

GUIDA PRATICA PER
IDENTIFICARE E GESTIRE
LO STRESS
PER MANAGER HORECA

UNA GUIDA PRATICA PER IDENTIFICARE E GESTIRE LO STRESS PER MANAGER HORECA

Questo progetto (Progetto n. 2020-1-RO01-KA202-079774) è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea. Questa pubblicazione riflette solo le opinioni degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che potrebbe essere fatto delle informazioni in essa contenute.

Contenuto

Parte 1 - Lo stress nell'industria HORECA di oggi..... 5

Analisi dei termini 9 - Concetti psicosociali applicati alla valutazione del rischio 10 - Stress sul posto di lavoro 12
- Tipi di stress 13 - Modello di domanda di controllo dello stress sul posto di lavoro 15 - Conseguenze dello stress
sul posto di lavoro 17 - Risposta allo stress 19 - Fattori di rischio per il lavoro -stress correlato 20 - Caratteristiche
del lavoro 23 - Fattori interindividuali/psicosociali 28

Parte 2 - Gestione dello stress e valutazione del rischio psicosociale..... 33

Stress lavoro correlato in hotel, ristoranti e ristorazione 37 - Rischio psicosociale di stress sul lavoro 38 - Stress
lavoro correlato nelle strutture ricettive 39 - Riconoscere e valutare lo stress sul lavoro 41 - Strumento indicatori
degli standard di gestione HSE 43

Parte 3 - Come i manager possono ridurre lo stress dei dipendenti..... 47

Come possono diventare più efficienti e ridurre davvero lo stress 49 - Come scomporre il concetto capo-
dipendente per ottenere il massimo dal concetto di squadra 54 - Come lavorare efficacemente in una squadra
55- Cosa significa lavorare in una squadra 55 - Altri problemi di salute comuni nella forza lavoro HORECA 60

Bibliografia.....67

PREFAZIONE

L'organizzazione del lavoro, la cultura organizzativa e gli stili di comando e supervisione, tra gli altri, sono fattori che influiscono sulla salute dei lavoratori e, pertanto, è fondamentale che i rischi psicosociali facciano parte dei piani e dei programmi preventivi delle aziende.

Quando si affrontano gli aspetti psicosociali e il loro impatto sul lavoro, viene solitamente mostrato un approccio "bipolare" in cui, sebbene vi sia una consapevolezza diffusa e nessuno ammetterebbe la progettazione e la direzione di processi che generano situazioni di stress continuo, ansia, apatia o depressione, quando arriva il momento di affrontare l'analisi e la valutazione dei rischi che le provocano, si apprezza una bassa ricettività e perfino un rifiuto.

In questo momento, in cui la situazione socioeconomica sta determinando contesti estremi per la sopravvivenza delle imprese ed è necessario affrontare il futuro in un'ottica di massima competitività, è necessario promuovere, più che mai, ambienti di lavoro che generino impegno, creatività e innovazione, in cui si possono ottenere prestazioni ottimali, ma senza compromettere il benessere dei lavoratori.

Tutto questo, all'interno di un approccio trasversale, in cui è necessario avere una consapevolezza globale della salute del lavoratore, che come "essere biopsicosociale" deve essere affrontato globalmente, tenendo nella giusta considerazione sia aspetti propri dell'organizzazione del lavoro che le diverse condizioni sociali e familiari degli impiegati, che, pur essendo estranee alla capacità organizzativa dell'impresa, non possono essere ignorate se si intende raggiungere i livelli di efficienza che saranno richiesti ai lavoratori.

Le aziende del settore turistico, nello specifico alberghiere, presentano una serie di caratteristiche che le differenziano da quelle del settore manifatturiero e che spiegano l'importanza di avere persone formate, soddisfatte e motivate, poiché le loro prestazioni saranno il principale anello attraverso il quale il turista emetterà un giudizio di valore sulla qualità del servizio ricevuto in relazione alle proprie aspettative.

In altre parole, sarà soprattutto attraverso le proprie risorse umane che gli hotel potranno aumentare la qualità del servizio erogato e ottenere vantaggi competitivi sostenibili nel tempo e difficilmente imitabili.

Settore industriale	Settore turistico
1. Il prodotto è tangibile	1. Il servizio è intangibile
2. Passaggi di proprietà con acquisto	2. Il servizio produce un diritto d'uso senza trasferire la proprietà
3. Il prodotto può essere rivenduto	3. L'esperienza turistica non è trasferibile
4. Il prodotto può essere conservato per un consumo successivo	4. Il servizio non può essere archiviato e se non viene venduto è perso
5. Il prodotto può essere testato	5. Il servizio non può essere testato
6. Il consumo è preceduto dalla produzione	6. Produzione e consumo generalmente coincidono
7. Produzione, vendita e consumo avvengono in diversi ambienti spaziali	7. Produzione, vendita e consumo avvengono simultaneamente
8. Il prodotto può essere trasportato	8. Il cliente è colui che viene al servizio
9. Le aree di produzione/consumo sono delimitate	9. Il cliente partecipa alla produzione
10. Il contatto cliente/produttore è indiretto	10. Il contatto è diretto nella maggior parte dei casi

Questo “manuale”, considerando l'essere umano nella sua complessità psicosociale e al fine di avvicinare le aziende operanti nel settore HO.RE.CA. ai principi elementari per la **prevenzione dello stress lavorativo**, intende mettere a disposizione dei manager e dei responsabili delle risorse umane criteri e riferimenti che possano essere di aiuto al fine della gestione del rischio psicosociale di maggior impatto: lo stress.

Lo stress nell'attuale società del lavoro del settore dell'ospitalità.

Attualmente il lavoro ha subito importanti cambiamenti, ovvero il mercato del lavoro e la stessa organizzazione del lavoro hanno subito profonde trasformazioni e questi cambiamenti hanno prodotto nuovi rischi psicosociali, aumentando il rischio di subire stress, situazione in enorme aumento negli ultimi anni a causa della crisi che sta colpendo in generale l'economia mondiale e che danneggia non solo le grandi imprese ma anche le cosiddette piccole e medie imprese (PMI) che hanno, infatti, subito maggiormente questi effetti a causa delle limitate risorse per fronteggiarli.

Lo stress da lavoro è un fenomeno che colpisce un'alta percentuale di lavoratori, tanto da essere stato definito la "pandemia" del 21° secolo.



Chef photo created by stockking - www.freepik.com

Stress: per l'OMS, lo stress da lavoro è la reazione che l'individuo può avere di fronte a richieste e pressioni lavorative che non si adattano alle sue conoscenze e capacità e che mettono alla prova la sua capacità di far fronte alla situazione. In alcuni casi lo stress può manifestarsi in situazioni lavorative molto diverse, e si

aggrava quando il dipendente sente di non ricevere sufficiente supporto dai propri responsabili di area o dai colleghi (UNWTO, 2017).

Va notato che, nonostante l'importanza del problema, sono stati condotti relativamente pochi studi per promuovere e migliorare la qualità del lavoro e la qualità della vita lavorativa in questo senso.

Nonostante la consapevolezza sociale dell'impatto negativo dello stress sul posto di lavoro e dei suoi danni alla salute delle persone e alla qualità delle prestazioni nelle organizzazioni, sono pochi e ambigui gli strumenti di valutazione, le metodologie e i protocolli che facilitano la diagnosi dello stress e delle sue conseguenze.

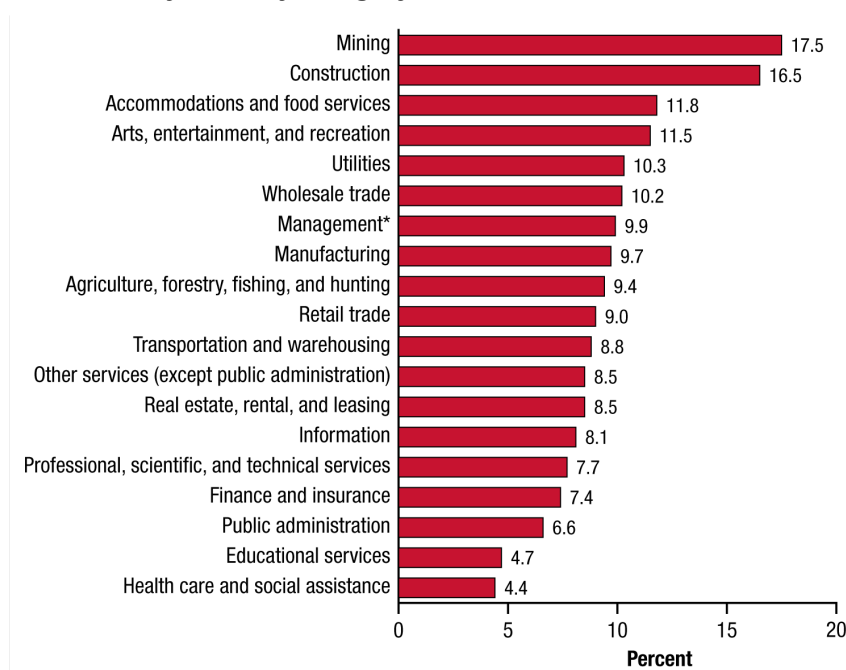
Il settore dell'ospitalità, alberghiero e della ristorazione, è tra quelli in cui i lavoratori sperimentano maggiormente un alto grado di stress a causa delle sue caratteristiche intrinseche. Questo settore è caratterizzato principalmente da esaurimento fisico ed emotivo: gli orari di lavoro sono generalmente lunghi e i ritmi molto serrati, rendendo

difficile la conciliazione tra lavoro e vita familiare, gli stipendi non sono molto motivanti perché relativamente bassi. Il rapporto con i clienti o con le persone che, in genere è solitamente un aspetto gratificante nello svolgimento del lavoro, in questo particolare settore può diventare una ulteriore fonte di stress, in particolare in presenza di tensioni interpersonali con la direzione, con lo staff o con clienti esigenti e aggressivi.

Il sovraccarico nei compiti può causare la percezione di mancanza o scarso supporto da parte del supervisore, facendo sì che le prestazioni lavorative risultino di livello inferiore rispetto alle attese. In queste condizioni, il dipendente tende a "proteggersi emotivamente" contro un ambiente di lavoro stressante, creando una "schermatura emotiva", che si evidenzia nell'atto della sua prestazione: lavorare meccanicamente, marcare le distanze, evitare il coinvolgimento, effettiva freddezza, dando luogo a un'autentica barriera di comunicazione e interazione, che può portare alla demotivazione lavorativa nel professionista dell'ospitalità.

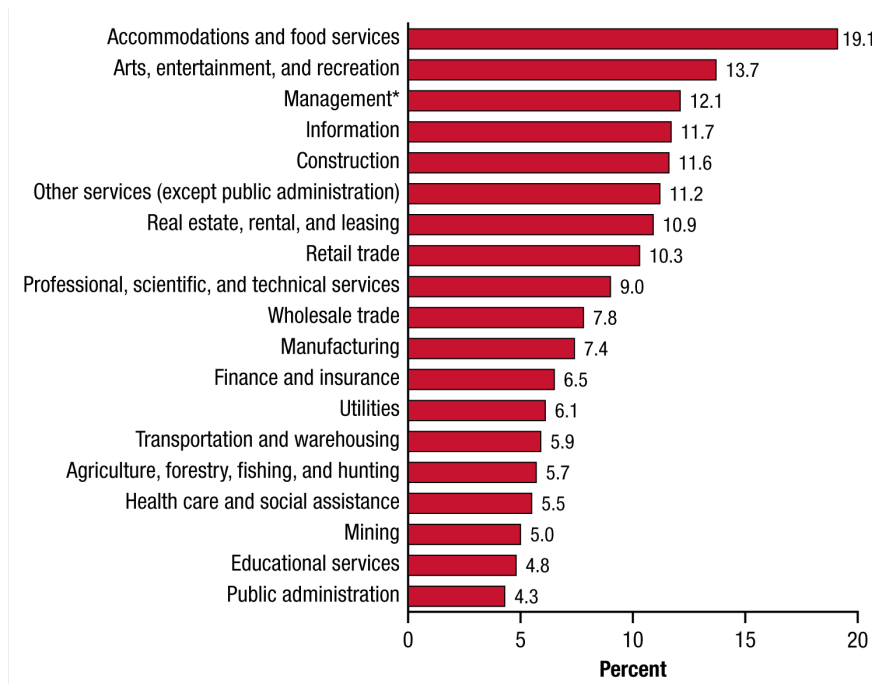
Non deve sorprendervi, dunque, scoprire che i lavoratori del settore dell'ospitalità risultino essere estremamente a rischio per quanto riguarda l'abuso di alcolici e soprattutto di sostanze stupefacenti, in particolare cocaina.

Heavy alcohol use among adults aged 18 to 64 employed full time, by industry category: combined 2008 to 2012



Source: SAMHSA, Center for Behavioral Health Statistics and Quality, National Surveys on Drug Use and Health (NSDUHs) 2008 to 2010 (revised March 2012) and 2011 to 2012.

Illicit drug use among adults aged 18 to 64 employed full time, by industry category: combined 2008 to 2012



Source: SAMHSA, Center for Behavioral Health Statistics and Quality, National Surveys on Drug Use and Health (NSDUHs) 2008 to 2010 (revised March 2012) and 2011 to 2012.

Il progresso della tecnologia, le nuove forme di comunicazione e gli effetti della globalizzazione hanno causato importanti trasformazioni nelle abitudini e nelle preferenze delle persone in viaggio. Nel caso degli hotel, sono stati costretti a rivedere le proprie strategie per competere in contesti complessi, dinamici e in rapida evoluzione, dove la conoscenza e l'uso della tecnologia sono sempre più presenti.

Di fronte a queste nuove sfide e opportunità, la maggior parte di loro ha cercato di migliorare la propria capacità innovativa e differenziarsi dai concorrenti attraverso le proprie risorse immateriali.

Tenendo conto dell'importanza che le persone rivestono all'interno di qualsiasi settore dell'economia e di qualunque organizzazione (ma ancor di più all'interno del settore alberghiero, dove la maggior parte dei servizi forniti si concretizzano attraverso risorse umane e implicano un rapporto diretto tra ospiti e dipendenti) e le particolarità che il settore presenta in termini di risorse umane, gestirle strategicamente è diventato uno degli strumenti principali per affrontare questa sfida. Un dipendente felice è un dipendente produttivo e, di conseguenza, l'azienda diventa un'azienda di successo.

Come manager, responsabile delle risorse umane, direttore di sala o qualunque altra funzione di supervisione, è fondamentale, quindi, avere una conoscenza specifica e dettagliata, oltre che delle mansioni operative e dei compiti del personale,

anche e soprattutto della gestione delle emozioni e degli aspetti critici ad esse connessi. L'area delle risorse umane presenta, infatti, la particolarità di essere un'area interdisciplinare che include concetti provenienti da molteplici campi della conoscenza, come psicologia, sociologia, contabilità, diritto e ingegneria industriale.

In Italia, come in tutti i Paesi comunitari, inoltre, con l'entrata in vigore del d.lgs. 81/2008 e le sue successive modifiche ed integrazioni, che recepisce l'Accordo quadro europeo sullo stress nei luoghi di lavoro, sottoscritto dal sindacato europeo CES e dalle organizzazioni datoriali europee UNICE "confindustria europea", UEAPME associazione europea artigianato e PMI, CEEP associazione europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale¹, sono stati promossi gli aspetti legati alla Salute sul Lavoro, evidenziando lo stress come uno dei principali fattori coinvolti nei diversi problemi di salute, deterioramento delle relazioni interpersonali, assenteismo e diminuzione della produttività. Il vigente quadro normativo obbliga i datori di lavoro a valutare e gestire il rischio stress lavoro-correlato al pari di tutti gli altri rischi, in recepimento dei contenuti dell'Accordo europeo.

Il responsabile, quindi, è anche tenuto legalmente a curare il clima aziendale e la salute psicofisica degli impiegati.

Lo stress.

I rischi di natura psicosociale costituiscono uno dei principali determinanti della salute delle persone nel nostro ambiente, motivo per cui hanno meritato un'attenzione particolare negli ultimi anni.

Comprendiamo i fattori psicosociali come le condizioni presenti nelle situazioni di lavoro direttamente correlate all'organizzazione del lavoro, al contenuto della posizione, all'esecuzione del compito e persino all'ambiente, che hanno la capacità di influenzare lo sviluppo del lavoro e la salute dei lavoratori.

I fattori psicosociali possono favorire o danneggiare lo svolgimento dell'attività lavorativa e la qualità della vita lavorativa dell'individuo, con fattori favorevoli quelli che contribuiscono positivamente allo sviluppo personale degli individui e fattori

¹ Comunicazione della Commissione dell'11 Marzo 2002, *Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e della società: una nuova strategia per la salute e la sicurezza*, 2002-2006, punto 3.3.1.

sfavorevoli quelli che hanno conseguenze dannose per la salute e il benessere. In quest'ultimo caso si parla di fattori di rischio professionale psicosociale o fonti di stress da lavoro.

