



# Come promuovere il benessere

La misurazione dello stress lavoro-correlato, previsto dalla legge, è un'occasione per identificare e valorizzare i punti di forza dell'organizzazione e favorire lo sviluppo di condizioni favorevoli

di **Laura Borgogni**

**I**n Italia la recente legislazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro (decreto 81/2008), in linea con la normativa europea, sottolinea esplicitamente la necessità di rilevare, insieme agli altri rischi lavorativi (fisico, chimico e biologico), quello da stress lavoro-correlato, richiamando l'attenzione delle aziende su quei rischi legati alla gestione del lavoro e al contesto sociale che possono avere un impatto sulla salute fisica e psicologica del lavoratore.

La legge richiede dunque alle organizzazioni di valutare i diversi fattori di rischio psicosociale, tra cui ad esempio il carico di lavoro, il grado di autonomia, la pressione derivante dai rapporti interpersonali con colleghi o superiori, e di promuovere buone prassi di intervento.

In sostanza le indagini prefigurate per rispondere alla legge mirano a una ricognizione dei principali fattori di rischio – quelli psicosociali appunto – e, attraverso la mappatura di questi rischi, ad individuare alcuni correlati (es. mobbing, burnout, assenteismo, bassa prestazione) per poi agire con interventi mirati.

È con piacere che accogliamo la legge e le sue proposte. Tuttavia ci sono almeno tre considerazioni da condividere e su cui richiamare l'attenzione.

## L'importanza del modello

La prima riguarda la metodologia impiegata: è necessario assicurarsi che essa sia fondata scientificamente (ovvero con validazione certificata, comprovata), questo per evitare di fare errori e di misurare qualcosa che non sia esattamente quello che si intendeva misurare; è necessario inoltre che ci sia una cornice teorica che tenga

insieme i diversi fattori oggetto di valutazione in maniera unitaria (ovvero non una rilevazione “disgregata di elementi”, ma di un tutt'uno armonico e interdipendente di elementi che funzionano di concerto e che forniscono una lettura del funzionamento organizzativo); è infine necessario che sia in linea con quanto indicato a livello europeo, con la possibilità di confronti e l'identificazione di livelli “soglia”.

Il modello ad esempio Job-demands-resources (Schaufeli e Bakker, 2004; Schaufeli, Dijkstra, Borgogni, 2012) è un modello che consente una lettura di questo genere, validato scientificamente a livello internazionale, iscrive la diagnosi organizzativa in una cornice dinamica e integrata.

Secondo questo modello nei contesti lavorativi sono presenti richieste e risorse. Le richieste sono gli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi che richiedono sforzi fisici e psicologici intensi e sono associati a costi fisiologici o psicologici. In pratica le richieste riguardano quello che deve essere fatto. Le richieste lavorative come eventuali fonti di stress sono ad esempio la forte pressione temporale, il sovraccarico di lavoro, le richieste emotive come clienti fastidiosi, o capi assenti, richieste mentali come il dover prendere decisioni difficili o la necessità di ricordare molte informazioni, i conflitti con i colleghi ecc. A controbilanciare le richieste ci sono le risorse attraverso cui si stempera e riduce il carico delle richieste. Tali risorse possono essere lavorative o personali. Le risorse lavorative sono, ad esempio, il clima organizzativo, il supporto del capo o dei colleghi, l'autonomia nel portare avanti la propria attività, le opportunità di crescita, la partecipazione



alle decisioni ecc. Le risorse personali sono invece l'ottimismo, l'autoefficacia, la resilienza, la stabilità emotiva ecc. Se le richieste eccedono le risorse, questo genera stress e burnout e quindi ciò può rappresentare un fattore di rischio psicosociale. Se, invece, le risorse sono superiori alle richieste, questo può portare a un maggiore benessere e a sviluppare l'engagement nel lavoro. Tale modello, avvalorato a livello internazionale, costituisce un buon modo per leggere in maniera integrata e dinamica l'organizzazione, consente di orientare un intervento di miglioramento e fare delle previsioni circa lo sviluppo del disagio o viceversa del benessere delle persone.

### Non fermarsi alla diagnosi

La seconda considerazione, connessa alla precedente, riguarda l'opportunità di iscrivere l'indagine in un processo di intervento più ampio, che non si risolva con la mera e asettica rilevazione dei fattori di rischio presenti nell'organizzazione, ma che venga colta come un'opportunità di ri-lettura e di sviluppo di e per tutta l'organizzazione. Ci sembra interessante infatti pensare che, insieme all'adempimento di legge, una volta effettuata la ricognizione dei fattori di rischio, si possa procedere con un programma di sviluppo e di formazione che consenta all'organizzazione e alle sue persone di crescere. La rilevazione dei fattori di rischio di stress in questa maniera rappresenta un momento di diagnosi iniziale per orientare le prassi organizzative in cui l'intervento della direzione Hr svolge un ruolo di snodo importante.

### Prevenire è meglio

La terza, sempre in linea di continuità con le precedenti, riguarda la ridefinizione del focus: se la legge parla di identificazione dei fattori di rischio psicosociale, riteniamo importante, e coerente con le linee tracciate dalla *positive psychology*, andare a mappare anche i fattori di protezione, ovvero ciò che rende immuni o più resistenti al disagio, e individuare gli elementi positivi presenti nell'organizzazione che potenziano l'engagement delle persone e organizzativo.

Si può così passare dalla rilevazione delle criticità per prevenire forme di disagio

o tamponare l'emergenza, verso ciò che invece costituisce elemento di "traino" per lo sviluppo, per il miglioramento della qualità dei rapporti e del benessere della collettività.

Si tratta di puntare e valorizzare quelle che nel modello job-demands-resources vengono identificate come risorse, sia a livello organizzativo che a livello individuale.

L'azione Hr anche in questo processo risulta ben delineata. I fattori infatti che stanno alla base del disagio sono i medesimi che, all'opposto, rappresentano elementi fondanti il benessere individuale.

Prendiamo ad esempio i colleghi: essi possono essere occasione di conflitto, di competizione, e dunque occasioni di stress oppure aspetti di protezione dallo stress o espressione di benessere quando è presente sostegno, solidarietà, supporto. Anche il capo può costituire un fattore di rischio di stress se è troppo esigente, pressante, se assegna obiettivi eccessivamente difficili e dunque impossibili, autoritario o, viceversa, può essere l'elemento di sostegno, di incoraggiamento, di valorizzazione e sviluppo delle potenzialità individuali.

In questo quadro la rilevazione dei fattori di stress quale adempimento di legge rappresenta dunque l'opportunità per una ricognizione delle risorse sia del contesto organizzativo sia individuali, un'occasione per riconoscere e potenziare i punti di forza presenti nell'organizzazione e dare l'impulso a un programma di sviluppo e di crescita per il benessere. ■

### Riferimenti

Schaufeli W., Bakker A.B. (2004), *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315

Schaufeli W., Dijkstra P., Borgogni L. (2012), *Engagement: la passione nel lavoro*, Milano, [Franco Angeli](#)



**Laura Borgogni**

è professore straordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso "La Sapienza" Università di Roma. Si occupa di ricerca applicata e intervento nell'ambito dei processi di performance management, valutazione e sviluppo del potenziale, gestione per obiettivi e motivazione delle persone