Centro Studi ISPER

Panorama RISORSE UMANE

Guido Alessandri (a cura di)

IL BENESSERE LAVORATIVO. Una prospettiva psicologica

Carocci 2025, pagg. 252, € 25,00

RECENSIONE

Se le politiche di gestione delle risorse umane - reclutamento, selezione, formazione, leadership, socializzazione organizzativa, sistemi premiali - si dovessero limitare a migliorare la performance e aumentare la redditività delle organizzazioni, si potrebbe parlare di una visione angusta e strumentale di tali politiche, si legge nella Prefazione di Franco Fraccaroli.
Le scienze organizzative e, in particolare, la psicologia applicata al mondo del lavoro assumerebbero entro questa prospettiva una funzione asservita alle istanze di efficienza, ignorando molti altri obiettivi che dovrebbero guidare oggi le decisioni e le strategie organizzative. Obiettivi, quali la salute e la sicurezza sul lavoro, la conciliazione tra lavoro e vita privata, la gestione delle diversità e l'inclusione, la sostenibilità ambientale, la tutela della dignità umana.
Il benessere organizzativo è diventato progressivamente una priorità nelle politiche di gestione delle risorse umane e nella ricerca psicologica. Efficienza e produttività non sono ovviamente da ignorare, ma costituiscono uno degli elementi che definisce il benessere organizzativo.
L'organizzazione di successo è quella che riesce a garantire anche il benessere soggettivo, vale a dire il soddisfacimento degli interessi professionali, l'apprendimento di nuove competenze, il raggiungimento di obiettivi personali, la possibilità di avere relazioni generative, la consapevolezza di non recare danno all'ambiente.
Il volume è articolato in sette capitoli.
1) Natura, misura e sviluppo del benessere organizzativo di Guido Alessandri.
Innanzitutto si mette in evidenza che l'interesse per il benessere lavorativo è oggi molto elevato. Fenomeni come le grandi dimissioni e il quiet quitting dimostrano, infatti, che milioni di persone si rifiutano di adattarsi a cattive condizioni di lavoro, a posizioni nient'affatto stimolanti, a percorsi di carriera pieni di ostacoli.
L'aspirazione di fondo sembra essere quello che l'ILO definisce un "lavoro dignitoso". Un concetto che comprende l'opportunità di svolgere un'occupazione adeguata alle proprie qualifiche, che assicuri un reddito equo, sicurezza sul posto di lavoro e protezione sociale, unitamente a migliori prospettive di sviluppo personale e integrazione sociale. Un lavoro dignitoso dovrebbe, però, sostiene l'autore, anche assicurare alle persone la libertà di esprimere le proprie preoccupazioni, la possibilità di partecipare alle decisioni che riguardano la propria vita e garantire a tutti parità di opportunità e di trattamento.
Il capitolo presenta i principali modelli di valutazione del benessere lavorativo e la prospettiva del work engagement.
2) L'influenza della psicologia positiva sullo studio del benessere al lavoro, di Valentina Rosa.
Dopo aver rilevato come il tema del benessere al lavoro sia centrale per la psicologia del lavoro fin dalle origini, si approfondisce l'impatto della psicologia positiva sul mondo del lavoro, sottolineando la profonda influenza che ha per lo studio del comportamento organizzativo.
Tradizionalmente, la ricerca psicologica ha dato ampio spazio all'esame degli aspetti legati alla sofferenza mentale, affrontando problematiche connesse ai relativi disturbi e patologie. Poi, a partire dal 2000 sullo scenario internazionale si è affacciata la psicologia positiva. Che si incentra su tratti, emozioni ed esperienze che contribuiscono al benessere psicologico; incoraggia la crescita personale, lo sviluppo e il miglioramento continuo; promuove la ricerca di obiettivi significativi e l'ottimismo; riconosce l'importanza delle relazioni interpersonali sane al fine di conseguire il benessere emotivo. Il capitolo illustra il valore della psicologia positiva e le sue fasi di sviluppo e spiega quali sono le componenti chiave del comportamento organizzativo positivo e le condizioni che consentono di metterlo in atto.
3) Benessere e dinamiche emotive, di Simone Tavolucci.
Lo studio delle dinamiche emotive nei contesti organizzativi richiede di confrontarsi con alcune loro caratteristiche peculiari e di determinarne le implicazioni lavorative. I contesti sociali e organizzativi pongono in genere vincoli, più o meno espliciti, alla libera espressione delle emozioni. Il che può essere fonte di profonda insoddisfazione personale e anche portare allo sviluppo di patologie professionali.
Il capitolo passa in rassegna i vari aspetti che caratterizzano l'espressione delle emozioni nell'ambito delle organizzazioni, introducendo il concetto di regolazione emotiva - un processo eminentemente dinamico finalizzato a modificare l'esperienza emotiva nel tempo -, e spiegando come sia possibile migliorare le capacità di autoregolazione per promuovere il benessere.
4) Il contributo della psicofisiologia alla comprensione del benessere al lavoro, di Cristina Ottaviani.
La valutazione della capacità di adattarsi all'ambiente lavorativo richiede misure in grado di cogliere sia gli aspetti

