress. Stati di disagio più o meno pesanti, malattie ed esaurimento psicofisico possono essere provocati da fattori legati all'ambiente di lavoro. Se questo avviene, il danno si verifica non solo per la persona, ma anche per la stessa organizzazione.

Lo stress in azienda è generalmente legato a tre variabili:

- **le richieste che sono avanzate sul lavoro**: quando, cioè, viene assegnato un carico di lavoro eccessivo rispetto al tempo di cui si dispone, o non in linea con le proprie abilità;
- **la libertà decisionale o controllo percepito**: ossia, con che livello di autonomia il dipendente può prendere decisioni riguardo il proprio lavoro;
- **il supporto sociale**: ovvero, la qualità delle relazioni che il lavoratore intrattiene con i propri colleghi o superiori.

Queste possono, dunque, essere considerate le principali fonti di stress psicologico e di malessere associato al lavoro. Il contesto lavorativo può caratterizzarsi positivamente o negativamente: si definisce *strain* un ambiente di tensione, *active* un ambiente attivo. Nel primo, i problemi di salute correlati allo stress tendono a essere decisamente più frequenti rispetto al secondo, nel quale i lavoratori hanno la possibilità di esprimersi e mettersi in gioco, sperimentando le proprie capacità e sviluppandone di nuove, in un clima che favorisce il livello di soddisfazione e, quindi, di salute. È



logicamente nell'interesse delle organizzazioni dedicare la massima attenzione alla costruzione di un ambiente di lavoro quanto più possibile sereno e fertile, poiché se un dipendente è stressato, a risentirne sarà *in primis* la sua produttività.

Per contrastare il fenomeno dello stress, la tipologia di intervento più efficace e tempestiva è senza dubbio l'opera di prevenzione, piuttosto che l'azione sulle conseguenze. Per prevenire lo stress, un'azienda all'avanguardia gioca d'anticipo, modificando i fattori organizzativi che ne sono ritenuti causa, ovvero:

- **fattori intrinseci al lavoro**, come orari pesanti, cattive condizioni ambientali, impatto delle nuove tecnologie, eccessivo carico di lavoro;
- **ruoli**, in particolare in relazione all'ambiguità, al conflitto e al grado di responsabilità;
- **relazioni interpersonali**, la sfiducia tra colleghi, spesso determinata da scarsa o ambigua comunicazione;
- **fattori relativi allo sviluppo della carriera**, in particolare in relazione ai casi di fusione e acquisizione;
- **cultura e stili di gestione**, quali scarsa comunicazione, mancanza di partecipazione e coinvolgimento, anche questa dovuta spesso a casi di incorporazioni o fusioni;
- **interfaccia famiglia-lavoro**, ossia adottare orari più flessibili che permettano di conciliare i bisogni familiari con il lavoro.

L'insieme delle strategie adattive mentali e comportamentali messe in atto dall'individuo per tentare di fronteggiare una situazione problematica viene indicato con il termine *coping*. Queste strategie possono tradursi, ad esempio, in una semplice raccolta di informazioni, nella richiesta di un aiuto concreto, nella ricerca di conforto attraverso il lamento o in una pura distrazione dal problema con il ricorso ad alcol e droghe. In generale, si fa distinzione tra *coping* "trasformativo" e *coping* "regressivo". Nel primo, l'evento viene affrontato in maniera attiva e ottimistica: ci si impegna ad agire sulla situazione cercando di modificarla, per renderla meno stressante. Nel secondo, anziché agire concretamente per combattere la fonte di stress, ci si rinchiude in un atteggiamento passivo e pessimistico, mirando soltanto a cercare occasioni di evasione senza risolvere il problema.

### Quali sono i fattori che alimentano lo stress nell'uomo?

Lo stress è una risposta psicofisica che l'organismo mette in atto a seguito dello svolgimento di compiti che sono valutati dall'individuo come eccessivi: questo significa che un evento stressante per qualcuno, potrebbe non esserlo per altri, e che uno stesso evento in fasi di vita diverse può risultare più o meno stressante.

È tuttavia utile individuare alcuni fattori che risultano tipicamente stressanti per la maggior parte delle persone. Molti dei grandi eventi della vita possono risultare stressanti, sia eventi piacevoli come il matrimonio, la nascita di un figlio o un nuovo lavoro, sia quelli spiacevoli come la morte di una persona cara, una separazione o il pensionamento.

Accanto a questi eventi possiamo identificare come fonti frequenti di stress alcuni fattori fisici: il freddo o il caldo intensi, l'abuso di alcol o il fumo, ma anche serie limitazioni nei movimenti. Esistono inoltre fattori ambientali che ci espongono al rischio di stress, pensiamo ad esempio alla mancanza di un'abitazione, agli ambienti molto rumorosi, a livelli di inquinamento elevati. Ricordiamo, infine, le malattie organiche e gli eventi straordinari quali i cataclismi.

