



Stress e rischi psicosociali in ambito lavorativo per i professionisti della sanità

Completo di aggiornamenti su Smart Working e Lavoro On Line

Marco Vitiello – Federico Fontana

Stress e rischi psicosociali in ambito lavorativo per i professionisti della sanità

Completo di aggiornamenti su Smart Working e Lavoro On Line

Marco Vitiello – Federico Fontana

Stress e rischi psicosociali in ambito lavorativo per i professionisti della sanità

Marco Vitiello, Federico Fontana

ISBN 978-88-6756-528-3

Indirizzo e-mail: shcmilan@springer.com



Via Decembrio, 28
20137 Milano

www.springerhealthcare.it

© 2020 Springer Healthcare Italia S.r.l.

Pubblicato nel mese di marzo 2020

La presente opera è protetta dalla legge sul diritto d'Autore anche relativa al mercato digitale.

Tutti i diritti sono riservati, compresi quelli di traduzione in altre lingue. Nessuna parte di questa pubblicazione potrà essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma o per mezzo di apparecchiature elettroniche o meccaniche, compresi fotocopiatura, registrazione o sistemi di archiviazione di informazioni, senza il permesso scritto da parte di Springer Healthcare Italia. Springer Healthcare Italia è disponibile al riconoscimento dei diritti di copyright per qualsiasi immagine utilizzata della quale non si sia riusciti a ottenere l'autorizzazione alla riproduzione.

Nota dell'editore: nonostante la grande cura posta nel compilare e controllare il contenuto di questa pubblicazione, Springer Healthcare Italia non sarà ritenuta responsabile di ogni eventuale utilizzo della stessa, nonché di eventuali errori, omissioni o inesattezze.

Tutte le opinioni espresse nella presente pubblicazione rispecchiano quelle degli Autori e non necessariamente quelle di Springer Healthcare Italia.

L'eventuale uso dei nomi commerciali ha soltanto lo scopo di identificare i prodotti e non implica suggerimento all'utilizzo.

Gli autori

Prof. Marco Cristian Vitiello Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, fondatore dello Studio Associato Saperessere (ora Studio saperessere S.r.l.) specializzato da più di 20 anni in Formazione e Consulenza Organizzativa.

Coordinatore Gruppo di Lavoro in Psicologia del Lavoro per l'Ordine degli Psicologi del Lazio. Professore incaricato Scuola di Specializzazione "Psicologia del Ciclo di Vita", Università "Sapienza" Roma, in "La psicologia e lo studio delle relazioni nelle pratiche lavorative".

Professore straordinario presso l'Università Telematica "Universitas Mercatorum", in "Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni".

Dal 2007 è consulente multi-committenza negli ambiti dell'organizzazione e formazione del personale, gestione delle risorse umane e benessere lavorativo. Svolge anche consulenze private negli ambiti del disagio lavorativo, salute e benessere sul posto di lavoro e riqualificazione professionale; coordina le valutazioni sul benessere lavorativo per organizzazioni sindacali e pubbliche amministrazioni locali. Ha condotto iter di Valutazione Stress da Lavoro Correlato ai sensi del TU 81/08 per aziende multinazionali, municipalizzate ed enti pubblici regionali (Lazio e Sardegna).

Autore di diversi testi e articoli di Psicologia del Lavoro e coautore di testi Psico-giuridici pubblicati con la Key Editore (Stress, lavoro correlato e benessere lavorativo, 2018; Mobbing, violenze e molestie nei luoghi di lavoro, 2019).

Dott. Federico Fontana

Federico Fontana nasce a Roma nel 1973. Si laurea in Psicologia, indirizzo clinico ed è iscritto all'ordine degli psicologi del Lazio dove partecipa anche come membro del comitato d'Area del Gruppo di lavoro "Lavoro e Organizzazioni".

Attualmente pratica la libera professione come psicologo clinico e del lavoro, occupandosi di formazione, consulenza e sostegno psicologico, orientamento specialistico e selezione del personale. Da più di 15 anni è esperto in problematiche e disagio in ambito lavorativo quali: mobbing, straining, burnout e stress da lavoro correlato.

Dal 2010 al 2015 è stato perito tecnico di parte e psicologo responsabile e del servizio sul disagio psicosociale presso la CGIL Roma nord/Civitavecchia/Viterbo. Utilizza tecniche di rilassamento psicosomatico e gestione dello stress.

È autore delle seguenti pubblicazioni:

- "Buon lavoro collega. Il mobbing come violenza pianificata" – Agenzia Il Segnalibro 2008.
- "Catastroficamente. Psicologia nell'emergenza" – Agenzia Il Segnalibro 2009.
- "Quando il lavoro fa male dal disagio lavorativo alla riqualificazione professionale – Edizioni Tabula Fati 2017.
- "La Ragazza del treno" – Edizioni Tabula Fati 2012 (romanzo) presentato al salone del libro di Torino maggio 2012.

Sommario

1	Da dove nasce e cosa si intende per malessere o disagio lavorativo	3
1.1	Panorama sociale, economico e normativo attuale	5
1.2	Nuove domande e nuove offerte	7
1.3	Quadro normativo	9
1.4	Crisi economica	11
1.5	I mutamenti del contesto lavorativo	13
1.6	L'organizzazione	15
1.7	L'emergenza attuale da Coronavirus e le ricadute sulla salute dei lavoratori	17
2.	Lavoro agile, smart working e telelavoro	18
2.1.	Definizioni e chiarimenti terminologici	18
2.2.	I vantaggi e i rischi del remote working	19
2.3.	Stress in accumulo e work-life balance	20
2.4.	L'importanza della socialità lavorativa	22
2.5.	Sicurezza informatica, controllo e privacy	23
3	Effetti dello stress sulla salute dei lavoratori	24
3.1	Cos'è lo stress	24
3.2	Effetti sulla famiglia	29
3.3	Alcune tecniche di gestione dello stress	30
3.4	Principi generali	31
3.5	Esercizi di respirazione	31
4	Maggiori forme di disagio lavorativo	33
4.1	Il mobbing	33
4.2	Lo Straining	38
4.3	Il Burnout	38
4.4	Categorie e lavoratori più a rischio	40
4.5	La discriminazione	41

5	Il benessere organizzativo	43
5.1	Come nasce il concetto di benessere organizzativo	43
5.2	Un approccio scientifico	45
5.3	Il Questionario M.O.H.Q	46
6	Stress lavoro correlato e normative	61
6.1	La costituzione	62
6.2	Il TU81/2008	64
6.3	Lo SLC nella valutazione dei rischi	65
6.4	Le indicazioni della Commissione Consultiva Permanente per la salute e sicurezza sul lavoro	71
6.5	Il riconoscimento da parte dell'OMS del Burnout come malattia professionale	71
7	6 Strumenti e metodi di rilevazione	72
7.1	Gli elementi da valutare	73
7.2	Il DVR	76
7.3	SLC e gli effetti negativi	78
7.4	Le prestazioni INAIL	80
7.5	Il danno biologico differenziale	81
7.6	Lo SLC e la tutela del lavoratore	82
8	Strategie e strumenti di prevenzione e intervento per il disagio lavorativo	83
8.1	Il primo colloquio	83
8.2	Strategie di intervento	84
8.3	La prevenzione	84
8.4	Il sostegno psicologico	85
8.5	Orientamento e riqualificazione professionale	86
8.6	L'orientamento	88
8.7	L'orientamento professionale	89
8.8	Come orientarsi	90

1 Da dove nasce e cosa si intende per malessere o disagio lavorativo

Per definire il concetto di disagio lavorativo, inteso come forma di malessere che un qualsiasi lavoratore può manifestare sia a livello psicologico sia fisico, bisogna senza dubbio prendere in considerazione diversi aspetti. Questi possono essere presenti naturalmente nel contesto organizzativo in cui è inserito il lavoratore, ma sono inevitabilmente parte anche del contesto sociale e del momento storico attuale, oltre naturalmente che dei tratti di personalità dell'individuo stesso.

