



Biancamaria Cavallini

# RITORNO AL BENESSERE

Gestire lo stress e prevenire il burnout  
per organizzazioni sostenibili

PREFAZIONE DI PAOLO IACCI

**HR**  
Innovation

FrancoAngeli

AIDP



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:  
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Biancamaria Cavallini

# RITORNO AL BENESSERE

Gestire lo stress e prevenire il burnout  
per organizzazioni sostenibili

PREFAZIONE DI PAOLO IACCI



FrancoAngeli

AIDP

Isbn: 9788835165590

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# INDICE

<b>PREFAZIONE, DI PAOLO IACCI</b>	pag.	9
<b>INTRODUZIONE</b>	»	13
<b>1. NON C'È BENESSERE ORGANIZZATIVO SENZA BENESSERE PSICOLOGICO</b>	»	17
1. Cosa significa (davvero) benessere psicologico	»	20
2. Le forme del benessere psicologico in azienda	»	24
2.1. Cultura tossica	»	25
2.2. Cultura sana	»	27
2.3. Sfumature	»	30
3. Perché non può esserci benessere senza malessere	»	33
4. La relazione tra benessere psicologico e performance	»	35
5. Nuove frontiere del benessere psicologico in azienda	»	37
<b>2 “SONO IN BURNOUT” O FORSE NO: SFATIAMO QUALCHE MITO</b>	»	41
1. L'ascesa del burnout	»	42
2. Ansia, stress e burnout: quali differenze?	»	48
2.1. Emozione, adattamento, esaurimento	»	49
2.2. Una mappa per orientarsi	»	52
3. Come si arriva al burnout	»	56
3.1. Fattori personali	»	58
3.2. Fattori organizzativi	»	60
3.3. Fattori sociali	»	62
<b>3. COME L'HR PUÒ PROMUOVERE IL BENESSERE PSICOLOGICO IN AZIENDA (E PREVENIRE IL BURNOUT)</b>	»	65
1. Interventi rivolti all'organizzazione	»	66

1.1. Analisi e misurazione	pag.	67
1.2. Comunicazione	»	71
1.3. Sviluppo della leadership	»	74
1.4. Integrazione dei processi	»	76
2. Interventi rivolti alla persona	»	79
2.1. Supporto psicologico	»	80
2.2. Formazione e psicoeducazione	»	83
<b>4. OLTRE L'HR: GLI ATTORI E LE ATTRICI DEL BENES- SERE PSICOLOGICO IN AZIENDA</b>	»	87
1. I CEO	»	88
Intervista a Gianmatteo Manghi, Amministratore Delegato di Cisco Italia	»	89
2. La funzione DE&I (Diversity, Equity & Inclusion)	»	92
Intervista a Monica Bastiani, HEAD of People Care & DEI at Generali Head Office	»	94
3. La funzione EHS (Environment, Health & Safety)	»	97
Intervista a Elena Tovaglieri, EHS Manager di Boehringer Ingelheim Italia S.p.A.	»	99
4. La funzione ESG (Environment, Social & Governance)	»	102
Intervista a Carlo Privitera, Chief Sustainability Officer di Kyip Capital	»	104
5. I sindacati	»	108
Intervista a Francesca Re David, Segretaria Generale della CGIL e Giorgio Manca, avvocato giuslavorista e partner dello studio DWF Italy	»	110
6. Il management	»	117
Intervista a Francesco Vandone, Customer Director di Mondelēz International	»	119
7. Gli ambassador	»	125
Intervista a Cristiana Capotondi, attrice, imprenditrice so- ciale e dirigente sportiva	»	127
<b>CONCLUSIONI</b>	»	131
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	»	135
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	»	141

*A chi si occupa delle persone in azienda.  
E si interroga, fatica, sbaglia.  
Perché ha a cuore il loro benessere.*



*One should neither laugh nor cry at the world, but understand it.*  
Baruch Spinoza

