

La persona al centro. Lavoro e salute mentale nell'età del tecno-capitalismo

*Carmen Di Carluccio**

THE PERSON AT THE CENTER. WORK AND MENTAL HEALTH IN THE AGE OF TECHNO-CAPITALISM

ABSTRACT: The essay analyzes the topic of psychosocial risks in light of evolving technologies that increasingly permeate the spaces and times of life and work, blurring their boundaries and harming the intangible dimensions of the individual. In response to the significant changes taking place in techno-capitalist society, the essay advocates for a rethinking of the relationships between individuals, work and health, emphasizing a person-centered approach. This perspective recognizes the essential and driving value of human resources for the development of businesses and the entire production system.

KEYWORDS: Work; mental health; psychosocial risks; alienation; sustainable and anthropocentric work

ABSTRACT: Il saggio analizza il tema dei rischi psicosociali alla luce dell'evoluzione delle tecnologie che sempre più pervadono spazi e tempi di vita e di lavoro fino a farne smarrire i confini, con ricadute lesive dei profili immateriali della persona. A fronte dei significativi cambiamenti che si registrano nella società tecno-capitalista si suggerisce un ripensamento dei rapporti tra persona, lavoro e salute, in una direzione volta a porre la *persona* al centro, tenendo conto del valore determinante e propulsivo che la risorsa umana riveste, pure per lo sviluppo dell'impresa e dell'intero sistema produttivo.

PAROLE CHIAVE: Lavoro; salute mentale; rischi psicosociali; alienazione; lavoro sostenibile e antropocentrico

SOMMARIO: 1. Lavoro e salute mentale diseguale – 2. I rischi psicosociali al tempo del lavoro che cambia – 3. La moderna alienazione e la nuova frontiera della gamification – 4. Prevenzione e gestione dei rischi psicosociali sul lavoro – 5. Promuovere la salute mentale per un lavoro sostenibile e antropocentrico.

* *Associata di Diritto del Lavoro, Università della Campania Luigi Vanvitelli. Mail: carmendicarluccio@yahoo.com. Contributo sottoposto a doppio referaggio anonimo.*

1. Lavoro e salute mentale diseguale

Le problematiche di salute mentale hanno un'incidenza sempre maggiore nella società moderna, tanto da indurre a prospettare come prossima l'età della "sragione"¹. Le patologie mentali costituiscono la preminente causa di disabilità nella regione europea dell'OMS e si configurano tra i primi coefficienti del carico complessivo di malattia, dopo le disfunzioni cardiovascolari e i tumori, anche nei paesi economicamente più sviluppati². I dati evidenziano sia un aumento dei disturbi correlati a eventi traumatici e fattori stressanti sia un incremento delle condizioni psichiatriche tra la popolazione in età lavorativa³. L'indagine *OSH Pulse. Occupational safety and health in post-pandemic workplaces*, promossa dall'Agenzia Europea per la salute e sicurezza sul lavoro (Eu-Osha), attesta che il 27 % dei lavoratori è affetto da *stress*, ansia o depressione causati o aggravati dal lavoro⁴, problematiche combinate frequentemente a criticità sul piano della salute fisica, in ragione della correlazione sistematica e causale rinvenibile tra le stesse⁵. La letteratura scientifica rimarca l'esistenza di un legame tra i fattori di matrice psicologica e sociale e il rischio di malattie cardiache e *ictus*: per un verso, i meccanismi di *stress* possono produrre effetti diretti sul sistema cardiovascolare, per l'altro, lo *stress* lavoro correlato può tradursi in stili di vita poco salutari (uso eccessivo di alcol, fumo, consumo smisurato di grassi e zuccheri, assenza di esercizio fisico), con conseguenze pregiudizievoli (anche) per la salute cardiovascolare⁶. I principali fattori di rischio che, con la mediazione dello *stress*, influiscono negativamente sull'apparato circolatorio sono stati individuati nella tensione lavorativa (basso controllo sul lavoro, elevate richieste lavorative), nello squilibrio tra gli sforzi profusi nel lavoro e le ricompense ricevute; negli orari di lavoro troppo lunghi, nell'insicurezza lavorativa, nella violenza, nelle discriminazioni e, più in generale, nella conflittualità sul posto di lavoro⁷. In particolare, è stato stimato che l'esposizione a tali fattori determina un carico

¹ Così titola il report *Mental illness. The age of unreason*, in *The Economist*, 11 luglio 2015 (in https://www.economist.com/sites/default/files/20150711_mental_illness.pdf), che riprende uno studio dell'Harvard School of Public Health e del World Economic Forum sulla diffusione in Europa delle problematiche di salute mentale.

² Cfr. il *Global Burden of Disease Study 2021*, in *The Lancet*, 403, 2024, 1951 ss.

³ La depressione è la principale causa di incapacità lavorativa. Sul punto v. il rapporto OCSE su salute mentale e lavoro: *Fitter Minds, Fitter Jobs. From Awareness to Change in Integrated Mental Health, Skills and Work Policies*, 2021, spec. 9 ss.

⁴ L'indagine è stata svolta nella primavera del 2022 su campione rappresentativo di oltre 27.000 lavoratori dipendenti sparsi in tutti gli Stati membri dell'UE, più Islanda e Norvegia: il report è disponibile in <https://osha.europa.eu/en/publications/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>.

⁵ H. SULTAN-TAIEB, T. VILLENEUVE, J.F. CHASTANG, I. NIEDHAMMER, *Burden of cardiovascular diseases and depression attributable to psychosocial work exposures in 28 European countries*, in *European Journal of Public Health*, 32(4), 2022, 586 ss.; I. NIEDHAMMER, H. SULTAN-TAIEB, A. PARENT-THIRION, J.F. CHASTANG, *Update of the fractions of cardiovascular diseases and mental disorders attributable to psychosocial work factors in Europe*, in *International Archives of Occupational Environmental Health*, 95(1), 2022, 233 ss.; AA. VV., *Chronic Stress Promotes Cancer Development*, in *Frontiers in Oncology*, 10, 1492, 2020, 1 ss.

⁶ M. KIVIMÄKI, A. BARTOLOMUCCI, I. KAWACHI, *The multiple roles of life stress in metabolic disorders*, in *Nature Reviews Endocrinology*, 2022; AA. VV., *Mental stress and its effects on vascular health*, in *Mayo Clinic Proceedings*, 97(5), 2022, 951 ss.

⁷ V., da ultimo, il paper dell'Eu-Osha, *The links between exposure to work-related psychosocial risk factors and cardiovascular disease*, 2023, in https://osha.europa.eu/sites/default/files/Links-exposure-work-related-psychosocial-risks-at-work-and-cardiovascular-diseases_EN.pdf. Cfr. altresì il report predisposto all'esito della ricerca

complessivo di malattie cardiache coronariche pari a 173.629 casi di DALYs (*Disability Adjusted Life Years* ovvero numero di anni di vita potenziali persi a causa della cattiva salute, della disabilità o di un decesso prematuro) per gli uomini e 39.238 per le donne, 5.092 decessi per gli uomini e 1.098 per le donne; nonché un carico complessivo di depressione pari a 355.665 casi di DALYs per gli uomini e 305.347 per le donne, 3.931 decessi per gli uomini e 912 per le donne⁸.

Siffatte cifre, già di per sé allarmanti, destano ancor più preoccupazione se si circoscrive lo sguardo ai lavoratori con un *low socioeconomic status*. Una recente ricerca dell'Eu-Osha per la prima volta indaga l'esposizione ai rischi psicosociali e gli effetti avversi sulla salute mentale con specifico riguardo a questo composito gruppo di prestatori di lavoro⁹. Lo *status* socioeconomico e sociodemografico è stato scandagliato attraverso diversi indicatori, come reddito e livelli di istruzione, e in relazione alle occupazioni manuali o poco qualificate, soprattutto in alcuni settori professionali e industriali con criticità aggiuntive. Ci si riferisce, ad esempio, agli ambiti della *gig economy*, connotati dall'uso di formule negoziali flessibili e precarie o, ancora, ai settori che comportano necessariamente un'interazione più o meno stabile con utenti/pazienti/clienti, rispetto a cui è stato segnalato come fattore di rischio fortemente ricorrente la violenza verbale e/o fisica, insieme alle disfunzioni organizzative. I risultati sono stati esaminati associando alla difficile condizione socioeconomica ulteriori condizioni di vulnerabilità: si è, infatti, tenuto conto del genere (evidenziandosi, da un lato, il paradigma culturale ancora esistente del "capofamiglia" per gli uomini, dall'altro, la segregazione di genere nel mercato del lavoro per le donne), dell'età (con una maggiore esposizione dei più giovani) e dello *status* di migrante. Quest'ultimo rende i lavoratori particolarmente fragili ed esposti a rischi per la loro salute a causa dell'occupazione in lavori precari, poco qualificati, fisicamente molto faticosi, pericolosi, con scarse opportunità di recupero in ipotesi di eventi avversi e un elevato tasso di discriminazioni¹⁰.

Lo studio è molto interessante perché conferma la persistenza di una relazione diretta tra andamento del mercato del lavoro, diseguaglianze economiche e sociali e tassi di crescita della malattia mentale¹¹. Tale legame continua a governare i processi di produzione sociale del fenomeno dell'alienazione mentale, indicando un rapporto proporzionale tra recessione economica, minaccia o condizione di disoccupazione e patologia o disagio psichico, con ricadute molto evidenti nel caso di disoccupazione a

promossa dell'European Trade Union Institute (ETUI): H. SULTAN-TAIEB, T. VILLENEUVE, J.F. CHASTANG, I. NIEDHAMMER, *The fractions and burden of cardiovascular diseases and depression attributable to psychosocial work exposures in the European Union*, agosto 2023, in <https://www.etui.org>.