Prima però di analizzare proprio questi aspetti e cercare di definire a 360° cosa si intende per malessere o disagio lavorativo e come si manifesta ai nostri giorni, dovremmo partire da alcune definizioni che sono già state date in passato e che rappresentano sicuramente un punto di partenza importante.

Due definizioni sicuramente imprescindibili da cui partire sono quelle date dall'O.M.S., l'*organizzazione mondiale della sanità* e quella espressa nella famosissima *Carta di Ottawa*, un importante documento redatto durante la prima conferenza internazionale per la promozione della salute nel 1986.

Nello specifico, per l'OMS la salute è: “Uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non semplicemente l'assenza di malattia o di infermità”. Nella carta di Ottawa si afferma invece che: Grazie ad un buon livello di salute l'individuo e il gruppo devono essere in grado di identificare e sviluppare le proprie aspirazioni, soddisfare i propri bisogni, modificare l'ambiente e di adattarvisi”.

Vediamo già come in questi due enunciati si dà rilevanza al concetto di salute, non solo in termini di benessere fisico e psicologico dell'individuo, ma anche in termini di soddisfazione personale e di perfetto adattamento all'ambiente in cui esso vive e interagisce. In questo senso il contesto lavorativo è sicuramente quello in cui passiamo una gran parte del tempo della nostra vita.

Anche Adriano Olivetti, imprenditore, politico e personaggio di grande rilievo nel secondo dopoguerra per le sue idee innovative circa il lavoro e le politiche aziendali, dà grande importanza al fatto che la tutela e il benessere dei lavoratori hanno riflessi positivi sui profitti delle aziende e sulla comunità. Una delle sue frasi rimaste celebri è quella in cui afferma che: “La fabbrica fu quindi concepita alla misura dell'uomo perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza”.

Possiamo a questo punto cominciare, partendo da questi elementi, a definire il concetto di disagio lavorativo e si può affermare che quando un lavoratore percepisce di non essere più in grado di avere il controllo e il coinvolgimento nell'attività che svolge, può subentrare una forma di disagio.

Vediamo ora quali sono nello specifico i fattori di rischio psicosociale, cioè quei fattori intrinseci ed estrinseci al lavoro dai quali si può generare una situazione di “disagio” o di “malessere” in un contesto lavorativo. Questi naturalmente mutano in base alla *tipologia di lavoro e di organizzazione* e dalla *percezione personale dell'individuo*.

Tabella 1

I fattori che predispongono l'insorgenza del disagio lavorativo e che dipendono dalla percezione personale sono:

- la situazione di precarietà;
- il mancato riconoscimento del lavoro svolto;
- bassa retribuzione;
- le richieste incongruenti rispetto alle proprie possibilità;
- il demansionamento.

I fattori sopraindicati fanno riferimento alla percezione personale del lavoratore, per esempio il fatto di sentirsi precari, probabilmente, mette l'individuo in una situazione di grande insicurezza e quindi di ansia rispetto al fatto che il suo rapporto di lavoro possa terminare da un momento all'altro. Così come la percezione di richieste dell'ambiente lavorativo come incongruenti rispetto alle proprie possibilità potrebbero favorire una sensazione di inadeguatezza. Anche un basso livello di retribuzione o il continuo mancato riconoscimento del lavoro svolto possono generare nel lavoratore sentimenti di bassa autostima o frustrazione.

Tabella 2

I fattori che possono generare disagio e che dipendono invece dall'organizzazione sono:

- Assenza di controllo e non condivisione sul lavoro svolto;
- Insufficiente sostegno da parte dei colleghi come dei dirigenti;
- Assenza di significative interazioni con l'ambiente esterno;
- Conflitti interpersonali sul lavoro;
- Infortuni;
- Leadership distruttive;
- Ruoli indefiniti;
- Scarsa produttività.

Queste sono le maggiori criticità a carico dell'organizzazione dalle quali può scaturire il disagio lavorativo. All'interno di molte organizzazioni in base anche alla loro struttura gerarchica e grandezza, molte di queste criticità possono verificarsi in maniera anche cronica e sono legate principalmente a modalità comunicative verticali e orizzontali poco funzionali, a dinamiche conflittuali forti, ad una scarsa definizione dei ruoli e ad un ambiente lavorativo non sicuro. Ricordiamo anche fenomeni come il *mobbing*, lo *straining* e il *burnout* molto conosciuti e purtroppo spesso presenti in molte organizzazioni lavorative che portano effetti devastanti sui lavoratori ma anche sulla produttività, ma di questi avremmo modo di parlare abbondantemente nei prossimi capitoli.

DISAGIO LAVORATIVO

criticità

PERCEZIONE PERSONALE

- ☐ Precarietà
- ☐ Mancato riconoscimento del lavoro svolto
- ☐ Bassa retribuzione
- ☐ Richieste incongruenti rispetto alle proprie possibilità
- ☐ Demansionamento
-

ORGANIZZAZIONE

- ☐ Assenza di controllo e non condivisione sul lavoro svolto
- ☐ Insufficiente sostegno da parte dei colleghi come dei dirigenti
- ☐ Assenza di significative interazioni con l'ambiente esterno
- ☐ Conflitti interpersonali sul lavoro
- ☐ Infortuni
- ☐ Leadership distruttive
- ☐ Ruoli indefiniti
- ☐ Scarsa produttività

1.1 Panorama sociale, economico e normativo attuale

Come dicevamo pocanzi, il fenomeno del disagio lavorativo è strettamente legato a diversi aspetti di carattere sociale, psicologico e medico e legale, motivo per cui deve assolutamente essere studiato e affrontato in maniera multidisciplinare. Specialisti in materia quali psicologi e medici, sociologi e naturalmente avvocati sono le figure professionali che in sinergia devono essere coinvolte nei processi di tutela e salvaguardia dei lavoratori vittime di questo problema. Anche le parti sociali e le organizzazioni sindacali sono inevitabilmente direttamente implicate nel dare un sostegno importante ai lavoratori e da un punto di vista normativo e delle politiche del lavoro anche la revisione di alcune leggi può e si deve rendere necessaria al fine di combattere questa piaga.

Per comprendere quelle che sono le radici del fenomeno “Disagio lavorativo”, possiamo immaginare un sistema a tre livelli concentrici inseriti uno dentro l'altro come delle scatole cinesi, che sono in relazione tra loro e che esercitano un'influenza l'uno sull'altro dal più grande al più piccolo come illustrato nel grafico sottostante.

DISAGIO LAVORATIVO da cosa partiamo?



I lavoratori di fatto rappresentano l'anello finale di questa catena e il malessere che essi manifestano è frutto di un malsano funzionamento degli altri due anelli, le organizzazioni e il contesto normativo e sociale di cui, a loro volta, queste sono parte integrante.

Seguendo l'ordine del grafico cominciamo ad analizzare il primo macrocontesto quello socio-economico, dato dall'insieme dei fattori sociali e della cultura nazionale del nostro paese, dalla normativa sul lavoro vigente e dalla situazione economica attuale, e vediamo anche come solo negli ultimi dieci anni i mutamenti sopraggiunti hanno di fatto avuto un forte impatto sulle condizioni del lavoro in Italia.

Ciò che caratterizza attualmente il mondo del lavoro è infatti la sua inarrestabile dinamica del cambiamento, che rispetto al passato ne ha cambiato sia i modelli organizzativi che la sua stessa rappresentazione sociale. È cambiato il lavoro, è cambiata la sua organizzazione, sono cambiate le relazioni sociali (Kaneklin, 2001). In Occidente e nei paesi del neo capitalismo si ha la sensazione che lo sviluppo dell'economia non sempre possa rispondere al miglioramento delle condizioni di lavoro e di vita quotidiana, ma anche e soprattutto della loro percezione (Accornero, 2006). Diviene quindi riduttiva la polarità occupazione/disoccupazione. Il lavoro assume i connotati dell'incertezza e dell'insicurezza, non più e non solo come assenza o presenza del lavoro stesso. Il concetto di *job-insecurity*, (Greenhalgh-Rosenblatt, 1984) tradizionalmente utilizzato per analizzare il lavoro nella sua dimensione presenza/assenza, acquista una dimensione più ampia e ormai poco differenziata in rapporto alla specificità organizzativa, al contesto socio-economico, alle professionalità interessate, alle diverse tipologie di lavoro ecc. e si collega al nuovo paradigma dell'occupabilità.