### I sintomi dello stress

Ci capita spesso di dire che siamo "stressati", ma non tutti i sintomi sono facili da individuare e possiamo sottovalutare il problema. Si individuano quattro categorie di sintomi da stress:

- sintomi **fisici**: mal di testa, mal di schiena, indigestione, tensione nel collo e nelle spalle, dolore allo stomaco, tachicardia, sudorazione delle mani, extrasistole, agitazione, problemi



- di sonno, stanchezza, capogiri, perdita di appetito, problemi sessuali, fischi alle orecchie;
- sintomi **comportamentali**: digrignare i denti, alimentazione compulsiva, più frequente assunzione di alcolici, atteggiamento critico verso gli altri, comportamenti prepotenti, difficoltà a portare a termine i compiti;
  - sintomi **emozionali**: tensione, rabbia, nervosismo, ansia, pianto frequente, infelicità, senso di impotenza, predisposizione ad agitarsi o sentirsi sconvolti;
  - sintomi **cognitivi**: difficoltà a pensare in maniera chiara, problemi nella presa di decisione, distrazione, preoccupazione costante, perdita del senso dell'umorismo, mancanza di creatività.

## 1.5 IL BURNOUT

Secondo **Maslach** (1986), quando il soggetto vive per un tempo eccessivo una condizione di discrepanza fra le risorse personali disponibili e le richieste percepite, aumenta il rischio di giungere ad uno stato di esaurimento che conduce alla sindrome del *burnout*, che si manifesta attraverso uno stato di ansia, tensione e irritabilità.<sup>14</sup>

Tale sindrome, finisce per indurre l'operatore ad adottare un modello lavorativo stereotipato, caratterizzato da cinismo, apatia e mancanza di flessibilità, il quale ha il vantaggio di aiutare a ridurre o annullare il rischio di un coinvolgimento eccessivo rispetto alle proprie mansioni, consentendo di arginare l'eccessivo livello di stress sperimentato; tuttavia, ciò ha lo svantaggio di non dimostrarsi una soluzione soddisfacente, dal momento che non agisce sulle cause che hanno determinato il problema.

Tra i fattori di rischio che aumentano la vulnerabilità rispetto alla sindrome vi sono:

Tratti personali

- **debolezza**
- **remissività** (condiscendenza, assecondare la volontà altrui)
- **difficoltà a tracciare i confini fra sé e il paziente**
- **scarso controllo sulla situazione**
- **rassegnazione rispetto alle richieste del lavoro senza tentativo di modificarle.**

*Stressor* della situazione lavorativa

- **sovraccarico di lavoro**
- **forte impatto emotivo**
- **scarso senso di appartenenza verso l'organizzazione**
- **scarse possibilità di iniziativa e autodeterminazione**

Nel momento in cui tali tratti personali interagiscono con gli *stressor* della situazione lavorativa, aumenta il rischio di insorgenza della Sindrome.

Si assiste allora a tre **manifestazioni tipiche** (sintomi principali):

1. **esaurimento emozionale;**
2. **depersonalizzazione** (l'utente visto come oggetto impersonale);
3. **senso di una ridotta realizzazione personale.**

Vari studi hanno dimostrato che il *burnout* non è un problema dell'individuo in sé, ma del contesto sociale nel quale opera. Il lavoro (contesto, contenuto, struttura, ecc.) modella il modo in cui le persone interagiscono tra di loro e il modo in cui ricoprono la propria mansione. Quando l'ambiente

---

<sup>14</sup> B. ZANI, E. CICOGNANI, *Psicologia della salute*, Il Mulino, Bologna, 2000.



di lavoro non riconosce l'aspetto umano del lavoro, il rischio di *burnout* aumenta. Infatti, nelle strutture organizzative, quando si parla di struttura di ruoli, ovvero la distribuzione dei compiti e delle funzioni all'interno di un'organizzazione, le tensioni sono generate da:

- **Ambiguità di ruolo:** insufficienza di informazioni in relazione ad una determinata posizione.
- **Conflitto di ruolo:** esistenza di richieste che l'operatore ritiene incompatibili con il proprio ruolo professionale.
- **Sovraccarico:** quando all'individuo viene assegnato un eccessivo carico di lavoro o un'eccessiva responsabilità, che non gli permettono di portare avanti una buona prestazione lavorativa.
- **Mancanza di stimolazione:** si riferisce alla monotonia dell'attività lavorativa.
- **Struttura di potere:** riguarda il modo in cui si stabiliscono i processi decisionali e di controllo nell'ambito lavorativo, ossia la possibilità dell'individuo di partecipare alla presa di decisione.
- **Turnazione lavorativa:** la turnazione e l'orario lavorativo possono favorire l'insorgenza della sindrome; ciò avviene più frequentemente nel personale infermieristico, essendo questo più soggetto ad un dispendio di energie psicofisiche, rispetto al personale medico.
- **Retribuzione inadeguata.**<sup>15</sup>

## 1.6 STRUMENTI DI INDAGINE DELLA SALUTE ORGANIZZATIVA

Sulla base delle dimensioni e degli indicatori di salute organizzativa, è stato realizzato un questionario che consente di rilevare il clima e il benessere all'interno di un'organizzazione, chiamato **MOHQ (Multidimensional Organizational Health Questionnaire)**, realizzato dall'Osservatorio Italiano sulla salute organizzativa e ampiamente utilizzato nei differenti contesti lavorativi.

