

**Elena Chiefa**

Avvocato; Specializzazione in Diritto del Lavoro, Componente della Rete Giuridica; Docente Formatore Salute e Sicurezza Ambienti di Lavoro; Esperta in Risk Management settore Sanità; Socia AIAS



## **Benessere organizzativo: dal dovere normativo all'opportunità strategica aziendale**

**Le interazioni difficili con utenti/clienti sono il principale fattore di stress. La giustizia organizzativa è cruciale: percezioni di ingiustizia causano distress e assenteismo. Serve valutazione sistematica dei rischi psicosociali e cultura partecipativa. Investire nel benessere è scelta strategica, non solo etica.**

**La prima parte del contributo è pubblicata nel numero 38 di aiasmag**

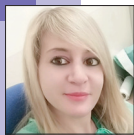
**[www.aias-sicurezza.it/aiasmag](http://www.aias-sicurezza.it/aiasmag)**

I lavoratori frequentemente segnalano il fattore di rischio percepito come più stressante rispetto ai rischi puramente fisici quello inerente alla gestione delle interazioni con clienti, utenti o pazienti difficili. Fattore di rischio principale nelle professioni legate all'assistenza sanitaria e sociale, nell'istruzione, nel settore dell'ospitalità e ristorazione, nonché nel commercio all'ingrosso e al dettaglio. Quindi, rivestono notevole importanza le attività che mirano alla promozione della salute sul luogo di lavoro e che vedono l'impegno comune del datore di lavoro, dei lavoratori e della società per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori, praticamente un processo che facilita lo sviluppo di una cultura preventiva che mira a prevenire gli esiti negativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Di sicuro questo approccio contribuisce al miglioramento del benessere

dei lavoratori, e nel contempo genera un aumento della produttività complessiva dell'organizzazione. Lo stress correlato al lavoro, cioè uno stato di affaticamento, di pressione avvertito da un lavoratore che avverte di dover affrontare richieste superiori alle proprie capacità di gestione, è una condizione che, accompagnata da sofferenze fisiche, psichiche e/o sociali, origina dalla percezione di non riuscire a soddisfare le richieste lavorative o di non essere all'altezza delle aspettative legate al proprio ruolo. Di certo le relazioni interpersonali nei luoghi di lavoro, le opportunità di crescita professionale, la cultura aziendale e la percezione della giustizia organizzativa sono fattori legati al contesto lavorativo e che possono provocare rischi psicosociali.

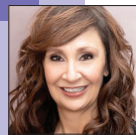
### **La percezione di ingiustizia organizzativa come elemento di crisi**

In particolar modo, la giustizia organizzativa, cioè la percezione da parte dei lavoratori di essere trattati in modo equo e giusto, rispettoso e coerente con i



### Angela Sardella

Laurea Magistrale in "Management delle Organizzazioni Pubbliche e Sanitarie-MOPS B"; Laurea in Infermieristica; Master in Management e Coordinamento delle Professioni Sanitarie; Docente Formatore per la sicurezza



### Anna Villani

EY Security Risk Management Advisor | ASIS WIS - Women in Security Italy | Security Manager UNI 10459 | TAPA | ISO 28000



principi di correttezza e trasparenza, rappresenta un elemento importante, perché le percezioni di ingiustizia possono generare distress e favorire comportamenti devianti.

Un approccio relazionale avvertito come ingiusto incrementa situazioni di distress e ha un impatto negativo sulle performance lavorative. Infatti, alcuni studi recentemente condotti a livello europeo e nazionale dimostrano che la percezione di ingiustizia sul posto di lavoro è correlata a distress, a disagio psicologico, a calo motivazionale, ad un aumento dei conflitti interpersonali, a comportamenti contropro-

ductivi come l'assenteismo, il turnover, la demotivazione. Promuovere una cultura organizzativa basata su *riconoscimento del merito, partecipazione, chiarezza comunicativa, ascolto* è di vitale importanza per la prevenzione dei rischi psicosociali. È fondamentale coinvolgere i lavoratori nei processi decisionali che li riguardano, permettendo loro di esprimere opinioni critiche sulle idee e azioni proposte. È importante chiarire le aspettative, affinché ogni lavoratore sappia quali siano i criteri con cui verranno valutate le proprie performance e, allo stesso tempo, quali conseguenze potrebbero derivare da un eventuale falli-



mento nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il mantenere relazioni interpersonali positive tra lavoratori e datore di lavoro rappresenta un fattore determinante per il miglioramento della produttività, della motivazione e del morale, favorendo, altresì, la creazione di un ambiente di lavoro contraddistinto da coesione, efficienza ed un clima positivo, che rinforza il benessere organizzativo.