1.2 Nuove domande e nuove offerte

Il libero mercato e la globalizzazione hanno contribuito ad accentuare la competizione tra le aziende, che rispetto a prima fanno della mobilità una strategia di sviluppo molto utilizzata. La competizione è diventata uno degli elementi caratterizzanti lo scenario del lavoro odierno, diventandone anzi un elemento fondamentale. Ciò è stato reso possibile da una maggiore disponibilità di risorse umane competenti e specializzate e da una minore garanzia di stabilità nei contesti di lavoro, in cui le persone possono entrare e uscire molto più facilmente.

Le organizzazioni hanno spesso come obiettivo principale il successo a breve termine, per cui le persone diventano una risorsa che deve essere immediatamente spendibile. In un'ottica di questo tipo, i ridimensionamenti e i tagli aziendali sono in favore della flessibilità dell'azienda, che deve essere sempre pronta di fronte ai cambiamenti repentini del mercato.

Le strategie di selezione delle imprese rispondono a criteri sempre più alti e specifici, con mercati del lavoro segmentati senza però un corrispettivo aumento del lavoro. Attualmente ci si trova, dunque, davanti a posizioni di lavoro altamente specializzate, in cui i lavoratori hanno potere contrattuale per via della loro specializzazione. Le procedure standardizzate sono sostituite dalla versatilità delle competenze, che devono essere specializzate e al tempo stesso trasversali.

Accanto a questo tipo di lavoratori ce ne sono altri che sono rimasti vulnerabili, che non possiedono profili particolarmente qualificati e che per questo sono meno pagati e hanno opportunità di carriera minori. Inoltre, la flessibilità contrattuale si è tradotta operativamente nell'aumento dei lavori precari e accanto ad essi sono aumentati poi il lavoro in nero e la disoccupazione. Anche la forza lavoro ha risentito dei mutamenti socioeconomici degli ultimi decenni e dunque si è sostanzialmente modificata l'esperienza lavorativa degli individui.

Una delle caratteristiche più evidenti, per quanto riguarda la forza lavoro, proviene da un cambiamento demografico di notevole impatto: sono diminuite le nascite e le morti, con un innalzamento delle aspettative di vita e un conseguente invecchiamento della popolazione. Specialmente in Italia, si assiste a un "vuoto demografico", a una riduzione della forza lavoro giovanile, parallelamente all'innalzamento dell'età pensionabile.

A tale proposito, gli studi statistici inerenti e l'indice demografico POADR (Projected old age dependency ratio) evidenziano come nel 2060 si andrà in contro ad un rapporto sempre maggiore tra persone over 65 e persone in età lavorativa. In particolare, le previsioni statistiche dicono che nel 2060 in Italia ci saranno 53 over 65 ogni 100 persone, con una conseguente difficoltà nel pagare le persone in pensione.

Questo, oltre alle difficoltà legate alle pensioni, dice qualcosa anche del ridotto tasso di occupazione, in cui offerta e domanda non coincidono più. Inoltre, va aggiunto che molte organizzazioni ad oggi non possono o non vogliono più offrire ai lavoratori i tradizionali sostegni alla carriera, con conseguenze sul livello d'ingaggio degli individui, sulla percezione della qualità del lavoro e sulla permanenza all'interno dell'organizzazione.

Un'altra caratteristica dello scenario lavorativo, coerente con l'allungamento dell'età pensionabile, è la coesistenza di individui di età molto diverse, per cui è possibile addirittura trovare anche fino a quattro generazioni nella stessa organizzazione.

Questo ha delle implicazioni per quanto riguarda, ad esempio, l'atteggiamento verso il lavoro, lo stile di vita, il coinvolgimento nell'organizzazione o il tipo di comunicazione adottata. Infatti, di generazione in generazione si presentano differenze significative, che richiedono un grande sforzo di negoziazione dei significati e possono portare più facilmente a conflitti e discriminazioni. Lo stesso discorso può essere fatto per quanto riguarda le differenze etniche, la cui convivenza è sempre più diffusa a seguito dell'aumento dei flussi migratori. Inoltre, nonostante le difficoltà persistenti rispetto allo sviluppo carriera, è aumentato il tasso di occupazione femminile e questo ha implicato una ridefinizione degli assetti lavorativi anche sulla base delle esigenze familiari e dunque una ridefinizione dell'equilibrio tra domanda e offerta.

Tutti questi cambiamenti a livello sociodemografico vanno considerati all'interno di una deregolazione del lavoro e di una richiesta di flessibilità da parte del mercato. Inoltre, come già accennato, spesso le organizzazioni funzionano in modo tale da favorire la competizione interna e la massima resa delle risorse, cosicché la riuscita professionale finisce per corrispondere ad una gara di resistenza ai ritmi e alle richieste aziendali; tuttavia, molte persone rinunciano a questo tipo di "riuscita professionale" in favore di un equilibrio maggiore tra richieste lavorative ed esigenze individuali. Per questo motivo continuano ad essere particolarmente diffusi contratti psicologici che consentano di coniugare l'efficacia lavorativa con il benessere personale, in cui il *do ut des* sia orientato, come in passato, in funzione della sicurezza.

Il tradizionale rapporto di lavoro, infatti, era organizzato in modo tale da garantire stabilità e sicurezza sia alle persone, rassicurate dalla linearità del funzionamento aziendale, costante e regolamentato, sia alle organizzazioni, abitate da lavoratori leali e fedeli. Il contratto psicologico era di natura prettamente relazionale, quindi prediligeva la costanza delle relazioni e i ricavi simbolici allo scambio economico in sé per sé.

Appare evidente la difficoltà, in questo clima di cambiamento e di riduzione delle garanzie di sicurezza, di trovare un equilibrio sostenibile tra domanda e offerta.

David Blustein, professore di psicologia a Boston, ha evidenziato gli effetti negativi della precarietà lavorativa mettendo in luce il valore psicologico della sicurezza e della stabilità: ciò che viene meno è la percezione di controllo e protezione, elementi significativi nella vita delle persone, che si trovano così a dover fare i conti con un lavoro "a rischio".

Diventa centrale, in questo clima, l'assunzione di responsabilità dell'individuo, che è coinvolto in prima persona rispetto ai compiti, agli obiettivi e ai risultati. Egli inoltre, non potendosi affidare all'organizzazione, deve controllare la propria vita ed essere in grado di progettare attentamente la propria carriera poiché le aziende sono più attente alle esigenze del momento piuttosto che alla valorizzazione del capitale umano. Dal punto di vista della persona, l'obiettivo principale rimane comunque quello di trovare una propria identità professionale nonostante la frammentazione dei compiti, la mobilità e flessibilità occupazionale. Si richiede quindi una riorganizzazione delle rappresentazioni rispetto al lavoro, che riesca a coniugare il mutato scenario con la possibilità di costruire e sviluppare un proprio progetto di vita coerente.

In sostanza, se la carriera è gestita e pensata consapevolmente, anche nonostante i cambiamenti e la criticità del mercato attuale, è possibile costruire uno spazio che tuteli la propria identità professionale, integrandola anche con le trasformazioni che incorrono.

1.3 Quadro normativo

Prendiamo ora in esame il quadro normativo in disciplina di lavoro dell'ultimo decennio e vediamo come dalla legge Treu al Jobs Act passando per la legge Biagi, il cambiamento di regole nella contrattualistica e nelle tipologie di lavoro abbia generato patologicamente delle storture vere e proprie nell'interpretazione e nell'applicazione delle normative sul lavoro.

La legge Treu e successivamente la legge Biagi, sono nate con l'intento di dar luogo alla cosiddetta flessibilità, al fine di creare nuovi posti di lavoro specie per le fasce più giovani della popolazione. Purtroppo, però, proprio la cattiva interpretazione o applicazione di queste nuove forme contrattuali ha dato luogo a fenomeni negativi come l'aumento del nero e la precarietà. Un esempio su tutti può essere quello del vecchio contratto co.co.pro o a progetto.