ANALISI DEI TERMINI

Affrontare la gestione integrata dello stress in ambito aziendale richiede l'interpretazione dei diversi concetti che spesso vengono utilizzati in ambito psicosociale. Di seguito vengono illustrati i principali termini e aspetti che sono stati ritenuti essenziali per questo obiettivo:

- **Condizione psicosociale.** Comprende gli aspetti del lavoro, riferiti alla sua concezione, contenuto, organizzazione e disposizione, che possono incidere positivamente e negativamente sulla salute dell'azienda e del lavoratore. Sono anche chiamati "fattori di stress".
- **Fattore di rischio psicosociale.** Qualsiasi condizione lavorativa suscettibile di aumentare la probabilità di subire un danno. I fattori di rischio psicosociale sono quindi quelle condizioni psicosociali relative alla progettazione, al contenuto, all'organizzazione o all'ordine del lavoro che sono dannose per la salute del lavoratore o dell'organizzazione.
- **Rischio psicosociale.** Potenziale capacità di determinate condizioni psicosociali di poter incidere negativamente sulla salute dei lavoratori. Lo stress da lavoro è il rischio psicosociale per eccellenza. Lo stress come processo deve essere inteso come rischio, non deve essere confuso con le manifestazioni che possono derivarne, come gli attacchi di ansia.
- **Dolore.** Materializzazione del rischio psicosociale nella salute dei lavoratori. Si manifesta come espressione di diverse patologie, sia psicologiche derivate dallo stress, come attacchi di ansia e depressione, sia fisiche, in quanto può causare disturbi muscoloscheletrici, disturbi del sonno o problemi cardiovascolari, tra gli altri. Al riguardo, non vanno trascurati i significativi effetti dannosi per l'organizzazione dovuti alle loro ripercussioni in termini di diminuzione delle prestazioni, alterazione della produttività, peggioramento dell'ambiente di lavoro, aumento dell'assenteismo o vulnerabilità agli infortuni.

CONCETTI PSICOSOCIALI APPLICATI ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Aver ben chiare le definizioni dei concetti psicosociali è essenziale per comprendere la valutazione del rischio e adottare le misure che ne derivano.

Come nel resto delle discipline preventive, l'intervento psicosociale deve concentrarsi sulla valutazione dei rischi che non possono essere eliminati e sulla gestione efficace delle condizioni che li producono, al fine di evitarne o minimizzarne le conseguenze.

Pertanto, l'oggetto del processo di valutazione psicosociale fa riferimento alle condizioni e ai fattori di rischio psicosociale, lasciando fuori dal suo ambito la valutazione del danno. L'accertamento del danno è di competenza esclusiva del campo clinico o, in alternativa, giuridico.

Infine, va ricordato che il danno è un utile indicatore per la valutazione del rischio, la cui funzione è quella di allertare le persone sui possibili rischi causati da fattori di rischio psicosociale.

Ad esempio, se in un reparto viene rilevato un alto tasso di turnover, reclami o assenteismo (danni), questi dovrebbero essere considerati come indicatori di possibili livelli di rischio psicosociale dannoso.

I danni devono essere considerati solo come indicatori o segnalazioni della necessità di intervento, non rientranti nell'oggetto dell'azione preventiva. L'assenza di danno NON esonera in ogni caso dall'obbligo di legge di individuare i rischi psicosociali.

In sintesi, l'azione preventiva dovrebbe sempre essere finalizzata all'individuazione delle condizioni dell'ambiente di lavoro che possono causare un danno psicosociale, nello specifico di questo manuale per manager, lo stress, determinando il livello di rischio esistente.

Pertanto, le funzioni della prevenzione nella psicosociologia applicata sono:

- **Identificazione** di possibili condizioni di lavoro dannose
- **Eliminazione** delle stesse oppure la loro valutazione, determinandone l'ammissibilità rispetto all'ambito e alla gravità
- **Risk management**: proposta di misure preventive volte a minimizzare le conseguenze dei fattori di rischio valutati

- **Monitoraggio** delle misure attuate e valutazione della loro efficacia

L'azione preventiva in ambito psicosociale è volta a valutare la capacità che le condizioni di lavoro hanno di produrre malessere, con l'obiettivo ultimo di gestirle efficacemente.

I cosiddetti "rischi emergenti" della psicosociologia del lavoro sono una realtà da sempre presente. Forse per ignoranza o per la complessità di individuarne le conseguenze dirette, questi rischi sono stati tradizionalmente relegati in secondo piano nella prevenzione dei rischi professionali.

Sebbene i danni psicologici non siano gli unici prodotti dai rischi psicosociali, poiché si verificano anche danni fisici e organizzativi, essi rappresentano un importante indicatore della necessità di intervento in questo ambito.

Il notevole aumento che ha subito negli ultimi anni il numero di operatori nelle professioni di accoglienza e ospitalità vittime di stress, processi ansioso-depressivi e "burnout", costituisce una realtà evidente nel nostro settore, come evidenziano anche i preoccupanti dati esposti precedentemente riguardo all'uso di sostanze.

Molte ricerche evidenziano, inoltre, come disturbi mentali e comportamentali legati allo stress da lavoro siano i responsabili della perdita di migliaia di ore-lavoro in praticamente tutti i Paesi del mondo.

A tal proposito si segnala che la sindrome da stress post-traumatico è stata inserita nell'"Elenco delle malattie professionali dell'Organizzazione internazionale del lavoro" (ILO) rivisto nel 2010.

I rischi psicosociali sono sempre presenti e inevitabilmente legati al lavoro, quindi la loro valutazione è necessaria per sapere in che misura rappresentano un rischio significativo per la salute. In questo senso, le linee guida dell'OMS sugli ambienti di lavoro salubri, propongono lo sviluppo di politiche volte a tutelare e promuovere la salute dei lavoratori con un approccio globale in cui non agisce solo sull'ambiente fisico di lavoro, ma anche sulle condizioni psicosociali.

STRESS DA LAVORO

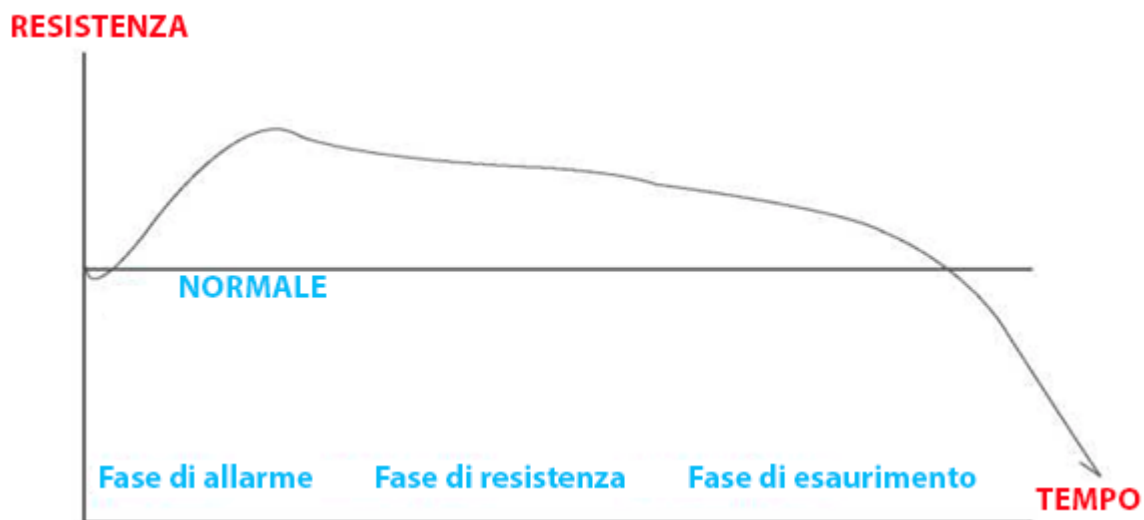
Approccio al concetto

Il termine "stress da lavoro" è attualmente considerato come un processo di squilibrio tra le richieste e la capacità di risposta della persona che le affronta. È un concetto complesso in cui entrano in gioco diversi fattori personali, la situazione e le relazioni interpersonali, la percezione del lavoratore rispetto alle proprie risorse come sufficienti per soddisfare le richieste che il lavoro pone.

La stessa situazione può essere stressante per una persona che si sente sopraffatta e passare inosservata a un'altra.

La risposta allo stress viene vissuta in tre fasi:

- **Fase di allarme.** La persona si attiva allertata dalla percezione di una situazione che ritiene possa eccedere la sua capacità di controllo.
- **Fase di resistenza.** La situazione non può essere cambiata e vengono messe in atto le risorse necessarie per soddisfare le richieste.
- **Fase di esaurimento.** Poiché la fase precedente si prolunga nel tempo, le risorse finiscono per esaurirsi e causare danni.



Fasi dello stress

TIPI DI STRESS

Nonostante la connotazione negativa frequentemente assegnata allo stress, autori come Lazarus e Folkman evidenziano che lo stress ha anche un'importante funzione adattativa. In questo senso, lo stress è un meccanismo di attivazione utile affinché le persone possano far fronte alle richieste che rappresentano una potenziale minaccia, combattendole o fuggendole, utilizzando le risorse necessarie.

In questo processo, la percezione che la persona ha di questa situazione e delle sue risorse è quindi un elemento essenziale nello sviluppo della risposta allo stress. In questo modo, di fronte a una certa situazione minacciosa, la persona soppesa le strategie a sua disposizione (esperienza, abilità, personalità, risorse esterne...) e la sua capacità di affrontarla, ottenendo come risultato di questa analisi o attivazione, stress positivo o eustress, o la convinzione che le risorse disponibili non siano sufficienti, con conseguente risposta allo stress stesso, stress negativo o angoscia.

Lo stress deve essere considerato come un fenomeno complesso associato a molteplici fattori e a un'ampia varietà di situazioni potenzialmente dannose per le persone.

Oltre al nome di stress positivo o negativo, esistono varie forme di classificazione, tra le quali lo stress può essere considerato come:

- **Traumatico o post-traumatico.** Lo stress traumatico è definito come la risposta sintomatica che si manifesta immediatamente dopo un determinato evento, mentre lo **stress post-traumatico** si sviluppa dopo un periodo di tempo dal suo verificarsi, prolungandone la presenza nel tempo. Esiste anche un terzo tipo di stress chiamato **pre-traumatico**, in cui la caratteristica risposta allo stress si manifesta di fronte alla vicinanza di una situazione che la persona solitamente vive come minacciosa, innescando frequentemente sintomi anticipatori.
- **Acuto o cronico.** A seconda della sua evoluzione temporale, lo stress acuto si riferisce a un tipo di stress di elevata intensità ma non di lunga durata nel tempo, caratterizzato da una risposta che si manifesta dopo una specifica situazione di pericolo di vita, ad esempio una reazione che si manifesta dopo l'esperienza

di un incidente stradale o una rapina. Lo stress cronico, invece, si riferisce al tipo di stress che nasce da richieste che, pur non essendo eccessivamente elevate, si prolungano nel tempo, non avendo un inizio e una fine ben definiti.

- **Endogeno o esogeno.** Lo stress può essere classificato anche in base alla sua origine, come le caratteristiche della persona stessa (endogeno) o eventi esterni ad essa (esogeno).

Lo stress lavorativo è stato tradizionalmente identificato con lo stress cronico, che spesso si sviluppa lentamente come una condizione problematica e continua nell'ambiente di lavoro, perdurando nel tempo e generando una serie di conseguenze negative per la persona e per l'organizzazione. Tuttavia, può anche apparire come una risposta acuta allo stress in determinate situazioni.

Lo stress lavoro-correlato può essere definito come un processo caratterizzato da un insieme di reazioni emotive, cognitive, fisiologiche e comportamentali alla percezione di determinati aspetti dannosi o negativi delle mansioni lavorative, dell'organizzazione o dell'ambiente di lavoro. È caratterizzato da alti livelli di eccitazione o ansia e dalla frequente sensazione di non essere in grado di far fronte alle richieste (DGEAS, Commissione Europea, 1999).

Nell'ambito dello stress da lavoro vengono considerati anche altri tipi di stress:

Mobbing o molestie sul posto di lavoro, come forma caratteristica di stress lavorativo, derivata da conflitti interpersonali che sorgono sul posto di lavoro, spesso definito come una situazione in cui una persona o un gruppo di persone esercita una pressione psicologica estrema, sistematicamente (almeno una volta alla settimana), per un lungo periodo (più di sei mesi) su un'altra persona sul posto di lavoro.

- **Crono stress**, come il tipo di stress associato alla distribuzione inadeguata di orari di lavoro irregolari, lavoro a turni, lavoro notturno, ecc.

- **Sindrome da stress post-traumatico** che consiste in un disturbo psicologico caratterizzato dalla comparsa di sintomi specifici dopo l'esposizione a una situazione pericolosa per la vita (rapina, aggressione, violenza, ecc.).
- **La sindrome del *burnout***, che è una manifestazione di stress lavorativo cronico caratterizzato da atteggiamenti e sentimenti negativi verso le persone con cui si lavora e verso il proprio ruolo professionale, nonché l'esperienza di esaurimento emotivo.

IL MODELLO DOMANDA-CONTROLLO DELLO STRESS DA LAVORO

Conoscere l'impatto dei fattori di rischio è importante affinché l'azienda possa prevedere, dal punto di vista dell'idoneità persona-posizione, non solo i possibili danni alla salute a cui è esposto il lavoratore, ma anche i comportamenti e gli atteggiamenti che tenderà a sviluppare.

Oggi, uno dei modelli più utilizzati è il **modello delle richieste-controllo del lavoro** (Job Demand-Control, JD-C) di Karasek del 1985.

Secondo la teoria del controllo della domanda proposta da Karasek, gli effetti causati dal lavoro appaiono come il risultato della combinazione delle esigenze psicologiche e delle caratteristiche della posizione, legate alla possibilità di prendere decisioni e all'uso delle proprie capacità. Pertanto, lo stress da lavoro è prevedibile grazie alla combinazione di entrambe le dimensioni:

- La dimensione delle richieste corrisponde alle richieste psicologiche che il lavoro implica per la persona, riferendosi sostanzialmente alla quantità e al tipo di requisiti che i compiti richiedono in termini di carico di lavoro, pressione temporale, livello di attenzione richiesto, ritmo di lavoro...
- Si identifica invece la dimensione del controllo, con l'insieme delle caratteristiche strutturali del lavoro legate alla possibilità di prendere decisioni autonome e di utilizzare le proprie capacità. Il processo decisionale determina la possibilità di influenzare vari aspetti del lavoro mentre, da parte sua, l'uso delle proprie capacità si riferisce al grado in cui il lavoro consente alla persona di sviluppare l'apprendimento, la creatività e la variazione delle abilità, ecc.

Sintetizzando cioè che questa teoria spiega, il carico di lavoro, le richieste sia psicologiche che fisiche, l'interferenza con la vita privata **non sono correlate** ad elevati livelli di stress quando i lavoratori sperimentano autonomia, ricevono feedback e supporto sociale dai colleghi e hanno un buon rapporto con i propri capi. La combinazione di **elevata domanda** e **basse risorse** è in grado di predire l'**esaurimento psico-fisico** e lo sviluppo di un atteggiamento cinico. Da un **punto di vista psicologico** questo effetto può essere legato a diversi processi: l'autonomia è basilare nel gestire le richieste del lavoro e quindi nel soddisfare i **bisogni psicologici fondamentali**, mentre il **supporto sociale** può aver un effetto cuscinetto sull'impatto della richiesta di lavoro poiché ciò può costituire un aiuto strumentale e un **supporto emotivo** per i lavoratori.

Se il sistema di gestione dell'impresa integra questi principi nei propri processi di definizione del lavoro, dei compiti o delle posizioni, contribuirà alla prevenzione primaria dei rischi psicosociali.

CONSEGUENZE DELLO STRESS DA LAVORO

Per quanto riguarda i sintomi causati dallo stress lavorativo, va precisato che non esistono sintomi specifici, ma piuttosto che questi possono variare a seconda della persona interessata. In termini generali, la risposta allo stress è caratterizzata da alti livelli di eccitazione e ansia, con la frequente sensazione di non essere in grado di far fronte alla situazione.

Di seguito sono elencate le principali alterazioni associate allo stress e le loro principali conseguenze:

- a) Sulla salute fisica. Questi includono disfunzioni associate a modificazioni del sistema nervoso, endocrino e immunitario, principalmente, favorendo lo sviluppo di infezioni e influenzando negativamente il processo di guarigione di varie malattie, tra cui spiccano quelle di natura oncologica. Inoltre, queste modifiche aumentano la probabilità di soffrire di molteplici problemi fisici dei seguenti sistemi:
 - Respiratorio e cardiovascolare: difficoltà respiratorie, alterazioni del ritmo respiratorio, iperventilazione, asma, tachicardie, aritmie, ipertensione arteriosa, infarto miocardico acuto, ecc.

