

Dal benessere individuale al benessere organizzativo: un percorso possibile

di Sara Angeleri

Premessa

Questo articolo prende spunto dal rapporto dell'Organizzazione internazionale del lavoro "L'ambiente di lavoro e gli aspetti psicosociali. Sviluppi globali e percorsi per l'azione", pubblicato nel 2026.¹ Il documento offre una panoramica ampia e aggiornata sui rischi psicosociali, sul loro impatto sulla salute e sulle organizzazioni, sui quadri normativi internazionali e sulle buone prassi di prevenzione.

L'articolo analizza alcuni nuclei concettuali per riflettere su come conciliare interessi personali e interessi organizzativi nei luoghi di lavoro, obiettivo prioritario che come professionisti dello sviluppo del benessere delle/nelle organizzazioni, ci si propone di raggiungere.

Cos'è l'ambiente psicosociale di lavoro?

L'ambiente di lavoro psicosociale è definito dell'insieme delle condizioni di lavoro e dalle interazioni sul lavoro, in riferimento alla progettazione delle attività, all'organizzazione e alla gestione del lavoro, nonché alle politiche, pratiche e procedure generali che ne regolano lo svolgimento. Le modalità con cui tutti questi elementi interagiscono possono influenzare la salute e il benessere delle lavoratrici e lavoratori, oltre all'efficacia dell'organizzazione."

Per molto tempo il benessere nei luoghi di lavoro è stato interpretato come una responsabilità individuale. Si è pensato che bastasse saper gestire lo stress, mantenere un atteggiamento positivo, sviluppare resilienza, migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavoro. Queste competenze sono certamente importanti, ma non sono sufficienti.

Nell'esperienza come consulente rilevo di frequente situazioni organizzative che generano disagio profondo nei lavoratori: comunicazione ambivalente e paradossale, mancanza di feedback, obiettivi poco chiari o non condivisi, rivalità, rigidità, tutte condizioni relazionali controproducenti le performance.

Capita ad esempio di incontrare manager che chiedono completezza, precisione e puntualità ai propri collaboratori, ma dimenticano di fornire le informazioni necessarie per svolgere al meglio il compito assegnato. Questi comportamenti possono generare ambivalenza su attese e risultati e nel lungo periodo diventare motivo di disagio lavorativo, nonché generare confusione e limitare i risultati.

Il benessere individuale dipende dal contesto nel quale le persone lavorano. Carichi eccessivi, ruoli poco chiari, scarsa autonomia, comunicazione contraddittoria, trattamenti percepiti come ingiusti o leadership inadeguate possono compromettere la salute e la motivazione anche di persone competenti e inizialmente solide.

¹ AA.VV., *L'ambiente di lavoro e gli aspetti psicosociali. Sviluppi globali e percorsi per l'azione*, Roma: Ufficio internazionale del lavoro, 2026.

Il tema, quindi, non è scegliere tra interessi personali e interessi organizzativi. La questione decisiva è costruire condizioni nelle quali i due livelli possano sostenersi reciprocamente. Un'organizzazione che tutela il benessere delle persone non rinuncia alla performance: crea, piuttosto, le condizioni per una performance più stabile, sostenibile e di qualità.

Gli interessi personali e quelli organizzativi

Ogni rapporto di lavoro nasce dall'incontro tra esigenze diverse. La persona cerca, in misura variabile, un reddito adeguato e prevedibile, sicurezza e continuità, riconoscimento e rispetto, possibilità di apprendere e svilupparsi, autonomia e senso del lavoro, compatibilità con la vita familiare e sociale, un ambiente libero da violenza, molestie e discriminazioni.

L'organizzazione, dal canto suo, deve garantire risultati economici e qualità del servizio, affidabilità dei processi, produttività e rispetto delle scadenze, capacità di adattamento e innovazione, collaborazione tra le persone, sostenibilità dei costi, continuità operativa.

Questi interessi possono entrare in conflitto. Una scadenza ravvicinata può essere necessaria per l'azienda, ma diventare insostenibile se si accompagna a un organico insufficiente.