Per una stortura divenuta nel tempo usuale, le aziende spesso assumevano lavoratori con queste forme contrattuali che non prevedono un rapporto subordinato ma che, di fatto, poi si rendeva tale con l'obbligo di orari di entrata uscita ecc. senza prevedere però tutele tipiche del lavoro dipendente come la remunerazione della malattia, le ferie i contributi ecc. e l'articolo 18.

Il fenomeno della precarietà ha inoltre determinato che spesso questi precari sono proprio giovani con un alto livello di scolarizzazione e alti profili professionali, costretti ad essere inquadrati con contratti a tempo e con mansioni non corrispondenti alle loro aspettative. La precarietà, come dice la parola stessa, infonde alla base un grande senso di insicurezza sul proprio futuro e produce pertanto angoscia, delusione e depressione anche perché spesso rappresenta uno dei motivi per cui diventa difficile il costituirsi di una famiglia.

Con l'avvento poi della riforma sul lavoro del Governo Renzi denominata Job Act ed entrata in vigore il 25 giugno 2015 si è dovuto far fronte a nuovi grandi cambiamenti tra cui *in primis* l'abolizione dell'articolo 18.

La parola Jobs Act, non è solo un composto inglese, quindi internazionale, pragmatico e mediatico, ma dietro ad essa si nasconde anche uno slogan mutevole (da job a jobs), un tecnicismo angloamericano (ne parlò nel 2011 il Presidente Obama), che cela finalità non poi così tecniche. Act in inglese significa "legge", qualcosa di sancito, mentre se si va a vedere bene il testo di legge, il termine compare solo nella titolazione.

In sostanza con questa riforma sono stati aboliti tutti i contratti di collaborazione occasionali o a tempo determinato come il co.co.co. o il co.co.pro a favore di un unico contratto a tempo indeterminato, detto a tutele crescenti che prevede un incentivo riconosciuto in termini di sgravi fiscali da parte del governo a tutti i datori di lavoro che assumeranno un nuovo dipendente per i primi tre anni di assunzione. Scopo principale della riforma è quello di incentivare nuove assunzioni e incrementare i posti di lavoro.

Senza entrare nel merito dell'efficacia o meno della riforma e su disquisizioni di carattere politico, quello che interessa a noi è capire come questa riforma abbia influito, sulle condizioni del lavoro, e che riflessi e quindi cambiamenti abbia apportato all'interno delle organizzazioni e sui lavoratori. Per fare questo bisogna partire proprio dalla revisione di tre articoli fondamentali che disciplinano la normativa del lavoro e che con il Job Act sono cambiati: l'articolo 18 appunto, l'articolo 4 e l'articolo 13.

CONTESTO SOCIALE

Cosa ha determinato il cambiamento del lavoro:

PERCEZIONE PERSONALE

- ❑ Il decreto del Job act prevede infatti la modifica di tre articoli fondamentali che regolavano la vecchia normativa e che erano a tutela del lavoratore, rispettivamente gli **articoli n. 18, 4 e 13**.



Con l'abolizione del primo, di fatto, il datore di lavoro può, in qualsiasi momento, licenziare un lavoratore a tempo indeterminato, dovendogli riconoscere solo un risarcimento economico in rapporto agli anni in cui ha lavorato senza alcun obbligo di reinserimento, almeno che non si riconosca e non sia dimostrata una chiara discriminazione.

Il secondo articolo in questione il 13, che è stato modificato con la nuova riforma, è quello che disciplina il cosiddetto “demansionamento”. Prima della revisione, il datore di lavoro non poteva demansionare, ovvero far svolgere al lavoratore mansioni diverse o più basse rispetto a quelle per le quali era stato assunto e inquadrato contrattualmente e tranne in poche situazioni su questo vigeva una certa rigidità. Numerose sono in tal senso le vertenze che sono state inoltrate e vinte da molti lavoratori perché, di fatto, nelle organizzazioni spesso questo tipo di azione è perpetrata. Il demansionamento talvolta viene anche utilizzato come forma di mobbing o de-qualificazione professionale nei confronti di un lavoratore che si vuole colpire.

Ora con il Jobs Act un lavoratore può essere assegnato a mansioni inferiori a discrezione del suo superiore in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incidono sulla posizione dello stesso, purché sia mantenuto integro il suo livello di retribuzione e l'inquadramento contrattuale.

Con la modifica dell'articolo 4 infine, si va a rivedere un altro aspetto molto delicato che sancisce il rapporto tra datore di lavoro e sottoposto, quello della privacy. Ora, infatti, è permesso alle aziende di installare telecamere al proprio interno, prima vietate per legge. In pratica ora sarà possibile utilizzare impianti audiovisivi e altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori, purché siano impiegati soltanto per esigenze organizzative e produttive.

Senza demonizzare a priori quelli che sono stati i cambiamenti attuati dalla riforma, la domanda che ci dobbiamo porre è: cosa accadrà in termini di salute e benessere organizzativo all'interno di molte aziende ora che questi strumenti di tutela sono stati aboliti o comunque resi più vulnerabili?

- L'abolizione dell'articolo 18 che permette, di fatto, il licenziamento senza giusta causa rende tutti i lavoratori precari nonostante i contratti a tempo indeterminato?
- La modifica dell'articolo 13 sul demansionamento può favorire forme di mobbing o azioni dequalificanti verso lavoratori mal visti?
- Qual è il giusto livello di controllo che il datore di lavoro deve avere sui suoi dipendenti per monitorare le attività svolte senza invadere i limiti della sua privacy personale? (art. 4)

È giusto porsi queste domande proprio a seguito di ciò che è successo nel recente passato ogni qualvolta, a seguito della modifica della riforma sul lavoro, vi sono state storture e cattiva applicazione della legge.

Relativamente al quadro normativo non possiamo non citare il reddito di cittadinanza, una forma di sussidio per i meno abbienti entrata in vigore nel marzo del 2019 per mano del governo Lega-M5S. Questa forma di sostegno sociale prevede, oltre ad un riconoscimento economico per le famiglie con reddito più basso, la possibilità di ricollocamento lavorativo per coloro che non hanno il lavoro. Naturalmente è ancora presto per valutare l'efficacia o meno di questa forma assistenziale introdotta dal governo, soprattutto in termini organizzativi e di coperture economiche.

Altra legge fondamentale che ha introdotto una nuova forma di svolgimento dell'attività lavorativa, con notevole impatto sul comportamento individuale e sociale, è la cosiddetta Legge sul Lavoro Agile, dal titolo "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato", Legge n° 81 del 22 maggio 2017.

Questa legge regola l'ormai noto "Smart Working", che prevede, tra le altre cose, l'utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa da remoto, quali computer portatili, tablet e smartphone di ultima generazione ed è una modalità che consente di conciliare i tempi di vita e lavoro, favorendo nello stesso tempo la produttività del lavoratore.

Come vedremo più avanti lo Smart Working è stato ulteriormente regolamentato da un nuovo Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, emanato il 1° marzo 2020, che interviene sulle modalità di accesso allo Smart Working, confermate anche dal Decreto del 4 marzo 2020.

Questi ultimi decreti sono stati emanati nell'ambito delle misure adottate dal Governo per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 (Coronavirus), uno stato di crisi di cui parleremo più avanti, con impatti immediati su alcune dimensioni psicosociali dei lavoratori legate al dramma sanitario, ma anche alle condizioni forzate, in molti casi, di telelavoro o Smart Working, appunto. Di questo ci parleremo nel capitolo 2, cercando anche di fare chiarezza terminologica e di analizzare le ripercussioni sulla salute lavorativa.

1.4 Crisi economica

Altro elemento che senza dubbio ha avuto un fortissimo impatto sul mercato del lavoro ed in particolare sulle imprese è stata la grandissima crisi economica che ha colpito tutta l'Europa e di conseguenza anche il nostro paese, altra legge fondamentale che ha introdotto una nuova forma di svolgimento dell'attività lavorativa, con notevole impatto sul comportamento individuale e sociale, è la cosiddetta Legge sul Lavoro Agile, dal titolo "Misure per la tutela del lavoro auto-

mo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato", Legge n° 81 del 22 maggio 2017.

