UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione

Corso di laurea in Scienze psicologiche dello sviluppo, della personalità e delle relazioni interpersonali

Elaborato finale

La cultura del lavoro: principi e strategie per la gestione dello stress lavoro-correlato

Work culture: principles and strategies for managing work-related stress

Relatrice

Prof.ssa Sara Scrimin

Laureanda: *Marianna Giazzon*

Matricola: *2045798*

Anno Accademico 2023-2024

INDICE

INTRODUZIONE 2

CAPITOLO I 3

Stress, prestazioni e benessere 3

1.1 La cultura del lavoro 3

1.2 Lo stress lavoro-correlato 4

1.3 Interventi di promozione della salute e del benessere sul posto di lavoro 10

1.4 Interventi di gestione dello stress lavoro-correlato 12

CAPITOLO II 15

Modelli di lavoro flessibile 15

2.1 Risorse e richieste relative ai FWD 15

2.2 *Work life balance* 17

2.3 Impegno lavorativo e WLB 19

CONCLUSIONI 21

BIBLIOGRAFIA 23

INTRODUZIONE

In un mondo globalizzato e in rapido cambiamento le organizzazioni devono affrontare le continue modificazioni della natura del lavoro. L'aumento delle richieste complesse, la pressione del tempo, l'incertezza e la dinamicità dell'ambiente di lavoro, causata anche dallo sviluppo della tecnologia, rappresentano importanti fattori di stress che impattano sul benessere e sulle prestazioni dei dipendenti. Diviene importante in quest'ottica comprendere lo stress lavorativo per creare un ambiente di lavoro sano e produttivo. Le iniziative aziendali devono mirare a costruire una cultura del lavoro positiva che supporti programmi di benessere per i dipendenti, programmi di flessibilità che favoriscano l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Pertanto, le organizzazioni devono impegnarsi nel compiere valutazioni e mettere in atto strategie per garantire un'atmosfera di lavoro che supporti le prestazioni ottimali e il benessere dei dipendenti.

CAPITOLO I
Stress, prestazioni e benessere

1.1 La cultura del lavoro

Negli ultimi anni i rapidi cambiamenti causati dalla globalizzazione hanno intensificato la natura del lavoro impattando sulla salute e il benessere dei lavoratori. In tale contesto caratterizzato da complesse ed elevate richieste di lavoro, dalla pressione del tempo, dall'incertezza dell'ambiente di lavoro, dalla precarietà degli accordi di lavoro e dalle novità in campo tecnologico «la gestione dello stress diventa una priorità assoluta» (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024).

In un'indagine dell'American Psychological Association del 2014 è emerso che le principali fonti di stress sono: i bassi salari, la mancanza di opportunità di crescita, l'insicurezza del lavoro, le aspettative di lavoro incerte o non definite e l'orario di lavoro prolungato (Tetrick & Winslow, 2015). La gestione dello stress - definito dall'APA come «l'insieme delle risposte specifiche e non specifiche che un organismo dà a stimoli che ne disturbano l'equilibrio e ne limitano o superano la capacità di farvi fronte» (Grawitch, Ballard, & Erb, 2014) - diviene una sfida importante per le organizzazioni alla luce della sua influenza sul benessere e sulle prestazioni dei dipendenti (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024).

Esiste una relazione reciproca tra stress, prestazioni e salute e benessere (Jackson & Frame, 2018) che ha delle ricadute non solo a livello individuale ma anche sull'intera organizzazione (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024). La prospettiva integrata ritiene che le caratteristiche dell'ambiente di lavoro e le caratteristiche personali, cioè «il modo in cui si valuta e si risponde alle richieste del posto di lavoro» (Jackson & Frame, 2018), si influenzino reciprocamente per determinare l'esperienza dello stress. Afferma che tale relazione bidirezionale ha effetti importanti sulle prestazioni e sulla salute (Jackson & Frame, 2018). Uno studio condotto nel 2018 indica che lo stress lavorativo «può diminuire le prestazioni, aumentare i tassi di assenteismo e causare un affaticamento mentale che influisce sulla produttività complessiva» (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024). Un'organizzazione con alti livelli di stress lavorativo registra

un aumento del *turnover* e dei costi sanitari (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024).

Pertanto, è utile comprendere e identificare i fattori di stress per sviluppare e promuovere strategie e interventi volti a creare un ambiente di lavoro favorevole (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024).

Il modo con cui un'organizzazione gestisce le iniziative e interagisce con i propri dipendenti definisce la cultura organizzativa. La cultura del lavoro quindi viene definita «un insieme di valori, norme e convinzioni che danno forma all'identità di un'organizzazione» (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024). I leader supportano una cultura positiva quando creano politiche a sostegno dell'innovazione, della responsabilità personale e che riconoscono i risultati attraverso «elogi, promozioni o incentivi finanziari» (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024) per motivare i dipendenti. Recenti ricerche mettono in luce la relazione reciproca tra fattori di stress e la cultura del lavoro: interventi a sostegno dell'equilibrio vita privata-lavoro come politiche di flessibilità oraria, lavoro da remoto e programmi di promozione della salute riducono i livelli di stress dei dipendenti e contribuiscono alla creazione di un ambiente di lavoro sano e supportivo (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024).

1.2 Lo stress lavoro-correlato

Lo stress da lavoro si riferisce «al processo generale in cui gli individui rispondono e gestiscono le richieste per raggiungere più obiettivi nel tempo» (Jackson & Frame, 2018). In un'intervista del 2017 dell'APA è emerso che il 61% dei partecipanti ha definito il lavoro come fonte di stress. Ne deriva l'importanza di considerare l'effetto che lo stress ha sul luogo di lavoro in termini di prestazioni e di benessere (Jackson & Frame, 2018). Lo stress può essere inteso come stimolo, come reazione o come processo sebbene l'ultima definizione trovi maggior accordo tra i ricercatori. Lo stress come stimolo «include tutte le caratteristiche dell'ambiente di lavoro che richiedono una risposta adattiva» (Jackson & Frame, 2018), ne è un esempio l'ambiguità di ruolo. Lo stress come reazione si riferisce al modo in cui l'individuo fa fronte agli stimoli stressanti. Lo stress come processo pone l'accento

sulla reazione del dipendente ai fattori di stress ambientali (Jackson & Frame, 2018). Lo stress lavorativo non è influenzato soltanto dall'ambiente di lavoro ma anche dalle percezioni individuali delle situazioni: differenti modi di valutare il contesto influiscono sul rendimento dei dipendenti (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024).