Nella costruzione del questionario, si è fatto riferimento a tutti quegli altri strumenti di valutazione di salute organizzativa più frequentemente citati nella letteratura internazionale. Più in particolare, per effettuare il confronto, sono stati scelti quindici questionari (o strumenti), selezionati in base a tre criteri: attualità (ossia strumenti utilizzati nel decennio 1990-2000), validità (esistenza di diverse prove empiriche comprovanti la loro validità); rilevanza scientifica (ossia pubblicazione e/o citazione su riviste di rilevanza internazionale).

Avallone e Paplomatas, nella loro opera sulla salute organizzativa<sup>16</sup>, rilevano la differenza principale tra il MOHQ e i suddetti strumenti, consistente principalmente nel fatto che questi ultimi pongono il *focus* del loro studio sugli elementi di salute psicofisica dell'individuo, mentre il MOHQ prende in esame l'insieme dei processi e delle pratiche organizzative che incidono sul benessere della comunità lavorativa, e dunque non si focalizza sull'individuo in sé, bensì sulla relazione individuo - contesto.

Il MOHQ si compone di 67 domande articolate in nove parti, ognuna composta da *item* su scala Likert a quattro passi (da un minimo di "mai" a un massimo di "spesso") che mirano a cogliere informazioni sulle dimensioni e gli indicatori descritti precedentemente:

1. La prima parte mira a raccogliere i dati anagrafici dei lavoratori (sesso, età, scolarità, stato civile, numero figli, ecc).
2. La seconda parte valuta il *comfort* percepito del proprio ambiente di lavoro (temperatura, silenziosità, spazio disponibile per persona, ecc).
3. La terza parte indaga dieci delle quattordici dimensioni della salute organizzativa (chiarezza degli obiettivi, valorizzazione delle competenze, ascolto attivo, disponibilità delle

---

<sup>15</sup>G. SARCHIELLI G., P. RICCI BITTI P., "Burnout e stress lavorativo nelle professioni di aiuto", in TROMBINI, *Come logora curare. Medici e psicologi sotto stress*, Bologna, Zanichelli, 1994.

<sup>16</sup> F. AVALLONE, A. PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, op. cit.



informazioni, gestione della conflittualità, relazioni interpersonali collaborative, scorrevolezza, fattori di stress, equità organizzativa e senso di utilità sociale).

4. La quarta parte valuta la “sicurezza del lavoro” e la prevenzione degli infortuni.

5. La quinta indaga la tollerabilità dei compiti assegnati (es: fatica fisica, fatica mentale, sovraccarico emotivo, ecc).

6. La sesta parte valuta le sensazioni vissute sull’ambiente di lavoro in relazione a dodici degli indicatori positivi e a tutti i quattordici negativi.

7. La settima è relativa ai disturbi psicosomatici dell’individuo (es: insonnia, ansia, gastrite, mal di testa, ecc).

8. L’ottava parte analizza l’apertura all’innovazione di un’organizzazione (acquisizione di nuove tecnologie, confronto con le esperienze di altre organizzazioni, ecc.).

9. La nona e ultima parte si differenzia dalle altre in quanto presenta un elenco di possibili suggerimenti che, dal punto di vista della persona che compila il questionario, potrebbero apportare un miglioramento alla propria organizzazione. In questa sezione, è previsto inoltre uno spazio libero che il lavoratore può utilizzare per ulteriori commenti.

## 1.7 LA SALUTE IN AZIENDA NELL’ERA DEL DIGITAL

La rivoluzione portata in pochi anni da Internet e dalle tecnologie digitali ha mutato profondamente le nostre vite: si pensi a quanto sia cambiata la maniera di comunicare, la possibilità di avere accesso ad una grande quantità di informazioni, la fruizione di musica, ecc. Una trasformazione, dunque, che si è insidiata e continua ad insidiarsi capillarmente in ogni ambito del vivere quotidiano.

Internet delle cose, big-data, strumenti analitici, diffusione delle connessioni e degli strumenti portatili impongono una accelerazione che ricade sulle aziende con impatti sempre più marcati, sollecitandole all’innovazione, ma anche invitandole a ripensare l’organizzazione per adeguarla alle nuove necessità.

Come osserva Gianfilippo Mancini<sup>17</sup>, amministratore delegato di Sorgenia, la velocità e la profondità di questi mutamenti, pur nel mezzo di un *digital divide* (il gap venutosi a creare tra quelle organizzazioni più flessibili al cambiamento e quelle più restie ad esso) porta, da un lato ad un’ottimizzazione del lavoro, dall’altro a delle problematiche che si ripercuotono sulla maniera di lavorare e quindi sullo stato di benessere dei dipendenti.

Una delle prime conseguenze è rappresentata dalla creazione di un **divario intergenerazionale**, problema sostanziale soprattutto nella società italiana, caratterizzata da una percentuale estremamente elevata di popolazione adulta/anziana che non è in condizione di trarre i benefici apportati dall’uso delle tecnologie, dell’informazione e delle comunicazioni.

