

Danuschia Tschudi è ricercatrice senior presso il Centro competenze lavoro, welfare e società. Laureatasi in Relazioni internazionali all'Institut des Hautes Etudes

Internationales a Ginevra nel 2000, ha conseguito all'Università di Ginevra il DEA in Scienze della comunicazione e dei media nel 2002, e nel 2011 il CAS

en Etudes genre. I suoi temi di predilezione nella ricerca sono i seguenti: le carriere eque, le trasformazioni del mondo del lavoro, l'organizzazione del

lavoro, la salute al lavoro e la formazione professionale con un'attenzione alla dimensione di genere e alla dialettica tra uguaglianza e diversità.

Favorire il benessere al lavoro dando voce e spazio alle situazioni lavorative reali

La tutela della salute al lavoro implica di prendersi cura della situazione lavorativa. «La salute non è assolutamente sinonimo di assenza di malattia. Anzi, è proprio quando una situazione di lavoro non è “buona” per la salute che si finisce per “farne una malattia” (...)»^[1].

Cosa ci fa stare bene al lavoro? La risposta a questa domanda può variare a seconda delle preferenze personali ma è probabile che chi legge potrà riconoscersi in diversi elementi rilevanti per il benessere psichico identificati dall'approccio dell'Eudaimonia^[2] applicabili anche al contesto lavorativo: avere obiettivi nella vita, disporre di autonomia, poter crescere sul piano personale, avere la capacità di gestire il contesto nel quale si vive, allacciare relazioni positive con altre persone e avere la consapevolezza dei propri punti di forza e dei propri limiti. «Per raggiungere uno stato di pieno benessere fisico, mentale e sociale, un individuo o un gruppo deve essere capace di identificare e realizzare le proprie aspirazioni, di realizzare i propri bisogni, di cambiare il proprio ambiente circostante e farvi fronte»^[3].

Il fatto di disporre, a fronte di richieste importanti, di un grado di autonomia elevato nella gestione del lavoro beneficiando del sostegno del team, come esplicitato nel modello domanda-controllo di R. Karasek e T. Theorell, e di vedere riconosciuto l'impegno che si è profuso nel lavoro come evidenziato da J. Siegrist, ha un effetto positivo sul benessere e la salute al lavoro. Non da ultimo, conta anche il fatto di aver voce in capitolo per discutere con i quadri e con la direzione del contesto lavorativo e della sua organizzazione. «Al lavoro, contrariamente alle apparenze,

non si vive in un contesto; si cerca di creare il contesto per vivere. Quando non ci si riesce, individualmente o collettivamente, abbastanza velocemente non si fa che sopravvivere nel contesto in questione»^[4].

Per garantire una situazione di lavoro sana, bisogna interessarsi al lavoro reale svolto dalle persone e non solo al lavoro prescritto dai processi e dai regolamenti. Nel lavoro quotidiano, qualsiasi sia il ruolo o la funzione esercitata, si è confrontati a imprevisti, a bisogni o richieste non pianificati ai quali si può rispondere grazie alle competenze individuali e al sapere collettivo sviluppato in seno al team o alla professione alla quale si appartiene. «Lavorare è colmare lo scarto tra il prescritto e il concreto»^[5]. Se le direzioni ne sono consapevoli possono valorizzare il senso dell'iniziativa del singolo o del team che ha saputo risolvere una situazione critica e basarsi sull'esperienza delle collaboratrici e dei collaboratori per aggiornare il lavoro prescritto modificando i regolamenti. Se invece non ne tengono conto, il rischio è grande di generare stress, sovraccarico, problemi di salute, demotivazione e un elevato turnover.

Nel corso della vita professionale, si incorre spesso in dilemmi che toccano la qualità del lavoro svolto. Ad esempio, negli ambiti professionali del lavoro sociale e della sanità, nei quali è stata implementata la nuova gestione pubblica, le logiche basate sull'efficienza e l'efficacia, spesso non tengono conto del tipo di lavoro svolto nei servizi pubblici. Di conseguenza, lavoratrici e lavoratori si trovano di fronte a ingiunzioni contraddittorie quali ad esempio: fare sempre di più con meno risorse; garantire una personalizzazione delle prestazioni e promuovere la qualità del lavoro, rispettando al contempo degli standard stabiliti per ridurre i costi.

[1] Clo, Y. (2007). De l'analyse des pratiques au développement des métiers. *Éducation & Didactique* [online], 1-1, 85. doi: [org/10.4000/educationdidactique.106](https://doi.org/10.4000/educationdidactique.106)

[2] Ryff, C.D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28

[3] Conferenza internazionale sulla salute I, 1986, p.29. In Biancheri, R. (a cura di). (2014), *Genere e salute tra prevenzione e cura. Salute e società*, 1.

[4] Clot, Y. (2015). *Le travail a coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* (p. 167). La Découverte.

[5] Dejours, C. (2005). La realtà della valutazione del lavoro. *Itinerari d'impresa*, 8, 147.