Questa legge regola l'ormai noto "Smart Working", che prevede, tra le altre cose, l'utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa da remoto, quali computer portatili, tablet e smartphone di ultima generazione ed è una modalità che consente di conciliare i tempi di vita e lavoro, favorendo nello stesso tempo la produttività del lavoratore.

Come vedremo più avanti lo Smart Working è stato ulteriormente regolamentato da un nuovo Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, emanato il 1° marzo 2020, che interviene sulle modalità di accesso allo Smart Working, confermate anche dal Decreto del 4 marzo 2020.

Questi ultimi decreti sono stati emanati nell'ambito delle misure adottate dal Governo per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 (Coronavirus), uno stato di crisi di cui parleremo più avanti, con impatti immediati su alcune dimensioni psicosociali dei lavoratori legate al dramma sanitario, ma anche alle condizioni forzate, in molti casi, di telelavoro o Smart Working, appunto. Di questo ci parleremo nel capitolo 2, cercando anche di fare chiarezza terminologica e di analizzare le ripercussioni sulla salute lavorativa.

Circa i motivi per cui è insorta la crisi del 2008 in Italia ci sono diversi punti vista, c'è chi infatti sostiene che la colpa sia della classe politica e della cattiva gestione dei soldi e chi invece attribuisce le cause al fatto che oggi molti giovani non vogliono adeguarsi alle nuove tipologie di lavoro continuando a preferire il posto fisso.

Da questo quadro socioeconomico sono comunque scaturite tre importanti conseguenze:

- 1) la precarizzazione del lavoro (sia pure definita, eufemisticamente, come "flessibilità");
- 2) l'invecchiamento della popolazione lavorativa italiana, specie nella grande industria e nel pubblico impiego (soprattutto nel settore sanitario);
- 3) l'incremento della popolazione lavorativa "immigrata" in mansioni con elevata componente manuale o considerate di basso profilo sociale (manovalanza nel settore edile e agricolo, cura diretta della persona anziana e/o disabile ecc.).

La crisi economica ha inoltre contribuito ad aumentare la pressione sulle imprese esponendo, come constatato dalla Commissione europea, un gran numero di lavoratori a pressioni competitive e ad un conseguente peggioramento delle condizioni di lavoro. La chiusura di migliaia di aziende e industrie e la conseguente drammatica perdita dell'occupazione di tantissimi lavoratori ha generato da una parte un aumento esponenziale della disoccupazione, ma dall'altra anche il peggioramento delle condizioni di lavoro per coloro che sono riusciti a mantenere la propria occupazione.

CONTESTO SOCIALE

Cosa ha determinato il cambiamento del lavoro:

La crisi economica

Ha determinato la chiusura di tante aziende con conseguenze quali:

- ☐ *disoccupazione;*
- ☐ *peggioramento delle condizioni di lavoro;*
- ☐ *precarietà lavorativa.*

Cerchiamo di capire meglio cosa è successo. Di fatto molte organizzazioni medio piccole ma anche grandi, a seguito della crisi economica hanno dovuto diminuire il proprio organico, cercando allo stesso tempo di mantenere il livello produttivo. Ciò ha generato inevitabilmente un carico di lavoro e di responsabilità maggiore su quella parte di lavoratori che sono rimasti, al fine proprio di ovviare al ridimensionamento.

Questa situazione di sovraccarico alla lunga va a generare una forte pressione nonché un accumulo di stress che con il tempo ha delle ripercussioni sia sui lavoratori stessi sia sull'organizzazione. Anche il senso di precarietà, inteso come la paura di perdere il proprio posto pone il lavoratore in una condizione di perenne pressione che talvolta lo porta a dover sottostare a compromessi e situazioni di sovraccarico.

Vediamo quindi quali sono state quindi le maggiori ripercussioni determinate a seguito della crisi economica:

- è venuta meno sicuramente l'efficienza organizzativa;
- sono peggiorate le condizioni di sicurezza del lavoro con aumento degli infortuni sul lavoro;
- sono peggiorate le dinamiche umane all'interno delle organizzazioni;
- è aumentato il livello di competitività con i colleghi;
- è aumentata la percezione di precarietà nei lavoratori;
- sono aumentate le problematiche legate alla salute dei lavoratori in termini di maggiore assenza per malattia e burnout.

Possiamo ricondurre tutti questi elementi al concetto di malessere o disagio lavorativo di cui parlavamo prima.

1.5 I mutamenti del contesto lavorativo

Tra gli ambiti di intervento della psicologia del lavoro e delle organizzazioni è molto importante tutto ciò che riguarda la preparazione, l'inserimento e l'accompagnamento al lavoro. Tale funzione, facilitando i processi di orientamento e socializzazione al lavoro, è a maggior ragione significativa in un contesto in continua evoluzione, in cui spesso ci si scontra con difficoltà oggettive nell'incontro tra domanda e offerta. Del difficile incontro tra domanda e offerta sono un esempio le situazioni di blocco vissute dalle imprese, parallelamente ad un aumento del tasso di disoccupazione.

L'analisi del contesto proposta attraverso gli strumenti della psicologia del lavoro consente inoltre di conoscere quali sono gli elementi caratteristici degli ambienti di lavoro odierni. Infatti, negli ultimi decenni il mondo del lavoro è stato oggetto di notevoli cambiamenti, che ne hanno mutato profondamente le caratteristiche. Ne sono un esempio fenomeni come la globalizzazione, il trasferimento di aziende in paesi con manodopera a basso costo e l'introduzione massiccia delle tecnologie informatiche, che hanno contribuito a modificare non solo le relazioni commerciali ma la stessa struttura sociale. Da un lato, ciò ha significato un aumento delle possibilità commerciali ed economiche, nonché una maggiore speranza di benessere e crescita professionale negli individui; dall'altro lato, ha comportato un aumento del divario tra domanda e offerta, contribuendo alla percezione di una crescente incertezza circa l'occupazione e, quindi, il futuro.

Inserirsi nel mondo del lavoro, cambiare professione o ritornare a lavorare dopo un periodo di inattività vuol dire, ad oggi, dover fare i conti con una realtà diversa dal passato, in cui i cambiamenti continui impongono una comprensione sempre attuale delle dinamiche e dei confini entro cui muoversi.

Si assiste, infatti, alla riduzione delle strutture gerarchiche tradizionali, che sono sostituite da una maggiore diffusione dei centri decisionali. I confini sono più labili, i ruoli sempre più mobili. D'altra parte, si lavora maggiormente per gruppi di lavoro e c'è un coinvolgimento più attivo dei membri di un'organizzazione, che spesso condividono responsabilità maggiori. Inoltre, l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha contribuito ad un maggiore scambio tra le varie organizzazioni e in generale ad una maggiore mobilità di contenuti, prodotti e persone.

La precarietà è un tratto distintivo del mercato del lavoro attuale, che dovendo rispondere costantemente ai cambiamenti, si traduce però nella percezione di una maggiore vulnerabilità dei lavoratori. Il lavoro non è più qualcosa di sicuro e prevedibile, che è strutturato e regolamentato all'interno di confini stabiliti, ma è un'esperienza incerta, che riguarda non solo la posizione ma l'intera carriera dell'individuo. Infatti, molti nuovi lavori, soprattutto quelli che hanno a che fare con le moderne tecnologie, non richiedono una stabilità di spazio e tempo e procedure standard. Da un lato l'individuo può organizzarsi come meglio crede, ma l'altra faccia della medaglia è che percepisce meno garanzie rispetto al passato.

La flessibilità è permeata da un'ambivalenza di fondo: da un lato è espressione del contesto lavorativo in continua trasformazione e quindi è il risultato della capacità di adattarsi, dall'altro richiede alle persone un dispendio di energia maggiore. In particolare, quando si parla di flessibilità, ci si riferisce a diverse condizioni:

- la flessibilità fisico-geografica ha a che fare con il luogo di lavoro e riguarda per esempio, le aumentate possibilità di trasferimenti e trasferte;
- la flessibilità temporale si riferisce alla definizione degli orari lavorativi, che molto spesso possono essere soggetti a variazioni sulla base dell'obiettivo da perseguire e delle esigenze organizzative;
- la flessibilità tecnologica fa riferimento invece ad una differenziazione dei compiti ripartiti tra uomo e macchina;
- la flessibilità contrattuale, legata per esempio alle varie forme contrattuali e ai nuovi lavori.