Modelli teorici

Per comprendere meglio le sfaccettature dello stress lavoro-correlato di seguito verranno illustrati vari quadri teorici.

Il primo modello è il modello richieste-controllo del lavoro o *job-demand control.* Questa teoria individua due dimensioni del lavoro: "le richieste di lavoro" come, per esempio, compiti lavorativi e la "latitudine decisionale", cioè l'autonomia lavorativa e il livello di controllo. La combinazione di tali componenti genera quattro situazioni: quando sono presenti elevate richieste lavorative ed un'elevata latitudine decisionale gli individui sperimentano alta motivazione e soddisfazione lavorativa, quando le richieste sono alte e il livello di controllo è basso, l'individuo sperimenta tensione psicosociale e uno stato di salute scarso che predice l'esaurimento psico-fisico. Se le richieste sono basse e la latitudine è alta allora non c'è alcuna tensione mentre se le richieste sono basse a fronte di un basso controllo, si verifica una situazione lavorativa passiva (Jackson & Frame, 2018).

Il modello sfida-ostacolo ritiene che lo stress possa essere percepito come sfida o come ostacolo al raggiungimento degli obiettivi. Le diverse valutazioni degli *stressors* hanno diverse implicazioni: l'individuo che percepisce un fattore di stress come una sfida proverà emozioni positive, sarà più motivato, dedicherà maggiore impegno con un conseguente aumento delle prestazioni; percepire un fattore di stress come ostacolo genera emozioni negative, calo della motivazione e delle prestazioni, comportamenti di ritiro. La ricerca dimostra che «sia i fattori di stress da sfida che quelli di ostacolo sono positivamente correlati allo sviluppo di sintomi da stress» (Jackson & Frame, 2018) infatti entrambi hanno predetto positivamente l'esaurimento.

Secondo la teoria della conservazione delle risorse (COR) le persone provano stress quando percepiscono la presenza di una minaccia alle proprie risorse o quando

ritengono di non averne a sufficienza per soddisfare le elevate richieste (Jackson & Frame, 2018). A questo punto gli individui, disimpegnandosi, tendono a conservare, mantenere e proteggere le proprie risorse (Morrissette & Kisamore, 2020). «Le risorse che le persone possiedono, le richieste che sperimentano e l'efficacia con cui allocano le loro risorse personali saranno influenzate da una serie di fattori endemici alla persona e ai contesti in cui essa opera (vita familiare, ruolo lavorativo, caratteristiche organizzative)» (Grawitch, Ballard, & Erb, 2014).

Secondo il modello richieste-risorse lavorative o *Job Demands Resourses model* (JD-R), le richieste e le risorse compongono due processi che influenzano l'individuo e i risultati organizzativi (Tetrick & Winslow, 2015). Le richieste sono l'insieme di «aspetti fisici, sociali od organizzativi di un lavoro che richiedono uno sforzo fisico e o mentale» (Hoeven & Zoonen, 2015). Le risorse sono elementi che aiutano nella realizzazione di obiettivi e nella stimolazione della crescita (Hoeven & Zoonen, 2015). Il primo processo è correlato all'esaurimento psico-fisico, al "*burnout"* in quanto le eccessive richieste di lavoro provocano un grande dispendio energetico che ha delle importanti ripercussioni sulla salute. Nel secondo meccanismo, definito motivazionale, le risorse fungono da strumento per il raggiungimento di obiettivi motivando il lavoratore. Questo processo viene studiato per sviluppare interventi positivi alla luce del fatto che le risorse, funzionando da motivatori, producono una buona performance e alto impegno lavorativo o *"work engagement"* (Tetrick & Winslow, 2015).

Richieste e risorse

La definizione di impegno organizzativo è «una forte convinzione e accettazione degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione, la disponibilità a compiere sforzi considerevoli per conto dell'organizzazione e il desiderio di mantenere l'appartenenza all'organizzazione» (Morrissette & Kisamore, 2020). Il *work engagement* infatti comprende più dimensioni, include l'impegno affettivo, di continuità e normativo. L'impegno affettivo e normativo sono altamente correlati in quanto rispettivamente fanno riferimento all'attaccamento emotivo del dipendente all'organizzazione e all'attaccamento fondato sul senso dell'obbligo. L'impegno di continuità, invece, riguarda il bisogno di rimanere

nell'organizzazione per i costi che comporta l'abbandono (Morrissette & Kisamore, 2020).

Una metanalisi condotta nel 2020 da Morrissette e Kisamore ha analizzato la relazione tra stress di ruolo e impegno organizzativo. Lo stress di ruolo rappresenta una richiesta lavorativa potenzialmente correlata allo stress e al *burnout* (Tetrick & Winslow, 2015) che ha origine dal continuo cambiamento dei compiti e dall'ampliamento dei ruoli che sono sempre meno definiti (Morrissette & Kisamore, 2020). È definito come lo stato di tensione che si prova quando un individuo «percepisce che un insieme di comportamenti attesi supera le sue risorse disponibili» (Morrissette & Kisamore, 2020) ed è composto da tre dimensioni: "ambiguità del ruolo", "conflitto di ruolo" e "sovraccarico di ruolo". Si possono sintetizzare tali costrutti rispettivamente con: mancanza di chiarezza rispetto ai compiti, incongruenza delle aspettative di comportamento ed esagerazione delle aspettative. Dalla ricerca meta-analitica, lo stress di ruolo è risultato correlato alla riduzione del comportamento civico, alla diminuzione delle prestazioni ed a «una serie di esperienze frustranti associate negativamente al desiderio di rimanere nell'organizzazione» (Morrissette & Kisamore, 2020). Inoltre è emersa la correlazione positiva con il *burnout* associato a una diminuzione dell'impegno organizzativo e ad un aumento del *turnover* volontario. Sebbene tali fattori di stress siano giudicati ostacolanti bisogna considerare, nell'indagare l'impegno organizzativo, l'importanza del tenere presente le attribuzioni individuali rispetto ad essi (Morrissette & Kisamore, 2020).

