

Igloo  
109



Isabella Schiavone

# Lavoro tossico

Quando l'ambiente professionale avvelena.  
Cause e possibili rimedi

*Prefazione di Gianni Riotta*

 Nutrimenti

© 2025 Nutrimenti srl

Prima edizione settembre 2025

**www.nutrimenti.net**

via Marco Aurelio, 44 – 00184 Roma

In copertina: *la casa editrice resta a disposizione per ogni eventuale adempimento riguardante i diritti d'autore dell'immagine riprodotta*

ISBN 979-12-5548-118-8

ISBN 979-12-5548-129-4 (ePub)

## Indice

Cartoline dall'ufficio. La verità di chi lavora e si ammala <i>di Gianni Riotta</i>	7
Stress sul lavoro	13
<i>Burnout</i>	31
<i>Mobbing</i>	57
Come si cura lo stress	77
Cambiare vita	85
Portare la consapevolezza nel lavoro	105
Appendice	127
Bibliografia	137



*A Ric*

*Si fa presente che le testimonianze riportate in questo libro sono frutto di interviste realizzate dall'autrice, quando non specificato diversamente in nota.*

*Le interviste contenute in questo libro potrebbero non essere state riportate integralmente per ragioni editoriali.*

## Stress sul lavoro

Il bullismo non esiste solo nelle scuole.

Dilaga anche negli ambienti professionali: dalle aziende ai ministeri, dagli ospedali alle università. Dirigenti e imprenditori tenacemente convinti che arroganza e dispotismo rappresentino qualità imprescindibili e necessarie al ruolo. Carichi di lavoro che non contemplano pause, attitudini personali, giorni di riposo. Tensione costante durante l'arco della giornata lavorativa. Incapacità di contenimento emotivo, che ha conseguenze sugli altri.

Inattitudine al ruolo, si direbbe. O, forse, disfunzioni endemiche del sistema lavoro, che sempre più lascia indietro merito, competenza e capacità anche emotive. Perché per essere buoni capi, bravi impiegati, validi tecnici, commessi, infermieri, medici, netturbini, avvocati, elettricisti... oltre alla professionalità, alla preparazione e alla competenza, serve infatti anche una capacità emotiva frutto di crescita personale interiore ed equilibrio.

Più si va in alto e più arroganza e scortesia possono toccare vette estreme, insieme a un senso di impunità dettato dal ruolo che si esercita e da una totale assenza di controllo da parte dei vertici. Spesso un sistema in tilt si autoalimenta attraverso la

perdita di obiettività collettiva da parte della dirigenza. Un obnubilamento generale che diventa terreno fertile per la proliferazione di clan e sotto-clan con regole tutte loro, basate su una visione parziale e perlopiù annebbiata ed egoica del mondo professionale, in cui calunnia e arrivismo personale possono arrivare a sostituire la realtà.

È così che si perde di vista lo scopo – che sia il fatturato, il paziente, la ricerca, la notizia, il cliente – e si entra in un sottobosco dove i punti di riferimento per la valutazione del lavoro non sono più oggettivi.

Mondi professionali che sempre più assomigliano a organizzazioni criminali, con codici verbali e comportamentali da interpretare, il controllo del territorio, una filiera costruita ad arte per confermare e alimentare il potere esistente, composta da accolti non più pensanti, ma solo strumentali alla causa: il potere fine a sé stesso. Il bisogno di comando e di controllo, che annulla confronto, crescita e diversità.

Certo, non sempre è così. Parliamo di luoghi di lavoro tossici. Ma a ben vedere, in una società che promuove performance e risultato a discapito della salute mentale, la diretta conseguenza è una perdita di equilibrio e di obiettività personale, che sempre più frequentemente si riverbera anche nell'ambiente professionale.

Nel mondo del lavoro tossico tutto deve essere adeguato alla volontà del leader, il capoclan. Si azzerano personalità, creatività, guizzi, idee, iniziative. Indipendenza ed esperienza vengono vissute come pericoli, destabilizzatori dello status quo. L'intelligenza può essere usata solo al servizio della causa: perpetrare il potere del leader. E, dunque, non sarà più intelligenza vera, ma meccanica e strumentale, che impedirà l'evoluzione non solo individuale, ma anche collettiva della struttura intera.