- Gastrointestinale: ulcere gastriche, disturbi gastrointestinali, alterazioni della motilità e dell'appetito, esacerbazione dei sintomi causati da malattie latenti come il morbo di Crohn...
 - Muscoloscheletrico. È essenziale evidenziare che lo stress ha un'influenza importante sulla comparsa, lo sviluppo e il mantenimento di lesioni e dolori di origine muscolo-scheletrica; soprattutto cervicalgie e lombalgie, causando frequenti contratture e sovraccarichi muscolari, infiammazioni tendinee, dolori articolari e muscolari.
 - Pelle: esacerbazione dei sintomi causati da psoriasi, orticaria, eczema, alopecia, ecc.
 - Altri: mal di testa, emicranie, tensioni, stanchezza cronica, disturbi del ciclo sonno-veglia, insonnia, ipersonnia, mancanza di riposo, disturbi mestruali o disfunzioni sessuali, tra gli altri.
- b) Sulla salute psicologica. Spiccano le alterazioni che causano lo sviluppo di alcuni bias cognitivi o errori nell'interpretazione sia delle situazioni che dei pensieri stessi; possono comparire disturbi dell'attenzione, del processo decisionale, della percezione, della memoria, prestazioni ridotte in contesti accademici o lavorativi, ecc. Inoltre, la presenza di emozioni negative che generano frustrazione, irritabilità, umore alterato, diminuzione dell'autostima, senso di solitudine, sentimenti di inferiorità, perdita e diminuzione della capacità di concentrazione e attenzione, nonché possibili crisi di ansia, panico o immagini di depressione.
- c) Sul posto di lavoro. Le conseguenze comportamentali che interessano il luogo di lavoro sono spesso legate alla modifica delle abitudini legate alla salute e all'adozione di comportamenti non salutari per essa, come la riduzione del riposo o dell'esercizio fisico, l'aumento di comportamenti di dipendenza come fumare, bere, mangiare troppo, ecc. Un indicatore all'apparenza banale ma che può risultare utile ai manager del personale è la variazione della cura personale di un dipendente: ad esempio una cameriera che usualmente presta molta attenzione all'abbigliamento, al trucco e alla sua acconciatura che comincia a presentarsi sul posto di lavoro non nelle sue condizioni ottimali, oppure un

barman, di solito puntalissimo, che comincia ad arrivare in ritardo e con una espressione del viso stanca.

Tutti questi disturbi possono avere un impatto molto dannoso sulla salute del lavoratore e del suo ambiente, causando atteggiamenti di separazione, disinteresse, violazione delle norme, aumento degli errori e risoluzione dei contratti di lavoro. Allo stesso modo, lo stress lavorativo è solitamente associato a una diminuzione della motivazione e del coinvolgimento negli obiettivi organizzativi, una maggiore vulnerabilità agli infortuni, un aumento dell'assenteismo e, in definitiva, una diminuzione delle prestazioni e della produttività.

Come si è visto nella sezione precedente, lo stress lavoro correlato ha significative conseguenze negative non solo sui lavoratori che lo subiscono, ma anche sulle organizzazioni e sulla società in generale. È quindi una potenziale fonte di importanti problemi di varia natura e di grandi ripercussioni personali e sociali.

Risposta allo stress

Risposte fisiche:

- cervicalgie, lombalgie, contratture e dolori muscolari...
- disturbi gastrointestinali (ulcere, disturbi dell'appetito, bruciore di stomaco, dolore)
- disturbi del sonno (insonnia, ipersonnia)
- disturbi cardiovascolari (aumento della frequenza cardiaca, aumento della pressione sanguigna, infarto miocardico acuto)
- alterazioni della pelle e del sistema immunitario (eczema, alopecia, aumento dei sintomi della psoriasi, infezioni, processi oncologici)



Risposte psicologiche:

- sensazione soggettiva di disagio
- emozioni negative (paura, rabbia, depressione...)

Risposte cognitive:

- preoccupazione
- perdita del controllo percepito
- rifiuto
- incapacità di prendere decisioni
- diminuzione dell'attenzione e dell'autostima, ecc.

Risposte comportamentali:

- stati comportamentali disadattivi
- diminuzione dei comportamenti orientati all'igiene
- dipendenze, ecc.
- disimpegno
- perdita di motivazione
- peggioramento della qualità delle prestazioni lavorative

Fattori di rischio per lo stress da lavoro

Nella realtà lavorativa del settore alberghiero e della ristorazione esiste una grande varietà di situazioni potenzialmente stressanti per i lavoratori, che comprende variabili legate all'ambiente di lavoro, personale e psicosociale o interpersonale.

Di seguito sono descritte le diverse categorie e condizioni specifiche da valutare come fattori di rischio psicosociale.

CATEGORIA	CONDIZIONI SPECIFICHE
Ambientale	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente fisico• Organizzazione• Posizione
Inter-individuale/psicosociale	<ul style="list-style-type: none">• Quantità e qualità dei rapporti con colleghi e superiori
Personale	<ul style="list-style-type: none">• Caratteristiche di personalità• Umore• condizione fisica generale• fattori sociodemografici, ecc.

FATTORI AMBIENTALI

L'ambiente fisico

Comprende le condizioni fisiche del lavoro (caratteristiche quali ventilazione, umidità, temperatura, nonché vibrazioni, rumore, illuminazione...) che, se rimangono al di fuori degli standard di comfort stabiliti, rappresentano un importante fattore di rischio influenzando la capacità del lavoratore.

Organizzazione

A sua volta, questa condizione include i seguenti fattori:

- Elevate dimensioni dell'azienda. In termini generali e a parità di altre condizioni, la grandezza del posto di lavoro un fattore di rischio poiché all'aumentare del

numero delle persone che ci lavorano, aumenta anche la potenziale possibilità di conflitto tra di esse. Allo stesso modo, la crescita della dimensione aziendale è spesso associata a un aumento generale dei livelli di assenteismo.

- **Complessità.** In questo fattore di rischio si distinguono due tipologie: complessità verticale, che si riferisce ai diversi livelli professionali in cui è suddivisa l'azienda, e complessità orizzontale, che fa riferimento al grado di specializzazione esistente. Sebbene entrambi siano un importante fattore di competitività, possono anche avere rischi associati dovuti alla disconnessione tra i reparti (cucina, sala, reception, etc) e dalla mancanza di coordinamento e comunicazione tra i diversi colleghi.
- **Centralizzazione del potere e partecipazione al processo decisionale.** Quelle organizzazioni in cui il potere è detenuto da poche persone ed è praticamente indiscutibile e autoritario, favoriscono lo sviluppo di alcuni effetti negativi come la bassa motivazione e il coinvolgimento dei lavoratori. Strutture rigide e prive di permeabilità decisionale non consentono la partecipazione dei lavoratori, generando malcontento, frustrazione e impotenza.
- **Elevata formalizzazione nelle procedure.** L'istituzione di protocolli e procedure di lavoro molto rigidi è un importante fattore di rischio che riduce la capacità di autonomia dei lavoratori. All'interno delle linee guida ferme e chiare, è fondamentale consentire una certa flessibilità di manovra e autonomia nella progettazione dei processi di lavoro.
- **Limitazioni nella comunicazione.** La comunicazione è un elemento fondamentale nelle organizzazioni perché integra e coordina tutte le sue parti. È definito come il processo in cui un mittente trasmette un messaggio verbalmente o non verbalmente a un destinatario, attraverso un canale specifico e con un codice comune ad entrambi, al fine di diffondere, scambiare o condividere informazioni, idee o sentimenti. La comunicazione è efficace solo quando il destinatario interpreta e comprende il messaggio, che si riferisce alla natura bidirezionale del processo che implica necessariamente il suddetto feedback. In esso, la cognizione umana è di grande importanza, cioè come ogni persona percepisce e interpreta se stesso e il mondo che lo circonda. Pertanto, le percezioni, valori e motivazioni fungono da filtro codificante che condizionano

il modo in cui le persone interpretano e organizzano tutti i messaggi che ricevono. Affinché la comunicazione sia efficace, è importante anche identificare le possibili barriere che possono fungere da ostacoli, ovvero il rumore. Nell'area delle risorse umane, la comunicazione è essenziale. Essendo in costante interazione con tutti i settori dell'hotel, è fondamentale sviluppare pratiche chiare e fluide che favoriscano le relazioni tra tutti, generando sentimenti di fiducia e trasparenza.

- Stili di supervisione inadeguati. Il modello di supervisione proposto in azienda è un elemento fondamentale nell'organizzazione del lavoro. È importante che i supervisori sappiano gestire sia le soluzioni che le persone. L'empatia, la comunicazione, la capacità di stabilire obiettivi abordabili, saper svolgere una ragionevole distribuzione dei compiti, insomma, gestire correttamente il team, sono senza dubbio elementi fondamentali non solo per migliorare la qualità e le prestazioni dell'azienda, ma anche il benessere emotivo degli impiegati. Gli effetti che uno stile di supervisione inadeguato può generare sono molteplici e spesso all'origine di una moltitudine di problemi psicosociali.
- Implementazione non partecipata di nuove procedure e nuove tecnologie. I cambiamenti associati alle procedure di lavoro e l'introduzione di nuove tecnologie sono una potenziale fonte di stress poiché richiedono ai lavoratori di adattarsi ad esse. Pensiamo ad esempio, alla decisione di rinnovare i forni o i fornelli delle cucine, o altri macchinari. Occorre coinvolgere lo staff e chiedere il parere delle persone che abitualmente lavorano con queste attrezzature. Sebbene sia un fattore che può fungere da stressor, se l'introduzione e la modifica delle procedure tengono conto del parere del personale interessato, possono anche diventare importanti fattori alleati.

Le caratteristiche della posizione lavorativa

Come nelle sezioni precedenti, le caratteristiche della posizione del dipendente devono essere analizzate in base ai diversi fattori che vengono descritti:

- **Ambiguità di ruolo.** Il ruolo è definito come l'insieme delle aspettative che si hanno sui comportamenti che ci si attende da un dipendente nella sua posizione lavorativa. Il concetto di ambiguità di ruolo racchiude i diversi

problemi causati dall'incertezza generata dalla mancanza di informazioni precise sui compiti, i limiti delle competenze, i mezzi per svolgerli e le aspettative dell'azienda nei confronti dei lavoratori. Quando compiti e responsabilità non sono ben definiti, il lavoratore non sa cosa ci si aspetta da lui o quale sia il suo posto in azienda.

- **Conflitto di ruolo.** Si presenta come una discrepanza tra la persona e le funzioni da svolgere e può essere tra le aspettative o i valori dell'individuo e quelli degli altri membri dell'azienda, o tra il ruolo svolto e le capacità del lavoratore. Può sorgere anche dall'essere impiegato nello svolgimento simultaneo di due o più compiti tra loro incompatibili, causando confusione, insoddisfazione e frustrazione.
- **Carico di lavoro inadeguato.** Il ritmo di lavoro: è intenso. Gli hotel sono aperti 24 ore su 24, 365 giorni all'anno e tutte le attività si svolgono in un quadro di continui cambiamenti dove, a differenza di altri settori in cui il lavoro può essere pianificato con maggiore anticipo, sono molto frequenti le esigenze imprevedibili. Di conseguenza, il personale è tenuto ad avere orari e funzioni flessibili, diventando, in alcuni casi, uno dei requisiti al momento dell'assunzione. Il carico di lavoro come fonte di stress deve essere considerato sia sotto gli aspetti quantitativi (eccesso di lavoro o ore di lavoro da svolgere), sia qualitativamente (esigenze elevate e difficoltà di competenze). Un orario di lavoro eccessivo produce usura fisica e mentale e impedisce al professionista di affrontare situazioni di stress. Ad esempio, un turno di notte può essere più lungo di quello mattutino o pomeridiano e quindi alla fine del turno il professionista si ritroverà più spossato e le sue capacità fisiche e mentali potranno risultare diminuite. Va tenuto presente che non solo il sovraccarico lavorativo è stato associato ad aumento di stress, ansia, insoddisfazione lavorativa e alterazioni psicosomatiche, ma che l'eccessiva semplicità e scarsità dei compiti assegnati può anche generare stress e basse prestazioni (stress da sottocarico lavorativo).
- **Il carico di lavoro mentale.** È il grado di mobilitazione delle energie e delle capacità mentali che il professionista mette in gioco per svolgere il

compito. Esempio: dover allestire 50 tavoli in una sala da pranzo in un tempo e uno spazio limitato.

- **Mancanza di autonomia** (possibilità di controllo) e opportunità di utilizzare le proprie competenze. Il controllo soggettivo percepito è stato tradizionalmente associato a soddisfazione, impegno, coinvolgimento e prestazioni, riducendo i livelli di assenteismo e disagio emotivo. I lavori che non consentono il controllo delle mansioni, imponendo un ritmo di lavoro rigoroso e limitando la partecipazione al processo decisionale, tendono a ottenere risultati peggiori e portano a problemi di salute nel lavoratore.
- **Contenuto frammentato e monotono.** Un lavoro frammentato e privo di significato, nonché poche opportunità di utilizzare le competenze, creano frustrazione e alienazione. La ripetizione e l'assenza di variabilità tra i compiti ha anche un impatto negativo sulla soddisfazione dei lavoratori a causa della mancanza di flessibilità e contenuto. Invece, la percezione, la conoscenza del processo complessivo e dello scopo del lavoro, e l'alternanza periodica dei compiti, sono aspetti che consentono di contrastare questi effetti dannosi.
- **Isolamento sociale.** La riduzione dei contatti sociali e, con essi, la possibilità di sostegno, è un elemento importante nel determinare il processo di stress. Come accennato in precedenza, la qualità delle relazioni sociali intra ed extra lavorative è un importante elemento di moderazione. L'isolamento sociale implica la disconnessione e la mancanza di coerenza con la filosofia dell'azienda, oltre ad essere un importante fattore di rischio impedendo le possibilità di aiuto in caso di determinati incidenti. Al contrario, la possibilità di interazione facilita la realizzazione personale e i sentimenti di soddisfazione.
- **Stabilire orari, turni e pause inadeguati.** Il numero delle ore lavorative, l'esistenza di turni instabili che alterano i normali cicli veglia-sonno, l'incompatibilità della vita familiare con il lavoro e l'assenza delle necessarie pause, influiscono negativamente sul benessere del lavoratore. La pianificazione dell'orario di lavoro senza tenere conto della vita personale dei lavoratori e delle loro esigenze di riposo aumenta gli effetti dannosi sulla salute e sulla produttività. Inoltre, va tenuto presente che la mancanza di pause formalizzate e l'impossibilità di alternare le mansioni, tendono ad aumentare lo

svolgimento delle pause informali, riducendo l'efficacia del tempo di lavoro investito.

- **Instabilità e incertezza temporali.** Questo fattore di rischio fa riferimento ai criteri di assunzione, precarietà, bassa retribuzione e instabilità nella posizione e nel settore. Nell'attuale contesto socioeconomico, questo è senza dubbio uno dei principali fattori da considerare poiché l'elevato turnover, l'incertezza legata alla continuità e l'instabilità del lavoro sono una delle principali fonti di stress per i lavoratori. Le modalità contrattuali: part-time, interinale e stagionale sono ampiamente utilizzate. Le persone impiegate in questo modo vengono convocate per periodi specifici per coprire esigenze specifiche, come picchi di occupazione, eventi, stagioni stagionali, o ferie, congedi per malattia o maternità. Ciò consente ai datori di lavoro di ridurre al minimo i costi, migliorare la pianificazione e mantenere la qualità del servizio erogato, integrandolo, allo stesso tempo, con la retribuzione degli straordinari. Tuttavia, fa sentire i dipendenti poco motivati e tendono ad essere meno impegnati, perché sanno che al termine della specifica esigenza per la quale sono stati assunti, cesseranno di far parte dell'azienda o le loro possibilità potrebbero ridursi. Senza contare l'elevatissima percentuale, nel settore dell'ospitalità così come in molti altri, di totale assenza di contratti di lavoro e di impiego di risorse, anche molto qualificate, ma senza fornire loro alcuna tutela. I cambiamenti sono, in termini generali, vissuti con riluttanza dalla maggior parte delle persone, soprattutto se si riferiscono alla stabilità lavorativa necessaria per garantire una vita personale dignitosa. La percezione di un futuro instabile, mutevole o sconosciuto è fonte di stress che può distorcere la percezione del lavoratore riguardo ad altre condizioni. Allo stesso modo, va rilevato che il legame e l'impegno sono difficili da mantenere quando il contratto tra la persona e l'azienda sta per scadere, con un impatto negativo sulle prestazioni e sulla produttività. Per compensare questa situazione, evitando aspettative frustrate, è importante trasmettere informazioni chiare e precise sulle possibilità di continuità e stabilire altri canali aggiuntivi di coinvolgimento e motivazione.
- **Mancato riconoscimento della formazione:** manca il riconoscimento della formazione acquisita. In questo senso, è importante notare che alcuni contratti collettivi di lavoro (che non è il caso di albergatori e gastronomi) pagano

dipendenti aggiuntivi che hanno titoli o conoscenze considerati abilitanti per le funzioni che svolgono nel loro lavoro.