⁸ H. SULTAN-TAIEB, T. VILLENEUVE, J.F. CHASTANG, I. NIEDHAMMER, *op. ult. cit.*, spec. 31 ss.

⁹ Eu-Osha, *Psychosocial risk exposure and mental health outcomes of European workers with low socioeconomic status. Literature Review*, dicembre 2023, in https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Psychosocial_risks_low_socioeconomic_status_report_en.pdf.

¹⁰ C. DI CARLUCCIO, *Migrazioni e diseguaglianze di salute: alla ricerca di un lavoro dignitoso tra paradossi regolativi e trappole occupazionali*, in *BioLaw Journal*, 4, 2023, 101 ss.; AA. VV., *Prevalence of psychosocial risks among immigrants in France and associations with mental health: Findings from the national French Working Conditions Survey*, in *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(5), 2021, 1017 ss.; F.D. DIAZ-BRETONES, A. JAIN, S. LEKA, P.A. GARCIA-LÓPEZ, *Psychosocial working conditions and well-being of migrant workers in Spain*, in *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2547, 2020.

¹¹ Su questo nesso, con riguardo alle dinamiche della società contemporanea e, prima ancora, all'esperienza ottocentesca di gestione della malattia mentale nei manicomi v. C. DI CARLUCCIO, *Lavoro e salute mentale dentro e fuori l'istituzione manicomiale*, Napoli, 2022, spec. cap. I, par. 4 e cap. VI, par. 1.

lungo termine o di redditi da lavoro bassi e discontinui¹². L'impatto di questa correlazione è significativo anche in considerazione del fatto che le disuguaglianze economiche e sociali, tramandandosi di generazione in generazione, generano, con il tempo, il radicamento delle disuguaglianze di salute mentale e incidono pesantemente sulle capacità degli individui e, quindi, sulla concreta possibilità di esercizio dei diritti¹³.

La pandemia da SARS-CoV-2 ha acuito le criticità esistenti, con riguardo tanto alla popolazione generale quanto a quella lavorativa¹⁴. Il dato non stupisce. Come emerge in alcuni lavori antecedenti agli eventi pandemici contemporanei, le ricadute di una malattia o di un *virus* diffusi su scala mondiale non si registrano solo sul fronte medico-sanitario, ma anche su quello psicosociale ed economico, enfatizzando le fragilità delle strutture sociali e l'inadeguatezza delle stesse e dei sistemi sanitari nel gestire gli aspetti psicologici ed emotivi (individuali e collettivi) che accompagnano un evento pandemico. Di guisa che si genera una sorta di "epidemia psicosociale", affiancata a quella virale, che investe le persone e le comunità¹⁵. Dunque, la pandemia porta con sé una reazione a catena nella "disregolazione" della salute psichica¹⁶, atteggiandosi al contempo come "una malattia della disuguaglianza" dai risvolti enormemente pregiudizievole a danno delle persone socialmente ed economicamente più svantaggiate (donne, soggetti di giovane età o di età avanzata, soggetti affetti da patologie psichiatriche o immunologiche preesistenti, immigrati, disoccupati, ecc.)¹⁷. I dati raccolti dalla psicologia epidemica a

¹² V., *ex multis*, AA. VV., *Poverty, depression, and anxiety: Casual evidence and mechanisms*, in *Science*, 370, 2020; J.P. MACKENBACH, *Health Inequalities: Persistence and change in European welfare states*, Oxford, 2019; J. CAMPION, D. BHUGRA, S. BAILEY, M. MARMOT, *Inequality and mental disorders: opportunities for action*, in *The Lancet*, 382(9888), 2013, 183 ss.; il report dell'Institute of Health Equity, *The impact of the economic downturn and policy changes on health inequalities in London*, 2012.

¹³ Sull'esercizio dei diritti nella prospettiva del c.d. *capability approach* v. S. MOCELLIN, *Il lavoro nel framework del capability approach: l'interpretazione di A. Sen*, in *Lavoro Diritti Europa*, 1, 2023, 1 ss.; A. SEN, *From income inequality to economic inequality*, in *Southern Economic Journal*, 64, 1997, 383 ss. e M.C. NUSSBAUM, *Le nuove frontiere della giustizia. Disabilità, nazionalità, appartenenza di specie*, Bologna, 2007. Per un esame in chiave lavoristica v. B. CARUSO, *Capability e diritto del lavoro: non solo teoria. Dialogando con Riccardo del Punta*, in *WP CSDLE.It*, 179, 2024; R. DEL PUNTA, *Is the Capability Theory an Adequate Normative Theory for Labour Law?*, in B. LANGILLE (edited by), *The Capability Approach to Labour Law*, Oxford, 2019, 82 ss.; ID., *Labour Law and the Capability Approach*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 32, 2016, 383 ss.; S. DEAKIN, A. SUPLOT (edited by), *Capacitas*, Hart, 2009; B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e "capability" nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2007, 1 ss., spec. 10.

¹⁴ WHO, *Mental Health and COVID-19: Early evidence of the pandemic's impact*, Scientific brief, 2 marzo 2022.

¹⁵ Su questi profili v. gli studi di Strong, fondatore dello studio sociologico delle malattie infettive epidemiche: P. STRONG, *Epidemic Psychology: a model*, in *Sociology of Health & Illness*, 12 (3), 1990, 250 ss.; nonché H. BRUNNING (a cura di), *Psychoanalytic reflections on a changing world*, Karnac Books, 2012.

¹⁶ V. B. PFEFFERBAUM, C.S. NORTH, *Mental Health and the Covid-19 Pandemic*, in *The New England Journal of Medicine*, 6, 2020, 510 ss.

¹⁷ Le disuguaglianze di salute mentale derivano dalle disuguaglianze socioeconomiche ma, al contempo, in un perverso circolo vizioso, sono aggravate dalle condizioni di vulnerabilità che incidono, in misura diseguale, su una molteplicità di fattori: sul punto v. AA. VV., *La pandemia della disuguaglianza*, Oxfam Italia, gennaio 2022; M. RUFFINO (a cura di), *Disuguaglianza e pandemia nel quadro degli obiettivi di sviluppo sostenibile*, Scuola Nazionale dell'Amministrazione, 29 gennaio 2021; M. MARRA, G. COSTA, *Un health inequalities impact assessment (HIIA) della pandemia di COVID-19 e delle politiche di distanziamento sociale*, in *E&P Repository*, 14 aprile 2020; G. COSTA, P. SCHIZZEROTTO, *Se la pandemia accentua le disuguaglianze di salute*, in *lavoce.info*, 7 aprile 2020.

ridosso dell'emergenza da covid-19 e più di recente¹⁸ rafforzano questo effetto incrementale, con un impatto differenziato sulle persone che hanno contratto la malattia rispetto ai coetanei sani, a causa dell'operare di meccanismi biologici e socioeconomici, come cambiamenti nell'occupazione, problemi finanziari, isolamento sociale, alterazioni nella dieta e nell'attività fisica¹⁹.

2. I rischi psicosociali al tempo del lavoro che cambia

Il peso che il lavoro occupa nella richiamata dinamica delle diseguaglianze di salute è venuto via via crescendo per effetto delle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mercato, i processi produttivi e i modelli di organizzazione del lavoro, spingendoli verso forme sempre più flessibili e fluide. Le condizioni che governano il rapporto di lavoro, conformandone la dimensione qualitativa e quantitativa costituiscono fattori di "rischio psicosociale"²⁰ impattanti sulla salute (anche) psichica delle persone.

Quanto alla dimensione quantitativa della prestazione, assumono rilievo aspetti come carichi di lavoro eccessivi o, al contrario, forzata inattività-svuotamento di mansioni, ritmi di lavoro intensi, durata e flessibilità oraria smisurate. Sono, invece, legati alla dimensione qualitativa mansioni poco qualificate o dequalificanti, lavori monotoni e ripetitivi, bassa retribuzione, ridotta o smisurata autonomia decisionale, controlli esasperati e invasivi, subordinazione a processi decisionali automatizzati, carenze infrastrutturali, ambienti caotici, scarsa illuminazione. E, ancora, ci sono fattori di rischio attinenti più strettamente ai profili relazionali, si pensi a stili di *leadership* non trasparenti e inclusivi, a un inadeguato riconoscimento dei risultati lavorativi ottenuti, alle difficoltà di relazionarsi con superiori, colleghi e subalterni o a vere e proprie ipotesi di molestie e/o violenza.

L'ambiente psicosociale agisce sulla salute dei lavoratori mediante l'esposizione a *stress*²¹, una condizione fisiologica che si tramuta in patologica quando vissuta in maniera intensa e prolungata nel tempo, provocando l'esaurimento o il superamento delle risorse personali utili a fronteggiarla²². In particolare, il meccanismo di adattamento alle sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno e/o interno diviene disfunzionale quando l'inadeguata intensità degli stimoli (sopra o sotto stimolazione), l'eccessiva durata degli stessi ovvero le caratteristiche personali del lavoratore determinano un superamento delle possibilità di compensazione e generano *distress* o *stress* negativo.

Il mutamento delle caratteristiche tradizionali dell'ambiente di lavoro, nonché il conseguente disequilibrio che si determina tra tempi di vita e di lavoro, può incidere in misura considerevole rispetto ai

¹⁸ Eu-Osha, *Mental health at work after the COVID-19 pandemic. What European figures reveal*, 2024.

¹⁹ Così Y. XIE, E. XU, Z. AL-ALY, *Risks of mental health outcomes in people with covid-19: cohort study*, in *British of Medical Journal*, 376, 2022.

²⁰ I rischi psicosociali sono generati dall'«interazione tra contenuto del lavoro, gestione, organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative e tra competenze ed esigenze dei lavoratori dipendenti»: così la definizione dell'ILO, *Psychosocial factors at work. Recognition and control. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health*, 56, 1986. Cfr. altresì Eu-Osha-Eurofound, *Research on work-related stress*, Luxemburg, 2000, 12; Eurofound, *Psychosocial Risk*, 10 maggio 2021.