Quando non si riconoscono meriti e capacità, quando i percorsi non sono trasparenti e si confonde il piano privato con quello pubblico, si altera la realtà. Si agisce in un meta-mondo fatto di regole proprie e persone raccomandate, che sopperiscono all'esperienza con l'arroganza, alla preparazione con la mediocrità, al talento con la sudditanza. Si assiste, così, a un ribaltamento: il professionista preparato sarà un rompiscatole, uno che non sta alle regole, che non accetta lo status quo. Oppure uno che, per sopravvivere, dovrà adeguarsi; uno che dovrà sovvertire tutta la sua scala di valori interiore per poter rimanere a galla. Pena, l'espulsione dal sistema.

L'Italia è un paese corrotto nel suo Dna mentale, ma non emotivo. Quello sarà lo stadio finale, il punto di non ritorno. Malgrado tante brave persone animate da alti ideali. Malgrado la sua bellezza unica e straordinaria. L'enogastronomia e la moda. Cantanti e artisti. Spaghetti e mandolini. Malgrado le eccezioni. Malgrado anche i tanti, tantissimi brillanti professionisti, pensatori, medici, docenti, giornalisti, imprenditori, impiegati, attori... Lavoratori che potranno realizzarsi nella carriera più o meno felicemente finché non arriverà il boss di turno che li vorrà assoggettati e servili, non troppo intelligenti e propositivi, possibilmente anche poco avvenenti (nel caso in cui il boss sia donna) e certamente con poca personalità e iniziativa. Eppure, un'intelligenza emotiva, un sentire profondo urla che tutto questo non funziona, non è salutare. Se non lo si ascolta, ecco che ci si ammala: si somatizza, si soffre di insonnia, si ha mal di testa.

A volte, in alcune realtà, il talento va addirittura nascosto per non rappresentare una minaccia. Quanti si riconoscono in questa descrizione? A chi non è capitato, anche solo temporaneamente, di vivere situazioni simili? Quanti hanno ritmi insostenibili, colleghi incompetenti che fanno carriera alla velocità

della luce, capi dittatori che al primo ‘no’ mettono in atto una ritorsione?

L’abuso in ambito lavorativo è spesso un codice: ‘O fai come dico io, o la paghi’, questo è il sottinteso. In un’epoca in cui la scienza spiega i pregi della leadership gentile, l’Italia sembra essersi persa nel labirinto dell’inciviltà. Inciviltà che ha una ripercussione non solo sul fatturato, il prodotto, la sanità, ma che si ripercuote sulla salute di tutti. Vittime e carnefici. E sull’equilibrio generale di un mondo del lavoro impazzito, come dimostrano indagini e studi.

Secondo una ricerca, il 40 per cento dei dipendenti italiani vorrebbe cambiare impiego entro l’anno, contro una media europea del 31 per cento<sup>1</sup>. Lavoratori che si sentono poco valorizzati, che vivono in un clima tossico, dove la leadership aziendale viene percepita distante, inefficace o incoerente. Persone per cui il posto fisso non è più un approdo sicuro, ma una prigione da cui evadere. Chi può preferisce scegliere dove, come e quando lavorare per evitare i veleni emanati dall’azienda. Si scappa da prepotenza e arroganza. Da rapporti malsani che distruggono lo spirito di squadra, danneggiano il morale e la salute, favoriscono i licenziamenti.

Chi mette in atto gesti intimidatori spesso ha una fantasia infinita per umiliare e mantenere il controllo. L’esercizio del potere, anche minimo, del capoufficio trova mille modi per esprimersi: turni modificati in continuazione con orari preferibilmente penalizzanti, pressing sulle scadenze e poi esclusione dai riconoscimenti, invasione continua degli spazi privati attraverso un uso smodato delle e-mail, continui richiami e attribuzione di responsabilità che non competono. I boss dallo

<sup>1</sup> *Great Place to Work, European Workforce Study 2025*. Studio condotto su 25.000 collaboratori in 19 paesi. Notizia riportata da *Adnkronos* il primo maggio 2025.

stile aggressivo e *mobbizzante* invadono la sfera personale a proprio piacimento: chiamano fuori orario e nei giorni di riposo, manipolano la realtà, insinuano quando non insultano, diffamano. Aspettano il primo giorno di ferie del malcapitato di turno per scrivere un'e-mail in cui invitano il dipendente a un comportamento corretto per coprire le loro mancanze e assenze. Denigrano il collaboratore, che hanno spremuto come un limone fino a un attimo prima, con il superiore, inventando all'occorrenza menzogne per metterlo in cattiva luce.