Le ragioni che risiedono dietro questo fenomeno sono molteplici, identificabili nella combinazione tra la complessa e continua evoluzione delle competenze necessarie per l’utilizzo delle tecnologie digitali e la mancanza di un interesse per l’utilizzo di esse.

In un contesto aziendale, allora, si affaccia sempre più la necessità di monitorare tale fenomeno, per evitare l’insorgenza di un senso di frustrazione che si accompagna a questo.

Tra gli altri fenomeni parloriti dall’ “invasione” digitale all’interno delle aziende abbiamo il cosiddetto **smart working**, ossia “lavoro agile”, che si configura come un nuovo approccio dell’organizzazione aziendale, in cui le esigenze individuali del lavoratore si accordano, in maniera complementare, con quelle dell’impresa. Esso infatti consiste nella possibilità di compiere prestazioni lavorative slegati dai classici vincoli spaziali o temporali del lavoro in ufficio in determinati orari.

Per quanto concerne le opportunità, in materia di salute, insite in questa nuova modalità lavorativa, vi è certamente la possibilità di bilanciare il rapporto lavoro-famiglia e di ottimizzare i ritmi lavorativi, con ripercussioni positive in termini di soddisfazione personale; aspetto, questo, che genera una riduzione dei tassi di assenteismo di circa il 63%, mantenendo dunque alta la produttività di un’organizzazione.

Un altro aspetto positivo del “telelavoro” si può riscontrare in una trasformazione della cultura

---

<sup>17</sup> Gianfilippo MANCINI, *La trasformazione digitale passa da nuove modalità di lavoro*, in [www.formiche.net](http://www.formiche.net), 29/11/2016



aziendale in direzione di un innalzamento dei livelli di fiducia reciproca fra capi e collaboratori.<sup>18</sup> Tuttavia, una ricerca dell'università La Sapienza di Roma sul lavoro *smart* di 42 dipendenti del comune di Torino, ha rilevato due effetti negativi di tale fenomeno: il primo è rappresentato dal cosiddetto “*effetto Stackanov*”, ossia i lavoratori sono talmente preoccupati di dimostrare la loro produttività che spesso finiscono col lavorare ben oltre le richieste dell'impresa. Il secondo invece è “*effetto Mulino Bianco*”, che coinvolge soprattutto le donne che lavorano da casa, le quali si caricano in misura maggiore di incombenze familiari, trasformando la loro giornata in un *tour de force*. Entrambi i fenomeni finiscono con l'innalzare i livelli di stress psicofisico del dipendente<sup>19</sup>.

La portata invasiva di tale fenomeno all'interno del vissuto quotidiano dei lavoratori, è testimoniata anche dall'attenzione posta dalla nuova legislazione del lavoro entrata in vigore in Francia, la quale sta cercando di porre dei limiti alla connessione remota dei dipendenti con la propria organizzazione anche al di fuori dell'orario di lavoro.

Una riflessione che nasce spontanea in relazione allo *smart working* è legata all'interazione tra i dipendenti, che verosimilmente tende a ridursi in funzione di un lavoro che, grazie alla digitalizzazione, può essere svolto da casa, in totale solitudine. Infatti una delle propaggini di tale fenomeno, è la diminuzione dei lavori di gruppo, che va contro quell'indicatore positivo di benessere in azienda che riguarda la sensazione del lavoratore di sentirsi parte di un team.

L'impatto che il Digital ha avuto sullo stato di salute dei lavoratori si manifesta in un altro fenomeno rilevante dal punto di vista psicofisico, ossia il cosiddetto ***workhaolism***, detto anche ***work addiction***, termine introdotto nel 1970 da Oates ad indicare il bisogno incontrollabile di lavorare incessantemente, il quale, come ogni altra dipendenza, ha un'origine multifattoriale.

Relativamente al nostro studio, tra i suoi fattori scatenanti, si può annoverare l'innovazione tecnologica che, con l'avvento di internet, smartphones e tablet, ha indebolito i confini naturali tra ambito professionale e privato, invadendo quegli spazi umani precedentemente non intaccati dalla sfera professionale.

Il fatto di essere sempre reperibili tramite cellulare, infatti, se da un lato rassicura, dall'altro opera una sorta di invasione e controllo sulle vite private dei lavoratori. Questo, unito ad una spasmodica ambizione ad alti standard professionali, genera il *workhaolic*, un soggetto che presenta un grado di stress e di malessere psico-fisico più alto della norma.

A questi due macro-fenomeni, si aggiungono inoltre dei micro-fenomeni caratteristici dell'impatto del *digital* sulle organizzazioni, individuati dal dott. Antonino Borgese, Presidente di Great Place to Work, in un suo articolo:

- Una **continua interruzione del lavoro** che ha un impatto negativo sull'efficienza del lavoro: uno studio condotto, infatti, ha evidenziato come un manager venga interrotto in media ogni otto minuti da email, sms e notifiche delle varie applicazioni.
- Un **abbassamento della qualità del lavoro di gruppo**: nelle riunioni di lavoro, ciascun dipendente, essendo munito di almeno un dispositivo di connessione, tende a dedicare una parte del suo tempo alla consultazione di email, messaggi ecc., inficiando, di conseguenza, la qualità del lavoro di gruppo.
- Un **decremento della qualità dei rapporti interpersonali**: la distrazione portata dai dispositivi tecnologici, si ripercuote sul livello di attenzione che i colleghi prestano tra loro, atteggiamento che viene interpretato come sinonimo di scarso rispetto nei confronti dell'altro.