²¹ Il concetto di *stress* fu introdotto per la prima volta da H. SELYE, *The Stress of Life*, McGraw-Hill, 1956.

²² Cfr. S. LEKA, T. COX, *The Future of Psychosocial Risk Management and the Promotion of Well-Being at Work in the European Region: A PRIMA Time for Action*, in S. LEKA, T. COX, I-WHO (edited by), *The European Framework for Psychosocial Risk Management*, Nottingham, 2008, 174-184.

profili qui accennati²³: lo sviluppo massivo della tecnica ha reimpostato le coordinate di tempo e di luogo, così come talune modalità di organizzazione e gestione delle attività lavorative, incidendo sulla qualità del lavoro e creando o favorendo condizioni – oggettive – per il proliferare di un crescente disagio legato al lavoro e a nuove fragilità sul/del lavoro²⁴.

Com'è noto, la dicotomia tempo di lavoro *versus* tempo di vita è messa in discussione dalle trasformazioni intervenute tanto nel mercato quanto nel rapporto di lavoro: il tempo produttivo è sempre più esteso e pervasivo rispetto al tempo di vita²⁵. Allo stesso modo con l'emersione delle nuove tecnologie e della digitalizzazione, l'ambiente di lavoro sta smarrendo progressivamente i connotati del luogo esclusivamente fisico²⁶, avviandosi verso un processo di dematerializzazione e scomposizione²⁷. Non si lavora più necessariamente nella fabbrica fisica o seduti dietro una scrivania, tra le quattro mura di un ufficio: la prestazione può esser resa ovunque²⁸, anche in ambiti non pensati per accogliere lavoro o non deputati esclusivamente alla sua esecuzione, in ambienti mobili e persino virtuali, come conferma

²³ Sul tema *ex multis* v. C. DI CARLUCCIO, *I rischi psicosociali al tempo della digitalizzazione del lavoro*, in C. DI CARLUCCIO, A. FESTA (a cura di), *Il lavoro tra transizione ecologica e digitale. Esperienze europee a confronto*, Napoli, 2024, 135 ss.; M.D. FERRARA, *Dalla misurazione alla percezione del tempo di lavoro: riflessioni in tema di time management e valutazione dei nuovi rischi psico-sociali al tempo della digitalizzazione del lavoro*, in G. CALVELLINI, A. LOFFREDO (a cura di), *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, Napoli, 2023, 87 ss.; D. GAROFALO, *L'evoluzione della normativa italiana in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, anche alla luce delle più recenti trasformazioni digitali*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 4, 2023, 844 ss.; V. PASQUARELLA, *(Iper)digitalizzazione del lavoro e tecnostress lavoro-correlato: la necessità di un approccio multidisciplinare*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 1, 2022, 50 ss.; E. SIGNORINI, *I new way of work: rischi psicosociali, il burn-out e il lavoro*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2022, 674 ss.

²⁴ *Ex multis* cfr. i documenti Eu-Osha più recenti: *Digital technologies at work and psychosocial risks: evidence and implications for occupational safety and health*, 2024; *Managing psychosocial risks in European micro and small enterprises: Qualitative evidence from the Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019)*, 2022; *Digital platform work and occupational safety and health: overview of regulation, policies, practices and research*, 2022; *The future of working in a virtual environment and occupational safety and health*, 2021; *Prospettive in merito ai rischi nuovi ed emergenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro correlati alla digitalizzazione nel periodo fino al 2025*, 2020.

²⁵ Sulla «polisemia del tempo» che pone il diritto del lavoro dinanzi alla doppia sfida di proteggere il tempo di vita dall'invasività del tempo produttivo e, al contempo, di fornire riconoscimento, anche economico, a quest'ultimo v. F. MARTELLONI, *Metamorfosi del lavoro e polisemia del tempo: riconoscerlo, proteggerlo, remunerarlo*, in *Archivio Giuridico*, 2, 2019, 249 ss.

²⁶ I concetti di organizzazione e di luogo di lavoro si sono «progressivamente modificati sino a diventare fluidi»: M. TIRABOSCHI, *Nuovi modelli della organizzazione del lavoro e nuovi rischi*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2, 2022, I, 148. Sul concetto polimorfo di organizzazione v., per tutti, P. PASCUCI, *Il Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro: spunti di riflessione (a fronte dei cambiamenti in atto) e proposte di modifica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il sistema prevenzionistico e le tutele assicurative alla prova della IV Rivoluzione industriale*, Vol. I, Bergamo, 2021, 499 ss.

²⁷ Su questo processo v., per tutti, M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori. Il rapporto individuale di lavoro* e M. ESPOSITO, *La conformazione dello spazio e del tempo nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia collettiva*, in *Le dimensioni spazio temporali dei lavori. Atti Giornate di Studio AIDLASS Campobasso 25-26 maggio 2023*, Piacenza, 2024, rispettivamente 13 ss. e 151 ss.

²⁸ E. ALES, *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *Diritti Lavori Mercati*, 1, 2021, 55: «l'ovunque divent(a) il luogo di lavoro». Sul tema da ultimo C. LAZZARI, *Lavoro senza luogo fisso, dematerializzazione degli spazi, salute e sicurezza*, in *Labour & Law Issues*, 1, 2023.

la nuova frontiera del metaverso²⁹. Questo processo di relativizzazione influenza le dinamiche del tempo di lavoro ed è, a sua volta, influenzato dalle stesse, per cui in ogni luogo rischia di propagarsi il tempo del lavoro e in ogni tempo rischia di innestarsi lo spazio di lavoro.

La possibilità di *working anytime and anywhere*³⁰ ha esacerbato la cultura del superlavoro (*overworking*³¹), già diffusa nei luoghi di lavoro tradizionali, e ha alimentato la propagazione di forme di dipendenza patologica dal lavoro, simili alla dipendenza da sostanze³². Ci si riferisce, in particolare, al c.d. *workaholism*, termine coniato negli anni Settanta da Oates che, nell'assimilare la dipendenza da lavoro alla dipendenza da alcool, ha ricavato l'analogia fonetica accostando la parola *work* con *alcoholism*, letteralmente "ubriacatura da lavoro"³³. Tale dipendenza patologica – in parte "incoraggiata" dalla società e dal mondo aziendale (non a caso definita *well-dressed addiction*³⁴) – si manifesta attraverso richieste autoimposte e un'incapacità di regolare le proprie abitudini lavorative, fino ad annullare il tempo di non lavoro e sperimentare comportamenti e stili di vita malsani. Il lavoratore, per un verso, è spinto a lavorare compulsivamente, spesso a causa dell'identificazione totalizzante con l'organizzazione³⁵, sottraendo una quantità notevole di tempo agli altri ambiti della vita, e, per l'altro, è indotto ad assumere un comportamento ripetitivo, inflessibile e perfezionista, proprio del "malato da lavoro", che si autoimpone ritmi di lavoro eccessivi ed è incapace di delegare compiti o responsabilità agli altri³⁶. Le organizzazioni che promuovono l'*overworking* favoriscono indirettamente tendenze comportamentali *workaholistic*, soprattutto nei riguardi dei lavoratori che presentano tratti personali come perfezionismo, alta autoefficacia e coscienziosità, desiderio di realizzazione individuale e motivazione al successo³⁷.

²⁹ M. BALL, *The Metaverse: And How It Will Revolutionize Everything*, New York, 2022. In ambito lavoristico, tra i più recenti, v. M. BIASI, *Il decent work e la dimensione virtuale: spunti di riflessione sulla regolazione del lavoro nel Metaverso*, in *Lavoro Diritti Europa*, 1, 2023; A. DONINI, M. NOVELLA, M.L. VALLAURI, *Prime riflessioni sul lavoro nel metaverso*, in *Labour & Law Issues*, 8(2), 2022; M. MARTONE, *Prime riflessioni su lavoro e metaverso*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2022, 1131 ss.; M. PERUZZI, "Almeno tu nel metaverso". *Il diritto del lavoro e la sfida dei nuovi spazi digitali*, in *Labour & Law Issues*, 8(2), 2022, 64 ss. Per un esame delle questioni che la sfida del metaverso pone per il giuslavorista con specifico riguardo ai profili di salute e sicurezza sia consentito un rinvio a C. DI CARLUCCIO, *Quando a stressarsi è l'avatar. Tecnologie immersive e nuove sfide per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro*, in *AmbienteDiritto.it*, 1, 2024, 1 ss.

³⁰ Cfr. lo studio Eurofound, ILO, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, 2017; M. BROLLO, *Verso il lavoro "anytime, anywhere"?*, in AA. VV., G. Santoro-Passarelli. *Giurista della contemporaneità. Liber Amicorum*, Torino, 2018, 917 ss.

³¹ Cfr. S. MARIAPPANADAR, I. AUST, *The Dark Side of Overwork: An Empirical Evidence of Social Harm of Work from a Sustainable HRM Perspective*, in *International Studies of Management & Organization*, 47, 2017, 372 ss.; AA. VV., *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series*, 2020, spec. 21.

³² A. CASTIELLO D' ANTONIO, *Malati di lavoro, cos'è e come si manifesta il Workaholism*, Roma, 2009.

³³ W.E. OATES, *Confessions of a workaholic. The facts about work addiction*, New York, 1971.

³⁴ Così B.E. ROBINSON, *The Workaholic Family: A Clinical Perspective*, in *American Journal of Family Therapy*, 26(1), 1998, 65 ss.

³⁵ Y. LOSCALZO, M. GIANNINI, *Workaholism: cosa c'è di nuovo?*, in *Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 8(3), 2015, 29 ss.

³⁶ A. CASTIELLO D' ANTONIO, *op. cit.*, *passim*.