---

## PREFAZIONE

DI PAOLO IACCI

Il nuovo millennio vede la luce nel 1995. Due sono gli avvenimenti iconici avvenuti in tale anno. Uno è la nascita di Yahoo, il primo motore di ricerca internazionale. Con la rete, la vita di tutti gli esseri del pianeta è cambiata in maniera radicale. Il sogno inseguito invano dai più grandi condottieri nella storia dell'umanità si è realizzato: tutte le genti del mondo sono riunite sotto un unico governo: il web. Anonimo, ma non per questo meno presente. Pervasivo, accentratore, in grado di condizionare qualsiasi momento dell'esistenza di ognuno. Vede tutto e tutto presiede. Solo sei anni dopo, nel 2001, si realizza il grande sogno del sapere universale. Inseguito prima da Tolomeo II nel terzo secolo a.C. con la biblioteca di Alessandria, poi dal cinese Yungle, il più grande imperatore della dinastia dei Ming. Yungle, all'inizio del '400, riunisce i duemila più importanti studiosi dell'impero cinese all'Università di Nanchino e fa redigere la più grande enciclopedia universale, rimasta conservata nella Città Proibita per più di seicento anni prima della sua ignobile dissipazione. Anche in occidente il sogno viene inseguito dagli illuministi Diderot e D'Alembert nel '700, senza riuscire nell'impresa di tenere il passo del progresso incessante del sapere umano. Ebbene, nel 2001 quello che non era riuscito ai più grandi intellettuali e ai più potenti imperatori è stato reso possibile attraverso una vasta massa di volontari che, con poche regole e moltissima buona volontà, senza alcun finanziamento e senza alcuna organizzazione, si sono messi insieme e hanno redatto 55 milioni di voci in più di 300 lingue differenti. Oggi viviamo in un pianeta piccolo. Le persone collegate in rete sono più di cinque miliardi. Un miliardo in più delle persone che hanno accesso a servizi igienici sicuri. Il doppio delle persone che hanno facile accesso all'acqua potabile. Perché la rete è l'acqua potabile del nuovo millennio.

Vi è poi un secondo avvenimento iconico datato 1995, molto meno noto, ma non per questo meno importante. Nel 1995 nasce l'Organizzazione Mondiale del Commercio, meglio conosciuta con la denominazione inglese

World Trade Organization (WTO). Con sede a Ginevra, presiede al funzionamento di una serie di accordi multilaterali sul commercio internazionale, i più conosciuti dei quali sono gli accordi sullo scambio di merci (GATT), sullo scambio di servizi (GATS) e sulla proprietà intellettuale (TRIPS). Al di là del concreto potere che ancora riesce a mantenere, la nascita di un'unica organizzazione che presidia tutti i commerci del pianeta assume un ruolo fondamentale nella costruzione di un'economia globale. Sei anni dopo la sua nascita, viene ammessa nel WTO anche la Cina e a seguire i Paesi in via di sviluppo. Oggi al WTO aderiscono 164 Paesi, pari al 94% del commercio mondiale. L'economia si è definitivamente globalizzata e, grazie al web, si è mondializzata anche la finanza. Oggi chiunque può investire ovunque da ovunque. Se si muovono i capitali e si muovono le merci si devono muovere anche le persone. I trasporti non sono mai stati così intensi in giro per il mondo.

Il contagio da Covid è stato il primo evento che ha toccato nel giro di breve tempo tutti i Paesi del mondo. L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha decretato l'inizio della pandemia il 17 novembre 2019 a Wuhan e la sua fine il 5 maggio 2023. In poco più di tre anni sono stati contagiati 765 milioni di persone, con quasi 7 milioni di morti. Lo sviluppo incontrollato della scienza e la rapidità insita nella globalizzazione porta quindi inconvenienti non di poco conto. Eppure, nella percezione collettiva, questo evento, unico nella storia dell'umanità, è già stato archiviato. Tutto dimenticato, il progresso non consente ritardi, rallentamenti, ripensamenti.