### Verso una valutazione approfondita dei rischi psicosociali

È noto che i lavoratori insoddisfatti tendono ad assentarsi più frequentemente dei lavoratori soddisfatti e nel contempo mirano a cercare una nuova occupazione e, se il mercato del lavoro lo consente, ad abbandonare la propria azienda. Quindi, è essenziale effettuare la valutazione dei rischi occupazionali individuando quali sono i pericoli che possono causa-

re un danno alle persone e considerare se sono state adottate tutte le misure precauzionali necessarie.

Per quanto riguarda la valutazione e gestione dei rischi psicosociali questa deve essere affrontata con un *approccio sistemico, multidisciplinare e partecipativo*. Tutte le aziende dovrebbero condurre una *valutazione approfondita dei rischi psicosociali*, con strumenti qualitativi (interviste, focus group) e quantitativi (questionari validati), coinvolgendo attivamente i lavoratori nel processo di valutazione, garantendo anonimato e libertà di espressione, elaborare *interventi mirati* a livello organizzativo, gestionale e individuale, e formare dirigenti responsabili e preposti sul tema del *benessere organizzativo*.

La prevenzione dei rischi, infatti, non può esaurirsi solo con adempimenti formali, essa deve tradursi in un *processo culturale* che metta al centro la persona e il valore del lavoro come fattore di crescita, salute e



SANITÀ



EDUCAZIONE



realizzazione. Un cambiamento culturale orientato al benessere rappresenta un elemento fondamentale per il miglioramento delle condizioni lavorative. I rischi psicosociali rappresentano oggi una delle sfide più complesse e diffuse nel mondo del lavoro. È fondamentale che il benessere organizzativo, destinato a diventare un pilastro della tutela della salute e sicurezza in tutti i luoghi di lavoro, venga progressivamente compreso e riconosciuto sia dai destinatari delle normative in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro sia da tutti gli attori coinvolti nella gestione della sicurezza aziendale. Necessario promuovere ambienti di lavoro *giusti, trasparenti, partecipativi e capaci di riconoscere il valore umano*, oltre a quello professionale. Investire nel benessere non è solo una responsabilità etica e sociale, ma una *scelta strategica*, capace di generare valore per le persone, per le organizzazioni e per l'intero sistema produttivo del Paese.



RISTORAZIONE

## Bibliografia/Sitografia

- D.Lgs 30 marzo 2001, n. 165, “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”.
- D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e ss.mm.ii., “Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro”.
- Legge 14 agosto 2020, n. 113, “Disposizioni in materia di sicurezza per gli esercenti, le professioni sanitarie e socio-sanitarie nell’esercizio delle loro funzioni”.
- Ministero della Salute, Direzione Generale della Prevenzione Sanitaria, “Piano Nazionale della Prevenzione 2020-2025”.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2020), “Linee guida per la valutazione dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro”.
- F. Avallone, M. Bonaretti (2003), *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- F. Avallone (2021), *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*, Carocci, Roma.
- Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (2002), “Factsheet 22 - Stress legato all’attività lavorativa”.
- Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (2003), “Factsheet 47 - Prevenzione della violenza sul personale nel settore dell’istruzione”.
- OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro), Convenzione 190/2019.
- EU-OSHA (2021), “Rischi psicosociali nei luoghi di lavoro: strategie europee di prevenzione”, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro.
- Accordo Europeo sullo stress lavoro-correlato (2004), recepito in Italia nel 2008.
- INAIL (2022), “Rischi psicosociali e lavoro: strumenti e buone pratiche per la prevenzione”, Roma.
- Regione Lombardia - Rete WHP (2023), “Programmi di Workplace Health Promotion nelle imprese lombarde”.