³⁷ S. AKUTSU, F. KATSUMURA, S. YAMAMOTO, *The Antecedents and Consequences of Workaholism: Findings From the Modern Japanese Labor Market*, in *Frontiers in Psychology*, 15 marzo 2022.

Un recente studio ha evidenziato un rapporto rilevante, specialmente nel lavoro a distanza, tra il *workaholism* e un'ulteriore "patologia" del lavoro di recente emersione, il *technostress*. Tale concetto è stato introdotto negli anni '80 ma il suo contenuto sta cambiando notevolmente³⁸: il problema di base non è più (solo) l'ignoranza delle tecnologie informatiche, ma la loro preponderanza e lo straordinario carico di lavoro imposto ai dipendenti che si percepiscono incapaci di stare al passo con le stesse, divenendo vittima di aspettative sempre più crescenti riguardo la propria disponibilità, la velocità nello svolgere la prestazione, il carico di lavoro e le proprie competenze tecniche.

Il livello di *technostress* è più elevato nella condizione in cui è presente il *workaholism* e, rispetto a tale relazione, ha un effetto rafforzativo una *leadership* autoritaria che centralizza il processo decisionale ed esercita un potere di controllo incessante e invasivo³⁹.

Oltre ad alimentare i fenomeni menzionati, la possibilità di lavorare ovunque e in qualsiasi fascia oraria rende sempre più confusi i confini tra lavoro e vita al di là del lavoro⁴⁰, paradossalmente sacrificando proprio le esigenze di conciliazione, presentate come contraltare alla flessibilità, come nel caso dello *smart working*⁴¹. Ciò con un pregiudizio marcato per le lavoratrici⁴².

Inoltre, tale *modus operandi* può incoraggiare situazioni di mancanza di empatia e di comprensione da parte dei datori, limitata partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali, assenza di coesione dei gruppi di lavoro, inadeguato riconoscimento dei risultati ottenuti nel lavoro.

L'isolamento sociale del lavoratore che svolge, in tutto o in parte, l'attività a distanza, il mancato contatto o la non frequente interazione con i colleghi di lavoro, con il datore e con i superiori gerarchici minano l'identità stessa del lavoro e pregiudicano la dimensione collettiva del rapporto. Le relazioni mediate prevalentemente dai *device* connessi in rete riducono i contatti personali, le occasioni di scambi umani e professionali e peggiorano le interazioni a causa dell'attuazione di comportamenti

³⁸ Craig Brod coniò il termine *technostress* nel 1984, per indicare la "malattia" causata dal non essere in grado di utilizzare e gestire in maniera sana i mezzi tecnologici: C. BROD, *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*, Addison-Wesley, 1984. Sul tema v. D. TASER, E. AYDIN, A. TORGALUZ, Y. ROFCANIN, *An examination of remote e- working and flow experience: The role of technostress and loneliness*, in *Computers in Human Behavior*, 127, 2022; AA. VV., *Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale*, in *Sustainability*, 12 (15), 5911, 2020. Per le ricadute sul diritto del lavoro, tra i contributi più recenti, v. C. DI CARLUCCIO, *Tecno-invasión y trabajo (in)seguro. Notas sobre seguridad y salud en el trabajo en Italia*, in AA. VV., *Las transformaciones de la seguridad social ante los retos de la era digital. Por una salud y seguridad social digna e inclusiva*, Murcia, 2023, 741 ss.; E. DAGNINO, *Diritto del lavoro e nuove tecnologie*, Bergamo, 2022, 85 ss.; M. PERUZZI, *Nuove tecnologie e salute dei lavoratori*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2, 2021, 182 ss.

³⁹ P. SPAGNOLI, D. MOLINARO, *Negative (Workaholic) Emotions and Emotional Exhaustion: Might Job Autonomy Have Played a Strategic Role in Workers with Responsibility during the Covid-19 Crisis Lockdown?*, in *Behavioural Sciences*, 10(12), 2020, 192 ss.

⁴⁰ Sulla sovrapposizione tra tempi di vita e di lavoro v. M. MILITELLO, *Conciliare vita e lavoro. Strategie e tecniche di regolazione*, Torino, 2020, spec. 68 ss.

⁴¹ Cfr. l'art. 18, co. 1, legge n. 81/2017. Sul punto v. A.R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *WP CSDLE.It*, 419, 2020; M. DEL CONTE, *Le prospettive del lavoro agile oltre l'emergenza*, in M. MARTONE (a cura di), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Roma, 2020, 200 ss.

⁴² M.L. VALLAURI, *I tempi dei lavori delle donne*, e M. MILITELLO, *Il tempo di lavoro come strumento di parità*, entrambi in G. CALVELLINI, A. LOFFREDO (a cura di), *op. cit.*, 29 ss. e 49 ss.

talora molesti, violenti o offensivi che possono tradursi in *cyber harassment at work*, *cyberstalking*, *cyberbullying*⁴³.

Inoltre, a fronte di una prestazione la cui esecuzione non è inserita necessariamente e stabilmente nell'organizzazione del datore e di una frammentazione delle tradizionali prerogative datoriali che «si sparpagliano in capo ad agenti nuovi, non necessariamente dal volto umano»⁴⁴, viene meno la protezione che deriva dall'esercizio "ordinario" dei poteri datoriali, in particolare il potere direttivo. Basti considerare che fenomeni di *overworking* e di *workhaolism*, come segnalato, possono essere riflesso dell'incapacità o della difficoltà ad auto-organizzarsi e ad auto-valutare il proprio lavoro da parte del dipendente. L'assenza fisica del datore e/o del superiore gerarchico nel luogo in cui si svolge la prestazione costringe il lavoratore a dover gestire in misura autonoma il proprio lavoro, le concrete modalità di esecuzione e i tempi necessari al raggiungimento degli obiettivi, avvertendo la pressione di *app* che misurano ininterrottamente le sue *performance* rendendolo consapevole del livello di produttività raggiunto, ma anche inducendolo a una sorta di auto-sfruttamento nell'affannoso perseguimento degli obiettivi fissati o nel timore di incorrere in una sanzione disciplinare o di essere esposto a ritorsioni. D'altro canto, la gestione algoritmica del lavoro implementa le tecniche di sorveglianza e di monitoraggio sui dipendenti⁴⁵, consentendo un controllo sugli stessi continuo, invasivo e penetrante, che solleva non poche questioni, etiche ancor prima che giuridiche⁴⁶.

⁴³ Cfr. S. FARLEY, I. COYNE, P. D'CRUZ, *Cyberbullying at work: Understanding the influence of technology*, in *Concepts, Approaches and Methods*, 2021, 233 ss.; R.M. KOWALSKI, C.E. ROBBINS, *The Meaning, Prevalence, and Outcomes of Cyberbullying in the Workplace*, in *Handbook of Research on Cyberbullying and Online Harassment in the Workplace*, 2021, 1 ss.

⁴⁴ A. ALOISI, V. DE STEFANO, *Il tuo capo è un algoritmo. Contro il lavoro disumano*, Roma, 2020, 27. Sulla configurazione che assumono i poteri datoriali (direttivo, organizzativo e di controllo) e l'obbligo di sicurezza a fronte dell'impiego di sistemi di I.A. v., da ultimo, S. CAIROLI, *Intelligenza artificiale e sicurezza sul lavoro: uno sguardo oltre la siepe*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2, 2024, 26 ss.; S.V. PONTE, *Intelligenza artificiale e lavoro. Organizzazione algoritmica, profili gestionali, effetti sostitutivi*, Torino, 2024.

⁴⁵ Sull'evoluzione digitale e sui suoi impatti sul potere di controllo datoriale v., tra i più recenti, C. PISANI, G. PROIA, A. TOPO (a cura di), *Privacy e lavoro. La circolazione dei dati personali e i controlli nel rapporto di lavoro*, Milano, 2022; A. MARESCA, *I controlli tecnologici a distanza*, in *Lavoro e previdenza oggi*, 1-2, 2021, 1 ss.; P. LAMBERTUCCI, *Il potere di controllo tra disciplina statutaria e regolamentazione della privacy*, in M. RUSCIANO, L. GAETA, L. ZOPPOLI (a cura di), *Mezzo secolo dallo Statuto dei lavoratori. Politiche del diritto e cultura giuridica*, in *Quaderni della rivista Diritti Lavori Mercati*, 8, 2020, 413 ss.; A. SARTORI, *Il controllo tecnologico sui lavoratori*, Torino, 2020; A. TROISI, *Potere informatico del datore di lavoro e controllo sui lavoratori, cinquant'anni dopo*, in *dirittifondamentali.it*, 2, 2020, 1411 ss.; V. NUZZO, *La protezione del lavoratore dai controlli impersonali*, Napoli, 2018. Sulla sorveglianza continua, impersonale, penetrante e oppressiva del controllo informatico si era già espresso A. BELLAVISTA, *Il controllo sui lavoratori*, Torino, 1995, spec. 70 s.

⁴⁶ Sui problemi etici sollevati dalla diffusione delle intelligenze artificiali, v. *ex multis* L. D'AVACK, *La rivoluzione tecnologica e la nuova era digitale: problemi etici*, in U. RUFFOLO (a cura di), *Intelligenza artificiale. Il diritto, i diritti, l'etica*, Milano, 2020, 3 ss.; S. DORIGO (a cura di), *Il ragionamento giuridico nell'era dell'intelligenza artificiale*, Pisa, 2020. Con specifico riferimento al lavoro v., da ultimo, M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Milano, 2024; M. PERUZZI, *Intelligenza artificiale e lavoro. Uno studio su poteri datoriali e tecniche di tutela*, Torino, 2023.

L'opacità algoritmica e la consapevolezza di essere sotto l'occhio di una moderna macchina panottica portano i lavoratori verso livelli di *stress* sempre maggiori, ne danneggiano l'autostima e le capacità organizzative, e li rendono meno autonomi⁴⁷.