Se si è competenti, seri e brillanti, con un pizzico di personalità, bisogna tremare. A quante persone capita di dover fingere di essere meno capaci, meno preparate, anche meno avvenenti in alcuni casi, per non scatenare l'ira funesta dei capi? Non è solo un problema di competizione, ma di controllo. Tutti devono rispondere a una logica, a una visione unica, a un indirizzo. Chi sfugge alla linea di pensiero e azione dominante viene visto con sospetto. Un sovversivo potenzialmente pericoloso. Una minaccia.

I tanto vituperati giovani, i bamboccioni, gli sfaticati a cui è stato detto di tutto, sono forse la prima generazione che si sottrae a questa dittatura. Che rifiuta abuso e arroganza, ma anche una vita (per giunta, sottopagata) dedita solo ed esclusivamente al dio lavoro. Una vita fatta non soltanto di sopraffazione, ma anche di stress, ansia, tensione, insonnia, assenza quasi totale di tempo libero. Gli stessi giovani che vengono tacciati di essere fannulloni da coloro che, al contrario, hanno accettato ogni genere di violazione e rinuncia in nome della carriera.

Fateci caso: si parla spesso di mediocrità a proposito delle persone che rallentano e non accettano di girare come criceti sulla ruota. Chi cambia passo è visto come poco ambizioso o poco volenteroso o entrambe le cose. Se si esce fuori dalla

narrazione iper-efficiente e iper-performante non si è più strumentali al sistema. Ma quanto c'è di mediocre nell'aver compreso che questa folle corsa non prevede una meta, ma solo un'alta probabilità di girare su sé stessi senza senso, nel migliore dei casi, quando non di andarsi direttamente a schiantare?

Il mondo del lavoro in Italia è una giungla, dove va avanti il più forte, chi ha maggiore capacità di resilienza e adattamento, chi sa di non avere alternative o chi finge di non vedere. O, semplicemente, chi accetta e sposa il sistema. Connivente – come si fa con la mafia, la 'ndrangheta e la camorra – per sopravvivere. Cieco e sordo al richiamo del bene e del giusto, il professionista di oggi è inevitabilmente corrotto nel corpo e nello spirito. E, se non lo è, entra in crisi. Oppure molla.

Non stupisce che Gabor Maté<sup>2</sup>, medico di famiglia sopravvissuto all'Olocausto, nel suo ultimo libro scritto con il figlio compositore Daniel Maté, sostenga che: “Dietro all'epidemia di disturbi cronici, di tipo mentale e fisico che attualmente ci affligge si cela qualcosa che non va nella nostra stessa cultura”.

Questo qualcosa va infatti in direzione contraria al bene e non può che danneggiare moralmente e fisicamente, non può che trasformare nella pelle e nelle ossa. Non può che rendere altro, lontano da chi si è, dalla propria vera natura. Vivere in modo insensato, vivere per lavorare, intossicarsi quotidianamente in ambienti di lavoro disfunzionali inevitabilmente farà ammalare, facendo somatizzare il malessere fino a renderlo concreto e tangibile.

“Tale anomalia”, proseguono i Maté, “oltre a essere responsabile dell'ondata di patologie in atto, causa anche dei ‘punti ciechi’ ideologici, che ci impediscono di vedere con chiarezza la difficile situazione in cui ci troviamo. È per colpa di questi

<sup>2</sup> Gabor Maté, Daniel Maté, *Il mito della normalità. Trauma, malattia e guarigione in una cultura tossica*, Astrolabio Editore, Roma 2023, pag. 11.

punti oscuri, molto diffusi nella cultura in generale ma tragicamente endemici... che continuiamo a ignorare le connessioni tra la nostra salute e la sfera socio-emotiva”.

La cultura del lavoro tossico crea un'altra visione della vita, generando pensieri, parole e azioni che conducono su un sentiero deformato e deformante – tossico, per l'appunto –, il quale alla lunga apparirà normale. Facendo apparire normale e tollerabile il disagio sul lavoro, o la rinuncia alle cose belle e piacevoli della vita a vantaggio del primo. Lavorando dieci ore al giorno in ambienti malsani si distorce anche il concetto di salute. La malattia, in una visione olistica, è infatti diretta conseguenza di come viviamo, degli ambienti che frequentiamo, delle condizioni anormali e delle circostanze innaturali che fronteggiamo.