La metanalisi ha preso in considerazione 105 studi, svolti dal 2001 al 2019, di cui 89 articoli di riviste, 9 tesi di laurea, 6 dissertazioni e un documento di conferenza. I campioni erano costituiti dal 98% di dipendenti, dal 1% di stagisti e dalla restante percentuale di volontari mentre il 70% dei partecipanti viveva in Paesi occidentali.

Tale ricerca ha formulato due ipotesi: nella prima ipotesi i ricercatori si sono chiesti se i fattori di stress da ruolo siano correlati negativamente all'impegno affettivo; nella seconda ipotesi se tali fattori da stress siano in maggior relazione con l'impegno affettivo rispetto all'impegno continuativo.

Nell'interpretare i risultati ci si serve della correlazione media ponderata corretta per l'errore di misura. Gli esiti rispetto alla prima ipotesi hanno riportato una grande correlazione negativa tra ambiguità di ruolo e impegno affettivo ed effetti medi per il conflitto di ruolo e il sovraccarico di ruolo. È stata confermata la seconda ipotesi secondo cui esiste una relazione quasi nulla tra l'impegno di continuità e i tre fattori di stress da ruolo. A questo punto è evidente che i fattori di stress da ruolo, ad eccezione del sovraccarico di ruolo, incidono maggiormente sull'impegno affettivo rappresentando un ostacolo alla realizzazione e allo sviluppo. Lo stress da ruolo, invece, non influenza la necessità di rimanere con l'organizzazione perché tale impegno ha alla base un processo calcolativo basato sui costi dell'investimento personale (per esempio sacrifici per guadagnare rispetto, benefici, titoli) (Morrissette & Kisamore, 2020).

Premi e riconoscimenti hanno anche un'influenza diretta sull'impegno e la motivazione che possono fungere da fattori di protezione per lo stress. È dimostrato, infatti, che la mancanza di riconoscimento è uno tra i tanti fattori di stress sul lavoro (Grawitch, Ballard, & Erb, 2014). È vero altresì che, promozioni ottenute dal successo in un compito possono portare ad aspettative e richieste, come maggiore produttività o disponibilità oraria, per le quali i dipendenti non sono abili. Questa mancanza di preparazione si riflette in maggiori livelli di stress (Grawitch, Ballard, & Erb, 2014).

L'area della gratificazione dei dipendenti, ottenuta con ricompense e riconoscimenti, costituisce una caratteristica di un ambiente psicologicamente sano (Grawitch, Ballard, & Erb, 2014). Le organizzazioni per gestire in modo efficace lo stress lavoro-correlato dei dipendenti devono supportare pratiche per creare un ambiente di lavoro psicologicamente sano in più livelli di intervento. Questo implica adottare politiche di *work life balance*, di crescita e sviluppo della carriera, di salute e sicurezza, di coinvolgimento e gratificazione dei dipendenti (Grawitch, Ballard, & Erb, 2014).

Per creare tale ambiente è opportuno rispettare sei fasi: l'identificazione delle fonti di stress, la ricerca di sostegno da parte della direzione, il coinvolgimento dei dipendenti, l'implementazione di una strategia globale alla gestione dello stress, la

creazione di un piano di attuazione e di un piano di valutazione per assicurare un costante miglioramento (Grawitch, Ballard, & Erb, 2014).

Nella prima fase della valutazione dei bisogni, è utile esaminare risorse e richieste sia nell'area personale che lavorativa. Si ricorda che le risorse sono correlate a maggior dedizione e impegno lavorativo (Hoeven & Zoonen, 2015) che si traducono in risultati migliori in termini di produttività per le aziende e in termini di soddisfazione e benessere per i dipendenti (Morrissette & Kisamore, 2020), mentre le richieste sono collegate al *burnout* (Tetrick & Winslow, 2015). Il seguente quadro teorico illustrato nella Figura 1.1 (Tetrick & Winslow, 2015) è servito come riferimento per la revisione della letteratura degli interventi di gestione dello stress.

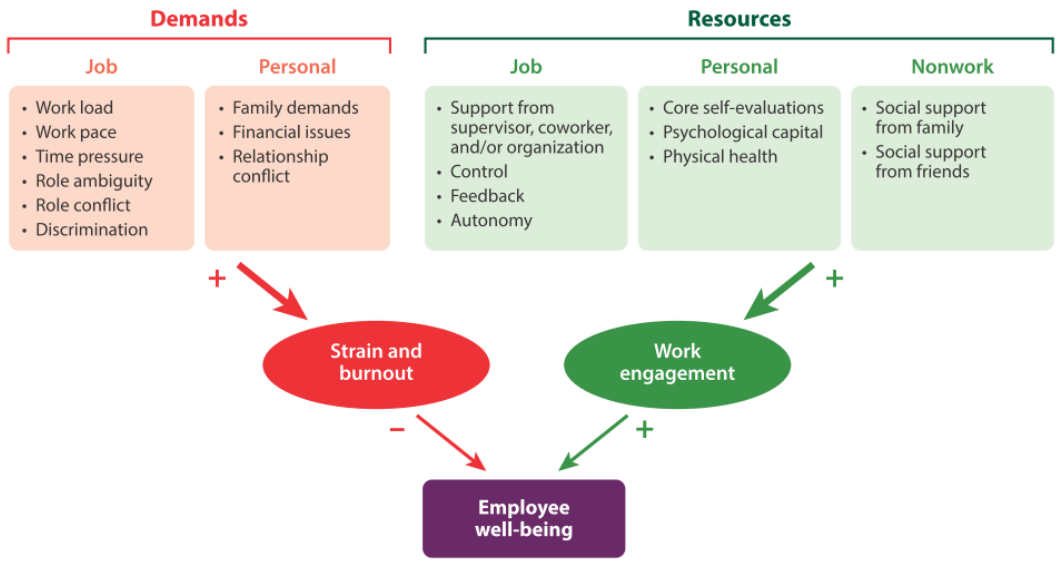

Figura 1.1 Quadro teorico per la revisione degli interventi di gestione dello stress

Una volta identificate le aree di intervento è importante adottare un approccio globale che tenga conto del contesto organizzativo e degli individui: non esiste un unico approccio che migliora gli effetti dello stress lavorativo ma ogni approccio si deve adattare alla cultura e alla realtà dell'organizzazione e alle esigenze dei dipendenti (Grawitch, Ballard, & Erb, 2014).