Queste e altre forme di flessibilità danno evidenza della complessità entro cui si dispiega ad oggi il mercato del lavoro. Inoltre, comprendere le dinamiche del lavoro attuale consente di analizzare i fenomeni legati alla soddisfazione lavorativa o al coinvolgimento dei membri in un'organizzazione.

Da diversi anni, a proposito di flessibilità, si parla di *boundaryless career*, ovvero di carriera senza confini per sottolineare i diversi passaggi che una persona può fare all'interno di un'organizzazione o tra organizzazioni diverse; la "permeabilità" dei confini può essere un'opportunità nella misura in cui consente di mantenere una certa competitività sul mercato. Per questo motivo alle persone non sono richieste solo competenze tecniche ma anche trasversali.

All'interno di questo mutamento, che ha avuto un impatto significativo anche sulle forme di interazione che caratterizzano lo scenario lavorativo, è quindi fondamentale individuare le ri-

sorse individuali e organizzative che rendono più funzionale la costruzione del contratto psicologico e che facilitino l'incontro tra domanda e offerta.

A partire dalle trasformazioni dello scenario del mercato attuale appare evidente come i cambiamenti organizzativi e le recenti logiche di impresa non siano più in grado di garantire la stabilità e la continuità occupazionale del passato. Allo stesso modo, approfondendo quanto già anticipato, anche la carriera ne ha risentito, assumendo forme totalmente nuove e meno lineari: il percorso professionale degli individui si fa frammentato ed è talvolta intervallato da interruzioni, ricollocamenti e altre situazioni di mobilità. I contratti più diffusi sono quelli a breve termine, con alti margini di negoziazione e basati perlopiù su scambi di natura economica.

L'individuo, che dopo la fine del taylorismo era diventato centrale, ad oggi tende di nuovo ad essere messo in secondo piano: stavolta la motivazione non è la meccanizzazione del lavoro ma l'attenzione ai cambiamenti repentini del mercato. In altre parole, l'attenzione alla persona non è più un obbligo dell'organizzazione e i cambiamenti lavorativi non sono più un'eccezione, specialmente per le nuove generazioni. Come già detto, però, rapidi cambiamenti in campo lavorativo richiedono un alto grado di flessibilità e una continua rinegoziazione del contratto psicologico. L'incontro tra domanda e offerta può quindi essere più difficile e, talvolta, può non avvenire. In tale contesto precario si crea un clima di incertezza che influenza tutti i lavoratori, anche quelli non direttamente coinvolti.

A tale proposito, una delle condizioni più critiche e attualmente in crescita rispetto al passato è il fenomeno della disoccupazione, che ha ripercussioni non solo dal punto di vista economico ma anche psichico e sociale. Infatti, la perdita di un proprio ruolo professionale non ha conseguenze soltanto dal punto di vista economico, ma ha un grande impatto anche sul piano identitario, poiché chi perde il posto di lavoro si trova a dover mettere in discussione anche la propria immagine sociale. In un'ottica sistemica, il lavoro non può essere considerato come una monade isolata rispetto alla vita dell'individuo, poiché influenza il suo stare in tutti gli altri contesti di vita che si intrecciano con quello professionale. La perdita del lavoro è di per sé un trauma che l'individuo si trova a vivere, spesso accompagnato da sensi di colpa, vergogna e convinzione di non essere capaci. Questi sentimenti portano colui che ha perso il lavoro ad isolarsi ancora di più e a sentirsi inefficace. Ciò impedisce il processo di resilienza e quindi la capacità di adattarsi al cambiamento e trovare un nuovo equilibrio. Infatti, spesso le persone che si trovano in questa situazione tendono ad autoescludersi e a non vedere vie d'uscita, a perdere la speranza nei confronti del futuro, specialmente se la situazione perdura a lungo.

Gli effetti psicosociali della disoccupazione si estendono poi anche al nucleo familiare dell'individuo coinvolto. Diventa difficile parlare con gli altri, aumenta la paura del giudizio o il senso di incomprensione. Tutto ciò, connesso con oggettive difficoltà dal punto di vista economico, produce spesso sentimenti depressivi che paralizzano e impediscono di mettersi nuovamente in gioco. Pertanto, è importante tenere a mente l'impatto psicologico che ha la perdita del lavoro su un individuo, proprio perché produce effetti che interferiscono con la possibilità stessa di trovare un nuovo lavoro.

1.6 L'organizzazione

Passiamo ora ad analizzare il secondo livello del nostro schema a scatole cinesi, l'organizzazione, che si pone esattamente come spazio intermedio tra il contesto sociale e l'individuo. Le

organizzazioni di qualunque tipo esse siano, risentono come dicevo prima delle leggi e del contesto sociale. Ognuna di esse, a sua volta, crea una propria sottocultura fatta di regole e valori scritti e non scritti, che inevitabilmente esercitano un'influenza sui lavoratori che ne fanno parte. Fattori negativi come appunto la crisi economica e un'applicazione distorta delle leggi determinano nelle organizzazioni lavorative una serie di criticità.

Vediamo in tabella quali sono le maggiori:

Alcune criticità organizzative

- ☐ Assenteismo per malattia
- ☐ Conflitti interpersonali sul lavoro
- ☐ Infortuni
- ☐ Leadership distruttive
- ☐ Roli indefiniti
- ☐ Scarsa produttività



criticità

È ormai risaputo e provato scientificamente, che l'organizzazione del lavoro, vale a dire, il modo in cui viene pianificato il lavoro all'interno di una qualsiasi organizzazione, ha un'influenza diretta sulla salute dei lavoratori che vi operano. In particolare, il loro coinvolgimento nei vari processi interferisce sia sulle relazioni sociali sia sulla motivazione, alterandone anche il rendimento. Vi è quindi una stretta correlazione tra organizzazione del lavoro e salute, tanto da poter affermare che lavoratori inseriti in luoghi di lavoro male organizzati, e con diverse aree di criticità, sono maggiormente soggetti a vari disturbi di tipo psicosomatico nonché a disturbi depressivi e del sonno. In tal senso particolarmente colpiti sono risultati essere coloro che lavorano nel settore sanitario e del mutuo aiuto. L'assenteismo per malattia diventa per questo motivo una delle maggiori criticità organizzative. Così come gli infortuni sul lavoro, e le cosiddette morti bianche, sono la diretta e drammatica conseguenza di ambienti lavorativi non solo disorganizzati, ma non attenti alle norme sulla sicurezza (D.Lgs. 81/2008.)

Anche scelte aziendali molto rigide che mirano solo al fatturato, specie in questi ultimi anni caratterizzati dalla crisi economica, diventano spesso il motivo principale del malessere dei lavoratori. Quando l'esigenza di un'impresa diventa unicamente quella di ottenere il massimo e immediato rendimento da ciascun lavoratore, si determina come una sorta di selezione naturale per cui i più "deboli" (per es. persone disabili o con qualsiasi tipo di impedimento anche momentaneo), corrono il rischio di essere messi da parte o in condizione di non lavorare se non addirittura licenziati qualora sia possibile. Il livello di produttività di una qualsiasi azienda o impresa è legata anche al benessere dei lavoratori, infatti quanto più questi risultano essere sotto pressione e stressati, tanto più non saranno motivati e quindi in grado di rendere al meglio delle loro possibilità a discapito quindi della produttività stessa. Talvolta anche se le condizioni relative alla sicurezza sono a norma, l'insicurezza legata alla precarietà del proprio contratto può

essere un ulteriore elemento che può determinare una forma di stress, più difficile da valutare in quanto non legata a fattori esterni oggettivi, quanto alla percezione individuale del soggetto stesso. Potrebbe poi capitare anche che a causa di tali condizioni stressanti, molti lavoratori possano così ricorrere all'uso di sostanze, quali l'alcol o farmaci psicotropi, droghe o altri stupefacenti.