Alla luce di quanto detto, dunque, nell'era del *digital* risulta sempre più urgente monitorare il fenomeno sul piano della cultura aziendale, della leadership e del singolo individuo, attraverso la definizione di indicazioni chiare circa il corretto utilizzo degli strumenti informatici nei contesti di lavoro, al fine di preservare un buono e costante grado di benessere psico-fisico.

A tal proposito, le Risorse Umane resteranno l'elemento che segnerà la differenza, poiché capire le persone che lavorano in azienda, saperle valorizzare in modo adeguato, acquista una ancora maggiore importanza strategica. Questo perché il digitale non cancella l'insostituibile apporto di ciascun dipendente; al contrario, consente crescenti interazioni capaci di valorizzare intelligenza, creatività e progettualità delle persone.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Antonio BORGESSE, *Perché elogio la legge sul lavoro agile*, [www.formiche.net](http://www.formiche.net), 28/10/2015

<sup>19</sup> Rita QUERZÈ, *Smart working: cos'è e come funziona*, Corriere della sera, 25/02/2016

<sup>20</sup> G. SANTAMBROGIO, *Le risorse umane nell'era della trasformazione digitale*, in [www.rulingcompanies.org](http://www.rulingcompanies.org)



## CAPITOLO 2

### 2.1 QUESTIONARIO QUALI-QUANTITATIVO E INTERVISTE

Il cuore della nostra ricerca è rappresentato da un questionario quali-quantitativo somministrato direttamente ai lavoratori, unito a due interviste rivolte rispettivamente al cofondatore di Great Place to Work Italia, dott. Antonino Borgese, e a un dipendente di Google (azienda votata come miglior posto dove lavorare nel 2016), che ha preferito restare anonimo<sup>21</sup>.

L'obiettivo è indagare il benessere e lo stress percepiti in azienda, partendo dal significato che i dipendenti attribuiscono a questi due concetti, per poi analizzare le politiche di welfare attive nelle organizzazioni, e i metodi e gli strumenti da utilizzare per migliorare l'ambiente lavorativo. Qual è il rapporto fra clima aziendale e soddisfazione nel lavoro? Quali politiche adottano le aziende per mitigare lo stress, e come queste politiche vengono recepite dai loro dipendenti? Sono questi alcuni dei quesiti che ci siamo posti, e a cui abbiamo cercato di rispondere attraverso il nostro lavoro.

### 2.2 ANALISI DEL CAMPIONE

Partendo dal questionario, l'analisi ha come riferimento un campione indicativo di 113 lavoratori, assai eterogeneo sia dal punto di vista della residenza geografica, sia per quanto riguarda la tipologia di mansione svolta e la dimensione dell'impresa. A loro abbiamo somministrato una serie di domande presenti nell'allegato 2.

#### L'identikit dell'intervistato

Guardando al campione di riferimento, si nota come al suo interno siano predominanti i soggetti di sesso femminile (il 60,9%), quelli con età compresa tra i 25 e i 34 anni (54,8%) e con sede di lavoro in Lombardia (46,1%). In particolare, le donne tra i 25 e i 34 anni rappresentano il 29,3% del totale. Riguardo alla tipologia di azienda, invece, c'è una prevalenza di aziende di grandi dimensioni (dai 250 dipendenti in su, il 38,3%) e piccole (tra 10 e 49 occupati, sono il 27,8%). Circa il rapporto di lavoro, spicca il dato sui contratti a tempo indeterminato (il 62,6% del totale), mentre gran parte (il 63,5%) degli intervistati lavora nella stessa azienda da meno di 5 anni.

### 2.3 ANALISI E COMMENTO DEI RISULTATI

Sulla base delle interviste e dei risultati del questionario quali-quantitativo, abbiamo provato a trarre alcune conclusioni riguardo lo stato di salute nel mondo del lavoro in Italia, individuando quattro macro-aree: benessere, politiche di welfare, stress e digital.

#### Benessere: quanto influisce l'ambiente di lavoro?

Dai risultati del questionario è emerso che alla base di un clima di benessere in azienda vi sono: un **ambiente di lavoro confortevole**, un **clima di collaborazione fra colleghi** e, soprattutto, un **rapporto di fiducia con i superiori**.