Gli interventi di gestione dello stress e di promozione del benessere dei lavoratori possono essere classificati in: primari, secondari e terziari (Tetrick & Winslow, 2015; Grawitch, Ballard, & Erb, 2014). Gli interventi primari adottano un approccio

sistemico in quanto sono pensati per tutti i dipendenti e/o per l'organizzazione, mirano ad eliminare o ridurre i fattori di stress in un'ottica preventiva. Gli interventi secondari vengono attuati per i dipendenti considerati a rischio con lo scopo di minimizzare l'esperienza di stress: attraverso la formazione e lo sviluppo di competenze i lavoratori apprendono strategie per affrontare la minaccia. Infine, gli interventi terziari sono progettati per dipendenti che necessitano di assistenza per fronteggiare problemi di salute e cali di prestazione (Tetrick & Winslow, 2015; Grawitch, Ballard, & Erb, 2014).

1.3 Interventi di promozione della salute e del benessere sul posto di lavoro

I programmi di promozione della salute e del benessere sono considerati "*green cape*" in quanto volti a costruire e migliorare le risorse lavorative, come il supporto organizzativo, e le risorse personali come la salute fisica. In genere fanno parte della categoria "interventi primari" e non si concentrano solo sui fattori di stress ma anche sulle risorse (Tetrick & Winslow, 2015). Tali interventi possono basarsi sulle malattie e sui fattori di rischio oppure sul miglioramento della salute e del benessere (Tetrick & Winslow, 2015). La salute infatti è stata definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come «uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non semplicemente l'assenza di malattia o infermità» (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023) facendo comprendere come questi stati includono componenti positive, per esempio forma fisica e negative per esempio, stress (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023).

La messa in pratica di tali programmi è iniziata intorno agli anni '70 interessando il 70% delle organizzazioni di grandi dimensioni e il 45% delle piccole organizzazioni (Tetrick & Winslow, 2015). È infatti dimostrato che offrire questi interventi sul luogo di lavoro limita l'assenteismo e aumenta la soddisfazione lavorativa (Tetrick & Winslow, 2015) la quale predice migliori prestazioni (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023).

Tra le risorse personali vi sono la salute fisica e il benessere psicologico. Il 63,6% dei partecipanti ad un sondaggio rivolto ad adulti occupati ha confessato che i

problemi di salute hanno avuto un impatto sulle prestazioni lavorative. Le organizzazioni dovrebbero prestare attenzione alle condizioni di lavoro per migliorare la salute dei propri dipendenti: elevate richieste di lavoro, orari variabili, il lavoro a turni incidono in modo negativo sulla messa in atto di pratiche salutari e sul peso corporeo dei lavoratori. Lo stress lavorativo, infatti, può contribuire al senso di stanchezza e spossatezza che spinge i dipendenti a non fare attività fisica anche se quest'ultima è un fattore di protezione dello stress. Studi dimostrano inoltre che fattori di stress lavorativo influiscono sull'aumento di peso corporeo e sull'obesità la quale, a sua volta, genera esperienze stressanti di stigmatizzazione (Jackson & Frame, 2018).

Anche la salute mentale è risultata correlata allo stress e alle prestazioni lavorative. Innanzitutto, lo stress lavorativo causato per esempio, dal numero di ore di lavoro, ha ripercussioni sul benessere in termini di depressione, ansia, esaurimento e ha un'influenza negativa sulla soddisfazione lavorativa. Parallelamente, una buona salute mentale predice la performance lavorativa (Jackson & Frame, 2018).

Queste ricerche dimostrano l'importanza di una cultura della salute che incoraggi i dipendenti a intraprendere uno stile di vita sano per migliorare le prestazioni e il clima lavorativo (Tetrick & Winslow, 2015) tenendo a mente che «un lavoratore sano è un lavoratore produttivo» (Jackson & Frame, 2018).

La ricerca si è occupata anche dei fattori interpersonali e di leadership intesi come risorsa o come danno nel determinare la salute e il benessere dei lavoratori (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023).

Il supporto sociale, definito come l'insieme di aiuti, consigli, assistenza e senso di appartenenza all'organizzazione, costituisce un'importante risorsa protettiva nei confronti degli effetti dannosi dello stress (Jackson & Frame, 2018; Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023). Esso, infatti, non elimina la fonte di stress ma agevola la gestione delle richieste elevate a fronte di una bassa latitudine decisionale (Jackson & Frame, 2018). Il senso di appartenenza ad un'organizzazione aumenta l'efficacia del supporto sociale ricevuto da persone in cui ci si rispecchia influenzando anche il senso di benessere (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023). L'aiuto ricevuto da altri può incentivare comportamenti sani ed è associato ad un «livello inferiore di condizioni

di salute diagnosticate dal medico» (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023) mentre l'assenza di supporto sociale è correlato al *burnout*.

Anche lo stile di *leadership* è un indicatore di benessere dei dipendenti nella misura in cui riesce a generare soddisfazione lavorativa. Lo stile di leadership trasformazionale, responsabilizzante, orientato al compito e scambi positivi tra *leader* e *follower* risultano correlati positivamente alla soddisfazione lavorativa e negativamente al *burnout*. Inoltre i leader possono contribuire alla felicità e alla salute dei dipendenti incoraggiando un maggior equilibrio tra lavoro e vita privata e sostenendo scelte di vita salutari (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023).