Con il nuovo millennio, tutti noi ci sentiamo molto più cittadini del mondo di quanto non sia mai stato pensabile essere. Molti Stati cercano ancora di limitare gli accessi per paura della contaminazione delle culture, ma si tratta di una resistenza che può essere sostenuta solo con le armi e promossa con l'ignoranza e il fanatismo. Il terrorismo internazionale trova le sue fondamenta nell'angoscia del perdere le poche certezze che derivano dalle tradizioni e, di conseguenza, nell'odio verso i portatori del nuovo. Una lotta del bene contro il male?! Non sarei così perentorio. Sicuramente una lotta del nuovo contro il vecchio, forse del progresso contro l'involuzione. Al riguardo credo sia però importante ricordare la distinzione che Pier Paolo Pasolini, nei suoi *Scritti corsari*, faceva riguardo i termini "progresso" e "sviluppo". La parola "sviluppo" si riferisce al processo economico e sociale che si è verificato con il passaggio da una società agricola basata sulle risorse naturali, e sul loro sistematico sfruttamento, a quella incentrata sull'industria e sul settore dei servizi a essa collegata. In tal senso, il termine "sviluppo" fa riferimento ad una evoluzione in chiave consumistica ed edonistica della civiltà moderna. Il termine "progresso", invece, sta a indicare l'elevazione umana e morale a cui approdano gli esseri umani e le comunità societarie, grazie anche al rafforzamento delle basi materiali e delle loro espressioni sociali e morali.

La distinzione è molto importante perché ci porta finalmente al cuore del tema che questo libro affronta: l'uomo. Che ne è dell'individuo in questo rush incontrollato e incontrollabile della scienza e della tecnologia? Sta meglio o peggio di prima? Ha migliorato il suo tenore di vita? Tornando indietro, l'umanità rifarebbe tutto nello stesso modo? È ovvio a tutti che la tecnologia ha consentito l'allungamento della vita media degli individui, cure più avanzate, una qualità della vita materiale molto più alta e maggiore attenzione ai bisogni individuali. È però anche vero che oggi si pongono problemi etici assolutamente inediti, a cui i tradizionali approcci sembrano non essere più adeguati e di fronte ai quali la tecnica è assolutamente terza.

La morale cristiana, su cui si è organizzato tutto l'ordine giuridico europeo, è una morale dell'intenzione, riguarda l'interiorità degli uomini. Ma alla tecnica interessano gli effetti delle azioni dell'uomo, non le intenzioni: non è interessata a conoscere le intenzioni di Oppenheimer o Fermi, ma solo gli effetti della bomba atomica. E le possibili conseguenze dell'apparato bellico nucleare sono una continua spada di Damocle su tutta l'umanità. La morale laica di Kant (comportati sempre come se la tua azione fosse una legge universale. Considera l'uomo sempre come fine, mai come mezzo) non è mai stata realizzata. Ancora oggi la tecnica, nel rapporto con l'ambiente, pone l'individuo come fine o come mezzo?! L'etica weberiana della responsabilità vorrebbe che il singolo rispondesse dell'effetto delle sue azioni, purché prevedibili. Ma il punto è che la scienza e la tecnica non sempre producono effetti prevedibili. Oggi noi non controlliamo più gli effetti del progresso tecnico e scientifico. Questo si sviluppa al di là delle nostre umane capacità previsionali. Il problema non è più cosa noi possiamo fare con la tecnica, ma cosa la tecnica può fare di noi. L'uomo, cioè, ha la sensazione di essere entrato in una nuova fase in cui ha perso il controllo di sé e del proprio futuro. Senza un'etica che regga alle prove della tecnica, l'uomo si muove senza una bussola sicura. Senza una mappa a cui fare riferimento. Il suo mondo, inoltre, non ha più confini.

Il confine è un concetto che nel mondo antico greco e latino ha sempre avuto un enorme rilievo. Il limite è ciò che separa l'ordine dal caos, il conosciuto dallo sconosciuto, il giusto dallo sbagliato. Il confine delimita, ma al tempo stesso contiene. Improvvisamente ognuno di noi si è trovato nel giardino di casa le contraddizioni esplosive che prima era confinate in altri continenti, dove trovavano una loro logica e soluzione. Tutti noi siamo esposti alle nostre paure più di quanto non siamo disposti ad ammettere. Oggi il rapporto con l'altro, potenzialmente fonte di energia inesauribile, è diventato talvolta un problema di difficile soluzione. Al di là di ogni facile retorica, la via da percorrere in questo nuovo millennio non è quella che porta alla perfezione, ma quella che ci può insegnare ad accettare le nostre imperfezioni. Non quella che ci porta ad essere invincibili, ma quella che ci insegna a convivere positivamente con le nostre fragilità. Oggi ogni singola persona è chiamata ad uno sforzo emotivo e culturale di comprensione reciproca come mai era

successo nella storia dell'umanità. Da qui la richiesta di rafforzamento dei confini, storicamente perdente, ma contingentemente comprensibile. Da qui la richiesta di aiuto che sorge, spontanea, da tutti i Paesi occidentali avanzati.