psicologici sia quelli fisiologici. Negli ultimi decenni, le misure psicofisiologiche si sono dimostrate essenziali in questo ambito, offrendo informazioni preziose sulle complesse interazioni mente-corpo. Uno dei loro principali vantaggi è la capacità di fornire dati in tempo reale, cogliendo anche piccoli cambiamenti che potrebbero sfuggire ad altri tipi di osservazione o misurazione, e consentendo in tal modo un monitoraggio più accurato e coerente delle risposte nel tempo.
Le misure psicofisiologiche possono anche rivelarsi preziose ai fini della valutazione dell'efficacia degli interventi e delle strategie di gestione dello stress lavoro-correlato. Inoltre, il rapido progresso tecnologico - e, in particolare, l'uso dei cosiddetti wearables (dispositivi indossabili) nel contesto lavorativo -, offre opportunità importanti per il monitoraggio fisiologico, l'identificazione precoce dei rischi e la messa a punto di interventi personalizzati per migliorare la salute e il benessere dei dipendenti.
5) Benessere lavorativo e valore personale, di Lorenzo Filosa.
Una delle determinanti più rilevanti del benessere personale è il concetto di sé che ha ogni essere umano. E che annovera tra le sue componenti più popolari l'autostima, anche se quest'ultima è spesso rimasta esclusa dal discorso attuale sul benessere organizzativo. Eppure l'autostima mostra variazioni temporali, molte delle quali avvengono proprio all'interno di fasi importanti della vita lavorativa, quali la transizione al lavoro, la socializzazione organizzativa, la perdita del lavoro. L'immagine di noi stessi al lavoro, il valore professionale che ci attribuiamo o ci sentiamo attribuire dagli altri è una componente fondamentale del nostro stare bene o stare male al lavoro.
A partire dall'idea della centralità dell'autostima, il capitolo cerca di chiarire in che modo la ricerca sul tema si inserisca nella più ampia letteratura sul comportamento, il benessere e la salute dei lavoratori. E mette in evidenza le importanti implicazioni motivazionali, affettive e cognitive dell'autostima, nonché il ruolo chiave che quest'ultima svolge per quanto riguarda il modo in cui le persone si comportano e autoregolano il loro comportamento al lavoro, al fine di conseguire i propri obiettivi di performance. Presentando anche alcune delle più importanti teorie emerse negli ultimi decenni sull'autostima, il capitolo fornisce gli strumenti interpretativi, teorici e applicativi per supportare l'interesse per il tema nella pratica organizzativa quotidiana.
6) Benessere lavorativo ed equilibrio vita-lavoro, di Ferdinando Paolo Santarpia e Laura Borgogni.
L'equilibrio tra lavoro e vita privata ha assunto una posizione di rilievo sia nelle politiche di gestione delle risorse umane delle organizzazioni sia nelle aspettative dei lavoratori. L'adozione di soluzioni organizzative in tale direzione, infatti, si rivela sempre più decisiva per promuovere il benessere individuale e per attrarre e trattenere i talenti. Il work-life balance è stato favorito in primis dall'introduzione di modalità flessibili e da remoto in seguito alla pandemia, che ha radicalmente trasformato il modo di vivere e lavorare. Da un lato, le nuove modalità lavorative hanno permesso alle persone un'integrazione più autonoma e personalizzata delle responsabilità lavorative con le esigenze della vita privata. Dall'altra, hanno reso più difficile disconnettersi dal lavoro.
In seconda istanza, l'attenzione al work-life balance è frutto della diversità in aumento nei luoghi di lavoro. Dove coesiste un'ampia varietà di motivazioni differenti rispetto alla ricerca di un equilibrio tra vita lavorativa e privata. L'aumento della partecipazione femminile alla forza lavoro, delle coppie a doppio reddito e dei divorzi stanno oggi ridefinendo la struttura della famiglia fondata sulla divisione di genere delle responsabilità familiari e lavorative a favore di un maggiore coinvolgimento maschile nella cura della casa e dei figli. Questioni che si intrecciano sempre più con i cambiamenti generazionali legati all'ingresso e alla crescita di gruppi di lavoratori più giovani (generazione Z e millennials), per i quali il lavoro non rappresenta l'unica fonte di realizzazione personale, accanto al progressivo invecchiamento della forza lavoro.