[6] Pons-Vignon, N., Schneck, J. & van Holten, K. (2024). *Putting workers at the heart of the promotion of quality care (Research Report)* (p. 62). DEASS-SUPSI.

[7] Linhart, D. (2012). Une approche sociologique des nouvelles pénibilités au travail. In *Risques du travail, la santé négociée* (pp. 215–231, p. 218). La Découverte. doi.org/10.3917/dec.court.2012.01.0215

[8] Gernet, I. (2012). Le métier de soignant, entre souffrance et plaisir. *Rivista per le Medical Humanities*, 23.

[9] Aeschlimann, B., Dauner Gardiol, I., Trede, I., Neuman, J., & Kriesi, I. (2018). *Personnes ayant quitté le domaine social. Dans le cadre de l'étude sur les carrières, les parcours professionnels des personnes actives dans des champs choisis du domaine social*. Observatoire suisse de la formation professionnelle OBS-IFFP.

Valutare il lavoro dell'assistente sociale sulla base del numero dei dossiers trattati o misurare il lavoro dell'educatrice o dell'educatore sociale sulla base dei minuti passati a svolgere ciascun tipo di attività (educativa, amministrativa, di trasporto, ecc.) rende invisibile il lavoro di cura, relazionale ed emozionale che è parte integrante del lavoro sociale. Analogamente, nelle strutture di cura acute o a lunga degenza, come ad esempio nelle case per anziani, spesso le collaboratrici e i collaboratori "non sopportano più le rigide tempistiche che li vincolano; le considerano esterne e sentono che la loro expertise è ignorata, perché sanno cosa dovrebbero fare (...)"^[6]. Alla pressione sul tempo di cura contribuiscono, da una parte, gli indicatori per il finanziamento che prendono maggiormente in conto le attività più facilmente misurabili come gli atti tecnici rispetto alla dimensione relazionale e, dall'altra, un controllo della cura che prevede un certo numero di minuti per attività come se la cura fosse un insieme di attività sequenziali prevedibili. Il problema è che la cura non è totalmente prevedibile e consiste in una sovrapposizione di attività in ambito relazionale, organizzativo, educativo e/o sanitario.

Di fronte a tali dilemmi che concernono la qualità del lavoro, si potrà obiettare che ci possono essere differenti modi di intendere il lavoro ben fatto da parte delle lavoratrici e dei lavoratori, delle direzioni e delle autorità politiche. È vero ed è proprio questo il nodo cruciale da affrontare. Il problema sorge quando non sussiste più la possibilità di confrontarsi su cosa sia un lavoro di qualità, quando i cambiamenti sono imposti dall'alto senza coinvolgere le collaboratrici e i collaboratori. Il lavoro cambia, poiché le sfide poste alla società e i bisogni delle persone evolvono. Capita spesso di fraintendere le domande da parte delle collaboratrici e dei collaboratori con una "resistenza al cambiamento", quando invece si tratta di una richiesta di poter partecipare alle trasformazioni nell'organizzazione del lavoro. "Se i nuovi contenuti del lavoro, la sua finalità, le sue nuove modalità, appaiono ai professionisti coinvolti, in contrasto oppure sfasati rispetto agli elementi fondamentali delle regole del mestiere, o alle regole esplicite o tacite secondo le quali si organizzava fino ad allora la vita al lavoro, il sentimento di fatica emergerà ancora con più forza. Se [le trasformazioni] sembrano arbitrarie o il risultato di una mancanza di fiducia nelle competenze o nell'atteggiamento dei lavoratori, predominerà il medesimo sentimento di fatica. E si verificherà lo stesso, se sono imposte senza alcuna

consultazione dei professionisti implicati e al di fuori di qualsiasi deliberazione rispetto alla validità dei cambiamenti e alle loro conseguenze"^[7].

Di fronte all'intensificazione e densificazione del lavoro trasversale a diversi ambiti lavorativi, è quindi centrale per la salute al lavoro riportare sia nelle organizzazioni sia sul piano politico la discussione sul lavoro reale e su cosa si intende per lavoro di qualità. In effetti, sul fronte del datore di lavoro, se non si considera il lavoro reale in tutte le sue sfaccettature può risultare che la stima del numero di collaboratrici e collaboratori necessario in un determinato ambito sia inferiore ai bisogni. Inoltre, sul fronte del personale curante può emergere la tendenza a lavorare al di fuori dei turni per compensare la differenza tra il tempo previsto per il lavoro prescritto e il tempo impiegato nel lavoro reale; può aumentare la tensione emotiva dovuta alle priorità da determinare in mancanza di tempo e dilemmi etici rispetto a queste scelte in relazione al benessere degli utenti^[8], e può emergere il sentimento di una perdita di senso del lavoro poiché non si riesce più a gestirlo al meglio nell'interesse delle persone delle quali ci si prende cura. Le conseguenze possono essere negative sia per la salute al lavoro sia per quanto concerne il grado di *turnover*. In un'indagine del 2018^[9] sulle motivazioni degli operatori e delle operatrici sociali alla base della decisione di lasciare il lavoro, si sono rilevati i seguenti fattori:

- Il desiderio di crescita sul piano professionale e di formarsi.
- Il mancato riconoscimento del lavoro svolto, le condizioni salariali, la mancanza cronica di personale, l'impossibilità di approfittare di offerte di formazione continua.
- L'esiguo margine di manovra e d'autonomia.
- La mancanza di sostegno da parte dei superiori e un clima di lavoro teso all'interno del team.
- L'emergenza di problemi di salute.
- Il desiderio di conciliare meglio vita familiare e professionale.