Laddove poi, all'interno di un'organizzazione, sia consolidato un elevato livello conflittuale o competitivo tra i colleghi o una leadership distruttiva, quindi improntata a modalità puramente aggressive e denigratorie da parte dei dirigenti, si determina un problema di tipo relazionale che va ad inficiare sul buon funzionamento dei processi lavorativi e quindi del profitto. Allo stesso modo dinamiche di questo tipo, che nei casi più gravi possono sfociare nel mobbing, sono anch'esse direttamente correlati all'insorgere di problematiche di salute.

1.7 L'emergenza attuale da Coronavirus e le ricadute sulla salute dei lavoratori

Come dicevamo, oggi siamo di fronte ad un nuovo imponente stravolgimento dell'assetto economico-lavorativo, dovuto alle restrizioni imposte dalla necessità di contenimento del contagio virologico da Coronavirus (COVID-19). Sì, perché le misure stanno prevedendo l'impossibilità di svolgere le normali attività quotidiane, quindi anche quelle lavorative.

L'imperativo "restiamo a casa" sta riguardando la maggior parte delle attività lavorative, e sta bloccando di fatto una molteplicità di attività produttive e di servizi, con conseguenze economiche ancora imprevedibili. La Banca d'affari americana Goldman Sachs pronostica un 2020 in recessione del 3,4% in Italia, ma c'è chi si spinge fino al 5%. Secondo Confindustria, il 20% delle imprese ha avuto effetti negativi forti; interi settori (come il turismo) saranno colpiti ben oltre il momento più acuto dell'epidemia; peserà poi l'effetto depressivo della caduta dei redditi e della domanda. Per non parlare poi della crisi finanziaria con il crollo delle borse che potrebbe non vedere la luce fino al 2021.

Gli effetti sul lavoro sono la perdita di occupazione e di salario, che possono essere compensati solo in misura limitata dalle misure compensative come quelle introdotte dal governo italiano (cassa integrazione, sgravi fiscali etc.). La prevedibile caduta di domanda finirà per rallentare ulteriormente la produzione. L'aumento di spesa sanitaria dovuto all'emergenza epidemia difficilmente potrà avere effetti espansivi rilevanti sull'insieme dell'economia.

Tutto questo genera un precipitato di ansia sociale da cui non sono esentati i lavoratori, anzi. Si stanno generando nuove forme di rischio psicosociale e di stress correlato al lavoro, in prima istanza legate a un malessere mentale per le paure più strettamente collegate al contagio e alla gestione dell'emergenza. Basta pensare a tutti quei lavoratori che sono comunque chiamati a prestare il loro servizio proprio nel periodo di emergenza. Dagli operatori sanitari, che hanno raggiunto livelli di stress e burnout cronici, fino ai lavoratori impiegati in altre attività definite "essenziali", come ad esempio la distribuzione alimentare e di beni di prima necessità, che può generare quegli assembramenti di persone tanto temuti per la diffusione del virus.

Ma c'è anche una miriade di lavoratori che non sono esposti a questi rischi, ma che, in virtù delle misure da COVID-19, sono stati, letteralmente, mandati a casa a lavorare.

Stiamo parlando di circa 550.000 lavoratori che si aggiungono ai precedenti 570.000 che già lavoravano in modalità agile, o Smart Working.

Anche questi lavoratori però sono esposti a rischi da stress lavorativo, ma di altro tipo, dovuti ad altri “stressor”, altri fattori cioè, che incidono sul benessere lavorativo.

Proprio di questo parleremo nel capitolo successivo, argomento che fa da apripista, anche per la sua attualità, alla disamina delle tipologie di rischi lavorativi psicosociali, che, come vedremo più avanti nel testo, hanno basi eziopatologiche e strategie di fronteggiamento analoghe, ma che si differenziano proprio per i fattori da cui sono generati.

2. Lavoro agile, Smart Working e telelavoro

2.1 Definizioni e chiarimenti terminologici

Si fa un gran parlare di Smart Working, tra le aziende, tra le Pubbliche Amministrazioni, nel mondo del lavoro in generale. La recente emergenza legata al Coronavirus ha portato alla ribalta, una volta di più, il fenomeno. Lo Smart Working è un modello organizzativo in grado di portare notevoli vantaggi alle organizzazioni che lo adottano: in termini di produttività, di raggiungimento degli obiettivi, ma anche in termini di welfare e qualità della vita del lavoratore.

Tuttavia, il concetto di Smart Working resta ancora oggi avvolto in un alone di confusione. Sovrapposto a pratiche per certi versi simili come il Telelavoro e il Lavoro da Remoto, ma in realtà molto diverse. Iniziamo con una definizione.

“Smart Working significa ripensare il telelavoro in un’ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio” (Mariano Corso, responsabile scientifico dell’Osservatorio Smart Working).

Va inoltre specificato che lo Smart Working va oltre il concetto di Telelavoro. Se infatti quest’ultimo si configura come una vera e propria forma contrattuale, regolamentato da una differente normativa, lo Smart Working o Lavoro Agile rappresenta un accordo tra lavoratore e organizzazione all’interno del rapporto di lavoro subordinato. Le due forme di lavoro a distanza si differenziano soprattutto in termini di flessibilità e autonomia. Nello Smart Working, luoghi e orari di lavoro sono scelti liberamente dal lavoratore. Le regole imposte al Telelavoro sono invece abbastanza rigide: orari, luoghi e strumenti tecnologici sono prestabiliti e rispecchiano lo stesso assetto organizzativo utilizzato nel luogo di lavoro.

Altro termine diffuso, anche da un punto di vista normativo, è Lavoro Agile, che infatti rappresenta proprio una legge, che ha finalmente regolato la materia del lavoro da remoto. La legge in questione, già citata in precedenza, è appunto la Legge 81 del 22 maggio 2017, che definisce lo Smart Working in tutti suoi aspetti giuridici: diritti dello smart worker e controllo da parte del datore di lavoro, strumenti tecnologici e modalità con cui viene eseguita l’attività da remoto.

Guy Clapperton e Philip Vanhoutte, nel libro *The Smarter Working Manifesto*, illustrano i tre asset principali dello smartworking:

- **bricks**: mattoni (spazi e luoghi di lavoro)
- **bytes**: tecnologie abilitanti per il lavoro e l’interazione in mobilità;

- **behaviours**: cambiamento del comportamento e dell'interazione tra manager e dipendenti.

Per quanto concerne gli impatti sul benessere lavorativo ci concentreremo nei paragrafi successivi sui comportamenti (behaviours), che è il nodo principale da risolvere per orientare le persone e le organizzazioni verso atteggiamenti sani e adatti al lavoro agile.

Se non si riesce a vincere su questo punto, nessuna tecnologia o organizzazione degli spazi potrà portarci al successo, anche dopo che l'emergenza Coronavirus sarà passata.

2.2 I vantaggi e i rischi del remote working

Abbiamo visto come lo Smart Working fino a pochissimo tempo fa fosse una modalità di lavoro alternativa, già utilizzata da diverse organizzazioni per velocizzare le tempistiche e soprattutto per permettere ai propri lavoratori di ottimizzare le proprie attività anche nei momenti in cui non si è presenti nel proprio ufficio. Quindi non solo da casa, ma anche durante gli spostamenti (in treno, in aereo, ecc.) semplicemente con l'ausilio di strumenti divenuti ormai di utilizzo comune come notebook, tablet e smartphone.

Con la sopraggiunta emergenza derivata dal COVID-19, a causa del quale il governo ha imposto alla stragrande maggioranza delle aziende e delle organizzazioni lavorative la chiusura, l'adozione dello Smart Working ha avuto una accelerata improvvisa.

Vediamo ora di capire quali possono essere i vantaggi di questa forma di lavoro, ma soprattutto i rischi che essa comporta per il benessere dei lavoratori, se non adottata adeguatamente.

Sicuramente lo Smart Working ha il grandissimo vantaggio di poter dare una continuità alle attività e al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, professionali e organizzativi, in situazione di impossibilità di recarsi sul posto di lavoro (barriere architettoniche, mancanza di infrastrutture urbane e di trasporto, ecc.). Inoltre permette un risparmio di tempo che comporta lo spostamento da casa al posto di lavoro, un risparmio economico e, più in generale, una riduzione dell'impatto ambientale (per la riduzione di consumo dei carburanti).