In particolare, dalle risposte dei nostri intervistati si evince come l'ambiente di lavoro risulti un fattore determinante e non trascurabile quando si parla di benessere in relazione al contesto lavorativo: il 13,3% del nostro campione lega lo stato di benessere alle relazioni con i propri colleghi (vengono utilizzate parole come "sinergia", "collaborazione", "armonia", "solidarietà", "sincerità", "fiducia", "senso di appartenenza ad un gruppo"), percentuale che cresce al 18,6% se si allarga il soggetto anche al proprio superiore e addirittura al 47,8% se si lega all'ambiente di lavoro. Insomma, quasi

---

<sup>21</sup> L'intervista è disponibile in allegato 1.



una persona su due identifica il concetto di benessere con un clima positivo che crei a sua volta un senso di fiducia e appartenenza all'azienda. Solo l'8,8% collega invece lo stato di benessere alla retribuzione, e nella maggior parte dei casi trattasi di dipendenti di aziende che non utilizzano strumenti di Welfare.

Come ci ha confermato anche il dott. Borgese, a influenzare maggiormente la percezione di benessere è la qualità delle relazioni che la persona stabilisce all'interno dell'ambiente di lavoro.

Vi sono in particolare tre tipi di relazione che hanno un ruolo chiave: con il management, con il proprio lavoro e con i colleghi.

La relazione con il management può essere definita come rapporto di fiducia reciproco tra il management stesso e il lavoratore. La fiducia che le persone ritengono di ricevere dai loro manager si traduce in supporto professionale, coinvolgimento nelle decisioni e cura, che è il tema chiave che riguarda la tematica del benessere all'interno dell'organizzazione.

Un altro aspetto importante riguarda l'equità, ovvero quanto un dipendente ritiene equa la propria retribuzione, quanto ritiene imparziale il management nell'apprezzamento della prestazione lavorativa e nell'assegnazione dei compiti, e quanto ritiene l'azienda meritocratica.

Quanto alla relazione con il proprio lavoro, una rilevante leva motivazionale sembra essere rappresentata dalla percezione che il lavoratore ha di apportare un contributo che faccia la differenza, o di svolgere un lavoro che abbia una particolare valenza sociale. Altre variabili che influenzano il benessere sul luogo di lavoro sono: la quantità e la qualità delle interazioni con i colleghi, quanto si giudica l'ambiente accogliente (ad esempio, se vengono festeggiati eventi speciali in azienda, in che modo vengono accolti i neoassunti, ecc.).

## Politiche di welfare

Il tema delle **politiche sociali** è sicuramente interessante, per certi versi persino un tabù. Su questo argomento infatti si registrano molte lacune, almeno dalle risposte del nostro campione: ben 81 dipendenti su 113 (il 71,2%) sostengono di non avere o di non conoscere, all'interno della propria azienda, delle misure premianti o forme di agevolazione. E la situazione è drammatica nel Mezzogiorno, dove solo il 9,1% riceve benefici o è a contatto con realtà che adottano politiche di questo tipo. Un dato che suscita interesse è l'apparente relazione fra welfare e ambiente lavorativo: se nel 6,2% dei casi il rapporto coi colleghi viene definito difficile o comunque non sufficiente a garantire armonia in ufficio, è pur vero che nella quasi totalità di questo gruppo si sottolinea l'assenza di politiche di welfare aziendale (solo in due casi su sette, si parla di aziende medio-grandi, con più di cinquanta dipendenti), mentre i suggerimenti per migliorare le proprie condizioni di lavoro riguardano soprattutto organizzazione, retribuzione e clima.

15 dipendenti su 113 si dicono soddisfatti del proprio ambiente di lavoro in particolar modo per quanto concerne i rapporti professionali, mentre a 17 su 113 pesano gli orari ed i ritmi che lasciano poco tempo libero per la vita privata.

Secondo il dott. Borgese, le politiche più avanzate in tema di welfare riguardano innanzitutto lo **smart working**, quindi la possibilità per le persone di avere una flessibilità nell'utilizzazione del proprio tempo e del proprio spazio lavorativo, due cose che sono intimamente connesse tra di loro.

Vi sono diversi gradi di smart working: alcune aziende lo stanno ancora sperimentando, altre lo hanno abbracciato pienamente, concedendo per uno o due giorni a settimana, ai propri dipendenti, la possibilità di lavorare da casa, o addirittura dando carta bianca alla persona, senza porre alcun limite, su quanto e come lavorare da casa, in funzione delle esigenze lavorative.

Alcune attività sono infatti più produttive se svolte a casa, ad esempio se si necessita di silenzio e concentrazione per scrivere un documento; ci sono invece altre attività che richiedono la presenza in ufficio, tipicamente tutte le attività di collaborazione, di riunione, di incontro. Tra l'altro esiste anche un'esigenza di socializzazione, per cui le persone da una parte hanno bisogno di avere i propri tempi e poter essere maggiormente produttive a casa, dall'altra hanno anche l'esigenza di socializzare con i propri colleghi.

Un'altra politica virtuosa riguarda la **flessibilità degli ambienti di lavoro**, ovvero progettare gli spazi in modo funzionale alle esigenze delle persone. Così facendo non si assegna più una scrivania alla persona, ma le si dà la possibilità di scegliere lo spazio più congeniale, in funzione dell'attività da svolgere. Spazi particolarmente "flessibili" possono includere anche zone dedicate al relax: il lavoratore ha così la possibilità di rilassarsi in alcuni momenti della giornata. Diverse aree di questo





“sempre presenti, anche di notte”, e da cui “è difficile staccare la spina”, arrivando a dover gestire “ritmi insostenibili”: insomma, uno strumento che, a conti fatti, ha portato benefici (soprattutto in termini economici) alle aziende più che ai lavoratori.