- **Le possibilità di crescita:** si sono ridotte nel tempo perché gli hotel impiegano sempre meno personale, il che è legato all'automazione delle attività di routine grazie allo sviluppo tecnologico, all'accentramento delle funzioni (le catene alberghiere, ad esempio, solitamente ne centralizzano parecchie, come amministrazione e finanza, prenotazioni e marketing), condizioni economiche (stipendi, contenziosi, costi di compensazione, pressione fiscale) e cambiamenti nelle abitudini e nei comportamenti dei consumatori (molti hotel, in base al parere dei propri ospiti, hanno deciso, ad esempio, di eliminare determinate posizioni e destinare quelle risorse al miglioramento di altri aspetti più apprezzati, come l'accesso a Internet). A ciò va aggiunto che le risorse umane sono uno degli asset che rappresentano la spesa più alta in un albergo e grandi sforzi devono essere fatti per mantenere le buste paga, quindi in situazioni di crisi o con l'attuazione di misure economiche che incidono sulla redditività del settore, i datori di lavoro li vedono come una variabile su cui possono realizzare risparmi significativi, adottando misure come sospensioni o licenziamenti dal lavoro. Tuttavia, va detto che uno dei principali impedimenti a quest'ultima opzione è l'alto costo del risarcimento.
- **Criteri di promozione e avanzamento di carriera carenti o inadeguati.** Un piano di carriera dei lavoratori chiaro e trasparente è essenziale per evitare aspettative frustrate e possibili conflitti di ruolo. La promozione deve essere regolata da criteri standardizzati per stabilire le condizioni e i requisiti necessari da soddisfare, evitando percezioni di disuguaglianza e lamentele comparative.
- **Cattive politiche di reclutamento e selezione:** si ha la percezione errata che per occupare determinate posizioni all'interno del settore alberghiero non sia necessario disporre di una formazione specifica, per cui spesso si riscontrano carenze significative nei processi di reclutamento e selezione che successivamente si ripercuotono sulla qualità del servizio. In determinate occasioni e per vari motivi, gli imprenditori del settore tendono a optare per personale non qualificato a scapito del qualificato, senza dare la necessaria importanza al valore aggiunto che una persona preparata apporta all'albergo. A

ciò si aggiunge il fatto che, poiché gli studi sull'ospitalità rappresentano qualcosa di relativamente nuovo, ci sono un gran numero di lavori svolti da persone con poca formazione e conoscenza.

- **La mancanza di vocazione:** molte persone che scelgono di lavorare nel settore lo fanno senza vocazione e in modo circostanziale, cioè non perché gli piaccia o si sentano a proprio agio, ma perché, mancando un'istruzione formale, le possibilità di farlo in un altro campo sono ridotte.
- **La concezione delle risorse umane:** nonostante negli ultimi anni ci siano stati grandi progressi in materia, c'è ancora una certa priorità degli aspetti lavorativi del management rispetto all'attenzione ai bisogni dei collaboratori. In questo senso, va anche detto che è molto comune per le organizzazioni, soprattutto di piccole e medie dimensioni, avere dipartimenti di risorse umane molto piccoli, il che significa che i pochi membri che lo compongono non riescono a gestire adeguatamente tutto il personale. D'altra parte, gli studi e le discussioni professionali sul settore si concentrano, per la maggior parte, su come soddisfare le esigenze degli ospiti e fidelizzarli. Tuttavia, va ricordato che il mezzo per ottenere questo è avere dipendenti soddisfatti, motivati e produttivi che siano in grado di farlo, il che implica che in prima istanza è su di loro che occorre concentrare i maggiori sforzi. Infine, la maggior parte dei processi di gestione si basa su percezioni esterne e tiene conto solo del parere dei responsabili di area. Nonostante anche questo stia cambiando, sono ancora poche le volte in cui i processi vengono esaminati dal punto di vista del livello operativo, cioè da chi riceve direttamente le istruzioni del management e ha un rapporto maggiore con i clienti.
- **Mancanza di investimenti in formazione:** sebbene anche questo aspetto stia cambiando, vi è ancora la tendenza dei datori di lavoro a non effettuare investimenti significativi nella formazione del personale, sia all'interno che all'esterno delle strutture alberghiere perché, per ragioni diverse (fatturato, problemi organizzativi per coprire gli orari, domanda, situazione economica), lo vedono solitamente come una spesa e non come un investimento strategico, soprattutto nelle piccole e medie imprese.

FATTORI INTER-INDIVIDUALI/PSICOSOCIALI

Le relazioni che si instaurano all'interno di un'azienda possono essere un fattore di rischio psicosociale e fonte di una moltitudine di problemi, se scarse o inadeguate. Rapporti insoddisfacenti, scarso sostegno sociale da parte di colleghi e superiori, percezione di disuguaglianza o conflitti interpersonali, sono elementi trasversali a tutti i precedenti. Al contrario, adeguate relazioni di sostegno sociale come condizione lavorativa positiva sono un fattore di moderazione nell'insorgere dello stress.

FATTORI PERSONALI

È chiaro che non tutte le persone reagiscono allo stesso modo alla stessa situazione. Variabili sociodemografiche (età, sesso, stato civile, stato socioeconomico), tipo di personalità, umore, caratteristiche disposizionali della persona o la sua condizione fisica generale, possono indubbiamente influenzare la generazione della risposta allo stress.

Questi fattori possono essere considerati all'interno delle politiche volte alla creazione di ambienti di lavoro sani. In questo senso, le linee guida dell'OMS chiedono lo sviluppo di politiche volte a tutelare e promuovere la salute dei lavoratori con un approccio globale in cui non solo si agisce sulle condizioni psicosociali e sull'ambiente fisico di lavoro, ma anche tenendo conto delle risorse personali. In questa prospettiva e promuovendo le risorse personali e comportamenti salutari nel lavoratore, si ottiene un impatto positivo sul lavoro che implica un vantaggio sociale e aziendale.

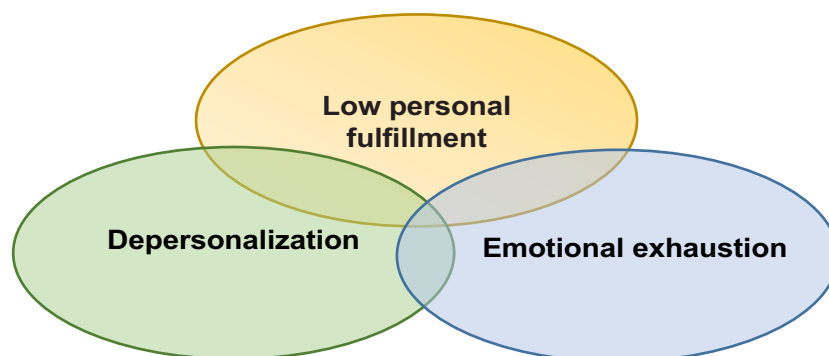
LA SINDROME DEL "BURNOUT"

La sindrome del "burnout" (cioè essere "bruciati") è definita come un complesso insieme di sintomi riferiti al tipo di lavoro e di stress subiti da lavoratori il cui oggetto di lavoro è il contatto diretto con le persone, che prestano assistenza a terzi, in quanto esposti a elevate esigenze emotive.

Si manifesta come risposta allo stress da lavoro cronico ed è composto da tre sintomi essenziali che sono correlati:

- a) Mancanza di realizzazione personale, caratterizzata dalla delusione per non riuscire a dare un senso alla propria vita e a realizzarsi personalmente. È evidente un atteggiamento negativo verso se stessi e verso il lavoro, che implica una diminuzione della produttività e dell'autostima.
- b) Depersonalizzazione, intesa come lo sviluppo di sentimenti, atteggiamenti e risposte negative, distanti e fredde nei confronti delle altre persone; soprattutto nei confronti dei beneficiari del lavoro stesso (distanziamento emotivo che spersonalizza i clienti, “disumanizza” il fruitore).
- c) Stanchezza emotiva, definita dalla sensazione di esaurimento e affaticamento di fronte alle esigenze del compito. Questo sintomo può manifestarsi fisicamente e psichicamente.

La sindrome del “burnout” è una risposta allo stress lavorativo cronico, fatto di atteggiamenti e sentimenti negativi e svalutativi nei confronti delle persone con cui si lavora e del proprio ruolo professionale, nonché dell'esperienza di esaurimento emotivo. Di solito si verifica negli operatori sanitari ma, in generale, è altrettanto frequente nel settore dell'ospitalità, in quanto settore commerciale che vive di contatto costante e diretto con il pubblico e i clienti.



Questo complesso tridimensionale è proprio ciò che differenzia il “burnout” da altri concetti come noia, depressione, insoddisfazione lavorativa, aspetti che spesso si generano come conseguenze del “burnout”. La congiunzione di questi tre sintomi fa sì che questa sindrome finisca per produrre una demotivazione nel lavoratore causando uno stato di apatia e frustrazione, disimpegno dall'azienda, diminuzione dell'efficienza o della qualità dei piatti preparati, nel caso di dipendenti di cucina. La sindrome inizia quando il lavoratore non riesce a modificare una situazione che

percepisce come spiacevole e che è causata dalla combinazione di elevate esigenze emotive e scarsa capacità di contrastarle. Nel tempo, e a seconda di determinate condizioni, l'entusiasmo iniziale per il lavoro si deteriora, generando uno stato di apatia, monotonia e noia.

Si affronta, insomma, una situazione che incide direttamente sull'impegno lavorativo, la dedizione e l'interesse per il lavoro, creando nel lavoratore uno stato di apatia associato a depressione e delusione.

La sindrome del "burnout" si sviluppa attraverso una serie di fasi successive e non esaustive, caratterizzate dalla comparsa di sentimenti differenziati. Queste fasi sono:

- **Entusiasmo iniziale e dedizione**, caratteristiche dell'inizio dell'attività professionale. Diversi sono i fattori come sovraccarico lavorativo, conflitti interpersonali, mancanza di risorse o disfunzioni di ruolo, che rendono difficile il raggiungimento degli obiettivi iniziali del lavoratore, riducendo così i sentimenti di autoefficacia e la sua motivazione iniziale.
- **Stagnazione**. Il lavoratore inizia a rendersi conto che il riconoscimento e le ricompense che sperava non vengono raggiunti, così come l'impossibilità di far fronte alle elevate esigenze emotive che gli vengono poste. In questo momento nasce un sentimento di frustrazione, che spesso contagia anche gli altri colleghi.
- **Apatia e indifferenza** verso il lavoro, generate dall'insoddisfazione e dalla mancata corrispondenza tra fatica e illusioni, aspettative e obiettivi attesi. Normalmente, chi lavora in contesti come hotel e ristoranti stabilisce coi colleghi e con la direzione, ma anche con la clientela, rapporti di scambio, di partecipazione, spesso anche di abnegazione, aiuto, reciproco, apprezzamento, gratitudine e riconoscimento. La percezione di squilibrio nasce quando si sente di contribuire con un impegno e coinvolgimento elevato e di non ricevere in cambio lo stesso apprezzamento e valorizzazione del lavoro svolto e, non riuscendo ad adattarsi a questa continua frustrazione, si sviluppano sentimenti di distacco e demotivazione.

- **Distanziamento e demotivazione.** La depersonalizzazione appare come la principale strategia di coping al fine di evitare problemi emotivi derivati da un'eccessiva implicazione emotiva.

Nonostante la notevole somiglianza che il "burnout" ha con lo stress, i due concetti comportano differenze significative. Mentre lo stress è solitamente caratterizzato da un'eccessiva implicazione nei problemi che causano principalmente danni fisici, esaurimento e iperattività emotiva, nel "burnout" si fa riferimento a un problema che genera mancanza di coinvolgimento, esaurimento emotivo e demotivazione. perdita di energia fisica. Inoltre, le conseguenze dello stress possono avere effetti positivi nelle esposizioni moderate (eustress), che non esistono nel burnout. Va notato che lo stress appare come una risposta a stimoli potenzialmente stressanti come un orario o un carico di lavoro eccessivi, mentre il "burnout" può essere prodotto da un lavoro non stressante ma altamente demotivante, che inibisce le capacità del soggetto.

STRESS	SINDROME DA BURNOUT
Eccessivo coinvolgimento nei problemi	Mancanza di coinvolgimento e disimpegno
Iperattività emotiva	Ottusità emotiva
La depressione come sintomo per mantenere l'energia fisica	La depressione è simile a una perdita di ideali di riferimento, tristezza
Il danno fisiologico è primario	Il danno emotivo è il principale
Può avere effetti positivi su esposizioni moderate (eustress)	Produce solo effetti negativi
Esaurimento o mancanza di energia fisica	L'esaurimento colpisce la motivazione e l'energia psichica

Poiché la sindrome del "burnout" è una manifestazione di stress lavorativo cronico che si sviluppa in attività che vedono i lavoratori impegnati incostanti contatti rivolti al pubblico, al fine di valutarla come un rischio psicosociale, andranno presi in considerazione i diversi fattori di rischio citati per lo stress lavorativo e soprattutto quelli

delle attività assistenziali: attenzione al pubblico, la scarsa autonomia ed esposizione a elevate richieste emotive.

Principali fattori di rischio psicosociale per la sindrome da burnout:

STRESS	SINDROME DA BURNOUT
Livelli di agenti fisici al di fuori dei limiti di comfort stabiliti	Elevate richieste emotive (trattare con persone svantaggiate)
Elevate dimensioni dell'azienda	Attenzione del pubblico
Complessità (orizzontale e verticale)	Scarsa autonomia e utilizzo delle competenze
Centralizzazione del potere e del processo decisionale	Sistemi di promozione inadeguati
Elevata formalizzazione nelle procedure	Ambiguità e conflitto di ruolo
Bassa partecipazione/comunicazione	Carico di lavoro inadeguato
Stili di supervisione inadeguati	Mancanza di autonomia e utilizzo delle competenze
Implementazione non partecipata di nuove procedure e tecnologie	Contenuti frammentati e monotoni

STRESS MANAGEMENT E VALUTAZIONE DEL RISCHIO PSICOSOCIALE.

Aspetti da tenere in considerazione:

Poiché l'intervento psicosociale e lo stress management sono finalizzati a determinare azioni che incidono sulle condizioni organizzative, è fondamentale che la direzione aziendale disponga di informazioni chiare e precise circa l'oggetto, il contenuto e la portata, evitando così aspettative e pretese errate. Allo stesso modo, i diversi attori coinvolti (dirigenti, lavoratori, quadri, rappresentanti dei lavoratori, servizi di sorveglianza sanitaria, risorse umane, qualità o prevenzione) devono essere informati

della necessità di essere parte di questo processo, chiedendo la loro collaborazione e partecipazione attiva.

La valutazione del rischio psicosociale non può basarsi esclusivamente sull'osservazione diretta delle condizioni di lavoro. Per il suo sviluppo è necessario analizzare le informazioni relative alle percezioni che le diverse sfere organizzative coinvolte hanno di esse. A causa di questa particolarità e per garantire la riservatezza e l'anonimato dei dati raccolti, è essenziale evitare l'introduzione di pregiudizi nel processo di raccolta delle informazioni, ad esempio i suddetti attori non dovranno essere presenti in determinati momenti della sessione né avere evidenza dei dati raccolti a livello individuale.

Allo stesso modo, deve essere chiaro quale sia l'origine della richiesta di valutazione, ovvero chi la svolge, quale posto è incluso nell'organigramma dell'organizzazione, se è la prima volta che questo tipo di azione viene richiesta e quali sono i suoi antecedenti in materia preventiva in questo settore. Questi sono elementi chiave nella creazione di uno schema del contesto per guidare la valutazione.

Va inoltre rilevato che la valutazione consente di rilevare quelle condizioni di lavoro che non solo generano danni alla salute dei lavoratori, ma sono anche suscettibili di produrre disfunzioni nelle prestazioni e nella qualità dell'impresa. In questo modo, i miglioramenti delle condizioni di lavoro possono essere attuati da una prospettiva più ampia, in un ambiente privo di conflitti. Per questo motivo, e poiché è un'ulteriore parte del processo di valutazione del rischio che tutte le organizzazioni devono svolgere su base obbligatoria, è importante che la valutazione del rischio psicosociale sia considerata da una prospettiva proattiva.

La valutazione non è valutazione di opinioni ma di condizioni, né consiste nella semplice applicazione di un questionario. L'applicazione del questionario fa parte della valutazione e del modo per ottenere la percezione dei lavoratori delle condizioni da valutare, ma il processo diagnostico è molto più ampio del mero ottenimento di impressioni soggettive e il suo obiettivo finale si concentra sulle cause o condizioni di rischio.

La valutazione non si esaurisce con la determinazione del livello di rischio esistente, ma piuttosto il processo deve proseguire con la proposta di misure preventive e il loro successivo monitoraggio.