La flessibilità può aiutare una persona a conciliare lavoro e responsabilità familiari, ma può anche trasformarsi in disponibilità permanente se non sono definiti confini chiari. L'autonomia può favorire responsabilizzazione e motivazione, ma diventare abbandono organizzativo quando mancano indicazioni, risorse e supporto. Ma anche una visione condivisa, obiettivi condivisi, orientamento coordinato ai risultati.

Il punto non è eliminare ogni tensione. Una certa tensione appartiene a qualsiasi attività lavorativa e, se gestita, può persino rappresentare una sfida positiva. Occorre però distinguere le richieste che favoriscono apprendimento e realizzazione da quelle che costituiscono ostacoli inutili, imprevedibili o sproporzionati.

Dal benessere individuale al contesto

Una delle principali indicazioni contenute nel recente rapporto dell'Organizzazione internazionale del lavoro sull'ambiente psicosociale di lavoro è il superamento di un approccio esclusivamente individuale.

Quando una persona manifesta *stress* o esaurimento, non basta proporle un corso di *mindfulness*, un'applicazione per il rilassamento o un colloquio di supporto. Questi strumenti possono essere utili, ma rischiano di trasferire sul singolo la responsabilità di adattarsi a condizioni organizzative problematiche e soprattutto non affrontano le vere cause del malessere. La domanda preventiva dovrebbe essere più ampia.

Di seguito riporto alcuni quesiti da porsi quando si entra in un'organizzazione, poiché rappresentano importanti lenti di osservazione del benessere/malessere lavorativo.

Il carico di lavoro è compatibile con il tempo e le risorse disponibili? I ruoli e le responsabilità sono chiari? Le priorità sono coerenti oppure cambiano continuamente? La persona dispone di un

marginale reale di autonomia? Riceve informazioni, formazione e feedback adeguati? La distribuzione dei compiti è equa? Le decisioni vengono spiegate e comunicate tempestivamente? Esistono canali sicuri per segnalare criticità? La leadership considera la salute e il rispetto come obiettivi effettivi, non soltanto dichiarati? Le persone si sentono riconosciute e valorizzate dall'azienda?

Il benessere, in questa prospettiva, non coincide con l'assenza di disagio individuale. È la qualità dell'incontro tra richieste, risorse, competenze, bisogni e condizioni organizzative e la coerenza tra queste dimensioni.

Le dimensioni da presidiare

Il rapporto individua tre livelli interconnessi dell'ambiente psicosociale di lavoro.

Il **primo livello** riguarda il **contenuto del lavoro**, cioè la natura delle attività e delle responsabilità. Qui contano la complessità e la quantità delle richieste, il carico cognitivo, emotivo e fisico, la varietà e il significato dei compiti, la coerenza tra competenze possedute e competenze richieste, il livello di responsabilità, la possibilità di utilizzare e sviluppare le proprie capacità.

Una **buona progettazione delle attività** evita sia il sovraccarico sia il sotto-utilizzo delle competenze. Alternare attività ad alta concentrazione con momenti o compiti a minore intensità, prevedere pause adeguate e limitare la ripetitività sono esempi di interventi che possono tutelare la persona e migliorare la qualità del lavoro.

Il **secondo livello** riguarda l'**organizzazione e la gestione**, cioè il modo concreto in cui il lavoro viene coordinato. Qui entrano in gioco la chiarezza dei ruoli, la distribuzione dei carichi, la prevedibilità delle attività, l'autonomia, la supervisione, il supporto dei responsabili e dei colleghi, la qualità della comunicazione, il feedback e il riconoscimento.

Un ruolo poco definito costringe le persone a interpretare continuamente ciò che ci si aspetta da loro. Un ruolo sovraccarico di aspettative contraddittorie genera invece conflitto: per esempio, si chiede di garantire un servizio accurato e, nello stesso tempo, di lavorare a una velocità incompatibile con la qualità richiesta.

Nella mia esperienza queste criticità hanno molto a che vedere con "difetti comunicativi".

Una comunicazione poco chiara, che contiene implicite - mi aspetto da te che.... ma non te lo dico, perché lo devi capire da solo - piuttosto che messaggi contraddittori - a livello verbale affermo che ho fiducia in te, ma poi assegno i compiti di tua pertinenza ad un collega senza motivarlo - possono generare fraintendimenti e frustrazione nelle persone coinvolte.