L'uomo che si muove in un mondo senza confini è un soggetto alla deriva. Un gommone di fortuna abbandonato nell'oceano. Un contenuto senza contenitore. La fragilità dell'individuo, oggetto di questo libro, nasce da qui. È il prodotto di una storia centenaria, la cui traiettoria va vista nella sua completezza. Le persone chiedono benessere. L'urgenza di felicità ha fatto irruzione nel mondo del lavoro, così come ovunque. Tanto più si sta allontanando, tanto più forte ne è la richiesta. Le organizzazioni produttive e di servizio sono la struttura scheletrica portante della società e, di conseguenza, sono chiamate anch'esse a rispondere a questa necessità esistenziale. Occuparsi del clima emotivo di un'organizzazione e del benessere dei singoli individui che la animano come comunità è elemento fondamentale di governo dell'impresa. Sono personalmente profondamente convinto che tutti noi, manager, professionisti, cittadini, esseri umani dovremmo aderire a quella che Nietzsche chiamava l'«etica del viandante». Quando non c'è prevedibilità sugli esiti del nostro tragitto, è inutile aderire a una filosofia escatologica. Inutile ostinarsi a immaginare o progettare la meta, il punto di arrivo, sia esso un luogo fisico o un ideale da raggiungere. L'unica concretezza per non smarrirsi, per non perdere la strada, è concentrarci sul qui e ora. Dobbiamo comprendere (nel senso di prendere con noi) sempre di più l'individuo, le relazioni con i suoi simili e con le strutture di cui si è dotato per vivere in socialità. Dobbiamo operare una vera e propria rivoluzione copernicana. Non può più essere il solo business al centro del nostro universo, ma il soggetto, nella sua meravigliosa originalità.

---

## INTRODUZIONE

Salute mentale, benessere psicologico, stress, malattia mentale, disagio emotivo, well-being, ansia, burnout, depressione. Parole usate, abusate, confuse.

Gli ultimi anni hanno visto il moltiplicarsi di conversazioni e iniziative rivolte alla dimensione mentale del benessere. Spesso senza un'idea sufficientemente chiara alla base. Non deve sorprendere: tutto è partito da un'emergenza, da un'urgenza improvvisa a cui andava data una risposta repentina. C'era poco spazio per domandarsi la differenza tra benessere psicologico e salute mentale. Nel 2020 le persone stavano male. E andava loro dato supporto. Ecco che la psicologia è entrata – mai così globalmente e capillarmente – nelle organizzazioni. Oggi, a distanza di qualche anno, è arrivato il momento di fare chiarezza e mettere un punto.

Diverse aziende stanno tentando di dare una regia a programmi e iniziative che, seppur lodevoli, spesso non l'hanno avuta, proprio in virtù della rapidità con cui sono state implementarle. Finendo per risultare il più delle volte temporanee, mal comunicate, poco gestite. Con un'inevitabile ricaduta negativa sulla loro percezione di utilità.

Dopo una prima fase di emergenza e una seconda fase di sperimentazione, che ha caratterizzato l'ultimo periodo, le organizzazioni stanno cominciando a sistematizzare gli investimenti.

Eppure, lavorando tutti i giorni con la funzione HR, mi rendo conto di quanto ancora ci sia bisogno di fare chiarezza. Il benessere psicologico al lavoro va compreso a fondo prima di poter essere messo a sistema. È dunque arrivato il momento per una riflessione critica. Per fermarsi e fare una retrospettiva. Analizzare quanto fatto, comprendere a fondo le dimensioni in gioco e definire, sulla base di quanto appreso, i prossimi passi. Per un futuro delle organizzazioni che sia realmente a misura di benessere psicologico.