Un approccio comportamentale di crescente interesse che mira alla costruzione delle risorse è quello della psicologia positiva. Gli interventi basati su questo approccio si focalizzano sulla gratitudine, sulla consapevolezza dei propri punti di forza, sullo sviluppo dell'autoefficacia (Tetrick & Winslow, 2015; Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023). Sono pochi gli studi che hanno analizzato l'applicazione di questi interventi sul luogo di lavoro. Un esempio è uno studio condotto nel 2013 con lo scopo di indagare la relazione tra esercizi di gratitudine e benessere legato al lavoro mediante campionamenti dell'esperienza (Tetrick & Winslow, 2015). I partecipanti, ovvero operatori sanitari, dovevano riflettere su tre cose positive, riguardanti sé stessi o il lavoro, accadute durante la giornata e spiegare il motivo per cui pensavano fossero accadute (Tetrick & Winslow, 2015). I ricercatori hanno registrato una diminuzione dello stress e degli effetti dannosi del "conflitto lavoro-famiglia" anche grazie ad «un maggiore distacco dal lavoro la sera nei giorni di completamento dell'intervento» (Tetrick & Winslow, 2015).

1.4 Interventi di gestione dello stress lavoro-correlato

Gli interventi per la gestione dello stress nel luogo di lavoro sono considerati "a mantello rosso" perché si focalizzano sul ripristino delle risorse e sull'interrompere le esperienze negative (Tetrick & Winslow, 2015). Questo tipo di interventi viene tradizionalmente impiegato nelle organizzazioni per contrastare gli effetti dello stress e dell'esaurimento e comprende diverse tecniche e strategie: basate sulle *mindfulness*, di recupero, multimodali (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023).

La *mindfulness* come strumento per ridurre lo stress dei dipendenti ha avuto sempre maggiore applicazione negli ultimi anni grazie a diversi studi che ne dimostrano la sua efficacia. Essa può essere definita come «uno stato di attenzione e consapevolezza di ciò che avviene nel presente» (Tetrick & Winslow, 2015). L'addestramento prevede la formazione di competenze da parte dei dipendenti per imparare a minimizzare l'esperienza stressante (Grawitch, Ballard, & Erb, 2014) facilitando una risposta adattiva (Tetrick & Winslow, 2015). Una ricerca svolta nel 2014 voleva indagare i possibili effetti benefici della *mindfulness* sulle emozioni, sul livello di energia e sulle cognizioni legate al lavoro. L'intervento, della durata di tre settimane, consisteva nella pratica quotidiana di esercizi basati sulla meditazione *mindfulness*. È emerso nei partecipanti che hanno completato l'intervento, maggiore distacco psicologico dal lavoro, minor conflitto lavoro-famiglia, maggior soddisfazione per il proprio lavoro anche a distanza di due settimane (Tetrick & Winslow, 2015).

Le organizzazioni devono inoltre incoraggiare i dipendenti a mettere in atto attività di recupero dentro e fuori l'ambiente di lavoro. I lavoratori possono impegnarsi attivamente nel fare pause di qualità durante la giornata lavorativa, ad esempio facendo una passeggiata durante la pausa pranzo e nel perseguire i propri interessi e *hobby*. Queste pratiche, infatti, hanno contribuito alla salute e al benessere dei dipendenti (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023). Un intervento del 2011 composto da quattro moduli ciascuno corrispondente alle quattro esperienze di recupero (distacco psicologico dal lavoro, padronanza, rilassamento, controllo durante il tempo libero) ha proposto attività individuali e di gruppo per incoraggiare progetti e obiettivi nel tempo libero. L'intervento prevedeva due sessioni di 4-5 ore. I partecipanti hanno rilevato a distanza di tre settimane dall'intervento, minor stress percepito e maggior senso di autoefficacia (Tetrick & Winslow, 2015).

Un ultimo intervento, considerato multimodale per le molteplici tecniche a cui attinge, è il "*Worplace Triple P*" (WPTP). Questo programma, della durata di otto sessioni settimanali, è dedicato ai genitori lavoratori ed ha lo scopo di sviluppare competenze, risorse e strategie di coping per far fronte allo stress a casa e al lavoro. La formazione include un'introduzione allo stress, suggerimenti per bilanciare famiglia-lavoro e lo sviluppo del bambino/a. Viene offerta anche la possibilità di

telefonare per supportare l’applicazione (Tetrick & Winslow, 2015). L’intervento ha ridotto la genitorialità disfunzionale e aumentato l’autoefficacia. Questi risultati hanno comportato una riduzione dello stress generale e conseguentemente dello stress correlato al lavoro (Tetrick & Winslow, 2015).

Si ribadisce che lo stress lavorativo non riguarda soltanto l’individuo bensì ha ripercussioni sull’intera organizzazione (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024). Pertanto, non basta agire soltanto sulle richieste lavorative diminuendo, per esempio, il carico di lavoro ma è utile tenere a mente le richieste personali quali le esigenze familiari e conflitti che da esse ne derivano (Tetrick & Winslow, 2015). Gli approcci di gestione dello stress, quindi, dovrebbero includere politiche di supporto tra lavoro e vita privata. È inoltre necessario costruire e migliorare le risorse individuali e lavorative mediante il supporto sociale sul posto di lavoro e l'offerta di programmi di benessere (Mubarok, Safutri, Gideon, Sugiarti, & Suhariadi, 2024; Tetrick & Winslow, 2015; Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023).

CAPITOLO II
Modelli di lavoro flessibile

2.1 Risorse e richieste relative ai FWD

I progressi tecnologici hanno modificato sostanzialmente la natura del lavoro impattando anche sulla salute e il benessere dei lavoratori (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023). L'uso sempre più frequente della tecnologia ha consentito maggiore flessibilità temporale e spaziale permettendo la riprogettazione dei luoghi di lavoro (Hoeven & Zoonen, 2015). Gli interventi di riprogettazione organizzativa sono definiti come «azioni pianificate, comportamentali e basate sulla teoria che mirano a migliorare la salute e il benessere dei dipendenti attraverso il cambiamento del modo in cui il lavoro è progettato, organizzato e gestito» (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023) e possono includere la riduzione dei fattori di stress lavorativo, il maggior controllo personale sui propri orari di lavoro, progetti di lavoro flessibile.