Nella consulenza alle risorse umane utilizzo percorsi formativi e di *coaching* al fine di ripristinare buone pratiche comunicative: messaggi espliciti e coerenti a livello verbale e non verbale, scambio di feedback costruttivi, ascolto attivo e riconoscimento reciproco.

La leadership ha qui una funzione decisiva. Un responsabile efficace non si limita a controllare i risultati: chiarisce le priorità, rimuove gli ostacoli, distribuisce le risorse, fornisce feedback e riconosce tempestivamente le difficoltà.

Il **terzo livello** riguarda le politiche, le pratiche e le procedure, cioè la cornice organizzativa più ampia. Qui troviamo orari e modalità di lavoro, flessibilità e lavoro da remoto, gestione dei cambiamenti, sistemi di valutazione e ricompensa, sviluppo professionale, monitoraggio digitale, prevenzione della violenza e delle molestie, partecipazione dei lavoratori, politiche di

salute e sicurezza. È soprattutto a questo livello che l'organizzazione dimostra se il benessere è una priorità reale. Una politica di conciliazione, per esempio, è credibile soltanto se la flessibilità non comporta reperibilità continua, penalizzazioni di carriera o disuguaglianze tra chi può utilizzarla e chi non può farlo.

Buone prassi per una conciliazione sostenibile

Passare dai principi all'azione richiede di tradurre le indicazioni di carattere generale in comportamenti organizzativi concreti. La sezione che segue raccoglie alcune linee di intervento che, secondo il rapporto OIL, si sono dimostrate efficaci nel ridurre i rischi psicosociali e nel promuovere un ambiente di lavoro più sano e produttivo.

Ritengo che non si tratti di ricette valide in ogni contesto, sono dimensioni trasversali, rilevanti, che ciascuna organizzazione può adattare alla propria realtà, tenendo conto delle specificità, delle dimensioni e delle risorse. Il filo conduttore è comune: intervenire sulle cause organizzative dei problemi, coinvolgere le persone interessate e verificare nel tempo l'efficacia delle misure adottate.

Chiarire aspettative e priorità è il primo passo. Ogni persona dovrebbe conoscere quali sono i propri compiti, quali risultati sono attesi, quali decisioni può assumere autonomamente, a chi deve rivolgersi in caso di difficoltà, come vengono definite le priorità quando le richieste entrano in conflitto. Le descrizioni delle mansioni devono essere aggiornate quando cambiano processi, tecnologie o responsabilità. La chiarezza documentale, tuttavia, non basta: deve essere accompagnata da comunicazioni coerenti nella pratica quotidiana.

Gestire il carico di lavoro alla fonte è altrettanto importante. Quando il carico è eccessivo, la prima risposta non dovrebbe essere invitare le persone a organizzarsi meglio. Occorre verificare se siano necessarie una diversa distribuzione dei compiti, risorse aggiuntive, una revisione delle scadenze, la semplificazione dei processi, l'eliminazione delle attività non essenziali, una migliore pianificazione delle assenze, formazione o strumenti più adeguati. Gli interventi organizzativi e collettivi devono avere priorità rispetto alle sole misure individuali.

Rendere la flessibilità realmente compatibile significa concordare fasce di disponibilità e fasce di disconnessione, garantire preavvisi ragionevoli per cambi di turno o orario, evitare riunioni e comunicazioni non necessarie fuori dall'orario, valutare i risultati senza premiare la reperibilità continua, consentire adattamenti ragionevoli per esigenze familiari, di salute o di cura, verificare che il lavoro ibrido non produca isolamento o esclusione dalle opportunità. La flessibilità non dovrebbe diventare un modo per spostare i costi organizzativi sulla disponibilità personale dei lavoratori.