Il coinvolgimento della Direzione è assolutamente essenziale per garantire un'azione rigorosa ed efficace, poiché analisi e di intervento psicosociale sono processi riferiti proprio ai sistemi organizzativi.

All'inizio del processo di valutazione, sono generalmente comuni aspettative elevate per l'intervento individuale (istruzione, informazione, formazione...). È fondamentale chiarire fin dal primo momento che tali azioni sono necessarie ma non sufficienti, dovendo privilegiare interventi di natura organizzativa (modifica dei processi, organizzazione degli stessi, ecc.).

L'obiettivo primario di una azione di valutazione dello stress è quello di rilevare i fattori psicosociali che sono suscettibili di produrre effetti dannosi sull'organizzazione e sui lavoratori. Si parte dalla raccolta di informazioni sulle condizioni organizzative, sui contenuti del lavoro e sullo svolgimento del compito, per giungere ad un primo approccio ai fattori di rischio psicosociale. Inoltre, vengono raccolti dati sul funzionamento complessivo dell'organizzazione e del suo contesto.

Lo stress non può essere studiato isolatamente dalla percezione del soggetto, poiché da esso dipende direttamente. Per valutare le condizioni di lavoro suscettibili di produrre stress è necessario informarsi presso i lavoratori. Trattandosi di una percezione personale e soggettiva, al fine di evitare distorsioni dovute a interpretazioni personali, è fondamentale confrontare queste informazioni con i dati oggettivi disponibili.

Si precisa che la valutazione psicosociale è una valutazione delle condizioni oggettive di lavoro e non delle opinioni soggettive che si hanno su di esse, espresse attraverso sondaggi e interviste. Pertanto, le informazioni da raccogliere devono includere:

- **L'informazione oggettiva** consiste nella raccolta di dati relativi all'organizzazione, in termini di struttura, contraddizioni, partecipazione e sistemi operativi, nonché nell'analisi di diversi indicatori relativi al tasso di infortunio, alla salute dei lavoratori, alla qualità e alle prestazioni. Questi dati devono essere richiesti ai diversi reparti coinvolti (Vigilanza Sanitaria, Risorse Umane, ecc.) e, in modo complementare, deve essere osservato il reale funzionamento del sistema di lavoro per vedere eventuali discrepanze tra il lavoro effettivo e quello prescritto.

- **L'informazione soggettiva** cerca di ottenere la percezione che i dipendenti dei vari reparti hanno delle condizioni di lavoro. Al riguardo, è importante indicare che la riservatezza e l'anonimato delle informazioni ricevute saranno sempre garantite. In definitiva, sarà rispettata la privacy e sarà impedito l'accesso ai dati individuali ad eccezione dei tecnici competenti che si occupano della valutazione.

Possono essere utilizzate **tecniche quantitative** utilizzando questionari o test numerici inquadrati nelle note metodologie di valutazione psicosociale che valutano la percezione dei lavoratori oppure **tecniche qualitative** che vengono, invece, svolte attraverso interviste individuali e gruppi di discussione. Informazioni più dettagliate sono ottenute attraverso domande aperte a livello individuale o collettivo.

La raccolta delle informazioni deve essere pianificata per tempo, e i lavoratori devono essere informati, avendo previsto il luogo e l'ora della sua realizzazione. Allo stesso modo, devono essere considerati i dati, sia oggettivi che soggettivi, garantendone l'anonimato e la riservatezza.

I diversi requisiti per ottenere informazioni sono indicati di seguito:

Informazione oggettiva	Informazione soggettiva
Indicatori:	Occorre considerare le informazioni fornite
Dati aziendali generali (organigramma ufficiale, orari, sistemi di promozione, ecc.)	Direzione
Caratteristiche socio-demografiche della forza lavoro (sesso, età, livello socio-culturale, anzianità aziendale)	Servizio di prevenzione
Danni alla salute (assenteismo, assenze per malattia, tassi di rotazione del lavoro,	Servizio medico, se presente
Danni alla produttività (aspetti relativi alle prestazioni e alla qualità)	Ufficio del personale
Verbali delle riunioni del Comitato per la salute e la sicurezza, precedenti rapporti di prevenzione,	Quadri intermedi
Stili di supervisione inadeguati	Lavoratori
Implementazione non partecipata di nuove procedure e tecnologie	Altri reparti considerati rilevanti
Tecniche di raccolta delle informazioni da utilizzare:	
<ul style="list-style-type: none"> • Osservazione diretta delle posizioni e dello sviluppo del lavoro - differenze tra la procedura effettiva e quella prescritta • Quantitativo (metodi di valutazione psicosociale) • Qualitativo (colloqui personali, gruppi di discussione) 	

Nelle organizzazioni a bassa complessità, se non vengono rilevati rischi significativi durante l'analisi di informazioni oggettive e l'applicazione di questionari di valutazione diretta, la valutazione può essere completata senza la necessità di un'analisi soggettiva sistematica. In questi casi, sulla base dei risultati di detti questionari, l'applicazione delle azioni preventive che possono essere specificate sarà determinata o finalizzando la valutazione del rischio, o in mancanza, determinando la necessità di proseguirla attraverso la raccolta di informazioni soggettive più dettagliate.

Attuazione delle misure

Dopo aver determinato le misure preventive da attuare, verranno definiti una serie di parametri al fine di ottenere un'efficace introduzione delle stesse. Ciò comporta lo **sviluppo di un piano d'azione** che deve considerare i diversi aspetti:

- Soggetti incaricati e definizione delle responsabilità
- Quando ogni attività è considerata completata
- Mezzi assegnati per l'attuazione degli stessi
- Modulo di comunicazione delle misure ai lavoratori

Monitoraggio delle misure

In ambito psicosociale si deve tenere in considerazione che la modificazione delle condizioni organizzative può comportare conseguenze impreviste quali situazioni di rifiuto o di conflitto. Per questo le conseguenze vanno monitorate nel tempo: a breve, medio e lungo termine. In questo modo, non solo è possibile valutare la portata e l'impatto delle linee guida stabilite, ma è anche possibile introdurre le necessarie modifiche al fine di adattarle alle esigenze del contesto ed evitare la generazione aggiuntiva di condizioni di rischio o aggravamento dello stesso.

Stress da lavoro in hotel, ristoranti e catering

Secondo l'Accordo europeo sullo stress lavoro correlato del 2004, lo stress è "una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali ed è conseguenza del fatto che alcuni individui non si sentono in grado di soddisfare le richieste o alle aspettative riposte in essi".

Lo stress lavoro-correlato può quindi potenzialmente interessare ogni luogo di lavoro e ogni lavoratore in quanto è causato da diversi aspetti strettamente legati all'organizzazione e all'ambiente di lavoro.

Il termine "stress" non indica necessariamente qualcosa di negativo ma, a volte, la risposta naturale di un organismo che si confronta con una fonte di pressione. Infatti lo stress si divide in stress positivo (eustress), quando sollecita l'organismo a motivare, a svolgere e ad avere successo nelle attività, mentre quello negativo (distress) si attiva quando c'è una risposta negativa ad uno stimolo interno o esterno.

Lo stress lavorativo è determinato dall'interazione tra la persona e il contesto organizzativo e sociale in cui opera ed è il risultato di un rapporto distorto tra gli stress imposti dal compito e dal ruolo e la capacità dell'operatore di farvi fronte. È determinato da una situazione che, limitatamente al luogo di lavoro, richiede al lavoratore di poter affrontare un evento particolare, come la gestione quotidiana degli impegni lavorativi o il rapporto con i propri capi e colleghi.

Rischio psicosociale da stress lavorativo

I rischi psicosociali derivano da modalità inadeguate di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro e da un ambiente di lavoro socialmente mediocre e possono avere conseguenze psicologiche, fisiche e sociali negative, come stress correlato al lavoro, esaurimento o depressione. Alcuni esempi di condizioni di lavoro che comportano rischi psicosociali sono:

- carichi di lavoro eccessivi;
- richieste contrastanti e mancanza di chiarezza sui ruoli;

- mancanza di coinvolgimento nei processi decisionali che interessano i lavoratori e mancanza di influenza sul modo in cui viene svolto il lavoro;
- inadeguata gestione dei cambiamenti organizzativi, precarietà del lavoro;
- comunicazione inefficace, mancanza di supporto da parte di colleghi o superiori;
- molestie psicologiche e sessuali, violenze da parte di terzi.

Una ricerca di Robyn D. Petree, Kirk M. Broome e Joel B. Bennett nel 2012 mostra che i giovani lavoratori adulti della ristorazione affrontano i doppi fattori di stress dell'adattamento al lavoro e della gestione delle responsabilità personali.

Anche i rischi psicosociali in generale, come il burn-out e il bullismo, sono tra le radici causali dello stress.

Il termine burn-out, tradotto dall'inglese, significa letteralmente "bruciato", "scoppio", "sfinito". Il burn-out è una sindrome che consiste essenzialmente nell'esaurimento di stimoli ed emozioni, in una stanchezza e in una sfiducia che portano alla riduzione delle motivazioni e delle capacità personali. I soggetti più esposti a questa forma di esaurimento emotivo sono soprattutto i lavoratori che di professione si prendono cura delle persone.

Le cause che possono produrre burn-out sono: sovraccarico di lavoro, mancanza di controllo, valori contrastanti, bassa retribuzione, mancanza di equità e gratificazione insufficiente.

Il fenomeno del mobbing è legato allo stress, ma di natura diversa. Il bullismo può consistere in attacchi rivolti sia alla persona (dalle molestie sessuali, all'umiliazione, alla diffusione di false informazioni su di essa, all'isolamento) sia all'attività lavorativa della persona, quindi a scapito della sua carriera (mancato riconoscimento del lavoro, eccessivo controllo, minacce di licenziamento, riduzione delle mansioni lavorative o sovraccarico di lavoro con scadenze impossibili). Tali comportamenti abusivi e oppressivi arrecano danno all'integrità fisica e alla personalità morale del lavoratore.

I lavoratori soffrono di stress quando le richieste della loro attività sono eccessive e maggiori della loro capacità.

Oltre ai problemi di salute mentale, i lavoratori sottoposti a stress prolungato possono sviluppare gravi problemi di salute fisica come malattie cardiovascolari o disturbi muscoloscheletrici.

Stress da lavoro nelle strutture ricettive

Pericoli e rischi associati alla movimentazione manuale sul posto di lavoro afferma che i lavoratori di hotel, ristoranti e ristoranti (HORECA) devono sopportare molte condizioni di lavoro sfavorevoli come orari lunghi, irregolari e non standard.

Peggio ancora, le condizioni di lavoro sono peggiorate nel corso dell'ultimo decennio, comportando un grave rischio di stress da lavoro correlato. Di conseguenza, l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro ha identificato HORECA come un settore a rischio.

Lo stress dei dipendenti si rivela un problema significativo nel settore dell'ospitalità ed è costoso sia per i datori di lavoro che per i dipendenti. Sebbene affrontare e ridurre lo stress sia un obiettivo nobile e possa portare a riduzioni dei costi per i datori di lavoro, la natura e l'entità dello stress dei dipendenti dell'ospitalità non sono completamente comprese.

Uno studio di John W O'Neill e Kelly Davis ha identificato i comuni fattori di stress occupazionale in un campione di 164 lavoratori manageriali e impiegati ad ore in 65 diversi hotel, ciascuno dei quali è stato intervistato per otto giorni consecutivi. Si scopre che i due fattori di stress più comuni sono le tensioni interpersonali sul lavoro e i sovraccarichi. Le tensioni interpersonali sul lavoro erano legate a una minore soddisfazione sul lavoro e a maggiori turnover. I gestori degli hotel hanno segnalato un numero significativamente maggiore di stress rispetto ai dipendenti orari. Non ci sono invece differenze significative per genere o stato civile.

Come tutti sappiamo, lo scoppio della pandemia di Covid-19 ha causato un'enorme instabilità sia dal punto di vista sanitario che dal punto di vista economico/politico. I settori danneggiati sono stati molti, tra questi le ripercussioni sono state abbondanti anche nei settori del turismo, dell'ospitalità e della ristorazione. Molti ristoratori e gestori di cocktail bar, oltre al grande settore alberghiero, hanno dovuto adottare

misure, filosofie, limitazioni, vincoli, ma anche compromessi con il loro modo di pensare, di approcciare il lavoro, di relazionarsi con i propri clienti e con il proprio personale di servizio.

Il crollo dell'HoReCa (Hotellerie -Restaurant-Café) ha provocato e colpisce ancora numerosi settori: ad es. quello dei soft drinks che, con un mercato di 4,9 miliardi di euro e 80mila addetti, non riesce a compensare le perdite attraverso il canale distributivo. Se nel settore alimentare, in alcuni casi limitati, l'emergenza coronavirus ha avuto un impatto anche positivo, è con il crollo dell'Horeca che si produce la destabilizzazione di un'intera filiera. A pagare il conto più pesante è il settore Beverage, per il quale le istituzioni dovranno attuare seriamente misure ad hoc con l'obiettivo di salvare un'intera economia. Secondo i dati IWSR, per tornare ai livelli pre-crisi bisognerà attendere il 2024.

A livello psicologico, sia i clienti che i ristoratori hanno subito pesantissime conseguenze; da parte delle strutture ricettive, la paura di fallire, l'attenzione a nuove e rigorose regole, protocolli e sanzioni, la ristrutturazione del team di lavoro e la necessità di nascondersi dietro i dispositivi di sicurezza ha sicuramente limitato e innescato un vero e proprio stress lavorativo. D'altra parte, il timore dei clienti di frequentare luoghi affollati, l'attenzione alle norme igieniche e le disposizioni per ridurre la disponibilità totale delle strutture crea una sorta di ritiro dalla frequentazione delle strutture presenti.

Per ristabilire l'equilibrio e ridurre lo stress lavorativo nelle strutture ricettive è necessario fotografare il fenomeno e produrre interventi che mirino alla resilienza e all'adattabilità; due caratteristiche fondamentali per una rinascita e una ripartenza del settore dell'ospitalità e del turismo.

Riconoscere e valutare lo stress correlato al lavoro

Lo stress può influire sulla salute fisica e mentale dei dipendenti, sulle loro prestazioni e sui loro rapporti con i colleghi. Per questi motivi, i datori di lavoro dovrebbero prestare

attenzione ai primi segni di stress tra il loro personale, al fine di agire rapidamente e ridurre la probabilità che i dipendenti sviluppino stress correlato al lavoro.

Lo stress può manifestarsi in diversi modi, ma i manager possono riconoscere i primi segnali prestando attenzione ai cambiamenti nel comportamento, nelle abitudini o nello stato emotivo dei dipendenti. Ecco i sintomi più comuni di stress a livello emotivo e lavorativo:

Livello Emotivo	Livello di lavoro
Irritabilità	Arrivare in ritardo al lavoro
Ansia e depressione	Perdita di impegno
Scoraggiamento	Errori insoliti
Pessimismo	Assenteismo
Sensazione di essere sopraffatto e incapace di farcela	Iniziativa diminuita
Difficoltà cognitive, come una ridotta capacità di concentrazione o di prendere decisioni	Un calo generale delle prestazioni lavorative

In alcuni paesi come l'Italia o il Regno Unito, i dirigenti hanno anche l'obbligo legale di garantire la salute e la sicurezza dei propri dipendenti sul lavoro, e questo include la prevenzione dello stress da lavoro correlato. Nello specifico, in questi Paesi la legge prevede che i datori di lavoro debbano proteggere i dipendenti dallo stress lavoro correlato effettuando un'accurata valutazione del rischio.

Una valutazione del rischio generalmente implica l'identificazione dei pericoli, la valutazione dei rischi, la registrazione e la revisione dei risultati. Sfortunatamente, i rischi di stress non sono sempre evidenti dall'osservazione, di conseguenza la valutazione può essere più impegnativa. Quindi, come possono i manager effettuare una valutazione valida?

Molti approcci alla valutazione dello stress correlato al lavoro suggeriscono di integrare una valutazione oggettiva, in cui i dati oggettivi vengono raccolti e analizzati, con una fase soggettiva, in cui i risultati dei dati vengono confrontati con le informazioni personali provenienti dai lavoratori (le loro emozioni e pensieri).

Prima fase: la valutazione oggettiva	Seconda fase: la valutazione soggettiva
In questa fase vengono raccolti dati oggettivi: numero di infortuni e infortuni, assenze, fatturato, ecc.	In questa fase vengono raccolti dati soggettivi somministrando a tutti i dipendenti un questionario di valutazione sulla percezione soggettiva dello stress.

Si è appena accennato all'utilizzo di un questionario di valutazione, ma quale questionario possono utilizzare i manager per valutare con precisione lo stress lavoro correlato? L'Health and Safety Executive (HSE), l'agenzia governativa britannica responsabile della regolamentazione della salute sul lavoro, offre uno dei sondaggi più efficaci per valutare lo stress nei dipendenti: lo **strumento HSE Management Standards Indicator**.