Secondo il *Mental Health at Work* dell'Organizzazione mondiale della Sanità (Oms)<sup>3</sup>, il 15 per cento dei lavoratori nel mondo soffre di disturbi psichici. Lo stress legato all'attività lavorativa rappresenta la seconda malattia professionale più diffusa nell'Unione Europea dopo i problemi posturali, riporta il *Corriere della Sera*. In Europa ne è affetto 1 lavoratore su 4. Donne e giovani, i più colpiti.

“La salute è uno stato di totale benessere fisico, mentale e sociale e non semplicemente assenza di malattia o infermità”, scrive nel preambolo alla sua costituzione l'Oms. A questo fondamentale concetto di salute si riferisce tutta la normativa internazionale e dell'Unione Europea (dalle Convenzioni Onu, Oit e Cedu alle Corti europee centrali), a cui fa capo anche un riferimento legislativo italiano di cui parleremo in seguito.

È evidente che stress, aggressività e mancanza di consapevolezza sul lavoro non rientrano nella definizione di una salute

<sup>3</sup> Oms, *Mental Health at Work 2023*, 2023.

così intesa a nessun livello. Semmai, sembrano minacciarla. Quei mal di testa frequenti, la difficoltà a digerire, il mal di stomaco, il reflusso gastroesofageo, le tensioni muscolari, le contratture, il mal di schiena, la tachicardia non sono forse una manifestazione quasi quotidiana di tale disagio? Alzi la mano chi non porta con sé questi malesseri anche fuori dal lavoro, condizionando la propria vita familiare e di relazione. Siamo purtroppo talmente abituati a vivere in modo insano da considerare accettabile ciò che ci danneggia.

Secondo un rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale<sup>4</sup>, la cosiddetta ‘sindrome da corridoio’ – un’interazione di ansie e disagi tra sfera lavorativa e vita privata – colpisce circa tre milioni di lavoratori e compromette sia il benessere personale e la salute mentale dei dipendenti, sia la loro produttività.

Quante volte si preferisce non uscire da casa perché si ha bisogno di recuperare energie e rigenerarsi? Quante volte si rinuncia alla compagnia dei familiari per isolarsi, dopo una giornata lavorativa frenetica e spossante?

Quindi, potremmo dire che la non-salute si manifesta con uno stato di malessere fisico, mentale e sociale, che non per forza corrisponde a malattia o infermità. Non è questa una fotografia dei tempi moderni e una condizione in cui si ritrovano molti lavoratori, talvolta silenziosamente e inconsapevolmente? Non è questo uno stato di infiammazione esistenziale?

In un Paese che promuove un buon equilibrio tra vita privata e lavoro, il tempo dovrebbe essere flessibile e non dettato dalle esigenze professionali. Bisognerebbe averne a sufficienza per prendersi cura di sé stessi e di chi si ama, per dormire un numero

<sup>4</sup> Censis-Eudaimon, *8° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova*, 21 febbraio 2025.

di ore tale da ristorare corpo e mente, per fare attività fisica e mangiare sano, per frequentare le persone a cui si vuol bene.

In poche parole, per mettere la vita prima del lavoro. Cosa che, magia, ha degli effetti positivi anche sul lavoro stesso, come hanno capito in Lussemburgo, Spagna, Francia e Danimarca e come emerge dall'European Life-Work Balance Index<sup>5</sup>, uno studio condotto da Remote, piattaforma che si occupa di tematiche legate al capitale umano a livello globale. L'analisi ha preso in esame la qualità del lavoro nei Paesi europei basandosi su vari fattori, tra i quali il numero di giorni di ferie, l'assistenza sanitaria, la presenza di un salario minimo, gli orari medi, i congedi disponibili, la retribuzione in caso di malattia, i livelli di inclusività Lgbtqia+ e il grado di felicità dei lavoratori. In Lussemburgo, per esempio, il congedo di maternità è obbligatorio e copre il cento per cento dello stipendio per venti settimane, così come sono obbligatorie le ferie annuali di ventisei giorni.