Rafforzare partecipazione e dialogo è un altro elemento chiave. Le persone conoscono spesso gli ostacoli operativi meglio di chi progetta i processi. Per questo è utile coinvolgerle prima di introdurre nuove tecnologie, durante le riorganizzazioni, nella revisione dei carichi di lavoro, nella definizione delle modalità di lavoro ibrido, nella valutazione dei rischi psicosociali, nella verifica dell'efficacia delle misure adottate. La partecipazione deve essere effettiva. Consultare i lavoratori senza spiegare come i loro contributi siano stati considerati produce frustrazione e riduce la fiducia.

Costruire una leadership coerente richiede comportamenti organizzativi concreti. Assegnare obiettivi realistici, ascoltare senza anticipare giudizi, affrontare tempestivamente i conflitti, riconoscere il contributo individuale e quello collettivo, spiegare le decisioni, garantire equità

nell'accesso a formazione, premi e opportunità, proteggere chi segnala problemi da ritorsioni o penalizzazioni. La coerenza tra valori dichiarati e decisioni quotidiane è essenziale. Un'organizzazione che parla di equilibrio vita-lavoro, ma premia sistematicamente chi risponde alle e-mail di notte, comunica un messaggio opposto a quello ufficiale.

Valutare equità e giustizia organizzativa riguarda almeno tre dimensioni: la distribuzione di risorse, carichi, premi e opportunità; la correttezza dei processi decisionali; la qualità del trattamento interpersonale e delle spiegazioni. Un sistema di valutazione della performance dovrebbe basarsi su criteri pertinenti al lavoro, trasparenti e applicati in modo coerente. Gli indicatori dovrebbero riguardare aspetti realmente sotto il controllo della persona, evitando di penalizzare chi opera in condizioni organizzative svantaggiate.

Particolare attenzione va posta all'uso dell'intelligenza artificiale e degli strumenti di monitoraggio. L'efficienza tecnologica non può giustificare opacità, sorveglianza sproporzionata o decisioni automatiche non verificabili.

Prevenire violenza, molestie e discriminazioni richiede definizioni chiare dei comportamenti inaccettabili, canali riservati e accessibili di segnalazione, procedure trasparenti e tempestive, protezione da ritorsioni e vittimizzazione, formazione dei responsabili, analisi dei contesti nei quali il rischio è maggiore, integrazione del tema nella valutazione dei rischi.

La Convenzione internazionale n. 190 collega esplicitamente violenza, molestie e rischi psicosociali alle condizioni di lavoro, all'organizzazione, alla gestione delle risorse umane e agli squilibri di potere.

Il danno morale: quando il lavoro mette in crisi i valori personali

Il rapporto OIL richiama inoltre l'attenzione su una dimensione spesso trascurata: il **danno morale**. Con questa espressione si intende il disagio psicologico, emotivo ed etico che emerge quando una persona compie, assiste o non riesce a impedire azioni in contrasto con i propri valori morali o etici profondi.

Questo fenomeno è particolarmente rilevante in settori ad alta intensità relazionale o etica, come la sanità, l'assistenza sociale, i servizi di emergenza e il lavoro umanitario, ma può manifestarsi in qualsiasi contesto lavorativo. Durante la pandemia, ad esempio, molti operatori sanitari e del pubblico soccorso hanno riportato livelli significativi di danno morale derivanti da conflitti etici, ingiustizie percepite ed esposizione prolungata a eventi traumatici.

Il danno morale non è semplicemente stress o esaurimento: è la ferita che si apre quando le persone si trovano a dover agire contro ciò che ritengono giusto, o quando vedono violati principi che devono essere fondamentali. Le conseguenze possono essere gravi: depressione, ansia, disturbo da stress post-traumatico, intenzioni suicide.

Prevenire il danno morale richiede un'attenzione particolare alla qualità delle decisioni organizzative, alla trasparenza dei processi, alla possibilità per le persone di esprimere preoccupazioni etiche senza timore di ritorsioni, e alla creazione di spazi di confronto e supporto quando si verificano situazioni moralmente critiche.

Un modello operativo in sei passaggi

Per trasformare i principi in una prassi aziendale si può adottare un ciclo semplice e ripetibile.