I modelli di lavoro flessibile (FWD) implicano accordi di lavoro non rigidi ed interessano l'ambiente di lavoro individuale e/o la struttura del lavoro (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017). Sono composti da tre dimensioni: flessibilità del tempo, flessibilità del luogo e utilizzo delle tecnologie di comunicazione (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017). L'orario flessibile, il lavoro a turni e part-time, il lavoro da casa, il telelavoro e il *job sharing* ne costituiscono degli esempi. (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017). Le modificazioni delle strutture di lavoro possono influire sui risultati organizzativi in quanto rappresentano un vantaggio o una sfida per il benessere dei dipendenti. Recenti ricerche hanno confermato che tra i vantaggi dei modelli di lavoro flessibile troviamo l'equilibrio tra lavoro e vita privata (WLB) e l'autonomia lavorativa mentre le sfide includono le interruzioni, l'imprevedibilità e l'intensificazione del lavoro (Hoeven & Zoonen, 2015). Utilizzando come base teorica il modello JD-R, si afferma che ogni vantaggio e ogni sfida sono composti da richieste e risorse che rispettivamente riducono ed amplificano il benessere dei lavoratori. Nell'analizzare la relazione tra FWD e benessere dei dipendenti, quindi, si devono tenere in considerazione sia le richieste che le risorse (Hoeven & Zoonen, 2015).

La flessibilità lavorativa facilita nei dipendenti una maggiore sensazione di autonomia attraverso, per esempio, il controllo sui propri orari di lavoro. La possibilità, infatti, di gestire le responsabilità lavorative ed extra-lavorative consente di raggiungere un maggior equilibrio vita-lavoro supportando anche la realizzazione degli obiettivi di lavoro (Hoeven & Zoonen, 2015). Inoltre, l'uso frequente delle tecnologie ha fornito «un maggior controllo sulle informazioni e sull'interazione» (Hoeven & Zoonen, 2015) permettendo una comunicazione più efficace: studi recenti hanno evidenziato la relazione positiva tra comunicazione efficace ed impegno lavorativo (Hoeven & Zoonen, 2015). D'altro canto, le tecnologie di comunicazione possono rappresentare una richiesta legata ai FWD in quanto responsabili di interruzioni e sviluppi imprevedibili del lavoro. L'uso della posta elettronica, per esempio, costringe ad interruzioni e scambi istantanei di informazioni ed espone i lavoratori a richieste imprevedibili. L'incertezza che ne deriva provoca un monitoraggio continuo dei dispositivi mobili per non perdere gli ultimi aggiornamenti del lavoro causando, non solo la possibile estensione del lavoro all'ambiente domestico ma anche un significativo calo di energie che si traduce in un'esperienza stressante. I programmi di flessibilità lavorativa, inoltre, possono dare origine ad aspettative che spingono ad aumentare lo sforzo e le ore di lavoro con lo scopo di ricambiare la flessibilità offerta (Hoeven & Zoonen, 2015).

La ricerca di Hoeven e Zoonen del 2015 ha voluto studiare, somministrando un questionario volontario ed anonimo a 1005 dipendenti olandesi, due ipotesi relative alle risorse e alle richieste dei FWD: la prima ipotesi assume una correlazione positiva tra i FWD e WLB, autonomia lavorativa, comunicazione efficace; la seconda ipotesi indaga la presenza di correlazione negativa tra i FWD ed aumento delle interruzioni, dell'imprevedibilità e dell'intensificazione del lavoro (Hoeven & Zoonen, 2015). È emerso che i modelli di lavoro flessibile e il benessere dei dipendenti erano correlati positivamente mediante un maggiore equilibrio vita-lavoro, una maggiore autonomia e una comunicazione più efficace e negativamente mediante le interruzioni. Non sono state trovate, invece, relazioni tra l'intensificazione del lavoro e il benessere probabilmente perché non sono stati misurati gli effetti a lungo termine. Contrariamente alle ipotesi iniziali l'imprevedibilità risulta essere associata positivamente al benessere in quanto

aumenta la fiducia in sé stessi e la soddisfazione costituendo una vera e propria richiesta di sfida. Infine, gli effetti positivi della comunicazione efficace per il benessere sono superati dagli svantaggi dovuti all'aumento delle interruzioni. Di fronte a questo "paradosso della connettività" la soluzione è creare norme di comunicazione per contrastare la connessione continua e le interruzioni (Hoeven & Zoonen, 2015).

2.2 *Work life balance*

A partire dagli anni '80, l'esigenza di conciliare vita e lavoro ha gradualmente coinvolto tutti i tipi di lavoratori, non solo la forza lavoro femminile. La consapevolezza dell'importanza di implementare pratiche di equilibrio tra vita privata e lavorativa (*work life balance*) ha portato al suo consolidamento negli anni '90 grazie ad un programma introdotto dalla Kellogg Company che prevedeva turni di quattro/sei ore invece dei tre turni giornalieri di otto ore (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017). Fattori emergenti negli ultimi anni come lo sviluppo tecnologico, la globalizzazione, la nuova forza lavoro giovanile hanno aperto la strada alla riprogettazione dei luoghi di lavoro resi sempre più flessibili. La creazione di una cultura organizzativa che supporti modelli di lavoro flessibile per incoraggiare il raggiungimento dell'equilibrio vita-lavoro genera benefici non solo in termini di soddisfazione e benessere nei dipendenti ma anche di fedeltà e produttività nelle organizzazioni (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017).

Il termine WLB si riferisce ad «un livello soddisfacente di partecipazione o di adattamento tra i numerosi ruoli nella vita di una persona, con riferimento al lavoro e alla vita personale» (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017) e consiste nella buona gestione delle responsabilità tra il lavoro e le attività extra lavorative come la famiglia, il volontariato, il tempo libero, il divertimento, la crescita personale. Esistono numerosi tipi di lavoro flessibile che supportano il WLB ma di seguito verranno analizzati: orario flessibile, tempo flessibile, *job sharing*, lavoro *part time*, lavoro a turni, lavoro da casa e telelavoro (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017).