3. La moderna alienazione e la nuova frontiera della *gamification*

Nel lavoro in trasformazione, i lavoratori si sentono – e sono – sempre più alienati. Una condizione, questa, che implica una separazione emotiva e cognitiva rispetto al lavoro⁴⁸ e che si associa a dimensioni quali sfruttamento lavorativo percepito, ridotto coinvolgimento e identificazione nell'organizzazione, carenza di motivazione, relazioni di lavoro di scarsa qualità, insufficiente autonomia al lavoro, perdita di interesse per il lavoro in sé e per la possibilità, attraverso lo stesso, di essere utili agli altri, pure con ricadute negative esterne al lavoro, principalmente sul versante della conciliazione tra lavoro e vita al di là del lavoro.

Identificata quale caratteristica intrinseca della società industriale moderna – quando cessa di essere un concetto solo filosofico per assumere una dimensione reale, coincidente con la condizione del salariato all'interno della società capitalista⁴⁹ –, l'alienazione si presenta nella società contemporanea con una veste nuova.

Una fonte certa dell'alienazione moderna è la discrasia tra il desiderio di riconoscimento e di aspettative – di cui la stessa impresa post-fordista seguita, almeno apparentemente, a caricare il lavoro – e l'incertezza, l'instabilità, il senso di insoddisfazione e di estraniamento che accompagnano nel concreto il lavoro. Una siffatta discrasia mostra la fallacia della narrazione ideologica neoliberale esaltante la figura del lavoratore pienamente realizzato, collaboratore dell'impresa o imprenditore di sé stesso, libero di gestire autonomamente il lavoro, decidendone luogo, modo e tempi; una narrazione agevolata dal lessico utilizzato per riferirsi alle multiformi e sfuggenti modalità di "lavoro" digitale⁵⁰, il cui tratto comune è rappresentato proprio dalla debolezza socioeconomica di chi le svolge e dall'occasionalità e fluidità del rapporto giuridico sotteso.

Si assiste in tal modo al c.d. paradosso dell'autonomia⁵¹: la flessibilità dei vincoli di tempo e spazio consente al lavoratore un'ampia discrezionalità, in ragione degli obiettivi lavorativi da raggiungere, nella scelta del quando, del dove, del come e del quanto lavorare e, allo stesso tempo, gli attribuisce

⁴⁷ Eu-Osha, *Surveillance and Monitoring of Remote Workers: Implications for Occupational Safety and Health*, 2023; Eu-Osha, *Summary - OSH Pulse - Occupational safety and health in post-pandemic workplaces*, cit., i cui dati evidenziano che il 78% del totale dei lavoratori intervistati ha dichiarato di essere sottoposto a una qualche forma di *data-driven management*, risentendone sul piano della salute.

⁴⁸ Cfr., *ex multis*, J.E. SAWYER, A. GAMPA, *Work Alienation and its Gravediggers: Social Class, Class Consciousness, and Activism*, in *Journal of Social and Political Psychology*, vol. 8(1), 2020, 198 ss.; A. SHANTZ, K. ALFES, C. TRUSS, *Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice*, in *International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2014, 2529 ss.

⁴⁹ Su questi profili *amplius* C. DI CARLUCCIO, *Lavoro e salute mentale* cit., spec. 291 ss.

⁵⁰ Sui termini inediti e complessi con cui deve oggi confrontarsi il diritto del lavoro v. S. BORRELLI, L. ZAPPALÀ, L. LAZZERONI, V. BRINO, C. FALERI, L. TEBANO, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, 2022.

⁵¹ V., *ex multis*, R.S. GAJENDRAN, D.A. HARRISON, *The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: MetaAnalysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*, in *Journal of Applied Psychology*, 92, 2007, 1524 ss.

una più grande responsabilità che richiede l'utilizzo di risorse di autogestione e organizzazione – relative alle attività lavorative in sé (definizione delle priorità, progettazione delle modalità con le quali svolgere i compiti, ecc.) e al rapporto tra la sfera lavorativa e quella “privata” – che potrebbe non possedere. Se una maggiore autonomia consente, per un verso, di poter gestire con flessibilità la propria vita privata e familiare, per l'altro, spesso, anche grazie alla tecnologia, i compiti lavorativi rischiano di insinuarsi nelle pieghe della vita in modo profondo e invasivo, non consentendo un reale distacco psicologico dal lavoro⁵².

La tecnica sembra avere accresciuto lo sfruttamento lavorativo e l'impovertimento mentale. L'organizzazione tayloristica del lavoro, rimodulata in organizzazione algoritmica del lavoro, in quanto tale rimessa a processi automatici governati dall'intelligenza artificiale, alimenta pericolose dinamiche di alienazione e di controllo, camuffate dietro un'apparente libertà della persona⁵³. Nella società tecno-capitalista⁵⁴, l'alienazione finisce così con l'assumere una fisionomia ancora più insidiosa: dopo aver automatizzato il lavoro fisico, oggi la tecnica automatizza la gestione delle relazioni lavorative sostituendosi ai processi intellettivi umani o, comunque, governandoli, estraniando gli uomini rispetto alla propria riflessione, comprensione e, persino, alle emozioni, decidendo per loro e a prescindere da loro⁵⁵. In questo scenario rischia di dissolversi la figura (fisica) del datore nel momento in cui sistemi automatizzati non sono più solo un “mezzo” per dare concretezza ad azioni decise da un soggetto umano, ma essi stessi prendono decisioni e/o esprimono valutazioni. La tecnica da “strumento” diviene “soggetto” e definisce (indirettamente) le decisioni dell'uomo⁵⁶.

Invero, siffatta evoluzione è stata in qualche misura favorita dalla mediazione delle istanze e delle proposte della psicologia del lavoro e delle altre scienze che si occupano della psiche che, per una sorta

⁵² S. SONNETAG, C. FRITZ, *Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework*, in *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 2015, 72 ss.

⁵³ Sulla “libertà relativa” vissuta all'interno del sistema capitalistico v., da ultimo, V. BAVARO, *Lavoro subordinato e lavoro autonomo nell'era digitale: il problema della libertà del lavoro*, in P. PASSANITI (a cura di), *La Dignità del lavoro. Nel cinquantenario dello Statuto*, Milano, 2021, 143 ss.

⁵⁴ Sull'egemonia della tecnica nel capitalismo moderno v. L. DEMICHELIS, *Sociologia della tecnica e del capitalismo. Ambiente, uomini e macchine nel Tecnoceano*, Milano, 2020, che fa derivare da tale egemonia anche l'attuale crisi della democrazia. Su questi temi v., tra i contributi più recenti, K. CRAWFORD, *Né intelligente, né artificiale*, Bologna, 2021; T. NUMERICO, *Algoritmi e Big Data. Prospettive critiche*, Bari, 2021; R. PANZIERI, *Il lavoro e le macchine. Critica dell'uso capitalistico della tecnologia*, Verona, 2020; C. FORMENTI, *Utopie letali. Capitalismo senza democrazia*, Milano, 2013.

⁵⁵ L. DEMICHELIS, *La grande alienazione. Narciso, Pigmalione, Prometeo e il tecno-capitalismo*, Milano, 2018. Queste dinamiche hanno sollecitato un intervento del legislatore europeo e italiano volto a rimarcare la necessità della supervisione umana sui processi decisionali automatizzati. Su questi rilevanti profili, che esulano dagli spazi di questo contributo, v., da ultimo, L. ZOPPOLI, *Il diritto del lavoro dopo l'avvento dell'intelligenza artificiale: aggiornamento o stravolgimento? Qualche (utile) appunto*, e T. TREU, *Intelligenza artificiale (IA): integrazione o sostituzione del lavoro umano?*, in *WP CSDLE.It*, rispettivamente 489 e 487, 2024.

⁵⁶ Cfr. A. SIMONCINI, *Diritto costituzionale e decisioni algoritmiche*, in S. DORIGO (a cura di), *Il ragionamento giuridico nell'era dell'intelligenza artificiale*, cit., 37 ss., secondo cui alla «macchina non si chiede di realizzare ciò che un soggetto ha deciso, ma le si chiede di decidere, autonomamente» (*ivi*, 43). Sull'impatto delle trasformazioni in corso sui poteri datoriali v. L. TEBANO, *Lavoro, potere direttivo e trasformazioni organizzative*, Napoli, 2020, nonché, da ultimo, F.V. PONTE, *Intelligenza artificiale e lavoro. Organizzazione algoritmica, profili gestionali, effetti sostitutivi*, Torino, 2024.

di eterogenesi dei fini, hanno permesso un'estensione dell'area dello "sfruttamento" lavorativo fino a invadere la sfera sociale, emozionale, psicologica.

Emblematica di queste nuove logiche e delle relazioni che vanno delineandosi tra tecnica e lavoro è la diffusione della *gamification* in spazi di lavoro⁵⁷. Tali meccanismi, agendo sugli impulsi che spingono le persone a competere, a essere proattive e creative, a sviluppare appieno le proprie capacità⁵⁸, si presentano come strategie coinvolgenti, capaci di valorizzare il potenziale umano all'interno delle organizzazioni, offrendo vantaggi per entrambe le parti della relazione negoziale in termini di aumento sia della produttività sia della qualità del lavoro⁵⁹. Tuttavia, l'implementazione concreta di questi congegni nei contesti di lavoro è spesso deformante⁶⁰. Applicando i principi della psicologia motivazionale, dell'economia comportamentale e della neurobiologia, la *gamification* utilizza i meccanismi della psiche che formano abitudini, creano dipendenze e forzano a compiere gesti e azioni determinate⁶¹, con sistemi di condizionamento, dipendenza, assuefazione della mente amplificati dall'uso degli algoritmi e dell'intelligenza artificiale⁶². Sfruttando il potenziale motivazionale del gioco quale motore per una trasformazione comportamentale, la ludicizzazione si traduce in un mezzo finalizzato a introiettare nei lavoratori ritmi produttivi sempre più sostenuti così da «avvicinare l'efficienza della forza lavoro a quella della macchina»⁶³. La *gamification* diventa così un modo per «reinterpretare la coesistenza tra macchine e lavoratori» fino a porsi «quale concreta alternativa ai processi di automazione»⁶⁴ che, a

⁵⁷ S. DETERDING, D. DAN DIXON, R. KHALED, L. NACKE, *From game design elements to gamefulness: defining "gamification"*, in *MindTrek Conference, Association for Computing Machinery*, 2011, 9-15. Sulla nozione declinata nel contesto lavorativo: J. SCHOBIN, A.C. TOMAZIC, *The digital gamification of labour: a new form of labour process regulation?*, in *International Journal of Work Innovation*, 2 (4), 2020, 308 ss.; M.A. CHERRY, *The gamification of work*, in *Hofstra Law Review*, 40 (4), 2012, 852 ss.