In tale scenario, fornire maggiore autonomia e flessibilità potrebbe non essere più sufficiente per promuovere maggiore benessere.
Il capitolo si propone di approfondire l'impatto del work-life balance sul benessere percepito dalle persone che lavorano, facendo innanzitutto chiarezza sulla definizione di tale concetto. Mediante l'analisi di modelli teorici ed evidenze empiriche che si concentrano sulla comprensione delle dinamiche e delle ricadute che caratterizzano questa importante dimensione del benessere organizzativo, si dimostra che un bilanciamento efficace non solo migliora il benessere psicofisico e relazionale ma anche le performance lavorative. In particolare, viene proposta una prospettiva integrata e centrata sull'individuo, considerato come l'interfaccia principale attraverso cui il contesto lavorativo e della vita privata entrano in relazione, in un processo che può facilitare o interferire con quanto la persona si senta soddisfatta, coinvolta ed efficace in entrambi gli ambiti. E dove cruciale risulta anche il ruolo attivo degli individui per creare confini tra lavoro e vita privata su misura e sostenibili.
7) Gli stressor sociali come minacce al benessere occupazionale dei lavoratori, di Valentina Sommovigo, Piergiorgio Argentero e Guido Alessandri. Le relazioni significative sul luogo di lavoro favoriscono la collaborazione e la comunicazione efficace tra dipendenti e sono fondamentali per creare un clima positivo caratterizzato da fiducia e rispetto reciproco. Tuttavia, nell'ambiente di lavoro possono anche essere presenti comportamenti scortesi e aggressivi che, configurandosi come potenti stressor di natura sociale, è necessario riconoscere, monitorare e scoraggiare se si vuole preservare un ambiente sano.
A partire dai conflitti interpersonali, il capitolo passa in rassegna le principali forme assunte dagli stressor sociali. Nelle organizzazioni contemporanee, il conflitto si configura come un elemento fisiologico e strutturale, divenendo sempre più frequente a causa della crescente diversificazione delle risorse umane. L'insorgere di conflitti interpersonali, di cui esistono tre forme - legati al compito, al processo o alla relazione -, può essere causato da variabili personali come egocentrismo, bassa autostima, isolamento sociale, scarsa capacità di gestire le emozioni negative, di affrontare situazioni stressanti, di risolvere problemi. A livello organizzativo, i conflitti possono essere favoriti da ambiguità di ruoli, mancanza di regole condivise, scarsità di risorse, pressione temporale e stili di leadership inadeguati.
Dopo aver analizzato le cause e le conseguenze dei conflitti al lavoro, il capitolo presenta una serie di comportamenti organizzativi ad alto impatto sul benessere dei lavoratori, che viene raggruppata nella categoria dei comportamenti scortesi, per poi affrontare il tema della supervisione abusiva, che consiste in una valutazione soggettiva effettuata da un dipendente riguardo ai comportamenti ostili, sia verbali che non verbali, attuati dal

superiore nei suoi confronti, che possono includere critiche costanti, umiliazioni pubbliche, violazioni della privacy e minacce.
Vengono poi prese in considerazione le forme più insidiose di stressor sociali, come il mobbing, lo stalking occupazionale, le molestie sessuali e la violenza sul lavoro.
Il capitolo si conclude presentando la teoria della conservazione delle risorse, una teoria integrativa, il cui assunto fondamentale è che le persone tendono a proteggere e potenziare le proprie risorse, considerate elementi di valore centrale per il loro benessere e la loro capacità di affrontare lo stress.
Questo volume, scrive Fabio Ludici nella Postfazione, “ha il merito di collocare la promozione del benessere in un contesto che poggia su una chiara prospettiva teorica che mette al centro l’interazione reciproca triadica tra risorse individuali e contestuali, rimandando all’importanza di favorire processi di autoregolazione”.
Il messaggio fondamentale che i vari contributi di questo volume intendono trasmettere è che stare bene significa vivere meglio il proprio lavoro ed essere nelle condizioni ideali per perseguire i propri obiettivi. E avere dipendenti che stanno bene permette alle organizzazioni di funzionare meglio.
A cura di Elisabetta Crolla Gianolio