Per riuscire in questo intento, è essenziale partire da una domanda: perché la salute psicologica al lavoro è un tema così sentito?

La risposta più ovvia l'ho già anticipata: il Covid ha senz'altro rappresentato uno spartito acque. Tuttavia, questa evidenza non spiega realmente la questione. Oggi, infatti, l'argomento interessa più che mai, nonostante la pandemia sia ormai rientrata.

Qual è dunque il motivo più profondo che ne sta alla base?

Generalmente, vengono date due motivazioni, il più delle volte alternative tra loro: oggi le persone sono più fragili – e consapevoli – di ieri, oppure, sono i ritmi di lavoro ad essere diventati insostenibili, richiedendo pertanto maggiore attenzione alla necessità di mitigare lo stress e promuovere il benessere. Dove sta la verità?

Com'è facile immaginare, nel mezzo.

Tuttavia, per andare al di là di una facile e immediata sintesi tra queste due posizioni, voglio riproporre quanto scritto del sociologo francese, Alain Ehrenberg, in merito al legame tra salute mentale e lavoro. In un suo contributo del 2017 – pertanto precedente al Covid – Ehrenberg sostiene che il passaggio al lavoro flessibile ha richiesto tutta una serie di competenze sociali per le quali necessariamente è emersa la centralità della dimensione emotiva.

Se infatti in passato il problema principale nella gestione delle persone era riuscire a coordinare il loro lavoro a partire da una direzione centrale, oggi risulta quello di farle cooperare e collaborare. Serve pertanto che esse abbiano la capacità di stare in relazione e che possiedano tutte quelle abilità utili a regolare la propria soggettività, al fine di integrarla con le altre e poter efficacemente lavorare in sinergia.

Da questa prospettiva, sembrerebbe dunque che sia stata l'evoluzione dell'attività lavorativa stessa ad aver chiamato a sé la nostra interiorità. E, in particolare, la nostra capacità di autocontrollo, autodisciplina, autoregolazione, automotivazione e autoattivazione. Tutte abilità che consentendo sì alla persona di gestire efficacemente le relazioni, ma che la rendono perno di se stessa, essendo – per loro natura – autoorientate, con la conseguenza di iperresponsabilizzarla e farla prima promotrice della collaborazione richiesta e – in definitiva – artefice del proprio successo o insuccesso in tal senso.

Questa spinta sull'autonomia – che Ehrenberg descrive come l'odierno “valore supremo” – è caratterizzata da quella che potremmo definire una meta-competenza, in quanto alla base di tutte quelle citate: la capacità di regolare l'espressione e il controllo delle proprie emozioni. Un aspetto, questo, che richiede un investimento continuo e cospicuo di energia mentale, che, non a caso, si rivela eccessivamente gravoso per la maggioranza delle persone. Tale da far perdere – alla lunga – la tenuta psicologica anche ai più risoluti. Con il rischio di provocare una sensazione di svuotamento cronico ed esaurimento che, come vedremo, è – non a caso – un primo segnale di burnout.

Ecco allora che seguendo i ragionamenti di Ehrenberg, sembrerebbe che le due ipotesi sopra proposte – ritmi di lavoro insostenibili e persone più fragili – siano in realtà parte di una medesima conclusione. Se è il lavoro –

nell'essersi fatto flessibile – a richiedere sempre di più alle persone, è anche vero che queste – in virtù di tale richiesta – sono rese via via più fragili, in un circolo vizioso di cui si perdono principio e fine.

In conseguenza a ciò, l'azienda è sempre più chiamata a farsi parte attiva. La sua responsabilità è doppia: quella di ripensare criticamente l'organizzazione del lavoro e, parallelamente, quella di prendersi cura della dimensione mentale delle proprie persone. In un circolo – questa volta virtuoso – che può compiersi solamente a patto di investimenti capillari in ottica di benessere. Psicologico e non solo.