Nell'organizzare il lavoro per renderlo maggiormente efficace ed efficiente, secondo una

logica finanziaria, si tralasciano spesso due aspetti. In primo luogo, quelli che vengono considerati tempi improduttivi in un processo di lavoro, possono in realtà essere necessari per la salute; p.es. in una catena di montaggio, alzarsi per andare a prendere dei pezzi di ricambio può consentire di riposare le articolazioni, anche se a prima vista sembra tempo perso. Il secondo aspetto è che, per far fronte ai dilemmi che si incontrano nel lavoro così come a situazioni che implicano tensioni o un lavoro emozionale importante, bisogna avere del tempo per confrontarsi con le colleghe e i colleghi, per poter fare riferimento al sapere collettivo insito nella professione. "Non poter valutare la propria attività comparandola a quelle degli altri, che sono esse stesse parte della storia di un mestiere, porta a incorrere in dei rischi e a farne correre agli altri"^[10]. Ci vuole tempo per lavorare ma anche per regolare l'attività in modo collettivo. Diventa quindi importante ridiscutere la nozione di efficacia economica tenendo conto del benessere e del lavoro reale e valutando modelli economici alternativi a quelli che sono oggi prevalentemente basati sulla logica industriale o finanziaria^[11].

I datori di lavoro sono tenuti, in conformità alla Legge sul lavoro e alla Legge sull'assicurazione infortuni, ad attuare le azioni atte a prevenire i rischi per la salute e la sicurezza. Le leggi sono fondamentali, ma è altrettanto importante mettere al centro della discussione il lavoro reale e aprire il dialogo su cosa significhi fare un lavoro di qualità. Se di fronte ai rischi psicosociali, si evita il confronto sulle tensioni che emergono dal lavoro reale, non si affronta il cuore del problema. I rischi psicosociali sono dovuti ad aspetti critici legati all'organizzazione del lavoro, alla gestione del team, alle relazioni sociali, all'ambiente di lavoro che hanno un impatto negativo sulla salute psichica, sociale e fisica delle persone. Per affrontarli, come si può evincere dal modello *Job Demands-Resources model* di Demerouti e Bakker, è importante puntare sulle risorse del lavoro che si situano sul piano organizzativo (p.es. livelli salariali, opportunità di carriera e sicurezza del lavoro), sul piano interpersonale (il sostegno delle colleghe e dei colleghi e del/la responsabile, il clima positivo di lavoro), in relazione al ruolo (chiarezza dei ruoli, trasparenza nel processo decisionale, effettive possibilità di partecipazione) e alle caratteristiche dell'attività (p.es. margine di autonomia nella sua gestione). L'intervento sui processi e le strutture gestionali consente di agire sulle sei aree della vita organizzativa – il carico

di lavoro, il controllo, le ricompense, il senso di comunità, il senso di equità e i valori – nelle quali possono realizzarsi quelle discordanze tra persona e lavoro all'origine di diversi problemi di salute al lavoro^[12]. L'approccio organizzativo permette di prevenire il burnout sul piano personale e, sul piano collettivo, di evitare la disgregazione dei team disperdendo il loro *know-how* professionale.

"Di fronte all'intensificazione e densificazione del lavoro trasversale a diversi ambiti lavorativi, è centrale per la salute al lavoro riportare sia nelle organizzazioni sia sul piano politico la discussione sul lavoro reale e su cosa si intende per lavoro di qualità."

È una scelta strategica e un atto di responsabilità sociale tenere presente il lavoro reale nell'organizzazione del lavoro e prendersi cura delle situazioni lavorative dispiegando effetti positivi sul benessere, sui risultati e lo sviluppo di un ambiente di lavoro sano e motivante.

[10] Clot, Y. (2015). *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* (p. 80). La Découverte.

[11] Le Dilaquer, P.-Y. & De Gasparo, S. (2017). *Penser l'économie du temps dans une perspective Servicielle – Un enjeu de santé et de Performance économique. Revue économique et sociale*, 75(1), 25-41.

[12] Maslach, C., Leiter, M. P. (2011). *Prevenire il burnout e costruire l'impegno. In Maslach, C., Leiter, M.P. Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro.* (pp.99-120). Erickson.