L'Italia occupa il ventisettesimo posto su trenta Paesi europei considerati, davanti solo a Ungheria, Slovacchia e Romania. Poco di cui essere fieri. A dimostrazione del fatto che a casa nostra non c'è un equilibrio tra vita privata e lavoro. Non c'è una cultura del lavoro che comprenda l'importanza degli impegni familiari e del proprio benessere. Nei Paesi ai primi posti di tale indice si lavora per vivere, in Italia si vive per lavorare. La cura personale, la vita familiare e amicale sono sostituite per buona parte da tensioni, scadenze e pressioni professionali, che non solo influiscono in maniera negativa sulla salute, ma paradossalmente peggiorano anche il rendimento in termini di carriera. Paesi e aziende che mettono al centro l'equilibrio vita-lavoro migliorano rapidamente la qualità complessiva della

<sup>5</sup> Remote, *European Life-Work Balance Index 2024. Best Work-Life Balance Countries Europe*, 2024.

vita dei dipendenti, che in un circolo virtuoso si impegnano di più producendo di più – e si ammalano meno.

Conosco persone con problemi di salute seri, sindromi, malattie degenerative, che posticipano le cure per poter continuare a spingere il piede sull'acceleratore professionale. Un modo per non pensare alla malattia, presumo. Per non accoglierla. Ma non è questo atteggiamento masochista anche frutto di una cultura lavorativa che non promuove l'amore e il rispetto di sé stessi? E che non ha più nemmeno il senso del limite? Perché se io, capo, ho un collaboratore anoressico o con una malattia degenerativa, la prima cosa che dovrei fare è tutelarlo. Anche da sé stesso, all'occorrenza. Certamente dal lavoro.

I capi, categoria di cui faccio parte, hanno grandi responsabilità. Hanno un ruolo significativo e centrale sia in termini di organizzazione del lavoro che di gestione dei rapporti. Censori di situazioni che, mal gestite, possono trasformarsi in *burnout*, *mobbing* o *straining*. Direttori d'orchestra di un complesso equilibrio emotivo collettivo, tanto da influenzare la serenità di un dipendente come, se non più, di un partner.

D'altronde, con capi e colleghi si passano almeno otto ore al giorno, per i più fortunati o con ruoli impiegatizi. Dalle dieci alle quattordici ore per quadri e dirigenti. Passiamo più tempo al lavoro che in famiglia, con il partner, con i figli e i genitori. Gli amici ritornano tali a compleanni e festività, perché i nostri rapporti quotidiani sono in ufficio e siamo spesso troppo stanchi per coltivarne altri. I colleghi diventano proiezione di ogni ruolo: moglie, marito, amica del cuore, cugino, figlia. Solo che tali non sono e accade spesso che competitività, sospetto, sfiducia, talvolta maldicenza diventino le cifre di queste relazioni. Nei casi più fortunati, possono nascere persino delle amicizie, che però sono pronte a rompersi al primo

incarico o cambiamento di equilibri. Alcune anche dopo venti o trent'anni. Il mondo del lavoro sa essere cinico e spietato. Una ricerca internazionale condotta dal Ukg Workeforce Institute, *Mental Health at Work: Managers and Money*<sup>6</sup>, ha rilevato come quasi il 70 per cento degli intervistati in dieci diversi Paesi (3.400 persone in tutto) giudica i propri manager come molto impattanti su umore e benessere psicologico. A dimostrazione del fatto che ciò che accade nella giornata lavorativa inevitabilmente condiziona la serenità quotidiana anche al di fuori di essa. A sorpresa ma non troppo, a influenzare stato d'animo e umore è più un leader che un medico o un terapeuta (rispettivamente nel 51 e nel 41 per cento dei casi). Immaginiamo questa situazione, non infrequente: un professionista si rivolge a un medico o a un terapeuta per affrontare un periodo di ritorsioni e violenze psicologiche sul lavoro. Lo specialista procede con dialoghi e prescrizioni, fa il suo lavoro. Sta vicino al paziente, lo ascolta, lo consiglia, gli prescrive qualche tranquillante, nel migliore dei casi lo fa riflettere sulla vita che sta conducendo. Poi il paziente torna al lavoro e in un battibaleno, anche solo ascoltando il tono di voce malmostoso del capo, vede vaporizzarsi tutto il percorso. Sta di nuovo male. Troppa tossicità nell'aria.

Molte persone sono consapevoli del fatto che lo stress che proviene dall'ambiente di lavoro ha un impatto negativo che non si limita ai confini dell'ufficio, ma si riversa anche sulla vita domestica (nel 71 per cento dei casi), sul benessere (nel 64 per cento dei casi) e sulle relazioni (nel 62 per cento dei casi). È o non è il lavoro una parte determinante della vita?

