



### 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



## Dalla gestione al coinvolgimento: il comportamento organizzativo come competenza manageriale

**Controllare di più non significa ottenere di più. Le organizzazioni funzionano meglio quando la leadership coinvolge invece di intimidire. Le persone non danno il meglio sotto controllo, ma sotto responsabilità.**

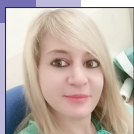
Si tende a parlare sempre più spesso, negli ultimi anni, di resilienza individuale, come se lo stress fosse una responsabilità del singolo lavoratore. Parlare di resilienza individuale è spesso il modo più elegante per non parlare di organizzazione del lavoro. Ai lavoratori viene chiesto di adattarsi, reggere la pressione, trovare strategie personali per gestire lo stress. In questo modo, però, si arriva a ignorare i fattori che lo generano davvero cioè i determinanti organizzativi: carichi di lavoro eccessivi, carenza di personale, turni prolungati, responsabilità continue e crescenti, obiettivi poco chiari. Quando lo stress viene spiegato come problema personale, l'organizzazione si assolve.

Lo stress non è un problema del singolo lavoratore, né un segnale di debolezza individuale. È spesso è la risposta normale di lavoratori competenti che operano all'interno di sistemi organizzativi sotto pressione. È il risultato di condizioni di lavoro difficili. Quando viene trattato come un problema individuale, si perde di vista il vero tema: l'organizzazione del lavoro. Trattare lo stress come un problema individuale significa nor-

malizzare organizzazioni disfunzionali. La demotivazione non è una causa: è un segnale. I lavoratori non diventano improvvisamente meno motivati o meno capaci entrando in azienda. Reagiscono a sistemi che, talvolta, ostacolano anziché facilitare il loro lavoro. Negli ultimi anni, numerose ricerche hanno dimostrato che organizzazioni capaci di creare ambienti di lavoro positivi, inclusivi e stimolanti ottengono risultati migliori e più sostenibili nel tempo. Lavoratori coinvolti e motivati sono più proattivi, collaborativi e orientati alla qualità, riducendo al contempo fenomeni come turnover, assenteismo e burnout.

### In questo scenario, il ruolo del management diventa decisivo

I manager aziendali di maggior successo adottano una visione più ampia e strategica delle prestazioni organizzative. Sanno che la performance non è il semplice prodotto di processi efficienti o di obiettivi ben definiti, ma il risultato di un sistema complesso



### Angela Sardella

L.M. 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



fatto di persone, relazioni, motivazioni e contesto lavorativo. In questa prospettiva, migliorare le prestazioni significa agire sulla produttività, sull'esperienza dei dipendenti e sul loro livello di soddisfazione sul lavoro. L'esperienza lavorativa diventa così una vera e propria leva strategica, al pari della tecnologia. Il comportamento organizzativo gioca un ruolo centrale. Le dinamiche di gruppo, la qualità della comunicazione, il livello di fiducia e il senso di appartenenza influenzano profondamente il modo in cui il lavoro viene svolto e i risultati che ne derivano.

Il comportamento organizzativo studia come le persone e i gruppi lavorano all'interno delle organizzazioni, e come relazioni, comunicazione, motivazione e contesto influenzano concretamente le prestazioni. I manager che adottano uno stile di leadership aperto, coerente e orientato all'ascolto creano un clima psicologicamente sicuro, nel quale le persone si sentono libere di esprimere idee, proporre soluzioni e segnalare problemi. Questo tipo di ambiente favorisce l'innovazione e l'apprendimento continuo, elementi indispensabili in contesti competitivi e in



rapido cambiamento. Invece, modelli di leadership basati esclusivamente sul controllo e sulla pressione tendono a generare conformismo, resistenza al cambiamento e calo del coinvolgimento attivo.

Comprendere cosa motiva i propri collaboratori permette ai manager di progettare ruoli, obiettivi e percorsi di sviluppo più efficaci, aumentando le prestazioni individuali e collettive.

La flessibilità, il bilanciamento tra vita professionale e personale e l'attenzione al benessere psicofisico non sono più benefit accessori, ma componenti essenziali di un'organizzazione performante.

A molti lavoratori sarà capitato di operare in contesti caratterizzati da relazioni difficili dove le aspettative e gli obiettivi non erano definiti oppure in cui i manager non sostenevano la collaborazione interna. Queste condizioni incidono direttamente sulla qualità del lavoro e sul livello di coinvolgimento delle persone.

## L'importanza dello studio del comportamento organizzativo

In un mondo del lavoro sempre più complesso, la vera sfida manageriale non è solo ottenere risultati nel breve periodo, ma creare le condizioni affinché le persone possano dare il meglio di sé, in modo continuo e sostenibile.

La cultura e il comportamento organizzativi aiutano a migliorare la consapevolezza di sé, del proprio ruolo e del modo in cui i lavoratori desiderano crescere all'interno dell'azienda.

Lo studio del comportamento organizzativo aiuta i manager a leggere e governare alcune dimensioni chiave come il coinvolgimento dei lavoratori, l'orientamento al raggiungimento degli obiettivi, la consapevolezza rispetto alle singole responsabilità, i livelli di motivazione, l'impegno nel realizzare la strategia aziendale e la produttività.

Le sfide legate al comportamento organizzativo attraversano tutte le funzioni aziendali e rappresentano una leva essenziale per affrontare temi come la responsabilità, la gestione delle risorse, la competizione, il rischio e l'attrazione dei talenti.