Percentuali che variano se si prendono in considerazione esclusivamente i lavoratori più giovani, con un’età compresa tra i 15 e i 34 anni: studiando questo cluster, il 77,5% risponde che il digital ha avuto un impatto concreto sull’attività lavorativa e, all’interno di questo gruppo, ben il 40,7% ne considera esclusivamente gli effetti positivi, il 37,0% descrive i pro e i contro, rimanendo comunque stabile (il 18,5%) la quota di avversi alle nuove tecnologie. Dai dati, emerge quindi un forte apprezzamento del digital soprattutto da parte delle nuove generazioni, e probabilmente ciò è dovuto anche ad una maggiore familiarità e dimestichezza, rispetto ai lavoratori più anziani. In particolar modo tra le donne nel range di età 15-34: qui il sostegno cresce fino al 50,0%, mentre le “contrarie” sono solamente il 10,7%, e nessuna di queste è under 25. E sempre in riferimento a questo campione, infine, è interessante valutare l’aspetto relativo all’ambiente lavorativo: quali potrebbero essere le soluzioni per migliorarlo? Il 70,8% chiede interventi all’interno della funzione HR (comunicazione interna, possibilità di crescita, ascolto verso i dipendenti, benefit...) di cui il 13,7% riguardano l’organizzazione dei processi produttivi, mentre solamente il 6,9% ritiene che degli aumenti salariali possano essere la leva più adatta per stimolare la produttività dei lavoratori. Dell’esistenza di questo *gap* generazionale sul **digital** ne parla anche il dipendente Google da noi intervistato, il quale sostiene che «le giovani generazioni godono della trasformazione digitale al massimo in quanto l’hanno abbracciata nel corso della loro infanzia, d’altra parte invece le generazioni più vecchie fanno tuttora fatica ad adeguarsi in molti aspetti, all’interno dei quali le persone anziane trovano la tecnologia ancora fastidiosa da usare persino al giorno d’oggi»<sup>22</sup>.

Per il dott. Borgese, se da una parte le nuove tecnologie introducono indubbiamente degli elementi di benessere, dall’altra possono anche essere causa di stress.

Negli ultimi anni, l’utilizzo degli strumenti digital ha permesso alle persone di conciliare meglio gli impegni extra-lavorativi con quelli lavorativi. Tuttavia, il fatto che le nuove tecnologie consentano di essere costantemente connessi introduce anche un elemento potenziale di stress, poiché c’è più difficoltà a porre una cesura tra il tempo lavorativo e il tempo di riposo. L’effetto, dal punto di vista del benessere o dello stress, dipende dal modo in cui questi strumenti sono gestiti, sia da parte dell’azienda, che non deve abusarne per indurre la persona a lavorare anche in orari extra-lavorativi, sia da parte del dipendente, che non deve lasciarsi trascinare nella deriva del **workaholism**, ovvero la condizione di dipendere in maniera ossessiva dal proprio lavoro.

A questo proposito, il dott. Borgese ci racconta di come nel tempo si sia modificata la percezione di questo fenomeno. Da qualche anno a questa parte, infatti, si è cominciato a capire che il trattenersi in ufficio fino a tardi non è un indice di produttività. Oggi le aziende si stanno sensibilizzando sempre di più su questo argomento, introducendo una serie di misure di monitoraggio.

---

<sup>22</sup> Cfr allegato 1.



## CONCLUSIONI

Dai risultati acquisiti dal nostro questionario, abbiamo rilevato come la maggior parte del campione interrogato attribuisca allo stress un significato in relazione ai ritmi e ai tempi di lavoro troppo serrati e ai rapporti con colleghi e superiori che, laddove non soddisfacenti, influenzano negativamente l'ambiente lavorativo, creando situazioni di ansia e disaffezione nei confronti dell'azienda.

Il benessere risulta, dunque, strettamente collegato alla qualità delle relazioni e al clima di fiducia instaurati sul luogo di lavoro, oltre che a un ambiente di lavoro confortevole e un contesto collaborativo fra colleghi.

A tal proposito, dunque, i processi HR rivestono un ruolo di fondamentale importanza all'interno delle organizzazioni, poiché aumentare il benessere dei lavoratori, *l'engagement* e la motivazione delle persone, rappresenta per un'azienda un fattore chiave per il suo sviluppo. Più in particolare, il *welfare* diventa uno strumento fondamentale per gestire al meglio il capitale umano; l'implementazione di politiche che favoriscano la creazione di un clima "salutare", infatti, rappresenta lo strumento per tradurre in chiave positiva le trasformazioni in atto all'interno dei contesti lavorativi.

In tal modo, pertanto, il ruolo dell'HR sarà quello di affrontare con approccio resiliente tutti quei cambiamenti (quali il *digital*), che, lungi dal rivelarsi come una potenziale minaccia, possono invece rappresentare la chiave per il miglioramento della qualità del lavoro e del benessere in azienda.