⁵⁸ Termine con cui le scienze sociali intendono l'inserimento di meccaniche e strategie di gioco, nonché di elementi di *game-design*, in contesti non ludici con il fine di aumentare la motivazione e la *performance* dei partecipanti nello svolgimento di una determinata attività. Sull'applicazione nei contesti lavorativi v. L. ZAPPALÀ, *Gamification*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ (a cura di), *op. cit.*, 112.

⁵⁹ Per una lettura che evidenzia gli aspetti positivi della *gamification* cfr. G. ZICHERMANN, J. LINDER, *The Gamification Revolution. How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*, New York, 2013; J. MCGONIGAL, *Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*, New York, 2011. V. altresì A.R. CAMILLERI, A. NEELIM, *How Gamification Can Boost Employee Engagement*, in *Harvard Business Review*, 28 marzo 2024; E. BOSKAMP, *25 Gamification statistics [2023]: facts + trends you need to know*, in *zipppia.com*, 23 febbraio 2023.

⁶⁰ Esprimono, tra gli altri, posizioni critiche I. BOGOST, *Why gamification is bullshit*, in S.P. WALZ, S. DETERDING (edited by), *The Gameful World. Approaches, Issues, Applications*, Cambridge-Massachusetts, 2015, 65-80; P.J. REY, *Gamification in post-Fordist capitalism*, in S.P. WALZ, S. DETERDING (edited by), *op. cit.*, 277-296.

⁶¹ V. PETRUZZI, *Il potere della Gamification. Usare il gioco per creare cambiamenti nei comportamenti e nella performance individuali*, Milano, 2015.

⁶² Sullo scarto qualitativo prodotto nell'ambito di queste dinamiche dall'uso dell'I.A. v. V. MAIO, *Contratto di lavoro e metaverso*, in M. BIASI (a cura di), *op. cit.*, 581 ss. spec. 591 s.; ID., *Diritto del lavoro e metaverso. Se il lavoro non è un (video)gioco*, in *Labour & Law Issues*, 8 (2), 2022, spec. 48-51; G. PISANI, *Piattaforme digitali e autodefinizione. Relazioni sociali, lavoro e diritti al tempo della "governamentalità algoritmica"*, Modena, 2023; nonché i contributi citati a nota 90.

⁶³ D. RUGGIU, *Gamification: lavorare giocando fa bene, ma attenti a privacy ed effetto "uomo criceto"*, in *Agenda-digitale.eu*, 19 maggio 2021; ID., *L'accordo totale: il sogno segreto della governance. I processi di gamification nell'ambiente di lavoro*, in *Rivista di filosofia del diritto*, 2021, 53 ss.

⁶⁴ D. RUGGIU, *Gamification: lavorare giocando fa bene cit.*

ben vedere, negli ultimi anni si sono mossi non più solo verso una progressiva sostituzione della forza lavoro con le macchine, ma *a contrario* verso una progettazione di modelli volti ad accostare l'efficienza della forza lavoro a quella della macchina, per rendere la prima «il perfetto complemento del robot»⁶⁵.

Inoltre, se il lavoro diventa un gioco in cui si scalano classifiche o si conquistano punti e/o premi, risulta più semplice valutare le *performance* reali dei lavoratori, monitorarne in tempo reale condotte, esiti e tempi, verificarne le capacità di lavorare in *team*, le abilità di *problem solving*, le attitudini, generando di fatto «ambienti saturi di misurazione»⁶⁶.

Ecco che la *gamification* riflette il volto della moderna alienazione, rischiando di trasformarsi in uno strumento di manipolazione e di sfruttamento cui sono del tutto estranee le dinamiche libere proprie del gioco⁶⁷.

Peraltro, l'alienazione moderna trova spazio in un contesto connotato da scarso potere sindacale a difesa della classe lavoratrice e da relazioni sempre più fluide e variabili⁶⁸. La "classe operaia" non si identifica più nell'immagine di sé costruita mediante le lotte otto-novecentesche e fatica a organizzarsi a livello sindacale in un mondo del lavoro così frammentato, rarefatto e mutevole⁶⁹. E, come in un circolo vizioso, questa scomposizione ed evanescenza delle classi sociali e delle forze sindacali ha finito inevitabilmente con il favorire un crescente disinteresse per la qualità del lavoro in una dimensione che va oltre il lavoro in senso stretto per includere la qualità della vita lavorativa e il significato stesso da attribuire al lavoro. Il lavoro rischia di perdere la sua capacità di costituire la bussola del percorso esistenziale dell'essere umano, fino a dissolversi e nascondersi nelle pieghe di una società liquida, in una condizione di permanente incertezza che interessa tutti gli ambiti di vita e di esperienza della persona⁷⁰.

⁶⁵ *Ibidem*.

⁶⁶ Così L. ZAPPALÀ, *op. cit.*, 113.

⁶⁷ I. BOGOST, *op. cit.*, 65 ss.; T.W. KIM, *Gamification of labor and the charge of exploitation*, in *Journal of Business Ethics*, 2018, spec. 30 s.; T.W. KIM, K. WERBACH, *More than just a game: ethical issues in gamification*, in *Ethics and Information Technology*, 2016, 161 ss.; S. CONWAY, *Zombification? Gamification, motivation and the user*, in *Journal of Gaming & Virtual World*, 2014, 3. Parla di gioco dello sfruttamento B. PEEL, in <https://jacobinitalia.it>, 1 luglio 2023.

⁶⁸ C. CROUCH, *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, 2012, 55 ss.; L. GALLINO, *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Roma-Bari, 2012.

⁶⁹ Cfr. il documento OIL, *I sindacati in transizione*, settembre 2020. In dottrina v. U. GARGIULO, P. SARACINI, *Riflettendo su parti sociali e innovazione tecnologica: contenuti, ratio e metodo*, in U. GARGIULO, P. SARACINI (a cura di), *Parti sociali e innovazione tecnologica, Quaderno della Rivista Diritti Lavori Mercati*, 15, 2024, 9 ss.; M. D'ONGHIA, *Remotizzazione del lavoro, relazioni sindacali e tutela della salute dei lavoratori*, in L. ZOPPOLI (a cura di), *Tutela della salute pubblica*, in *Quaderni della rivista Diritti Lavori Mercati*, 11, 2021, 251 ss.; G. RECCHIA, *Alone in the Crowd? La rappresentanza e l'azione collettiva ai tempi della sharing economy*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 1, 2018, I, 141 ss.; M. FORLIVESI, *Interessi collettivi e rappresentanza dei lavoratori del web*, in P. TULLINI (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Torino, 2017, 179 ss.

⁷⁰ Sulla efficace metafora della liquidità v. Z. BAUMAN, *Modernità liquida*, Roma-Bari, 2002.

4. Prevenzione e gestione dei rischi psicosociali sul lavoro

Se il lavoro alienato, com'è evidente, rappresenta l'esito di fattori connessi all'organizzazione in cui il lavoratore è inserito, occorre muovere proprio da tali aspetti per costruire una solida e sostenibile strategia volta a prevenire e gestire gli sviluppi derivanti dalla moderna alienazione. La progettazione, l'organizzazione e la gestione del lavoro, possibili cause di pregiudizi di matrice sociale e psicologica, allo stesso tempo, costituiscono l'ambito entro cui rintracciare la soluzione (o, meglio, le soluzioni) per assicurare una tutela piena della salute del lavoratore.

L'obiettivo della corretta gestione di tutti i rischi sul lavoro, inclusi quelli di natura psicosociale, trova un saldo ancoraggio normativo *in primis* nel disposto codicistico.

L'art. 2087 cod. civ. assorbe i fattori organizzativi, dimostrandosi capace di accogliere le (e adattarsi alle) dinamiche gestionali e relazionali prodotte o condizionate dalle profonde trasformazioni del mercato del lavoro e dei modelli di organizzazione del lavoro.

Già il richiamo alla personalità morale presente nella lettera della norma, in quanto espressione del principio per cui, nell'esecuzione del rapporto di lavoro, deve essere rispettata a tutto tondo la "persona" che lavora⁷¹, consente alla tutela di dispiegare il suo potenziale con riguardo a condotte con ricadute a carattere psicosociale. Un progressivo adeguamento del perimetro dell'obbligo di sicurezza è poi assicurato dalla struttura dinamica della norma e dall'attività esegetica svolta dalla giurisprudenza.