Altro vantaggio dato dal lavoro da remoto è l'acquisizione di nuove conoscenze e strumenti tecnico-digitali e il conseguente arricchimento di competenze che potrebbero tornare utili in futuro. Anche l'emergenza attuale per il Coronavirus ha infatti messo di fronte molte organizzazioni ad una necessità, che potrà trasformarsi in un'opportunità di rinnovamento e innovazione, che sarà fruibile anche quando l'emergenza sarà terminata. Pensiamo per esempio alle scuole o alle università, organizzazioni ancora per molti versi obsolete nell'utilizzo di strumenti digitali e nell'erogazione di una didattica puramente tradizionale, quanto potranno innovarsi in questo senso. Del resto l'e-learning e la formazione a distanza sono strumenti che molte organizzazioni utilizzano già da tempo con ottimi risultati.

Altro vantaggio è dato sicuramente dalla maggiore autonomia e responsabilizzazione, sia in termini di orari che in termini di spazi di lavoro.

Lo Smart Working rappresenta un vantaggio anche per le organizzazioni, in termini di ottimizzazione dei costi, potendo riorganizzare gli spazi di lavoro con politiche di desk sharing, ambienti comuni, silent room, ecc. Per le organizzazioni è possibile ridurre i costi anche grazie all'ottimizzazione dei processi e all'utilizzo di tecnologie che migliorano gli standard di lavoro,

permettendo di distinguersi sul mercato, diventando più attrattive sia per clienti e partner, sia per i lavoratori.

Vediamo ora però quale può essere il rovescio della medaglia di questa tipologia di lavoro, che seppure come abbiamo visto, presenta diversi vantaggi, allo stesso tempo non è esente da rischi. Qui di seguito una breve rassegna dei rischi:

- 1) il rischio di lavorare troppo (overwork) che si presenta nel momento in cui non si ha una suddivisione tra l'ambiente domestico e quello lavorativo. Lavorando da casa, infatti, si rischia di non riuscire più a “staccare la spina” e nel tentativo di dimostrare di essere produttivi, si rischia di non riuscire più a distinguere i tempi di lavoro e di vita sociale. Alla lunga questo può portare inconsapevolmente a stressarsi più di quanto non accada nel luogo di lavoro;
- 2) in relazione al precedente rischio, ne può scaturire un altro per la salute dei lavoratori, vale a dire l'accumulo di stanchezza e affaticamento. Si pensi ad esempio alla vista, per il troppo tempo passato davanti allo schermo in un ambiente che non è adeguatamente strutturato e illuminato come può essere quello di un ufficio. Oppure pensiamo al sistema muscolo scheletrico, in particolare rispetto alla colonna vertebrale, quando magari il lavoratore a casa lavora su postazioni “rimediate”;
- 3) altro rischio è quello della solitudine, o meglio non avere il contatto diretto con i colleghi, che prevede anche tutta quella parte di interazione empatica e di “vita d'ufficio” e che comprende non solo il confronto su questioni lavorative, ma anche rapporti amicali, svago, quello che si definisce il “dopolavoro”;
- 4) un ulteriore rischio è legato alla comunicazione, che rimane privata o perlomeno disturbata in tutto il “non verbale” e il “para-verbale” (toni di voce, mimica facciale, prossemica, ecc.). Anche nella modalità di videoconferenza spesso diventa difficile, specie se a più persone, coordinarsi nel parlare o riuscire a comprendere bene tutto ciò che viene detto. Senza contare il fatto che potrebbero presentarsi problemi tecnici di connessione che possono disturbare e interrompere la comunicazione;
- 5) Infine, se si lavora costretti a casa, come nella situazione dettata dall'emergenza COVID-19, c'è il rischio, in molti casi, di incorrere in frequenti distrazioni, vista la convivenza con altri membri della famiglia o per le condizioni “rumorose” di condomini e agglomerati urbani.

Come detto, alla lunga questi rischi possono generare stress e patologie correlate, come vedremo in alcuni approfondimenti presenti nei paragrafi successivi.

2.3 Stress in accumulo e work-life balance

Abbiamo visto come tutta una serie di condizioni lavorative del lavoro da remoto possono mettere a repentaglio il benessere lavorativo, che definiremo nei capitoli successivi, ma che possiamo indicare come la condizione di equilibrio tra impegno, fatica e soddisfazione nello svolgere la propria attività lavorativa.

Sicuramente il telelavoro forzato, ai tempi del Coronavirus, che stiamo vivendo, costituisce un fattore di stress acuto e straordinario, ma lo Smart Working di per sé impone un cambiamento di paradigma importante che impatta sulla tenuta cognitiva e comportamentale di un lavoratore.

Grazie alle tecnologie digitali, ai device a disposizione e alla propensione delle persone alla interazione e relazione virtuale nel privato, è oggi possibile ripensare i modelli di organizzazione del lavoro. Ma il passaggio allo Smart Working, è molto di più di un progetto di innovazione tecnologica. Significa rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro e impone alle organizzazioni e alle persone una cura particolare per riuscire a raggiungere, con modalità diverse, una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale

La gestione del tempo lavorativo da remoto, infatti, in molti casi può portare anche ansia e stress.

La mancanza di controllo su persone ed eventi crea i maggiori problemi.

L'incertezza su come gestire e su come può evolvere un progetto genera ansia. Sono fonti di ansia le persone e gli eventi. Tutti fattori esterni a noi e che difficilmente governiamo.

Le pressioni che riceviamo per la chiusura di alcune particolari attività generano stress, con una sensazione costante di urgenza e di incapacità di riuscire a fare ciò che si vorrebbe e dovrebbe fare.

La risposta adattiva dello stress (definita, appunto, come Sindrome Generale di Adattamento da Hans Selye nel 1975), come vedremo più avanti, rimane funzionale all'individuo finché riesce a rispondere alle richieste esterne, ma (considerando poi tutte le differenze individuali) quando le richieste cominciano a essere pressanti e continue, diventano stressor che esauriscono la capacità di risposta della persona.

In questo senso già la richiesta di un cambiamento di approccio al lavoro, imposta dallo Smart Working, è un fattore di stress a cui si aggiungono un'altra serie di stressor citati precedentemente (distrazioni, mancanza di feedback, problemi tecnici, affaticamento della vista, ecc.) che diventano appunto generatori di ansia e stress. Non dimentichiamo anche lo stress generato dalla gestione del tempo nella pianificazione personale rispetto alle scadenze, che non sono scandite da confini precisi tra vita privata e vita lavorativa, mettendo a repentaglio quello che viene definito "work-life balance".

Il work-life balance è appunto la possibilità di conciliare l'impegno professionale e i bisogni personali dei lavoratori (interessi personali, attività familiari e sociali, tempo libero).

Per uno smart worker il rischio di compromettere il work-life balance è reale se non c'è una netta separazione in termini di spazio e tempo tra il lavoro e le attività personali.

Ecco che le organizzazioni in primis possono presidiare alcuni aspetti fondamentali per far sì che il work-life balance venga rispettato, sia tra lavoratori di diverso livello gerarchico-funzionale, sia dal singolo lavoratore che può cadere in una commistione pericolosa (basta pensare alla postazione di lavoro in casa, che spesso non è confinata e si confonde con gli altri spazi domestici e le altre esigenze familiari).

Per le organizzazioni e per i manager in particolare, è centrale la fiducia nei dipendenti e nei collaboratori. Poter raggiungere gli obiettivi prefissati, mettendoli nella condizione di avere tempo libero da dedicare a se stessi, diventa un incentivo motivazionale molto forte e migliora il senso di appartenenza all'organizzazione. Responsabilizzare e orientare a una maggiore professionalità, non può che generare buoni risultati per le aziende. Il time management è la soft skill che si pone come ponte tra le esigenze di work-life balance di collaboratori e dipendenti, e la garanzia di risultati migliori nei tempi prefissati richiesta dal manager.