In tal senso gli interventi devono essere rivolti sia verso il singolo (in termini di orario e ritmi di lavoro, *smart working* e flessibilità, *benefits* e politiche retributive), sia verso la collettività, con l'obiettivo di migliorare, in quest'ultimo caso, la qualità delle relazioni che si instaurano fra i dipendenti e fra questi e i loro superiori.

Allo stesso modo, la formazione rappresenta uno strumento utile a creare un clima di benessere, attraverso strumenti quali questionari, *team building*, giochi di ruolo, *workshop*, ecc.; così come un'educazione verso il *digital*, specie nei lavoratori più anziani, può contribuire a ridurre quel *gap* generazionale modificando in senso positivo la percezione che essi hanno nei confronti delle nuove tecnologie.

Parlare di salute in azienda, dunque, non può prescindere dalla definizione del valore delle HR, le quali, con un occhio sempre attento alle trasformazioni in atto, devono sempre tendere alla creazione di un clima di lavoro sano.



## BIBLIOGRAFIA

- F. AVALLONE, M. BONARETTI, *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore, 2003.
- F. AVALLONE, A. PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2005.
- M. BARONE, A. FONTANA, (a cura di G. Del Mare), *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- G. BONAZZI, *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 2002.
- A. BORGESSE, *Perché elogio la legge sul lavoro agile*, in [www.formiche.net](http://www.formiche.net), 28/10/2015.
- L. BORGOGNI, L. PETITTA, *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni*, Roma, Carocci, 2003.
- COMMISSIONE EUROPEA (a cura della Direzione generale Occupazione e Affari sociali), *Guida sullo stress legato all'attività lavorativa. "Sale della vita o veleno mortale"*, 1999.
- A. D'AMATO, V. MAJER, *Il vantaggio del clima*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2005.
- T. DE MAURO, Vocabolario online della lingua italiana, [www.dizionario.internazionale.it](http://www.dizionario.internazionale.it)
- G. FAVRETTO, *Lo stress nelle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1994.
- J.S. FIORELLI, G.A. ALARCON, E. TAYLOR, K. WOODS, *The organization health report: an HR metric to mobilize executives into action*, In «Human Resource Planning», 1998, pp. 12-19.
- R.T. GOLEMBIEWSKI, R.F. MUNZENRIDER, J.G. STEVENSON, *Stress Organizations: Toward a Phase Model of Burnout*, New York, Praeger, 1985.
- J.A. LYDEN, W.E. KLENGELE, *Supervising organizational health*, in *Supervision*, 2000, pp. 3-6.
- B. MAGGI, *Razionalità e benessere: studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano, Etas libri, 1990.
- G. MANCINI, *La trasformazione digitale passa da nuove modalità di lavoro*, in [www.formiche.net](http://www.formiche.net), 29/11/2016.
- A. PAGANO, *Diagnosi preliminare del rischio da stress lavoro correlato*, in [www.ambienteeuropa.it/testounico.asp](http://www.ambienteeuropa.it/testounico.asp)
- C. PICCARDO, *Empowerment, strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1995.
- R. QUERZÈ, *Smart working: cos'è e come funziona*, «Corriere della sera», 25/02/2016.
- J.S. RAYMOND, D.W. WOOD, W.K. PATRICK . *Psychology doctoral training in work and health*, in «American Psychologist», 1990, pp. 1159-1161.
- R. H. ROSEN, *Healty Companies*, New York, Amacom Books, 1986.
- G. SARCHIELLI G., P. RICCI BITTI P., *"Burnout e stress lavorativo nelle professioni di aiuto"*, in TROMBINI, *Come logora curare. Medici e psicologi sotto stress*, Bologna, Zanichelli, 1994.
- E. SPALTRO, *Il clima lavorativo. Manuale di meteorologia organizzativa*, Milano, Franco Angeli, 2007.



*Stress e sicurezza sul lavoro: cosa dice la legge*, in [www.benessereorg.it](http://www.benessereorg.it).

B. ZANI, E. CICOGNANI, *Psicologia della salute*, Il Mulino, Bologna, 2000.

## ALLEGATO 2

### DOMANDE QUESTIONARIO QUALI-QUANTITATIVO

- Et 
- Genere
- Regione in cui lavori
- Settore (ad es. farmaceutico, automobilistico, ecc.)
- Mansione svolta
- Che tipo di contratto hai?
- Da quanto tempo lavori in questa azienda?
- Ritieni di svolgere un lavoro adeguato alle tue competenze?
- Cosa ti piace del tuo lavoro? Cosa non ti piace?
- Come giudichi il rapporto con i tuoi colleghi?
- E con il tuo superiore?
- La tua azienda utilizza strumenti di Welfare (politiche di benessere aziendale)? Se s , quali?
- Secondo te, in che modo si potrebbe migliorare l'ambiente lavorativo?
- Che cos'  per te il benessere in relazione al contesto lavorativo?
- Che cos'  per te lo stress?
- Che cos'  per te il precariato?
- Secondo te, le nuove tecnologie hanno influito sul livello di benessere/stress in azienda?  
In che modo?