Muovendo dalla nozione costituzionalmente orientata dell'art. 2087 c.c., nella lettura che va consolidandosi, la giurisprudenza pone l'accento sui fattori organizzativi e ambientali, riconoscendo la responsabilità datoriale a fronte di disfunzioni organizzative o anche del mantenimento di condizioni di lavoro stressogene, conflittuali o non rispettose dei principi ergonomici, quando siano causa di un pregiudizio alla salute del lavoratore⁷². In tal modo, si propone una nozione evoluta e sempre più ampia dell'obbligo di protezione capace di assorbire le molteplici situazioni, generatrici di pregiudizi immateriali, connesse a fenomeni disfunzionali dell'organizzazione, cui nel tempo le scienze sociali e mediche (e poi la stessa giurisprudenza) hanno fornito, tra le altre, le note "etichette" di *mobbing*, *straining*, *bossing*, *stalking* lavorativo, *burn out*⁷³. In questa prospettiva è configurabile una violazione dell'obbligo di sicurezza quando

«il datore di lavoro consenta, anche colposamente, il mantenersi di un ambiente stressogeno fonte di danno alla salute dei lavoratori ovvero ponga in essere comportamenti, anche in sé non illegittimi, ma tali da poter indurre disagi o *stress*, che si manifestino isolatamente o invece si connettano ad altri

⁷¹ L. MONTUSCHI, *Problemi del danno alla persona nel rapporto di lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1994, I, 322. Sulla responsabilità datoriale, anche in contesti aziendali evoluti sul versante tecnologico, v., da ultimo, M. GIOVANNONE, *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sul lavoro. Una proposta di ricomposizione*, Torino, 2024.

⁷² C. DI CARLUCCIO, *Il datore di lavoro non risponde solo di mobbing! Ambiente di lavoro "stressogeno", danni alla salute del lavoratore e responsabilità ex art 2087 cod. civ.*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, 2024, II, 252 ss.

⁷³ Cfr. Cass. 19 ottobre 2023, n. 29101; Cass. 18 ottobre 2023, n. 28923; Cass. 7 febbraio 2023, n. 3692; nonché le pronunce citate nelle note che seguono.

comportamenti inadempienti, contribuendo ad inasprirne gli effetti e la gravità del pregiudizio per la personalità e la salute latamente intesi»⁷⁴.

Siffatta lettura è coerente con le istanze di protezione sottese al moderno approccio biopsicosociale alla salute e si conforma all'interpretazione che, a partire dall'ampia categoria dello *stress* lavorativo *supra* richiamata, rimarca gli effetti unitari nascenti dalle criticità organizzative sul lavoro, nelle loro molteplici articolazioni. La giurisprudenza opportunamente conferma la centralità dello *stress* lavoro correlato, tramite necessario perchè il rischio di matrice psicosociale produca un danno effettivo alla salute del lavoratore⁷⁵. L'etichetta utilizzata per descrivere le condotte lesive materializzate in relazione alla singola fattispecie concreta, priva di per sé di autonoma rilevanza giuridica, finisce così per assumere un rilievo meramente descrittivo e tassonomico⁷⁶.

Non è un caso che proprio lo *stress* correlato al lavoro abbia ottenuto un esplicito riconoscimento legislativo nel d.lgs. n. 81/2008. L'art. 28 ricomprende espressamente nella tutela antinfortunistica i rischi collegati allo *stress* lavoro-correlato (definito secondo il richiamo all'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004, *Framework Agreement on work-related stress*⁷⁷ e alle indicazioni fornite dalla Commissione consultiva permanente per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro del 17 novembre 2010⁷⁸), sottintendendo il riferimento al più ampio e indistinto *genus* dei rischi di natura psicosociale⁷⁹. *Stress* lavoro-correlato e rischi psicosociali si configurano, infatti, come termini fungibili e, a prescindere dalla loro valenza teorico-descrittiva, il riferimento al primo funge da lasciapassare per l'intera categoria

⁷⁴ Cass., ord., 16 febbraio 2024, n. 4279; Cass., ord., 18 ottobre 2023, n. 28923, cit.; Cass., ord., 7 febbraio 2023, n. 3692, cit.; Cass. 30 novembre 2022, n. 35235; Cass. 15 novembre 2022, n. 33639; Cass. 11 novembre 2022, n. 33428; Cass. 10 dicembre 2019, n. 32257; Cass. 19 dicembre 2016, n. 3291. Un allargamento dei confini, questo, che segna un "ritorno al diritto" (M. BIASI, *Studio sulla polifunzionalità del risarcimento del danno nel diritto del lavoro: compensazione, sanzione, deterrenza*, Milano, 2022, 138) perché consente di superare le storture generate dalla costruzione giurisprudenziale formatasi intorno alla figura del *mobbing*, nelle cui maglie è rimasto a lungo imbrigliato il dibattito dottrinale e giurisprudenziale in tema di risarcibilità dei danni alla salute, con un pregiudizio per le pretese dei prestatori di lavoro, rigettate a fronte della riscontrata assenza di un *animus nocendi* in capo al datore senza svolgere un'analisi della fattispecie concreta nel più ampio contesto della responsabilità contrattuale ex art. 2087 c.c.

⁷⁵ Così M. PERUZZI, *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. 81/2008*, in *I Working Papers di Olympus*, 2, 2011, 3 ss. il quale sottolinea che rischi psicosociali costituiscono antecedenti necessari al verificarsi di una condizione di *stress*.

⁷⁶ La "categorizzazione" delle condotte lesive è utile per sanzionarle più efficacemente (anche attraverso un pieno risarcimento dei danni), ma soprattutto per riuscire a prevenirle in maniera adeguata.

⁷⁷ Sull'Accordo interconfederale del 9 giugno 2008 che ha recepito l'Accordo quadro v., per tutti, D. GOTTARDI, *Lo stress lavoro-correlato: il recepimento dell'Accordo quadro europeo*, in *Il sole 24ore*, 2008, 20 ss.

⁷⁸ Cfr. circolare Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro del 18 novembre 2010, su cui v. M. TIRABOSCHI, M. GIOVANNONE, *Valutazione stress lavoro-correlato: indicazioni della Commissione consultiva*, in *Guida al Lavoro*, 46, 2010, 10 ss., nonché A. AVARELLO, T. FANUCCHI, *Questioni aperte nella rilevazione del rischio stress lavoro-correlato*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1, 2021, spec. 6 ss.

⁷⁹ L. ANGELINI, *Dalle species al genus (e viceversa). Note sull'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e dei rischi psico-sociali*, in L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodiche di valutazione*, in *I Working Papers di Olympus*, 31, 2014, 78 ss. Lo stress lavoro-correlato si configura come «collettore unico» dei danni che possono essere prodotti dai suddetti rischi sul benessere dei lavoratori, secondo la prospettiva interpretativa di cui al modello posto dall'Osha: v. T. COX, E. GRIFFITHS, *The assessment of psychosocial hazards at work*, in M.J. WINNUBST, CL. COOPER (edited by), *Handbook of Work and Health Psychology*. Chilster, Wiley e Son, 1995.

generale dei rischi psicosociali nel sistema del d.lgs. n. 81/2008, aprendo un varco alla valutazione di ogni rischio di matrice psicosociale e organizzativa⁸⁰.

All'esito dell'attività valutativa il datore di lavoro deve indicare, nell'apposito documento, le misure di prevenzione e di protezione adeguate alle disfunzionalità organizzative individuate. Si tratterà principalmente di provvedimenti di revisione degli assetti organizzativi e relazionali idonei a garantire un ambiente di lavoro sano, un positivo clima organizzativo e un *management* delle risorse umane trasparente, sostenibile e inclusivo⁸¹ ovvero di soluzioni assimilabili ad "accomodamenti ragionevoli", funzionalizzati in una più ampia logica di salute-benessere dei lavoratori⁸². Ci si riferisce, in particolare, ad azioni che attengono alla misurazione e all'organizzazione di carico, tempi e ritmi di lavoro: progettazione dei posti di lavoro in modo che corrispondano alle capacità dei lavoratori e alle loro competenze e che siano assegnate risorse strumentali e tempo congrui per lo svolgimento delle mansioni; articolazione dell'orario di lavoro e dei turni così da favorire un bilanciamento lavoro-vita, evitando, tra l'altro, il ricorso incontrollato allo straordinario; progettazione di attività formative per il personale nell'uso delle tecnologie e nella gestione dell'autonomia; elaborazione e implementazione di protocolli per la fatica informatica e la violenza digitale. Possono essere ricondotte ad azioni correttive di tipo organizzativo anche gli interventi che consentono la gestione delle condizioni di disagio al lavoro e dei comportamenti prevaricatori o illeciti. L'adozione di un codice etico o di comportamento può, ad esempio, essere un buon strumento per facilitare l'identificazione di comportamenti non accettabili in azienda e responsabilizzare la *governance* nella promozione e applicazione delle procedure per contrastarli⁸³. A quelle richiamate si aggiungono azioni che si dipanano sul piano delle dinamiche relazionali. Tra le misure prospettabili, trovano uno spazio sempre più ampio quelle che agiscono sulle discrepanze tra organizzazione lavorativa e persone. Queste costituiscono una delle possibili articolazioni dello *stress* lavoro-correlato nella lettura giurisprudenziale che assorbe le situazioni lavorative conflittuali di *stress* forzato nel vincolo derivante dall'art. 2087 c.c., di fatto riformulando la nozione di conflittualità sul lavoro⁸⁴.

⁸⁰ L. CALAFÀ, *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, in *Lavoro e diritto*, 2, 2012, spec. 265 e 279.

⁸¹ Tali indicazioni trovano conferme, da ultimo, nel *report* Eu-Osha, *Managing psychosocial risks in European micro and small enterprises: Qualitative evidence from the Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019)*, aprile 2022. Sulla sempre più decisiva importanza dell'organizzazione nella costruzione dei sistemi di prevenzione aziendale v. G. NATULLO, *L'organizzazione delle imprese a tutela dell'integrità psico-fisica dei lavoratori e dei cittadini*, in L. ZOPPOLI (a cura di), *Tutela della salute pubblica*, in *Quaderni della rivista Diritti lavori mercati*, 11, 2021, 129 ss.