- Il primo passaggio consiste nell'ascoltare, raccogliendo dati attraverso indicatori organizzativi, questionari anonimi, colloqui, gruppi di confronto e segnalazioni.
 - Il secondo passaggio consiste nel leggere il contesto, analizzando carichi, orari, ruoli, processi, stili di supervisione, sistemi di ricompensa e differenze tra gruppi o sedi.
 - Il terzo passaggio consiste nell'individuare le priorità, distinguendo le criticità urgenti dalle aree di miglioramento di medio periodo.
 - Il quarto passaggio consiste nell'intervenire sulle cause, modificando organizzazione, mansioni, carichi, procedure e modalità di comunicazione, non limitandosi a sostenere la capacità individuale di sopportazione.
 - Il quinto passaggio consiste nel supportare le persone, offrendo ascolto, servizi di assistenza, adattamenti temporanei, formazione e percorsi di rientro al lavoro quando necessario.
 - Il sesto passaggio consiste nel verificare e correggere, misurando nel tempo se le misure producono effetti reali e rivedendole quando non funzionano.
- Gli strumenti di rilevazione possono includere questionari validati come COPSQ, HSE Management Standards, JCQ, ERI o altri strumenti adeguati al contesto.
- Tuttavia, il questionario non è l'intervento: serve soltanto se i risultati vengono restituiti, discussi e tradotti in decisioni concrete.

La domanda conclusiva

Conciliare interessi personali e organizzativi non significa cercare un compromesso occasionale ogni volta che nasce un problema. Significa progettare il lavoro in modo che la sostenibilità delle persone diventi una componente della sostenibilità dell'organizzazione.

Un ambiente favorevole non è quello nel quale non esistono richieste, responsabilità o momenti di pressione. È quello nel quale le richieste sono comprensibili e proporzionate, le risorse sono adeguate, le decisioni sono eque, l'autonomia è reale, il supporto è accessibile e i problemi possono essere segnalati senza paura. Insomma, si tratta di rendere "umane" le organizzazioni abitate da "esseri umani".

Verso un'umanizzazione delle organizzazioni

Il percorso fin qui descritto conduce a una riflessione più ampia, che va oltre la gestione dei rischi psicosociali e tocca il senso stesso del lavorare insieme. Conciliare benessere individuale e benessere organizzativo significa, in ultima analisi, promuovere un'umanizzazione delle organizzazioni.

Umanizzare non significa rendere il lavoro più leggero o eliminare ogni forma di pressione. Significa riconoscere che le persone che lavorano non sono risorse intercambiabili, ma individui con bisogni, valori, limiti e aspirazioni. Significa progettare ambienti nei quali la dignità, il rispetto e la giustizia non siano eccezioni, ma condizioni ordinarie. Significa costruire organizzazioni nelle quali le decisioni tengano conto non solo dei risultati economici, ma anche dell'impatto sulle persone che quei risultati li producono.

Un'organizzazione umanizzata non è meno efficiente: è più sostenibile nel tempo. Le persone si impegnano di più quando si sentono trattate con equità, quando vedono coerenti i valori dichiarati con i comportamenti quotidiani, quando possono esprimere preoccupazioni senza timore, quando il loro contributo è riconosciuto. La fiducia, la collaborazione e la creatività fioriscono in contesti nei quali le persone si sentono al sicuro, non solo fisicamente, ma anche psicologicamente ed eticamente.

Il rapporto OIL, nel richiamare l'attenzione sui rischi psicosociali, sul danno morale e sulle condizioni che favoriscono salute e performance, indica implicitamente questa direzione: non si tratta di aggiungere iniziative di benessere a margine di modelli organizzativi che restano immutati, ma di ripensare il modo in cui il lavoro è progettato, gestito e valutato.

Umanizzare le organizzazioni è dunque un investimento strategico, non un costo accessorio. È la condizione perché il benessere individuale e quello organizzativo possano davvero sostenersi a vicenda, trasformando il lavoro da fonte potenziale di stress e conflitto in un'esperienza di crescita, dignità e valore condiviso.

Il benessere individuale e quello organizzativo, dunque, non sono interessi contrapposti. Quando il lavoro è progettato con equità, chiarezza e partecipazione, la cura delle persone non è un costo estraneo alla performance: è una delle sue condizioni fondamentali.