Quando le performance diminuiscono, si tende a cercare il problema nelle persone: competenze, impegno, motivazione. In realtà, i lavoratori non diventano improvvisamente inefficienti entrando in azienda, ma reagiscono a sistemi, stili di leadership e contesti che spesso ostacolano anziché abilitare. Le performance non migliorano aumentando il controllo o la pressione, ma investendo nel comportamento organizzativo, nella qualità delle relazioni e in una leadership capace di coinvolgere, abilitare le persone e creare valore e risultati sostenibili. Aumentare la pressione non migliora le performance: accelera il logoramento.

La leadership non è una questione di stile, ma di vantaggio competitivo. È una scelta strategica. Le organizzazioni che coinvolgono, motivano e supportano le persone ottengono risultati migliori e più duraturi. Quindi lo stress lavoro-correlato e il calo delle prestazioni non possono essere interpretati in modo adeguato se ricondotti esclusivamente a caratteristiche individuali quali resilienza, motivazione o capacità di adattamento. Al contrario, tali fenomeni emergono prevalentemente come espressione di assetti organizzativi, modelli di leadership e sistemi di gestione del lavoro che incidono in modo diretto sulle condizioni operative quotidiane.

Ridurre la performance a una questione di controllo, pressione o intensificazione dei carichi di lavoro produce effetti limitati nel breve periodo e rischi significativi nel medio-lungo termine, in termini di sostenibilità, qualità dei risultati e tenuta del capitale umano.

### In conclusione

Si ritiene necessario spostare il focus dall'individuo al sistema organizzativo, promuovere modelli di leadership orientati alla responsabilità e all'ascolto, considerare il benessere come condizione di sostenibilità organizzativa e favorire una cultura della responsabilità diffusa.

## Principali aspetti del comportamento organizzativo, rischi legali e riferimenti legislativi e priorità

Aspetto organizzativo	Rischio legale	Riferimento legislativo	Note operative	Impatto (1-3)	Probabilità (1-3)	Priorità
Carichi di lavoro eccessivi Turni prolungati Stress	Infortuni, malattie, burnout: responsabilità civile e penale del datore di lavoro	Art. 28 D.Lgs. 81/2008; Art. 2087 c.c.; Artt. 589-590 c.p.	Valutazione stress lavoro-correlato Organizzare turni e pause Monitoraggio benessere	3	3	9 <b>Alta</b>
Cattiva gestione di responsabilità e processi	Errori, inefficienza, danni a terzi, responsabilità civile e penale	Art. 2087 c.c.; D.Lgs. 231/2001	Implementare procedure chiare Definire ruoli e responsabilità Formazione manager	2	2	4 <b>Media</b>
Leadership autoritaria; controllo eccessivo	Demotivazione, turnover, danni morali	Art. 2087 c.c.; Legge 300/1970	Favorire ascolto, coinvolgimento, feedback Creare ambiente psicologicamente sicuro	3	2	6 <b>Alta</b>
Mancanza di supporto e sviluppo competenze	Diminuzione performance Errori Assenteismo	Art. 2087 c.c.; D.Lgs. 81/2008	Formazione continua Mentoring Pianificazione carriera	2	2	4 <b>Media</b>
Gestione inadeguata dei rischi e della compliance	Reati aziendali: Sanzioni Responsabilità amministrativa	D.Lgs. 231/2001; ISO 45001	Modelli organizzativi 231 Procedure di controllo interno Audit	3	2	6 <b>Alta</b>
Condizioni di lavoro non sicure o nocive	Infortuni, Malattie professionali: responsabilità civile e penale	D.Lgs. 81/2008; Art. 2087 c.c.; Artt. 589-590 c.p.	Sorveglianza sanitaria Procedure di sicurezza DPI Monitoraggio ergonomico	3	3	9 <b>Alta</b>
Cultura aziendale tossica; mancanza di fiducia	Ridotto coinvolgimento, Disimpegno, Blocco innovazione, Turnover	Legge 300/1970; Art. 2087 c.c.	Comunicazione trasparente Creare team coesi Politiche anti-mobbing	2	2	4 <b>Media</b>

## Il lavoro cambia: dal controllo al coinvolgimento. Rendere le persone responsabili

Per molto tempo guidare un'organizzazione ha significato controllare persone e processi: regole rigide, procedure dettagliate, supervisione continua. Oggi questo approccio mostra tutti i suoi limiti, è inefficace e spesso è controproducente. In contesti complessi, le persone rendono di più quando sono coinvolte, non quando sono sorvegliate. Il comportamento organizzativo non è un insieme di soft skill, ma è una competenza manageriale essenziale, una capacità di creare contesti di lavoro fondati su fiducia, responsabilità e senso condiviso del lavoro.



## Bibliografia

- D.Lgs. 81/2008, Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro.
- Codice Civile, Art. 2087 - Tutela delle condizioni di lavoro.
- Codice Penale, Art. 589 (omicidio colposo) e Art. 590 (lesioni colpose).
- Costituzione della Repubblica Italiana, Artt. 32 e 36 - Diritto alla salute e dignità del lavoro.
- Legge 300/1970 - Statuto dei Lavoratori.
- D.Lgs. 231/2001 - Responsabilità amministrativa degli enti.
- ISO 45001:2018 - Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro.
- INAIL, Linee guida per i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro.
- D.L. Milleproroghe 2025 - Disposizioni in materia di responsabilità penale del personale sanitario.
- Accordi Stato-Regioni in materia di formazione alla sicurezza sul lavoro.
- Reason, James, *The Human Contribution: Unsafe Acts, Accidents and Heroic Recoveries*, Ashgate Publishing, Farnham, 2008.