L'orario flessibile, il lavoro da casa sono tra i mezzi preferiti per raggiungere l'equilibrio vita lavoro. Nello specifico la flessibilità oraria nasce negli anni '70 in

Germania e consiste nella libera scelta dell'orario di inizio e fine del lavoro purché si raggiunga un numero stabilito di ore settimanali o mensili. Questo tipo di accordo sembra essere il miglior predittore del *work life balance* in quanto permette di organizzare il tempo in base alle proprie responsabilità. È particolarmente utile per i genitori lavoratori che necessitano di questa flessibilità per conciliare al meglio lavoro e casa (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017).

Anche il lavoro da casa risulta uno dei mezzi migliori per ottenere un lavoro e una vita di qualità sebbene presenti dei rischi. Lavorare all'intero del proprio ambiente domestico contribuisce ad una maggior tranquillità e comodità e permette di dedicarsi anche alle faccende personali riducendo al minimo il conflitto vita-lavoro, tuttavia può risultare turbante in presenza di bambini piccoli (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017). Il lavoro da casa contiene in sé il cosiddetto "paradosso dell'autonomia" in quanto, permettendo maggiore flessibilità ed autonomia, si incorre nel rischio di intensificazione del lavoro (Hoeven & Zoonen, 2015): i dipendenti possono lavorare più ore anche nei fine settimana o nelle ore serali (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017).

Altre modalità in relazione con il *work life balance* sono: condivisione del lavoro, lavoro *part-time*, lavoro a turni e il telelavoro. Tutte queste opzioni ad eccezione del lavoro a turni risultano efficaci nel promuovere l'equilibrio vita-lavoro. La condivisione del lavoro riguarda la divisione di responsabilità e retribuzione in base alle ore di lavoro di due o più persone chiamate *job sharer*. Consente di ridurre e suddividere i carichi di lavoro, di adattare gli orari lavorativi, di non lavorare in caso di malattia continuando a portare avanti il compito, pertanto, aumenta le prestazioni. Il job sharing è utile anche per condividere esperienze positive, idee ed opinioni sul lavoro e sviluppare competenze complementari. Esso è, insieme al lavoro a tempo parziale, un mezzo efficace ed estremamente scelto dalle madri lavoratrici. Il lavoro a tempo parziale infatti nacque per limitare i costi del lavoro e per accogliere le donne nella forza lavoro durante la Seconda Guerra Mondiale. Risulta anche oggi molto praticato perché concede larghi margini di tempo da dedicare alla famiglia (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017).

Un tipo di organizzazione del lavoro che offre la flessibilità rispetto al "dove lavorare", è il telelavoro. Grazie alle tecnologie e al contatto costante che ne deriva, è possibile lavorare in luoghi diversi permettendo ai dipendenti di occuparsi della loro vita privata. Il telelavoro può essere associato, sebbene non vi siano prove a riguardo, alla scarsa qualità delle relazioni di lavoro e alle ridotte opportunità di avanzamento di carriera (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017).

Infine, il lavoro a turni che comporta una rotazione del lavoro su turni mattutini, pomeridiani e notturni è stato associato ad effetti negativi sul *work life balance*. In particolar modo, il turno di notte appare il più dannoso e malsano: lavorare nelle ore notturne implica il bisogno di dormire nel pomeriggio lasciando solo poche ore libere per dedicarsi a questioni personali. È emerso che i dipendenti con lavoro a turni tendono a diminuire le ore di sonno per occuparsi delle loro famiglie e riportano difficoltà nel conciliare vita lavorativa e personale. Questo tipo di organizzazione lavorativa è correlato a un maggior conflitto vita-lavoro pertanto, le organizzazioni devono concedere la possibilità di svolgere turni a rotazione (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017).

2.3 Impegno lavorativo e WLB

È stato dimostrato che esiste una relazione reciproca tra impegno lavorativo e vita privata/familiare. Non sono presenti ancora evidenze sulla direzione di causalità tra *work engagement* e *work life balance* sebbene quest'ultimo sia stato maggiormente analizzato come antecedente dell'impegno lavorativo (Wood, Oh, Park, & Kim, 2020). La disponibilità di risorse, come le caratteristiche del lavoro, il supporto dei supervisori e dei colleghi, una cultura organizzativa basata sulla famiglia e il senso di autoefficacia, ha effetti positivi sull'impegno lavorativo. Servendosi del modello teorico JD-R si afferma che le risorse lavorative che supportano la famiglia incidono positivamente sull'impegno lavorativo mentre le richieste eccessive lavorative e familiari, come i conflitti di ruolo, sono correlate al *burnout* e alla diminuzione dell'impegno lavorativo (Wood, Oh, Park, & Kim, 2020).

Le responsabilità e i ruoli della vita familiare e lavorativa richiedono tempo ed energia creando spesso un conflitto tra lavoro e vita privata. Le organizzazioni,

quindi, devono implementare politiche di lavoro flessibili per agevolare i propri dipendenti nel conciliare le esigenze lavorative e familiari. La cultura organizzativa di sostegno alla famiglia riduce il conflitto lavoro-famiglia aumentando il *work life balance* il quale costituisce una risorsa per migliorare l'impegno lavorativo. Investire in una cultura di sostegno significa mettere a disposizione benefici per la famiglia, creare ambienti di lavoro flessibili. Per esempio, i professionisti delle risorse umane possono stabilire con regolarità giornate "dedicate alla famiglia" nelle quali i dipendenti devono lasciare l'ambiente di lavoro entro un determinato orario con lo scopo di favorire momenti di qualità con la propria famiglia. Le organizzazioni inoltre, possono offrire servizi di consulenza familiare per affrontare problemi relativi a figli o ad altre questioni; proporre corsi online, seminari per migliorare l'autostima e per sviluppare strategie di gestione dello stress; eliminare le riunioni non necessarie e impegnarsi attivamente per ridurre le procedure amministrative (Wood, Oh, Park, & Kim, 2020). Pertanto, «promuovendo il loro benessere a casa, i dipendenti possono migliorare anche il loro benessere sul lavoro» (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023) contribuendo in modo positivo all'impegno lavorativo, alla soddisfazione e all'intenzione di rimanere nell'organizzazione (Wood, Oh, Park, & Kim, 2020).