Strumento indicatore degli standard di gestione HSE

L'HSE Management Standards Indicator Tool è uno strumento di indagine che i manager di vari settori produttivi, come ristoranti e strutture ricettive, possono distribuire a tutti i dipendenti. Questa indagine si compone di 35 voci riguardanti le condizioni di lavoro che potrebbero essere potenziali cause di stress lavoro correlato. Secondo l'HSE, queste "condizioni di lavoro" corrispondono alle sei principali cause di stress sul posto di lavoro. Questi sono conosciuti come gli **Standard di Gestione**:

- **Controllo:** questo standard si riferisce a quanto potere e responsabilità hanno le persone. Se i dipendenti sentono una mancanza di controllo sul proprio lavoro, potrebbero sentirsi stressati.
- **Richieste:** i dipendenti potrebbero non essere in grado di far fronte al proprio carico di lavoro o all'ambiente di lavoro e ne consegue che si sentono sopraffatti.
- **Supporto:** i dipendenti possono anche sentirsi stressati perché non sono supportati dai loro dirigenti o colleghi. Una mancanza di supporto può far sentire le persone sottovalutate.

▪ **Relazioni:** questa norma si riferisce al modo in cui le persone interagiscono a livello personale e professionale sul posto di lavoro: se le buone relazioni promuovono un lavoro positivo e consentono di evitare conflitti, quelli negativi possono portare a stress.

▪ **Ruolo:** le persone si stressano quando non capiscono il loro ruolo e cosa ci si aspetta da loro.

▪ **Cambiamento:** questo standard riguarda il modo in cui i manager comunicano i cambiamenti organizzativi. I cambiamenti possono causare sentimenti di incertezza e stress, soprattutto quando i dipendenti non sono coinvolti nei cambiamenti decisionali e quando questi cambiamenti non vengono nemmeno comunicati in anticipo.

Questi standard di gestione possono aiutare i manager a identificare i principali rischi di stress; in questo modo i manager possono tutelare i dipendenti affrontando le principali cause di stress e malessere.

Ecco i 35 elementi dello strumento dell'indicatore degli standard di gestione HSE. Tieni presente che i punteggi si basano sulla scala Likert da 1 a 5 punti (da “Mai” a “Sempre”).

Strumento indicatore degli standard di gestione HSE
1. Ho chiaro cosa ci si aspetta da me al lavoro
2. Posso decidere quando prendermi una pausa
3. Diversi gruppi di lavoro richiedono da me cose difficili da combinare
4. So come portare a termine il mio lavoro
5. Sono soggetto a molestie personali sotto forma di parole o comportamenti scortesi
6. Ho scadenze irraggiungibili
7. Se il lavoro diventa difficile, i miei colleghi mi aiuteranno
8. Ricevo un feedback di supporto sul lavoro che svolgo

9. Devo lavorare molto intensamente
10. Ho voce in capitolo nella mia velocità di lavoro
11. Ho chiaro quali sono i miei doveri e le mie responsabilità
12. Devo trascurare alcuni compiti perché ho troppo da fare
13. Ho chiari gli obiettivi per il mio Dipartimento
14. C'è attrito o rabbia tra i colleghi
15. Ho scelta nel decidere come svolgo il mio lavoro
16. Non sono in grado di fare pause sufficienti
17. Capisco come il mio lavoro si inserisce nell'obiettivo generale dell'organizzazione
18. Sono costretto a lavorare per lunghe ore
19. Ho la possibilità di decidere cosa fare al lavoro
20. Devo lavorare molto velocemente
21. Sono soggetto a bullismo sul lavoro
22. Ho pressioni di tempo irrealistiche
23. Posso fare affidamento sul mio manager di linea per aiutarmi con problemi di lavoro
24. Ricevo aiuto e supporto di cui ho bisogno dai colleghi
25. Ho voce in capitolo sul modo in cui lavoro
26. Ho sufficienti opportunità per chiedere ai manager di modificare il lavoro
27. Ricevo il rispetto che merito sul lavoro dai miei colleghi
28. Il personale è sempre consultato in merito al cambiamento sul lavoro
29. Posso parlare con il mio manager di linea di qualcosa che mi ha sconvolto o infastidito sul lavoro

30. Il mio orario di lavoro può essere flessibile
31. I miei colleghi sono disposti ad ascoltare i miei problemi di lavoro
32. Quando vengono apportate modifiche al lavoro, capisco come esse funzioneranno in pratica
33. Sono supportato se ho compiti emotivamente impegnativi
34. Le relazioni sul lavoro sono tese
35. Il mio manager di linea mi incoraggia al lavoro

Per quanto riguarda altre istruzioni specifiche, fare clic sul collegamento:

<https://www.hse.gov.uk/stress/standards/downloads.htm>.

Una volta che i dirigenti hanno analizzato i sondaggi dei dipendenti, è importante che comunichino i risultati al proprio personale. In realtà, questa indagine vuole essere solo un punto di partenza: può essere un'utile guida per azioni future e può costituire la base di discussioni tra datori di lavoro e dipendenti.

In conclusione, lo stress non dovrebbe essere un argomento che i datori di lavoro hanno paura di gestire. I manager devono ricordare che eseguire una valutazione del rischio di stress ben pianificata è fondamentale per prevenire il burnout, l'assenteismo e persino problemi di salute mentale a lungo termine.

Agendo in anticipo per affrontare le potenziali cause di stress, i datori di lavoro possono prevenire l'impatto di questi problemi sulla loro organizzazione. Per questo motivo, è sempre meglio adottare un approccio proattivo per controllare lo stress, piuttosto che reagire quando le persone sono già stressate.

Ma se i datori di lavoro sono già stressati, cosa possono fare i manager per ridurre lo stress e il malessere?

Come i manager possono ridurre lo stress dei dipendenti

Lo stress è, ovviamente, un problema critico all'interno delle organizzazioni e della società contemporanea ed è un fenomeno complesso. Significa che ci sono molti fattori esterni - ambientali - e interni - di coping, cognizione - che contribuiscono ai livelli di stress che si sta vivendo.

Nel valutare le cause e gli effetti dello stress sul posto di lavoro, è importante notare che ci sono molti fattori nascosti nel modo in cui si risponde, si vive e si gestisce lo stress. Secondo la teoria transazionale dello stress, il livello di stress dipende non solo da fattori ambientali ma anche da variabili individuali come la cognizione e la personalità e le modalità di gestione. Pertanto i livelli e gli effetti dello stress variano a seconda di molteplici fattori. Comprendendo le cause e gli effetti dello stress sul posto di lavoro, può verificarsi un cambiamento positivo in termini di riduzione dello stress sul posto di lavoro.

Il posto di lavoro di oggi subisce molti cambiamenti. Ci sono nuove tecnologie, che cambiano il modo in cui lavoriamo e svolgiamo i compiti. Se un dipendente non ha le capacità per completare tali compiti in modo efficace, subisce le pressioni del datore di lavoro. Questa pressione crea stress che può influire negativamente sulle prestazioni e sul benessere. C'è competizione per sopravvivere, e quindi l'organizzazione continua a chiedere sempre di più ai suoi dipendenti. Trascorrere lunghe ore al lavoro interrompe l'equilibrio tra lavoro e vita privata, portando i dipendenti sovraccarichi a perdere la vita sociale e gli eventi familiari. A causa della crisi economica, molte aziende si stanno ridimensionando o si stanno fondendo. L'ambiguità causata da tali drastici cambiamenti aziendali lascia i dipendenti senza controllo su ciò che accadrà al loro impiego. Tutti questi quattro cambiamenti ambientali sul posto di lavoro possono diventare i principali fattori di stress per i dipendenti; da quelli che occupano posizioni dirigenziali elevate, a quelli di rango più basso.

Quindi possiamo vedere che lo stress può derivare da una varietà di fonti. Può derivare da problemi all'interno della vita personale o familiare di un individuo, ma lo stress può essere causato da problemi che si sviluppano sul posto di lavoro.

Ci sono alcune pratiche di gestione che creano stress nella vita del singolo dipendente. Mentre i corsi di leadership e management contemporanei promuovono tecniche di gestione efficaci, alcuni manager, spesso formati nella "vecchia scuola" o forse più interessati al proprio avanzamento, dimenticano che le proprie azioni possono creare un ambiente di lavoro stressante e influire sul successo e sulla salute organizzativa di un'unità di lavoro.

Esistono diversi tipi di manager che possono influenzare negativamente l'ambiente di lavoro:

- Dirigenti che confondono l'urgenza con la crisi. molti incarichi e responsabilità devono portare un senso di urgenza; sono importanti, necessari e devono essere completati in modo tempestivo. Tuttavia, in particolare sul lato amministrativo di un'agenzia, non tutte le azioni costituiscono una crisi. Per molti manager, invece, tutti gli incarichi che hanno una scadenza anticipata, sono visti come una crisi. Può quindi accadere che i dipendenti siano costretti a lavorare in tempi non necessari e in condizioni stressanti per incarichi che dovrebbero essere considerati di routine.

- Manager che micro-gestiscono. Questo tipo di manager sono quelli che controllano e strutturano la giornata lavorativa del subordinato e pretendono solo un modo per svolgere i compiti assegnati. Allo stesso tempo, non si concentrano sullo sviluppo delle conoscenze e abilità necessarie ai subordinati per lavorare in modo indipendente e raggiungere il loro successo.

- Dirigenti che conferiscono incarichi incompleti. Questi manager per mantenere il controllo sui propri dipendenti assegnano piccoli compiti incompleti. In questo modo i dipendenti sono costretti a chiedere informazioni aggiuntive prima che l'incarico possa essere portato a termine.

- Dirigenti inflessibili. Questo è abbastanza autoesplicativo, i manager devono adottare un approccio flessibile alle mutevoli richieste fatte a loro e alle loro risorse.

Ci sono molte più azioni che i manager possono intraprendere per influenzare negativamente il lavoro dei dipendenti, ma quelle citate sono quelle meno conosciute.

Come possono diventare più efficaci e ridurre davvero lo stress?

Oltre a comprendere l'impatto delle loro azioni sui dipendenti e continuare ad apprendere capacità di leadership e di gestione efficace, ci sono diversi passaggi che un manager può intraprendere. La comunicazione è un fattore chiave se un manager vuole implementare una leadership efficace. In molte organizzazioni, la rottura delle relazioni tra lavoro e management si verifica quando c'è un'interruzione nella comunicazione. L'incapacità di un manager di comunicare con i propri dipendenti o di incoraggiare la comunicazione reciproca produce risultati negativi. Una leadership efficace e la gestione delle risorse umane richiedono una comunicazione efficace e continua a tutti i livelli.

Nel trattare con i subordinati il manager deve essere considerato equo, aperto e onesto. Fin dall'inizio, i dipendenti dovrebbero comprendere le aspettative del manager, in particolare per quanto riguarda il modo in cui dovrebbero affrontare il proprio lavoro e il modo in cui conduce la disciplina e la valutazione delle prestazioni.

I periodi di grande stress sono, ovviamente, tempi emotivi per i dipendenti. Uno dei ruoli importanti svolti da un manager in questi momenti è quello di valvola di sicurezza, uno sfogo emotivo attraverso il quale i dipendenti possono sfogare in modo appropriato rabbia, paura, frustrazione e preoccupazioni. Allo stesso tempo, è altrettanto importante che il manager impari come proteggere con successo i subordinati dallo stress prodotto da quelli più in alto nella catena del "comando".

I dipendenti attendono con impazienza il manager che si interessa direttamente alle loro prestazioni ed è coinvolto nelle attività dell'organizzazione. È quindi fondamentale

che il manager si renda conto dell'importanza del supporto ai subordinati, soprattutto quando quel personale è quello colpito dalla crisi. Tale ruolo diventa particolarmente necessario quando i problemi negativi si verificano all'interno dell'organizzazione stessa e i manager sono incaricati di mantenere alto il morale dell'agenzia. È essenziale che gli stessi dirigenti mantengano un atteggiamento esteriormente positivo, soprattutto in presenza dei propri subordinati; per la salute dell'organizzazione e della sua missione, i manager non possono permettersi di essere visti come negativi.

In tutti i diversi tipi di lavoro - importanti come le forze dell'ordine ma anche normali agenzie - è necessario che, per la propria salute mentale, il personale cerchi il "lato positivo", accettando che la gravità delle mansioni lavorative possa essere alleviata. Dirigenti che prendono troppo sul serio non solo il proprio lavoro ma anche se stessi, rischiano di danneggiare il benessere emotivo del proprio personale e di se stessi.

Parte del processo di maturazione dei leader organizzativi e dei manager è la consapevolezza che devono essere disposti ad assumersi la responsabilità delle azioni dei propri subordinati, azioni che non sono sempre sotto il diretto controllo del manager, così come delle proprie azioni. È, ovviamente, facile gettare un subordinato "sotto l'autobus". Potrebbe essere più appropriato per il manager accettare parte della responsabilità quando un subordinato non riesce a realizzare ciò che si desidera e utilizzare la situazione come un'esperienza di apprendimento per tutti.

Sia i manager che il personale dovrebbero rendersi conto che prestazioni lavorative efficaci richiedono un equilibrio tra esigenze professionali, responsabilità familiari e problemi personali. Il mancato riconoscimento e accettazione della relazione tra ciascuno di questi aspetti può troppo spesso provocare conflitto, frustrazione e rabbia che si riversano in tutte le parti della propria vita. Essere efficaci sul lavoro significa semplicemente imparare a bilanciare le esigenze lavorative con quelle degli altri ambiti della propria vita. Per i manager, ciò significa anche che non solo imparano ad applicare tale equilibrio nella propria vita, ma lo accettano anche come una necessità per il lavoro sano e la vita personale dei propri dipendenti.

Se un manager desidera creare un posto di lavoro efficace deve concentrarsi su due aree principali:

- Il primo è conoscere le persone con cui lavora: i loro punti di forza, le loro debolezze, le loro famiglie e le loro aspirazioni professionali. Forte di tale conoscenza, un manager di successo può sia assegnare in modo appropriato compiti e responsabilità sia assicurare che i dipendenti percepiscano il proprio lavoro come significativo e prezioso.
- Il secondo è lavorare allo sviluppo delle persone che servono alla sua organizzazione, aiutandole a svolgere il proprio lavoro in modo più efficace e con meno distrazioni attraverso programmi di gestione dello stress, gestione del tempo e finanza personale, ad esempio. Tale sviluppo dovrebbe essere visto come un investimento nel futuro dell'agenzia.

Per ridurre lo stress sul posto di lavoro, è importante che i manager diano l'esempio. In qualità di leader, è fondamentale tenere sotto controllo le emozioni. Negatività, rabbia o stress non dovrebbero gravare sui dipendenti.

Il manager ha bisogno di tempo sufficiente per rilassarsi alla fine della giornata lavorativa. Un'idea innovativa è quella di organizzare riunioni informali piuttosto che riunioni nella solita sala. I gestori devono fare esercizio e avere uno stile di vita sano. Questo è estremamente importante quando si tratta di combattere lo stress correlato al posto di lavoro. I programmi di benessere dei dipendenti sono un buon modo per aiutare i dipendenti a rilassarsi e sentirsi meglio con se stessi. L'attività sociale è anche utile per ridurre lo stress, aumentare il morale e costruire il team. Almeno una volta alla settimana il manager dovrebbe mettere da parte un'ora per riunire la sua squadra in un ambiente divertente.

Uno dei ruoli dei supervisor è garantire la sicurezza sul lavoro che, se non c'è, causerà un ambiente stressante.

Secondo Dessler, i supervisori sono membri chiave del programma di sicurezza dell'azienda. Dovrebbero mantenere un luogo di lavoro sicuro e salubre lontano dai pericoli. A titolo di garanzia, sono responsabili nel monitorare frequentemente i loro luoghi di lavoro per identificare condizioni non sicure o malsane. È importante coinvolgere e indagare sugli incidenti sul lavoro e incoraggiare i dipendenti a segnalare condizioni non sicure o malsane. È inoltre fondamentale istituire azioni per prevenire il ripetersi di incidenti e assicurarsi che tutti i dipendenti siano adeguatamente formati per svolgere il lavoro in sicurezza. I dipendenti devono inoltre essere informati dei rischi associati al lavoro che devono svolgere prima di iniziare il lavoro. Importante è anche informarli sulle procedure da seguire in caso di emergenza, su come segnalare condizioni non sicure o insalubri e su come affrontare i casi di infortuni sul lavoro. I supervisori devono inoltre monitorare il comportamento dei dipendenti per garantire che il lavoro venga svolto e intraprendere azioni tempestive per correggere eventuali azioni o comportamenti non sicuri o dannosi per la salute.

Nonostante la ricerca limitata, ci sono alcune prove che gli interventi di coaching possono aiutare a ridurre lo stress sul posto di lavoro, sia direttamente che indirettamente. L'influenza diretta del coaching sullo stress sul posto di lavoro si verifica quando il cliente sperimenta livelli elevati di stress e viene avviato un intervento di coaching mirato specificamente a ridurre i livelli di stress. Le influenze indirette del coaching sullo stress sul posto di lavoro possono essere osservate se l'obiettivo del cliente è migliorare le prestazioni e così facendo può diventare meno stressato o sotto pressione. La sezione che segue comporterà una sintesi e una critica della letteratura esistente sugli effetti del coaching sulla riduzione dello stress sul posto di lavoro.