Complessivamente, la situazione è così stressante e frustrante che oltre l'80 per cento dei dipendenti – udite, udite –

<sup>6</sup> Ukg Workeforce Institute, *Mental Health at Work: Managers and Money*, 2023.

preferirebbe godere di maggiore serenità e salute mentale a discapito di un impiego ben retribuito. Più pace, meno soldi. Rimedio tampone per cercare un equilibrio, tanto siamo stressati da carichi di lavoro e dinamiche tossiche. Due terzi dei lavoratori accetterebbe una riduzione dello stipendio per un lavoro meno impattante sul proprio equilibrio e benessere psichico. Ma, attenzione, la Questione (con la ‘Q’ maiuscola) non riguarda solo chi ha qualcuno sopra di sé. Riguarda tutti. Anche i capi. Il 70 per cento dei manager, per l’esattezza. Un criceto che gira sulla ruota.

Il malessere e lo stress generati dai capi sul posto di lavoro fa, dunque, male anche al management stesso. Addirittura, i manager sono più spesso stressati dei membri dei loro team e dei dirigenti, denuncia la ricerca, e il 25 per cento dichiara di sentirsi “spesso” o “sempre” esaurito. Il 70 per cento dei dirigenti dichiara di privilegiare la salute mentale a uno stipendio alto; il 40 per cento ipotizza di licenziarsi a causa dell’eccessivo stress sul lavoro. A fare le spese di una mancanza di clima aziendale positivo è, infine, l’azienda stessa, che si trova ad affrontare un calo di fidelizzazione e coinvolgimento dei dipendenti, una diminuzione del grado di innovazione e dei rendimenti, una minore produttività e creatività, più assenze.

“Le aziende devono diventare gioiose”, afferma Paolo Crepet.

Se un’azienda non è gioiosa, è fallimentare. Infatti, le aziende sono fallimentari. Funzionano meglio gli studi professionali allargati, perché si ha un rapporto più diretto con i dipendenti. Se cova una voglia di fuga è perché sono le aziende stesse che hanno pensato di poter continuare a essere organizzate come negli anni ’60 e ’70. Dal vecchio padrone, che aveva costruito quell’azienda con amore, arriva l’amministratore delegato che si occupa di altro e vive in un mondo dorato, inaccessibile anche ai dirigenti. Si perde il senso.

Un'azienda gioiosa è quella di Cucinelli, perché vive in una realtà più a misura d'uomo: i dipendenti abitano in una zona di campagna, hanno benefit notevoli... ma a capo di questa azienda c'è un signore che, dal nulla, ha creato un impero. È chiaro che c'è un'ispirazione. La gioia viene dai capitani. Se i capitani sono tristi non si capisce come i marinai possano essere allegri.

Guidare le organizzazioni con modelli del passato non è solo fuorviante, ma dannoso. Quello dei manager desiderosi di comandare e controllare, creando asimmetrie relazionali, è ormai fuori dal tempo. Lo sa Guido Stratta, classe 1961, ex direttore People and Organization in Enel (70.000 persone in 32 Paesi), che ha messo a frutto la propria esperienza fondando l'Accademia della Gentilezza. Stratta propone un modello diverso di leadership, dove l'individuo si esprime per le sue qualità autentiche e il direttore d'orchestra ha il compito di portare ognuno alla sua massima motivazione per un risultato definito 'straordinario'. Un modello basato sul triangolo 'risultato-motivazione-benessere', dove al centro c'è la persona, vista per le qualità autentiche che possiede e non per i gap. Un modello poliedrico, che trae spunto dall'approccio di Olivetti negli anni '60, ma anche dal cattolicesimo sociale e dalle filosofie orientali, come racconta lui stesso. Un modello scientificamente validato da Harvard, che mette insieme il 'come' e il 'cosa', il software e l'hardware. Una filosofia di vita, che sta diventando un'impresa e che cerca di rispondere anche all'attuale urgenza in ambito lavorativo: quella di ridare senso al proprio ruolo professionale, da cui dipendono anche identità sociale ed economica.

A mio parere, etica e consapevolezza possono essere due ottime alleate per la ricostruzione di senso. Mettendo al centro la persona con i suoi bisogni, si sviluppa un'empatia in grado di trasformare non solo i rapporti professionali, ma anche i

talenti in opportunità, creando ambienti stimolanti e sereni. Per fare questo, però, è necessario uscire dalla visione tipica della cultura occidentale, basata sull'individualismo e non sulla cooperazione, sulla performance individuale e non sulla condivisione.