Prima di addentrarci in queste dinamiche, è tuttavia essenziale fare ordine nel vasto mondo della psicologia al lavoro. Per questo motivo, nel primo capitolo ho voluto approfondire il concetto di benessere psicologico e il suo legame con quello organizzativo, attraverso un'analisi che mette a confronto la tipologia di cultura interna all'azienda e l'impatto delle iniziative che la stessa rivolge alla dimensione mentale delle persone.

A seguire, viene trattato un argomento delicato e spesso frainteso: l'equilibrio tra benessere e malessere. L'obiettivo è dimostrare che il primo – diversamente da quanto spesso si pensi – non può esistere senza il secondo. E che prendersi cura delle persone al lavoro, non significa doverle mettere costantemente nella condizione di stare bene.

Infine, un'ulteriore questione frequentemente dibattuta, ossia il rapporto tra benessere psicologico e performance e tutto ciò che esso comporta. Per poi concludere con le nuove frontiere del benessere psicologico in azienda.

L'obiettivo del secondo capitolo è invece quello di sfatare qualche mito e mettere ordine. Capiremo insieme cosa realmente significa burnout – al di là di interpretazioni superficiali e notizie riportate in maniera non corretta o incompleta – per poi comprendere il legame e le differenze tra questo, l'ansia e lo stress. L'obiettivo, è offrire a chi si occupa di Risorse Umane una mappa con cui orientarsi, per poter cogliere i fattori – organizzativi, individuali e sociali – che concorrono al burnout e, più in generale, al malessere psicologico al lavoro. Partendo dal presupposto che è possibile riconoscere – e dunque gestire – solamente ciò che si conosce.

Il terzo capitolo rappresenta la messa a terra e il cuore della trattazione: verranno infatti dettagliati gli interventi rivolti tanto all'organizzazione quanto alla persona, efficaci per gestire lo stress e prevenire il burnout. Una sorta di libretto di istruzioni e cassetta per gli attrezzi utili per rendere la propria azienda a misura di benessere psicologico. Si parlerà, tra gli altri, di misurazione, formazione, leadership, comunicazione e processi.

Nel quarto capitolo, infine, un ampliamento di prospettive e vedute: ho infatti voluto coinvolgere persone che, a vario titolo, contribuiscono al benessere psicologico in azienda affiancando ogni giorno la funzione HR in questo. Testimonianze che possano far emergere la necessità di estendere lo sguardo oltre la gestione della Risorse Umane, per comprendere che la di-



mensione mentale al lavoro non può – e non deve – rimanere prerogativa dell’HR: deve essere parte integrante dell’agire organizzativo.

Ho pertanto intervistato **Gianmatteo Manghi**, CEO di Cisco Italia, **Monica Bastiani**, Head of People Care & DEI at Generali Head Office, **Elena Tovaglieri**, EHS Manager di Boehringer Ingelheim Italia S.p.A, **Carlo Privitera**, Chief Sustainability Officer di Kyip Capital, **Francesca Re David**, Segretaria Generale della CGIL, **Giorgio Manca**, avvocato giuslavorista e partner di DWF Italy, **Francesco Vandone**, Customer Director di Mondelēz International, e **Cristiana Capotondi**, attrice, imprenditrice sociale e dirigente sportiva.

Voci e visioni differenti – seppure complementari – che con le loro dichiarazioni hanno arricchito il dibattito sul benessere psicologico in azienda, offrendo spaccati e punti di vista che – come ho anticipato – ritengo sia essenziale combinare con quelli HR. Per una semplice ragione: aziende e persone sono sistemi complessi e prendersi cura di loro richiede altrettanta complessità.

## Nota sul linguaggio

Dove ho potuto, ho utilizzato “persona” e sostantivi di genere comune per i quali varia solo l’articolo (collega, responsabile, manager, HR, professionista ecc.). Ho tentato di contenere il più possibile sia il maschile sovraesteso (colleghi, capi ecc.) – che, dove presente, è estremamente consapevole e ponderato – sia il raddoppio (colleghi e colleghe, capi e cape ecc.), che, sebbene includa il genere femminile, esclude le persone non binarie. E spesso appesantisce anche il testo.