Se il *work engagement* viene esaminato come antecedente del *work life balance* emergono livelli più bassi di interferenza del lavoro con la famiglia. L'impegno lavorativo, infatti, è in grado di costruire e migliorare risorse pertanto è considerato un antecedente dell'arricchimento lavorativo-familiare. Le organizzazioni, per migliorare l'impegno, devono tenere presente i cosiddetti antecedenti: leadership carismatica, supporto da parte dei colleghi e autostima (Wood, Oh, Park, & Kim, 2020). Da questo punto di vista «il lavoro e la famiglia possono arricchirsi reciprocamente e tale arricchimento è correlato alla salute e al benessere» (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023).

Le organizzazioni devono, anche attraverso lo sviluppo di modelli di lavoro flessibile, migliorare la propria cultura organizzativa al fine di facilitare il lavoro e offrire una vita migliore in termini di produttività, soddisfazione, salute e benessere (Dizaho, Salleh, & Abdullah, 2017; Wood, Oh, Park, & Kim, 2020; Hoeven & Zoonen, 2015).

CONCLUSIONI

Il mondo del lavoro è in continua evoluzione, diventa più complesso e richiede sempre più competenza e impegno ai lavoratori. Di fronte ai rapidi cambiamenti ed ad elevate richieste di lavoro, la gestione dello stress diviene un aspetto chiave.

Lo stress si verifica quando vi è una differenza tra le richieste provenienti dall'ambiente esterno e le capacità dell'individuo di farvi fronte. Esso è un processo ampio che interessa vari elementi: richieste, risorse, contesto organizzativo, vita extra-lavorativa. Alti livelli di stress portano ed effetti negativi sulla salute e sul benessere dei lavoratori, come l'esaurimento, e comportano conseguenze per le organizzazioni in termini di produttività, assenteismo e *turnover*.

È importante agire e prevenire lo stress lavoro-correlato adottando un approccio globale allo stress, su più livelli, con lo scopo di costruire un ambiente di lavoro psicologicamente sano che consenta di promuovere migliori prestazioni, lo sviluppo personale e il benessere psico-fisico dei lavoratori. Sulla base degli studi fin d'ora esaminati, le pratiche che contribuiscono al benessere dei dipendenti e al funzionamento dell'organizzazione sono: il coinvolgimento e il riconoscimento dei dipendenti, interventi di promozione della salute e di riduzione delle minacce, il raggiungimento dell'equilibrio vita-lavoro.

Inizialmente, occorre individuare i cosiddetti *stressors*, ovvero gli stimoli provenienti dall'esterno responsabili della risposta dello stress. Serve determinare se sono presenti elevate richieste lavorative o se queste esauriscono oltre misura le risorse (per esempio dovute a ruoli poco chiari o ruoli sovraccarichi); comprendere se vi sono carenze di risorse dei dipendenti. A tal proposito, si può favorire il coinvolgimento dei dipendenti lasciando maggior autonomia e controllo delle richieste lavorative, si può incoraggiare il sostegno e il supporto sociale da parte di supervisori e colleghi ed implementare programmi di promozione della salute fisica e mentale. Si passa dunque, da una valutazione dei bisogni all'implementazione di cambiamenti sistemici dell'organizzazione e del modo in cui viene svolto il lavoro.

I modelli di lavoro flessibile rappresentano un esempio di riprogettazione del lavoro e possono contribuire ad un maggior equilibrio tra lavoro e vita privata in quanto

favoriscono la definizione di questi due confini. Essi permettono ai dipendenti di dare valore al tempo libero sia esso impiegato con la famiglia sia in altre attività extra come lo sport, il volontariato. I leader che promuovono il lavoro flessibile quindi, possono incoraggiare uno stile di vita sano che ha ripercussioni positive sulla salute e sul benessere.

Occuparsi del benessere dei dipendenti significa occuparsi del benessere dell'organizzazione. Una cultura organizzativa favorevole alla flessibilità lavorativa e alla promozione della salute sul luogo di lavoro comporta maggiore produttività e benefici finanziari. Una metanalisi ha rilevato che le spese devolute ai programmi di benessere dei dipendenti hanno ridotto i costi legati alla salute ed aumentano il guadagno: «i costi medici si riducono di 3,27 dollari per ogni dollaro speso e i costi di assenteismo si riducono di 2,73 dollari per ogni dollaro speso» (Sonnentag, Tay, & Shoshan, 2023).

Gli studi fin qui esaminati conducono a queste conclusioni: è essenziale considerare una prospettiva globale per lo stress che prenda in esame richieste e risorse sia personali che lavorative. Gli interventi di gestione dello stress costituiscono solo un elemento dell'approccio sistemico alla gestione dello stress che vede incluse anche le modifiche degli ambienti lavorativi ed dei processi organizzativi. Comprendere lo stress lavoro correlato ed attuare piani ed iniziative per gestirlo risultano centrali per ottenere un ambiente di lavoro sano e produttivo.

BIBLIOGRAFIA

Dizaho, E. K., Salleh, R., & Abdullah, A. (2017). Achieveing Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements. *An International Journal*.

Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2014). To Be or Not to Be (Stressed): The Critical Role of a Psychologically Healthy Workplace in Effective Stress Management. *Wiley Online Library*, 264-273.

Hoeven, C. L., & Zoonen, W. v. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*.

Jackson, A. T., & Frame, M. C. (2018). Stress, health, and job performance: What do we know? *Journal of Applied BioBehavioral Research*.

Morrissette, A. M., & Kisamore, J. L. (2020). A Meta-Analysis of the Relationship between Role Stress and Organizational Commitment: the Moderating Effects of Occupational Type and Culture. *Occupational Health Science*, 23-42.

Mubarok, I., Safutri, J. N., Gideon, A., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2024). Analysis of the Influence of Work Stress and Work Culture on Employee Performance. *International Journal of Education, Information Technology and Others (IJEIT)*, 229-238.

Sonnentag, S., Tay, L., & Shoshan, H. N. (2023). A review on health and well-being at work: more than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 473-510.

Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace Stress Management Interventionsand Health Promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 583-603.

Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement andWork–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*.