In un mondo del lavoro ideale dovrebbe esistere non solo un codice etico improntato a equità e rispetto, dove venga evidenziato che il valore di un dirigente passa anche per il suo spessore morale, il suo equilibrio mentale e la capacità di intessere relazioni positive con i collaboratori. Ma anche un'organizzazione del lavoro equilibrata, con una distribuzione equa dei carichi di lavoro, il rispetto del tempo libero e la non invasione di spazi personali. C'è chi, come Pat Wadors, *chief people officer* di Ukg, invita anche il management a parlare apertamente di salute mentale e ad aprirsi rispetto alla propria condizione, perché – parole sue – “una leadership autentica e vulnerabile è la chiave per creare un senso di appartenenza”. Al momento, però, sembra ancora raro che questo avvenga: il capo fatica a mettersi sullo stesso piano del team. Per farlo dovrebbe avere molta consapevolezza non solo del ruolo, ma anche di sé stesso. Accettazione e rispetto dell'umanità che ci riguarda e unisce tutti.

Per 1 lavoratore su 3 il proprio manager non riesce a riconoscere l'impatto che ha sul benessere mentale dei collaboratori, mentre 7 dipendenti su 10 vorrebbero che la propria azienda e il proprio manager facessero di più per sostenere la salute mentale. Cosa manca nei capi? Molto spesso, empatia e ascolto. All'Università di Berkley, in California, esistono tre corsi dedicati alla scienza della felicità sul lavoro, con lezioni per insegnare ai leader come sviluppare l'intelligenza sociale e altre dedicate ai metodi per rafforzare empatia e fiducia. Non male.

Sono finiti i tempi in cui si pensava che un leader dovesse avere solo capacità organizzative e competenza. Un leader

deve essere innanzitutto una persona risolta, dotata di equilibrio mentale ed emotivo, empatica e con un alto senso etico. Certo, non può essere perfetto, ma deve avere consapevolezza del fatto che è necessario avere un rapporto sereno con i propri collaboratori, poiché gioverà a lui stesso, in primis. E che, se non coltiverà tale serenità dentro di sé, non potrà portarla neppure al di fuori.

In modo forse provocatorio, uno dei principali *think tank* del Regno Unito, l'Institute for Public Policy Research (Ippr), ha proposto di introdurre sanzioni per i datori di lavoro che non proteggono la salute fisica o mentale dei dipendenti. È stata un'idea di uno dei dirigenti del *think tank*, Chris Thomas, in risposta alla proposta del segretario di Stato per la Salute del 'governo Starmer', Wes Streeting, che suggeriva la somministrazione di iniezioni – da parte del Servizio sanitario britannico – per far perdere peso alle persone obese e aiutarle a tornare al lavoro o a prendere meno giorni di malattia, così da gravare meno sul sistema produttivo. Il visionario Thomas ha sottolineato l'inefficacia del sottoporre dei lavoratori a un trattamento medico per poi farli rientrare in un ambiente dannoso, proponendo che datori di lavoro e governo concordino standard di salute più elevati da imporre alle aziende, le quali devono avere il "dovere di non nuocere" e di rispondere delle loro responsabilità.

In ambito britannico, l'Ippr ha spesso ribadito l'importanza di considerare la salute dei lavoratori come un fattore determinante per la prosperità economica. In molti Paesi occidentali, leggi e normative che supportano il benessere fisico e mentale dei lavoratori esistono già, ma raramente vengono applicate. È arrivato il momento di affrontare il problema e farlo entrare nel dibattito pubblico. Anche perché molto spesso sono i dirigenti stessi a pagare un prezzo troppo alto.

“A volte è difficile provare compassione per i dirigenti per via dei loro alti salari”, dice Dan Schawbel, *managing partner* di Workplace Intelligence, “ma spesso non si tiene conto di tutte le pressioni che devono affrontare, compresa la responsabilità del benessere di migliaia di dipendenti. Siamo tutti umani e, per guidare bene un’azienda, è necessario preservare innanzitutto la propria salute per poter poi aiutare gli altri”.