Non ho utilizzato lo schwa o altre desinenze per ragioni editoriali e perchè, sebbene ritenga che sia la soluzione a oggi più sensata ed efficace, ne riconosco i limiti in termini di accessibilità e intravedo il rischio che allontanino persone non vicine a queste tematiche. Le quali, però, potrebbero comunque avere il desiderio di approfondire il benessere psicologico in azienda e tutto ciò che essa comporta.

Oggi è normale lavorare con buone condizioni di illuminazione, ma fino a cent'anni fa non lo era affatto. È probabile che tra qualche anno valga la stessa cosa per l'attenzione al benessere psicologico di lavoratori e lavoratrici. In un futuro non troppo lontano ci sembrerà assurdo pensare che “prima” non fosse scontato occuparsene.

Nel nostro presente, l'attenzione radicata a questo tema tuttavia ancora manca. Si fatica a prendersi realmente cura della dimensione umana al lavoro e a riconoscerne il valore. Eppure, le persone sono l'elemento senza il quale le organizzazioni non esisterebbero. È come se si pretendesse di avere un giardino fiorito e in salute senza premunirsi di tutto ciò che permette al terreno di germogliare.

Un sistema è malato se sono malate le sue componenti. Il benessere organizzativo è la risultanza del benessere delle persone che determinano quell'ambiente. Un benessere che è **fisico, relazionale, sociale e psicologico**. È da qui, dunque, che è necessario partire. E partire, in effetti, siamo partiti, ma ancora non abbiamo consolidato. È arrivato il momento di farlo.

Per capire come intervenire, è utile ripercorrere brevemente l'evoluzione che il benessere organizzativo ha avuto. Ben prima dell'arrivo del Covid.

Per molto tempo, l'unico obiettivo era abbattere i costi e massimizzare i margini, senza considerare né l'ambiente lavorativo né i lavoratori (Avallone, Paplomatas, 2005). A inizio '900 si è cominciato a investire nella sicurezza, tralasciando tuttavia quegli elementi che concorrono alla salute. Nel corso del tempo, la prospettiva si è gradualmente allargata ed è arrivata ad abbracciare aspetti altri, legati alla dimensione personale e alle relazioni sociali, grazie soprattutto al contributo del movimento delle relazioni umane, capitato negli anni '30 e '40 del secolo scorso da Elton Mayo. Solo successivamente, tuttavia, si è affermato un approccio sistemico alle risorse umane che,

passando dalla Psicologia della Salute Occupazionale e dall'affermarsi di iniziative di prevenzione, è arrivato al concetto di promozione del benessere, oggi esemplificato da quello organizzativo. Tanto che è ormai ampiamente diffusa l'idea che la salute nei contesti lavorativi sia correlata non solo alla capacità di lavorare in modo efficace, ma anche alla crescita e allo sviluppo dell'azienda.

Nonostante questa consapevolezza, ancora mancano investimenti capillari, trasversali e soprattutto organici in tal senso che interessino fattivamente ogni tipo di organizzazione: pubblica o privata, piccola o grande che sia.

Secondo la Josh Bersin Company<sup>1</sup>, il mercato del well-being raggiunge, solamente negli Stati Uniti, un valore di 60 miliardi di dollari<sup>2</sup>. In Europa, si stima che crescerà del 6,50% tra il 2023 e il 2032, arrivando, per quell'anno, a una quota pari a circa 43 miliardi di dollari<sup>3</sup>. Cifre altissime, sebbene l'impressione comune sia che non si stia investendo abbastanza.

Lavorando con le aziende ogni giorno, mi rendo conto che la questione non è relativa al quanto si decide di allocare, quanto, piuttosto, al cosa e al come. Spesso noto che vi sono investimenti fatti senza avere un piano strategico alla base: si acquistano servizi e si promuovono iniziative che, seppure lodevoli, poco si parlano tra loro. Si fa tanto, ma si fatica a mettere a sistema quel tanto. Sembrano mancare progettualità e pianificazione sul medio periodo. A ciò, si aggiunge il fatto che frequentemente non si ha una piena consapevolezza su quali dimensioni è più sensato e prioritario intervenire.