Poiché lo stress deriva da tanti fattori esterni e interni, dinamici e fluidi, credo che eliminarlo del tutto sul posto di lavoro sia impossibile. Né credo sia realistico pensare di poter consigliare un singolo metodo per combattere e curare lo stress lavorativo. È necessaria una combinazione di metodi e applicazioni per aiutare i clienti a gestire e far fronte allo stress.

Osservando più da vicino le cause dello stress lavorativo, è possibile trovare soluzioni che possano ridurlo. Ad esempio, le possibili soluzioni ai problemi minacciati da fattori ambientali (o organizzativi) potrebbero essere avviate e implementate

dall'organizzazione, in modo proattivo o reattivo. L'organizzazione potrebbe riprogettare le descrizioni e le aspettative dei lavori, migliorare le strategie di leadership e le condizioni di lavoro o fornire formazione pertinente per i dipendenti. Il vantaggio di seguire tali politiche è sia per il datore di lavoro che per il dipendente, con l'obiettivo di eliminare le cause significative dello stress sul posto di lavoro. Queste soluzioni, tuttavia, sono al di fuori del controllo dei dipendenti; solo la direzione può implementare tali politiche e avviare questi cambiamenti. Tali strategie focalizzate sui problemi, se suggerite ma poi non accettate e implementate dall'organizzazione, possono tuttavia essere molto svantaggiose. Quando i dipendenti si aspettano e sono incoraggiati dal cambiamento promesso e il cambiamento non viene portato a termine, i livelli di stress torneranno e aumenteranno ancora di più.

Le organizzazioni possono implementare pratiche innovative di salute sul lavoro come la gestione dello stress e programmi di benessere. Possono iniziare il coaching per aiutare i dipendenti a ridurre e gestire i livelli di stress. L'obiettivo principale dei programmi di assistenza ai dipendenti (EAP), quelli che incorporano la gestione dello stress e le tecniche di benessere, è ridurre al minimo le reazioni avverse dei dipendenti allo stress in modo che i dipendenti possano essere più sani, più felici, più produttivi e meno probabilmente assenti. I programmi di gestione dello stress e benessere prevedono la formazione dei dipendenti sulle tecniche di meditazione e rilassamento e, in generale, promuovono uno stile di vita più sano e rilassato. Questa soluzione ha un vantaggio per entrambe le parti sul posto di lavoro; in particolare in quanto migliora la resilienza e le capacità di coping dei partecipanti. Va detto, tuttavia, mentre questi programmi progressivi cercano di affrontare i sintomi dello stress riducendo al minimo le reazioni avverse ad esso, non arrivano al nocciolo del problema; il fattore variabile della percezione e interpretazione da parte del singolo dipendente di situazioni stressanti.

I livelli di stress possono essere modificati dalla percezione cognitiva dell'individuo e, secondo alcuni psicologi, gli individui colpiti dallo stress lavorativo hanno il controllo su come viene gestita la loro tensione. La prospettiva cognitiva sullo stress mostra che lo stress risiede negli occhi di chi guarda (Lazarus, 1966). Pertanto, se lo stress è parzialmente causato da percezioni, pensieri ed emozioni indesiderabili, la soluzione sta nell'alterare queste percezioni, pensieri ed emozioni. I programmi di gestione dello

stress e benessere non affrontano il lato cognitivo dello stress e quindi affrontano solo in parte il problema dello stress lavorativo.

Come scomporre il concetto di capo-impiegato per avvicinarsi quanto più possibile al concetto di squadra

In ambito lavorativo si sente sempre più spesso parlare del significato di "team leader". Molti, per semplificare la traduzione, associano il significato di team leader a quello di "boss", e questo ha tutta una serie di conseguenze negative per il significato di team leader, che è una risorsa aziendale molto importante, in molti casi addirittura vitale, per la società o l'organizzazione in cui opera. È importante chiarire che essere un team leader non significa comandare i propri dipendenti e standardizzare i vari aspetti aziendali alla loro personalità. Il vero caposquadra è una guida del gruppo di lavoro, un traghettatore verso il successo o il fallimento dell'azienda.

Nonostante questo, sono tante le situazioni in cui ciò non accade, in cui ci troviamo di fronte a un vero capo, nel senso negativo del termine, che non prova alcun tipo di empatia nei confronti dei propri dipendenti. E quasi dimenticando che sono loro a gestire i suoi affari.

Questi comportamenti sono completamente dannosi per i loro dipendenti. Questi "leader" ricordano le relazioni che esistevano nei sistemi feudali. Sono persone che hanno una concezione autocratica del potere e che non si preoccupano delle ripercussioni negative del proprio comportamento. Percepiscono l'azienda o l'organizzazione come una macchina che deve funzionare perfettamente e in cui i dipendenti subordinati sono solo pezzi dell'ingranaggio.

Un capo tossico si concentra più sui risultati che sui processi.

È stato dimostrato che una leadership positiva genera maggiore efficienza. Le relazioni democratiche e orizzontali, nel tempo, ottengono più rispetto dai lavoratori. Soprattutto, un vero leader ha autorità morale sugli altri. Non ha bisogno di sanzioni o punizioni perché i suoi dipendenti si impegnino a raggiungere gli obiettivi dell'azienda, ma motiva e premia per aumentare il loro senso di appartenenza e il loro impegno. Un boss tossico, invece, usa la paura come arma. Questo è lo strumento che utilizza per

convincere i dipendenti a perseguire gli obiettivi dell'azienda. Mentre questo metodo può funzionare nel breve termine, nel medio-lungo termine danneggia l'azienda: i dipendenti, infatti, si sentiranno frustrati e stressati e coglieranno la prima occasione per lasciare l'azienda. Per questo è un leader che è dannoso per l'intera azienda.

Tutti gli studi sulla psicologia del lavoro indicano che una sana relazione tra i vari membri di un team porta ad una maggiore produttività e migliori risultati. Per questi motivi sopra elencati, ogni azienda dovrebbe avere il concetto di “team” piuttosto che il concetto di “Capo-impiegato”, dove sono tutti uguali, anche se ciascuno con il proprio lavoro.

Il cosiddetto lavoro di squadra è un modo popolare e diffuso di gestire il lavoro. Il team condivide obiettivi e carico di lavoro secondo una visione condivisa di ruoli e regole da rispettare, con l'obiettivo finale di collaborare e lavorare in sinergia per raggiungere gli obiettivi di business e migliorare la produttività. Ecco perché saper lavorare in squadra è ormai una competenza fondamentale da acquisire in ogni percorso lavorativo: ecco perché, tra le competenze più richieste per trovare un lavoro, viene valutata spesso anche l'attitudine a lavorare in team.

Come lavorare in modo efficace in una squadra

Ogni team, per quanto affiatato, è gestito da un project manager in grado di creare un'efficace collaborazione tra i membri del gruppo, riuscendo a gestire i conflitti interni e a far rispettare le procedure. Da questo passa la possibilità di creare un team vincente.

Per questo motivo, la qualità che ogni buon project manager deve possedere è una buona dose di leadership, cioè quell'insieme di abilità che permettono di interagire con i membri del team: capacità logica, capacità di negoziazione, organizzazione, capacità di far crescere professionalmente i membri del gruppo oltre, ovviamente, ad una buona dialettica e competenze tangibili.

Cosa significa lavorare in team.

Lavorare in team significa acquisire fiducia negli altri collaboratori e, nello specifico per il project manager, significa poter delegare il lavoro, affidando responsabilità

secondo le capacità personali di ciascuno. L'individuo ha così la possibilità di crescere professionalmente. Il lavoro di squadra, quindi, non nasconde segreti né formule magiche: è solo attraverso la gestione coerente delle risorse che un buon leader è in grado di trasmettere le proprie competenze al fine di ottenere i migliori risultati. Ma lavorare in team significa anche consentire la circolarità della comunicazione e garantire il benessere delle persone, che hanno in comune una visione chiara e condivisa dell'obiettivo da raggiungere.

Per raggiungere questo obiettivo, suggeriamo un'attività di gruppo, il brainstorming, in cui organizzare il team e prendere confidenza con questa struttura aziendale. Il brainstorming è una tecnica creativa per la ricerca di idee che viene utilizzata in ambito educativo e soprattutto in ambito aziendale. Il libero flusso di idee non solo incoraggia la creazione di soluzioni innovative, ma si rivela un'attività di squadra fondamentale costruire per creare sinergia tra i collaboratori. Il brainstorming è la prima fase di qualsiasi progetto imprenditoriale di successo: l'unione di un gran numero di pensieri migliora la comunicazione associativa, favorendo l'individuazione di nuove strategie originali.

Risoluzione del problema

Il brainstorming può rivelarsi uno strumento vincente anche per le aziende che attraversano un particolare periodo di crisi. Le idee condivise da tutti i collaboratori dell'azienda sono elementi essenziali per aiutare l'imprenditore a identificare il proprio problema e cercare di ideare soluzioni adeguate e innovative.

Perfeziona i progetti di business

Il progetto imprenditoriale è solitamente concepito dall'imprenditore o dai membri del management: considerare le opinioni di ogni collaboratore che svolge attività di brainstorming può rivelarsi la soluzione più adeguata per creare nuovi progetti efficaci e nuove strategie promozionali.

Incoraggiare la risoluzione dei problemi

L'utilizzo di un diagramma di brainstorming è un'attività molto importante per la creazione di nuove soluzioni all'interno dell'azienda: la tecnica del brainstorming incoraggia i collaboratori aziendali nell'analisi dei problemi e nell'individuazione di soluzioni adeguate. L'unione e il confronto di idee diverse provenienti da diversi

collaboratori possono dar vita a progetti originali e creativi in grado di risolvere problematiche aziendali particolarmente complicate.

Crea una squadra affiatata e vincente

L'attività di brainstorming richiede impegno e collaborazione da parte di ogni dipendente aziendale: ognuno può esprimere le proprie idee in totale libertà per individuare soluzioni innovative. Il Brainstorming è quindi un'attività particolarmente efficace in un'ottica di Team Building in quanto il lavoro di squadra è un prerequisito indispensabile per il successo di ogni progetto.

Raccogli le opinioni di tutti

Conoscere i pareri di tutti i componenti di un'azienda è fondamentale per poter rinnovare in modo significativo i propri servizi. Le idee di più persone possono dar vita a progetti nuovi e originali in grado di ribaltare le logiche di mercato. Considerare le opinioni di tutti è un'attività particolarmente efficace anche dal punto di vista del Team building in quanto dà importanza a ogni membro dell'azienda.

Dopo aver pensato all'idea del team attraverso il brainstorming, devi mettere tutto in pratica attraverso il Team Building. Letteralmente significa "costruire una squadra". Si intende infatti l'insieme delle attività e delle procedure che servono a far interagire un gruppo di persone al fine di migliorare la propria capacità di lavorare in squadra.

Come funziona

Le modalità di costruzione di una squadra possono essere suddivise in due categorie: Tattiche "passive", incentrate sullo sviluppo di protocolli di comunicazione, sull'uso del project management, ecc.

Tattiche "attive" o specifiche come la partecipazione a giochi e attività di team building.

Le attività di team building lavorano sul funzionamento del team in modo "underground" e implicito. Il formatore e l'aula sono eventualmente presenti solo al momento del briefing iniziale e nel debriefing finale, quando viene presentata l'attività e quando vengono poi riepilogati i risultati e le conseguenze. Per tutto il resto del tempo il team si trova in un contesto volutamente diverso e lontano dalla routine aziendale.

Cosa fare

- Definire un unico obiettivo: avere più obiettivi durante una sessione di brainstorming non è mai una buona idea. La prima regola da seguire quando si intraprende un processo di brainstorming è definire un unico obiettivo da raggiungere. Solo così potremo essere sicuri di non sprecare energie in progetti inutili e potremo concentrarci sulle priorità.

- Basta ai giudizi, sì alle idee: un'altra regola importante da seguire per garantire una sessione di brainstorming di successo significa partecipare con spirito propositivo e inclusivo. Fare brainstorming significa mettere intorno a un tavolo tante persone ognuna con la propria testa. Se vuoi fare il percorso del brainstorming e raggiungere l'obiettivo prefissato, non devi mai giudicare chi ci sta di fronte, né avere preconcetti. Mentre è importante suggerire le idee che ci vengono in mente, anche se possono sembrarci di scarsa utilità o sbagliate.

- Definire un piano di incontri periodici: come per tutti i progetti, anche per raggiungere l'obiettivo prefissato attraverso un processo di brainstorming è necessario disporre di un piano di incontri periodici ben definito e organizzato. Stabilire un lasso di tempo con un limite di tempo massimo da rispettare è fondamentale per fare la sessione di brainstorming. La costanza e l'impegno nel rispetto dei tempi e dei metodi di lavoro sono la regola d'oro, la chiave del successo.

- Scegliere le personalità giuste: avere al tavolo le personalità giuste è un'altra regola importante da seguire per non perdere tempo a inseguire obiettivi poco chiari o irraggiungibili. Infatti con il brainstorming le idee prodotte possono essere davvero tante e bisogna saperle sintetizzare e renderle utili ai fini del business. Il background professionale dei partecipanti al processo di brainstorming deve essere il più vario possibile, ponendo attenzione nella scelta solo di persone capaci di generare idee e di evidenziare problemi senza portare malcontento all'interno del gruppo. Figura chiave all'interno del gruppo è quella del moderatore, che deve saper mediare e coordinare il flusso delle idee riportando la squadra a concentrarsi sull'obiettivo finale quando necessario.

- Creare un ambiente di lavoro favorevole: una regola del brainstorming spesso sottovalutata è la scelta dell'ambiente di lavoro. Trovarsi in un luogo luminoso e

salubre serve a stimolare la creatività e il buon umore, condizione importante per aumentare le possibilità di successo nel raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

- Piccolo aiuto esterno: avere strumenti a supporto del brainstorming è una regola da applicare non solo in questo contesto, ma in tutti quei contesti in cui è importante tenere traccia di ciò che viene detto ad alta voce. Il tipo di strumento da utilizzare va scelto in base al tipo di contesto: lavagne cancellabili e post-it colorati sono tra gli strumenti più utilizzati per la loro facilità d'uso e la loro multifunzionalità.

- Non interrompere il flusso delle idee: un'altra regola del brainstorming che viene spesso menzionata nei libri sull'argomento è la seguente: non interrompere mai il flusso delle idee per nessun motivo. Il motivo è semplice, il brainstorming funziona bene solo se la corretta miscelazione di idee diverse avviene in un unico flusso. C'è però sempre un'eccezione alla regola: se ti accorgi che c'è troppa sproporzione tra le idee proposte dalle persone del gruppo, il moderatore dovrà intervenire interrompendo il flusso e dando a tutti la possibilità di intervenire.

- No device: una regola di brainstorming che potrebbe suscitare qualche resistenza è la seguente: no smartphone, computer, tablet e cellulari di vecchia o nuova generazione. Insomma, quando entri nella stanza di lavoro per iniziare il brainstorming devi fare un po' come fai quando entri al cinema o al teatro: spegni i cellulari e concentrati su quello che stai facendo in questo momento.

- Utilizzare uno strumento di mappatura grafica: finalmente una regola di brainstorming utile per concludere con successo una sessione e portare con sé un punto di partenza su cui lavorare nelle sessioni successive: mappare graficamente le idee e i concetti emersi tramite software, se non disponiamo di questi strumenti, con carta e penna vecchio stile.

Quanto dura

Il team building può avere durate molto diverse a seconda dello scopo. Si va da pochi minuti a diversi giorni di attività.

- 15-60 minuti: breve intervento rompighiaccio tra le sessioni di un convegno ad esempio, per rompere il ghiaccio e far “svegliare” i partecipanti.

- 2-4 ore: attività formativa inserita all'interno di un convegno per lavorare sul funzionamento del team e sviluppare modalità di comunicazione più efficaci.
- 1-2 giorni: evento aziendale che porta i partecipanti in un contesto lontano dalla normalità aziendale, per integrare nuove persone nel team e lavorare in modo approfondito sulla risoluzione dei problemi aziendali.
- Intervento periodico all'interno di un corso di formazione aziendale semestrale o annuale.

La figura del formatore

La squadra è accompagnata per tutto lo svolgimento dell'evento da istruttori professionisti e formatori. Grazie alla loro grande esperienza, sono in grado di monitorare costantemente l'andamento della squadra, di stimolare la creatività e la fantasia, di garantire il coinvolgimento di tutti nel lavoro comune. A volte nel ruolo del formatore potresti aver bisogno di un aiuto specializzato. Altre volte il ruolo del team builder, invece, non richiede conoscenze specifiche ma spiccate capacità motivazionali e organizzative. Spesso l'allenatore o il formatore funge anche da valutatore del gruppo che gli è stato assegnato. Osserva attentamente le dinamiche comunicative e le reazioni emotive espresse dai partecipanti durante lo svolgimento dell'attività e, alla fine, disegna un profilo psicologico di ciascun membro del team e uno complessivo del team nel suo insieme. Questo profilo sarà utile all'organizzatore e al main trainer coinvolto nell'evento per il debriefing finale. Ma può anche essere acquisito dall'azienda, che così saprà meglio cosa succede nel lavoro di squadra all'interno del team.