Iniziare da sé stessi per arrivare agli altri, dal proprio benessere ed equilibrio per favorire quello di tutto il team può essere un ottimo punto di partenza. “Parliamo spesso di salute mentale in termini di diagnosi medica o di *burnout*. Sebbene questi siano problemi seri, i fattori di stress quotidiani con cui conviviamo, soprattutto se causati dal lavoro, sono quelli di cui dovremmo parlare di più come leader”, ha detto Pat Wadors, incitando i manager a essere i primi ad affrontare questo argomento critico per supportare meglio i dipendenti. Ciò che manca, probabilmente, è una cultura del lavoro che non sia l’esito di una società capitalistica, in cui materialismo e individualismo sono visti come l’unico orizzonte possibile. Una cultura del lavoro che consideri sullo stesso piano produttività e benessere, solo all’apparenza inconciliabili. Ognuno di noi ha una vocazione, un talento, una capacità speciale. Valorizzarli e puntare su di essi è la strada giusta. Si lavorerà meglio, ci si sentirà realizzati e si avranno anche risultati migliori. A tutto questo va però affiancato anche un lavoro di consapevolezza personale, che ancora non rientra nella filosofia del lavoro. Tranne rare eccezioni, che vedremo più avanti. Il lavoratore, in Italia, è un Indiana Jones che si tuffa ogni giorno in una giungla di *nonsense* e paradossi, cercando di uscirne vivo.

“C’è un rifiuto a considerare nella sua totalità il lavoro. La parte più preziosa del lavoro e che fa meglio all’individuo non è quella economica”, afferma il professor Magnavita, medico del

lavoro e ricercatore. “Non si lavora solo per il guadagno. Lo diciamo tutti, ma la cultura del lavoro non lo mette in pratica. I sindacati pensano ai posti di lavoro, il governo al Pil. Il resto, quando se ne parla, ingenera anche un certo fastidio”.

“L’attenzione dei lavoratori e delle lavoratrici è diventata fondamentale”, replica Francesca Re David, segretaria Cgil:

Credo ci sia una consapevolezza maggiore per diversi motivi: le condizioni di lavoro sono peggiorate in modo evidente e si è perso, contemporaneamente, il senso del lavoro: non c’è un riconoscimento sociale e personale del lavoro che si svolge. Se il lavoro viene svalutato economicamente e nei diritti, ne consegue una svalutazione generale. Da una parte si è costretti a correre per conservare il lavoro e quindi non si sta bene; dall’altra, poiché non si dà modo di avere soddisfazione nel lavoro, si cerca il modo di trovare soddisfazione al di fuori. Se in fabbrica o in ufficio si sta male, si cerca di star meglio. Se si continua a stare male, si cercano spazi altrove. Secondo me, la svalorizzazione del lavoro e dei lavoratori non vengono mai nominati. Facciamoci caso: vengono nominate, anche nei provvedimenti dei governi, le imprese e le famiglie, ma l’identità di lavoratore non è mai presa in considerazione. Stiamo proponendo quattro referendum in quella direzione. Se la banca non dà un mutuo, malgrado il contratto a tempo indeterminato, non si è riconosciuti. Si possono fare contratti a tempo indeterminato senza un motivo, perché non c’è più una causale, l’impresa appaltatrice non è responsabile dei rischi specifici dell’impresa a cui viene appaltato il lavoro, ma la pressione sulla prestazione di lavoro non è cosa che la riguardi: bisogna andare controcorrente rispetto a quanto avvenuto in questi anni con i governi di qualunque colore. Qualsiasi governo ha conservato quanto stabilito dal precedente, anche se dannoso. Se non si rimette al centro il fatto che servizi e prodotti li fanno le persone che lavorano e, quindi, se non si mette al centro il loro benessere affinché

siano produttive e di qualità e le si considerano sempre qualcosa da comprimere, allora siamo andati molto oltre. È arrivato il momento di andare controcorrente, rimettendo al centro l'essere umano. Il lavoro che si fa e la qualità del lavoro che si fa. È difficile occuparsi del malessere delle persone se si pensa che siano delle macchine da cambiare, che costano meno di un programma digitale. Vanno costruiti elementi che rimettano insieme il luogo di lavoro, che non sia solo luogo di concorrenza tra le persone, a partire da salute e sicurezza, rivendicando diritti. Le persone lavorano meglio se lavorano bene. È centrale la qualità del lavoro.

Non sarà un caso se l'articolo 4<sup>7</sup> della nostra Costituzione parla di lavoro non solo come mezzo di sussistenza per sopperire ai bisogni materiali, ma anche come strumento necessario per affermare le proprie capacità e la propria personalità.

Cosa ne abbiamo fatto di questo concetto?

<sup>7</sup> Articolo 4 della Costituzione: “La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società”.