Da questo punto di vista, la funzione HR può senz'altro essere supportata da consulenti esterni, ma non ci si può dimenticare il fatto che la richiesta di intervento da parte di attori esterni – quali sono i consulenti – si genera a partire da una richiesta che è sempre interna a un dato contesto organizzativo, arrivando appunto dall'HR. E che, proprio per questo, dipende inevitabilmente da una percezione condizionata. E dunque, viziata. La domanda che l'HR pone, è infatti una domanda influenzata dal suo ruolo, dalla persona che è, dal rapporto che ha con la propria azienda, da ciò che è in grado di cogliere, vedere, capire del suo ambiente. Oltretutto, in ambito Risorse Umane è ancora poco diffusa la conoscenza della Psicologia del lavoro: capita dunque che non si abbiano le conoscenze necessarie per fare una prima analisi del clima, della cultura e dello stato di benessere della propria azienda.

Ecco perché è innanzitutto funzionale fare chiarezza e capire a fondo il legame tra benessere organizzativo e benessere psicologico, comprendendo altresì le ragioni per le quali il primo non può esistere senza il secondo. E viceversa.

1. Società di ricerca e consulenza per la formazione aziendale e la gestione dei talenti e le risorse umane.

2. <https://joshbersin.com/2021/10/the-healthy-organization-the-next-big-thing-in-employee-wellbeing/>.

3. <https://inkwoodresearch.com/reports/europe-workplace-wellness-market/>.

A ricordarlo, è, *in primis*, l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), che stima che a livello globale vi siano **12 miliardi di assenze annue** dal lavoro a causa di malessere psicologico<sup>4</sup>. Può sembrare ovvio dirlo, ma va detto: non si sta a casa solamente quando si ha l'influenza. Anche la fatica psicologica può determinare la necessità di mettersi in malattia. Soprattutto se dipende direttamente dalla propria attività lavorativa.

A tal proposito, un'indagine di Deloitte<sup>5</sup> mette in luce che il 40% dei dipendenti ritiene che il proprio lavoro abbia un impatto negativo sul proprio benessere mentale. L'80% di loro riporta addirittura che le difficoltà provenienti da esso – carichi eccessivi, forte stress, lunghi orari – risultino tra i principali ostacoli al miglioramento del proprio benessere. Il rischio, dunque, non è solo quello di assentarsi dal lavoro per malessere emotivo ad esso correlato, ma anche che quest'ultimo impedisca una sana e piena realizzazione di sé.

A questi dati si aggiungono quelli dell'“AXA Study of Mind Health and Wellbeing”, un'indagine annuale sulla salute mentale condotta da IPSOS in 16 Paesi, su un campione di 30.600 persone tra i 18 e i 74 anni. Secondo lo studio, solo il 15% delle persone dichiara uno stato mentale altamente produttivo: la maggior parte non è messa nelle condizioni di stare bene a lavoro, faticando pertanto a performare. Di conseguenza, diminuisce l'engagement e aumenta l'assenteismo e il turnover, impattando negativamente sulla crescita e lo sviluppo dell'azienda. Sempre secondo l'indagine, infatti, il 75% delle persone dichiara che l'intenzione di cambiare lavoro diminuisce al crescere del proprio benessere mentale. Tutte evidenze che confermano che non possa esserci benessere organizzativo senza benessere psicologico.

Cosa significa, però, “benessere psicologico”?

Nonostante sia un termine ormai ampiamente entrato nelle organizzazioni, ancora fatica ad essere intelligibile. Il più delle volte le persone vi associano parole come “serenità”, “tranquillità”, “armonia”, “equilibrio”. Tuttavia, nel mio lavoro quotidiano mi rendo sempre più conto delle diverse forme che esso assume. Frequentemente, è oggetto di libere interpretazioni, percezioni parziali e falsi miti. Se a un primo sguardo sembra un concetto conosciuto e assimilato, scavando mi accorgo che non lo è affatto. E che, proprio per questo, fatica a trovare una messa a terra concreta e risolutiva. È dunque arrivato il momento di fare chiarezza.

4. <https://www.who.int/en/news-room/detail/13-04-2016-investing-in-treatment-for-depression-and-anxiety-leads-to-fourfold-return>

5. <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/talent/workplace-well-being-research.html>