Altri problemi di salute comuni nella forza lavoro del settore HORECA

Il settore alberghiero (Horeca) è composto da hotel, bar, pub, ristoranti, servizi di catering, da asporto, fast food, bar e bistrot, ecc.

Caratteristiche del settore: costituito principalmente da piccole imprese con meno di 10 dipendenti. La sua forza lavoro è composta principalmente da giovani: secondo una statistica europea (EU-25, Eurostat 2005) circa il 48% dei dipendenti ha meno di 35 anni, mentre le persone di età pari o superiore a 55 anni rappresentano meno del 10% della forza lavoro (sebbene questa percentuale sia in aumento a causa del

cambiamento demografico). Le donne, che costituiscono circa il 54% della forza lavoro, sono più numerose dei lavoratori maschi. Questo settore viene considerato come una buona opportunità per entrare nel mondo del lavoro, sia per i giovani che per le persone meno qualificate. Il livello di istruzione di questa forza lavoro è basso: il 40% dei dipendenti è qualificato a un livello relativamente basso; solo 1 dipendente su 10 ha un alto livello di istruzione.

Nel settore HORECA le condizioni di lavoro sono spesso particolarmente impegnative: carichi di lavoro considerevoli e orari di lavoro eccessivi e/o irregolari comportano spesso un serio rischio di problemi di salute, inclusi disturbi muscolo-scheletrici.

Quali sono i disturbi muscolo-scheletrici?

I disturbi muscoloscheletrici (uno dei più comuni disturbi legati al lavoro) sono menomazioni di strutture corporee quali muscoli, articolazioni, tendini, legamenti, nervi, ossa e sistema circolatorio locale, causate o aggravate essenzialmente dagli effetti del lavoro e dell'ambiente in cui viene svolto.

La maggior parte dei DMS legati al lavoro si sviluppa nel tempo: la causa, di conseguenza, non è una sola, contribuiscono vari fattori di rischio, inclusi fattori organizzativi e psicosociali; fisico e biomeccanico.

Vediamo insieme alcuni dati: il 34% dei dipendenti del settore HORECA (Unione Europea) soffre di mal di schiena, percentuale più bassa solo al settore agricolo (54%), edilizia (47,7%), trasporti e comunicazioni (36,8%), manifatturiero (34,4%).

Nel 2000, quasi il 55% dei lavoratori nell'Unione a 15 ha dichiarato che il lavoro svolto ha comportato posizioni penose o faticose, a fronte di un 45% complessivo per tutti i settori. Circa il 43% ha affermato che il lavoro riguardava il trasporto o la movimentazione di carichi pesanti (contro un totale del 36%) e il 64% ha sottolineato la ripetitività dei movimenti di mani e braccia (contro un totale del 56%).

I rischi professionali più significativi in questo settore sono i seguenti:

- lavoro che richieda uno sforzo fisico dovuto a posture erette e statiche per lunghi periodi, trasporto e sollevamento, movimenti ripetuti, spesso associati ad altre condizioni di lavoro sfavorevoli, come una progettazione inadeguata del luogo di lavoro;

- esposizione ad elevati livelli di rumore: circa il 29% dei lavoratori del settore è esposto al rumore e oltre il 4% ritiene che metta a rischio la propria salute;
- ambienti di lavoro caldi o freddi, in particolare temperature elevate abbinate a correnti d'aria e porte aperte, e l'alternanza tra il lavoro svolto al caldo, in condizioni umide e in ambienti freddi, come i magazzini;
- tagli e ustioni;
- inciampi, scivolamenti e cadute causati da pavimenti umidi e scivolosi, ostacoli e cadute dall'alto;
- sostanze pericolose; per esempio, l'uso estensivo di detergenti e agenti biologici negli alimenti.

I fattori di rischio psicosociale più importanti sono:

- orario di lavoro lungo e straordinario: il settore è caratterizzato da lunghi turni e orari di lavoro irregolari e inusuali; gran parte del lavoro viene svolto quando altre persone non sono al lavoro;
- difficoltà nel mantenere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, in particolare in considerazione dell'imprevedibilità dell'orario di lavoro, della lunghezza delle giornate lavorative e della mancanza di controllo sul lavoro;
- carichi e ritmi di lavoro pesanti: circa il 75% dei lavoratori lamenta ritmi di lavoro elevati; il 66% deve lavorare con scadenze ravvicinate, mentre il 48% afferma di non avere abbastanza tempo per completare il proprio lavoro;
- scarso controllo sul lavoro: è molto diffuso il lavoro monotono che non lascia spazio alla creatività e richiede poca iniziativa;
- contatto con colleghi e superiori: la mancanza di supporto può aggravare lo stress sul lavoro; circa il 70% della forza lavoro si sente libero di chiedere supporto ai colleghi, mentre solo il 53% ai propri superiori;
- il contatto continuo con i clienti che può essere fonte di stress o, nei casi peggiori, può sfociare in molestie e persino violenze; mancanza di formazione e istruzione: alcune di queste occupazioni non richiedono un'istruzione formale e possono essere svolte da persone con un basso livello di formazione ed esperienza; le persone non sono sempre sufficientemente formate per il loro lavoro, che può essere fonte di stress.

Le misure preventive possono riguardare le seguenti aree:

- configurazione del posto di lavoro: creare adattamenti per migliorare le posture di lavoro;
- attrezzatura: assicurarsi che sia progettata ergonomicamente e adatta alle mansioni da svolgere;
- competenze: modificare metodi o strumenti di lavoro;
- gestione: pianificazione del lavoro in modo da evitare lavori ripetitivi o prolungati con posture scorrette. Pianificare le pause, fare a turno nello svolgimento di compiti o riassegnare il lavoro;
- fattori organizzativi: definire una politica sui DMS per migliorare l'organizzazione del lavoro.

A livello europeo, i diritti dei lavoratori sono tutelati dalla direttiva quadro 89/391/CEE, che impone ai datori di lavoro di effettuare valutazioni dei rischi nonché dall'obbligo generale di garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro. Alcuni rischi associati al DMS sono affrontati da direttive specifiche, in particolare la direttiva sulla movimentazione manuale e la direttiva sulle vibrazioni. La direttiva sull'uso delle attrezzature di lavoro, invece, riguarda le posizioni assunte dai lavoratori nell'utilizzo di tali attrezzature e chiarisce che i datori di lavoro devono tenere conto dei principi ergonomici per rispettare i requisiti minimi di SSL.

Direttiva sulla movimentazione manuale:

L'obiettivo della direttiva è garantire che i lavoratori all'interno dell'Unione Europea (UE) siano protetti dai rischi associati alla movimentazione manuale dei carichi. I datori di lavoro dovrebbero fare tutto il possibile per evitare che i lavoratori debbano movimentare manualmente i carichi. Se non è possibile evitare la movimentazione manuale, il datore di lavoro modifica l'organizzazione del lavoro o fornisce ai lavoratori i mezzi adeguati per ridurre il rischio, garantendo un'adeguata formazione.

Rischi di lesione alla schiena se il carico:

- è troppo pesante o troppo grande; è ingombrante o difficile da afferrare; è instabile o il suo contenuto rischia di cambiare; è posto in una posizione tale da dover essere tenuto o maneggiato a una certa distanza dal tronco, o con una torsione o inclinazione del tronco.

Lo sforzo fisico può presentare un rischio di lesioni se:

- è eccessivo; può essere fatto solo con un movimento di torsione del tronco; può comportare un movimento improvviso; si fa con il corpo in una posizione instabile.

L'ambiente di lavoro può aumentare le possibilità di rischio se:

- non c'è spazio sufficiente per svolgere l'attività; il pavimento è irregolare, instabile o scivoloso; le condizioni del luogo di lavoro impediscono la movimentazione di carichi ad un'altezza di sicurezza o in buona posizione; la temperatura, l'umidità o la ventilazione sono inadeguate.

L'attività può comportare un rischio se comporta:

- sforzi eccessivi che sollecitano particolarmente la colonna vertebrale; periodi di riposo o di recupero insufficienti; distanze eccessive di sollevamento, abbassamento o trasporto; un ritmo imposto da un processo che non può essere modulato dal lavoratore.

Il lavoratore può correre un rischio se:

- non è fisicamente idoneo a svolgere l'incarico; indossa abiti inappropriati; ha conoscenze o formazione inadeguate.

Direttiva sulle vibrazioni:

Mira a garantire la protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori dai rischi associati alle vibrazioni meccaniche. I datori di lavoro si impegnano a valutare e, se necessario, quantificare i livelli di vibrazione meccanica a cui sono esposti i lavoratori; impiegare mezzi e metodi adeguati per quantificare l'impatto delle vibrazioni; tenere traccia dei risultati per eventuali consultazioni future; identificare le misure necessarie per ridurre i rischi; introdurre modifiche tecniche e organizzative in caso di superamento dei limiti di vibrazione.

Direttiva sull'uso delle attrezzature di lavoro

Stabilisce i requisiti minimi di sicurezza e salute per l'uso delle attrezzature di lavoro nei luoghi di lavoro. I datori di lavoro devono adottare ogni misura possibile per garantire la sicurezza delle attrezzature di lavoro messe a disposizione dei lavoratori. Laddove non sia possibile eliminare completamente i rischi durante il funzionamento delle attrezzature di lavoro, i datori di lavoro devono adottare misure adeguate per ridurli al minimo.

I datori di lavoro hanno la responsabilità di garantire che le attrezzature di lavoro siano:

- mantenute regolarmente per mantenersi conformi ai requisiti di legge;
- correttamente installate e funzionanti, assicurando l'ispezione/verifica delle attrezzature di lavoro da parte di personale adeguatamente qualificato. I risultati delle verifiche devono essere registrati e conservati.

I datori di lavoro devono inoltre tenere pienamente conto dei principi ergonomici e degli aspetti della salute sul lavoro per i lavoratori quando utilizzano le attrezzature di lavoro.

I datori di lavoro devono fornire ai lavoratori un'adeguata e chiara informazione (se necessario in forma scritta) sulle attrezzature di lavoro, in merito a:

- le condizioni d'uso;
- le conclusioni tratte dall'esperienza acquisita.

I datori di lavoro devono garantire che i lavoratori siano adeguatamente formati, in particolare per quanto riguarda le attrezzature a rischio specifico, e siano consapevoli dei rischi che l'uso delle attrezzature può comportare.

Ergonomia in cucina:

Per ergonomia si intende generalmente l'adattamento reciproco ottimale tra una persona e le sue condizioni di lavoro. L'ergonomia sul posto di lavoro mira a creare condizioni migliori per il lavoratore ottimizzando la postazione di lavoro e le attrezzature (macchine, utensili, ecc.). In concreto ciò significa che le condizioni di lavoro, i processi di lavoro, la disposizione degli oggetti da afferrare, ecc. sono ottimizzati in termini di spazio e tempo. Realizzare una cucina ergonomica, in pratica, significa progettare uno spazio perfettamente funzionale, dove le operazioni si svolgono con il minimo sforzo. Una cucina ergonomica, infatti, permette di eliminare alcuni movimenti e operazioni inutili. L'ergonomia è un fattore importante da tenere assolutamente in considerazione quando si progetta una cucina professionale, non solo per tutelare la salute dei dipendenti, ma anche per garantire la massima efficienza dell'ambiente di lavoro. Molto si può fare, però, anche nelle cucine professionali esistenti: il semplice cambio di una macchina può avere importanti conseguenze sul benessere degli operatori di cucina e sulla produttività.

Alcuni consigli per la prevenzione:

- Mantenere una postura corretta Assumiamo una posizione che provoca troppo spesso la lordosi, sforzare la colonna vertebrale sollevando pesi in modo errato e trasportare carichi troppo pesanti. È bene stare in piedi e sedersi con la schiena dritta. Quando si sollevano oggetti pesanti, è bene accovacciarsi e alzarsi tenendo la schiena dritta (non piegata in avanti!), utilizzando le gambe e tenendo l'oggetto da sollevare vicino al tronco. Inoltre, è necessario rafforzare e allenare tutti i muscoli del tronco (schiena, addome, ecc.) e delle gambe.

- Tenere conto dell'ergonomia

Un posto di lavoro ergonomicamente ben attrezzato nel settore della ristorazione può aiutare a migliorare la soddisfazione e la salute dei dipendenti, nonché l'efficienza. Il tema dell'ergonomia dovrebbe essere preso in considerazione fin dalla fase di progettazione. In concreto, ciò significa che le condizioni di lavoro, i processi di lavoro e la disposizione degli oggetti da afferrare devono essere ottimizzati in termini di spazio e tempo.

- Le scarpe giuste

Indossare buone scarpe è importante soprattutto per i dipendenti della ristorazione! Proviamo a immaginare di dover stare in piedi la maggior parte del tempo. Una buona scarpa quindi non deve essere solo comoda (senza tacco o con tacco piatto), ma anche sostenere e ammortizzare il piede, proteggere le articolazioni e dare sostegno. Quindi il dolore alle gambe, la sensazione di bruciore ai piedi e il mal di schiena appartengono al passato.

- Fare attività fisica

Anche se sei molto in piedi per lavoro, è bene impegnarsi in un'attività dinamica nel tempo libero. Da un lato, l'esercizio all'aperto ci mantiene in forma mentalmente e fisicamente, dall'altro, l'esercizio all'aria aperta riduce lo stress e può migliorare l'umore. Sport come il nordic walking, il ciclismo, il nuoto, il jogging e l'escursionismo sono adatti anche ai principianti!

- Migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata

Avere dipendenti sani e motivati è un grande vantaggio per le aziende del settore della ristorazione. Per questo motivo, i datori di lavoro di oggi dovrebbero migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti. Oltre alla flessibilità dell'orario di lavoro, al tempo da dedicare all'istruzione superiore e alla famiglia, la promozione delle attività sportive (es. iscrizione a una palestra che offra corsi di formazione mirati) è uno degli aspetti che può trattenere un dipendente.

- Più serenità!

Questo consiglio vale sia per la vita professionale che per quella privata: non dovresti sempre cercare di accontentare gli altri. È bene prendersi del tempo per se stessi e fare delle pause. Solo chi occasionalmente si prende del tempo per se stesso, si prende cura della propria famiglia e degli amici, si mantiene sano e in forma a medio termine e svolge anche bene il proprio lavoro.

Bibliography

Corradini, I., Marano, A., & Nardelli, E. (2016). Work-Related Stress Risk Assessment: A Methodological Analysis Based on Psychometric Principles of an Objective Tool. SAGE Publications, 1-9. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244016666888>

Dessler, G. (2015). Human Resource Management. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlo, England.

Health & Safety Executive (2007). HSE management standards indicator tool. Available at: <https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf>

Health & Safety Executive (2011). Stress risk assessment – HSE. Available at: <https://www.hse.gov.uk/stress/risk-assessment.htm>

Health & Safety Executive (undated). Tools and templates. Available at: <https://www.hse.gov.uk/stress/standards/downloads.htm>

Leadership Challenge (3rd Edition) by James M. Kouzes and Barry Z. Posner;

Managing the Unexpected by Karl E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe;

Good to Great by Jim Collins.

National Agency for Studies and Management (edited by), Related Work Stress Discipline for Hotel Companies

Robyn D. Petree, Kirk M. Broome, Joel B. Bennett (2012), Exploring and Reducing Stress in Young Restaurant Workers: Results of a Randomized Field Trial, American Journal of Health Promotion, Vol 26, Issue 4. <https://doi.org/10.4278/ajhp.091001-QUAN-321>

W O'Neill e Kelly Davis, 2011, Work Stress and Well-being in the Hotel Industry, US National Library Medicine National Institutes of Health DOI: 10.1016/j.ijhm.2010.07.007

<https://osha.europa.eu/it/themes/psychosocial-risks-and-stress>

<https://www.thewatcherpost.it/index.php/food/989-covid-19-il-crollo-dell-horeca-danneggia-il-settore-food-beverage>

Wright, J. (2007). Stress in the workplace: A coaching approach. Work: Journal Of Prevention, Assessment & Rehabilitation

<https://www.demari.co/significato-team-leader/>

<https://www.demari.co/teambuilding/>

<https://www.lamenteemeravigliosa.it/caratteristiche-capo-tossico/>

<https://www.gema.it/blog/gestione-e-sviluppo-risorse-umane/lavorare-in-team/>

<https://www.teamworking.it/team-building/>

<https://www.axepta.it/brainstorming/esempi-e-vantaggi-business/>

<https://www.axepta.it/brainstorming-regole-azienda/>