⁸² Cfr., tra i contributi più recenti, L. CALCATERRA, *L'obbligo di formazione ex art. 2103, terzo comma, c.c. come accomodamento ragionevole*, in *Lavoro Diritti Europa*, 1, 2024, 1 ss.; C. ALESSI, *Disabilità, accomodamenti ragionevoli e oneri probatori*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 2021, II, 599 ss.; D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 6, 2019, 21 ss.; C. SPINELLI, *La sfida degli "accomodamenti ragionevoli" per i lavoratori disabili dopo il Jobs Act*, in *Diritti Lavori Mercati*, 1, 2017, 39 ss.

⁸³ Cfr. il documento *Dallo stress lavoro correlato alla prevenzione dei rischi psicosociali* della Consulta Interassociativa Italiana per la Prevenzione (CIIP), dicembre 2022, spec. 13.

⁸⁴ Cfr. Cass. 7 giugno 2024, n. 15957; Cass. 26 febbraio 2024, n. 5061 e Cass. 21 febbraio 2024, n. 4664; Cass. 16 febbraio 2024, n. 4279; Cass. 12 febbraio 2024, n. 3791; Cass. 12 febbraio 2024, n. 3822; Cass., 12 febbraio 2024, n. 3856; Cass. 31 gennaio 2024, n. 2870, cit.; Cass. 19 gennaio 2024, n. 2084.

In questa cornice occorre collocare, ben al di là degli angusti confini dello *smart working*, anche meccanismi volti a dare effettività e piena applicazione al diritto alla disconnessione, inteso quale diritto a potersi disconnettere dai *device*, a non essere sempre e ininterrottamente reperibili, a non essere destinatari di richieste lavorative e a non doverle soddisfare fuori dell'orario di lavoro o durante le pause, i permessi, i congedi e le ferie, senza subire alcuna ripercussione sul piano retributivo e/o sulla prosecuzione del rapporto di lavoro⁸⁵.

Al fine di attivare un reale processo di cambiamento all'interno delle organizzazioni è necessario coinvolgere nella gestione e organizzazione del lavoro tutti gli attori aziendali interessati. Del resto, ex art 29 d.lgs. n. 81/2008, il datore deve valutare i rischi ed elaborare il relativo documento operando «in collaborazione con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il medico competente» (co. 1) e «previa consultazione del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza» (co. 2). Inoltre, in relazione alla valutazione del rischio da *stress* lavoro correlato, la Commissione consultiva di cui all'art. 6 del d.lgs. n. 81/2008 prevede il coinvolgimento dei rappresentanti aziendali per l'individuazione di "eventi sentinella" e per l'elaborazione di azioni di miglioramento (co. 8).

L'approccio partecipativo deve estendersi ai lavoratori e al *management*, protagonisti dell'implementazione delle misure volte a prevenire i rischi psicosociali o a contenerne l'impatto ma anche ad accrescere il livello di consapevolezza rispetto alla salute mentale sul lavoro⁸⁶, soprattutto attraverso lo strumento nevralgico della formazione.

Solo una piena partecipazione dei componenti del sistema di prevenzione aziendale, dei soggetti che ricoprono funzioni nevralgiche nel contesto aziendale, della *governance* e dei singoli lavoratori può garantire il cambiamento culturale indispensabile per lo sviluppo di piani d'azione congiunti finalizzati alla tutela piena della salute e del benessere sul lavoro. Le misure di prevenzione e protezione individuate in sede di valutazione del rischio *stress* da lavoro correlato devono, infatti, essere parte integrante delle altre azioni di *management* organizzativo intraprese dal vertice aziendale, essendo essenziale che si attivi un dialogo con gli esiti di altre analisi e politiche quali, ad esempio, indagini di clima, bilancio di genere, protocolli di sicurezza informatica, politiche di conciliazione, percorsi di inclusione⁸⁷. Nell'ambito di una lettura evolutiva che considera la dimensione fisica della protezione del lavoratore unitamente a quella psicosociale, si rimarca la necessità di investimenti sulla c.d. "salute organizzativa"⁸⁸ con un approccio *human centred*, coerentemente con le recenti politiche, strategie e iniziative internazionali, europee e nazionali. Una prospettiva, questa, sottesa anche ai "nuovi" strumenti messi

⁸⁵ Sul diritto alla disconnessione v. A. PRETEROTI, *Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalità e strumento di tutela della dignità umana*, in *AmbienteDiritto.it*, 3, 2023, cui si rinvia anche per la bibliografia sul tema.

⁸⁶ AA.VV., *Improving Working Conditions and Job Satisfaction in Health-care: A Study Concept Design on a Participatory Organizational Level Intervention in Psychosocial Risks Management*, in *International Journal Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3677, 2020; K. NIELSEN, M. CHRISTENSEN, *Positive Participatory Organizational Interventions: A Multilevel Approach for Creating Healthy Workplaces*, in *Frontiers Psychology*, 2021.

⁸⁷ Cfr. S. BUOSO, *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1, 2019, 26 s., che evidenzia «le molteplici intersezioni sussistenti tra obbligo di sicurezza e valutazione dei rischi nonché valore della dignità umana ed eguaglianza tra le persone, rilevando che il benessere organizzativo si configura come integrazione di sotto-sistemi, ciascuno profondamente legato agli altri».

⁸⁸ Sulla «salute organizzativa» v. per tutti P. PASCUCCI, *Prevenzione, organizzazione e formazione. A proposito di un recente libro sulla sicurezza sul lavoro*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1, 2016, 78 ss.

in campo dall'ordinamento euro-unitario, quali la direttiva sulle piattaforme⁸⁹ e il regolamento sull'I.A.⁹⁰ che, tra l'altro, propongono di mitigare le criticità connesse alla gestione algoritmica del lavoro aumentando la trasparenza, introducendo la regola della supervisione umana sui processi decisionali automatizzati e prevedendo il vincolo di consultare i lavoratori e i loro rappresentanti prima dell'introduzione sul posto di lavoro di sistemi automatici di decisione, monitoraggio e valutazione.

5. Promuovere la salute mentale per un lavoro sostenibile e antropocentrico

La moderna alienazione sollecita una rinnovata attenzione, nei luoghi di lavoro, rispetto ai temi della prevenzione dei rischi psicosociali-organizzativi e della gestione della malattia e del disagio mentale⁹¹, come pure il riconoscimento di un ruolo essenziale alla promozione della salute (anche) mentale con l'obiettivo primario di adeguare il lavoro all'uomo. Emerge con forza l'esigenza di un approccio antropocentrico, rispetto a cui l'innovazione tecnologica deve continuare ad essere un mezzo a disposizione dell'uomo e non può assurgere a fine⁹².

Le problematiche concernenti la qualità del lavoro e la domanda di un lavoro pieno di significato, non alienante, devono ritornare al centro dell'attenzione nei molteplici spazi in cui si attivano i processi di regolazione del lavoro⁹³, a cominciare dalla singola organizzazione.

Per mettere in atto un percorso di questo tipo, che contempra il miglioramento continuo dei livelli di sicurezza e benessere sul lavoro, l'organizzazione deve utilizzare l'analisi dei fattori stressogeni come punto di partenza per un'attività globale di prevenzione e gestione dei rischi e per una conseguente (ri)progettazione degli interventi correttivi e promozionali in funzione dei fattori critici emersi. Il datore ha, infatti, la responsabilità di coltivare un ambiente di lavoro sano, che infonda un senso di scopo e di

⁸⁹ Tra i contributi più recenti v. M. AIMO, *Trasparenza algoritmica nel lavoro su piattaforma: quali spazi per i diritti collettivi nella proposta di direttiva in discussione?*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2, 2024, 2 ss.; M. PERUZZI, *Sistemi automatizzati e tutela della salute e sicurezza sul lavoro*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2, 2024, 78 ss.; G. SMORTO, A. DONINI, *L'approvazione della Direttiva sul lavoro mediante piattaforme digitali: prima lettura*, in *Labour & Law Issues*, 2024, 25 ss.

⁹⁰ Tra le riflessioni più recenti, con riferimento ai profili in esame, v. M. BIASI (a cura di), *op. cit.*; S. CAIROLI, *op. cit.*; S. CIUCCIOVINO, *La disciplina nazionale sulla utilizzazione della intelligenza artificiale nel rapporto di lavoro*, in *Lavoro Diritti Europa*, 1, 2024, 2 ss.; M. DELFINO, *Artificial Intelligence, Robotics and Fundamental Rights*, in *User Perspectives in Human-Centred Artificial Intelligence*, 2023 - CEUR Workshop Proceedings, in <https://ceur-ws.org/Vol-3502>; M. PERUZZI, *Intelligenza artificiale e lavoro. Uno studio su poteri datoriali e tecniche di tutela*, cit. Cfr. altresì M. PERUZZI, *Sistemi automatizzati e tutela della salute e sicurezza sul lavoro*, cit., che, tra l'altro, richiama la specifica deroga prevista nel Regolamento al divieto di utilizzo di sistemi di riconoscimento delle emozioni sul luogo di lavoro nel caso in cui gli stessi siano sviluppati, commercializzati e utilizzati per ragioni mediche o di sicurezza, ad esempio per rilevare la fatica e la disattenzione (art. 5, par. 1, lett. f). Pur non potendosi soffermare in questa sede su questi profili, preme evidenziare che una siffatta deroga, introdotta nel testo finale di "compromesso" raggiunto in sede di negoziato interistituzionale, può prestare il fianco a possibili strumentalizzazioni e abusi.

⁹¹ Sulla gestione del disagio mentale sul lavoro v. *amplius* C. DI CARLUCCIO, *Lavoro e salute mentale* cit., spec. 211 ss.

⁹² Sulla difficoltà a «praticare un antropocentrismo equilibrato» v. L. ZOPPOLI, *op.cit.*, 18; T.TREU, *op.cit.*, 16.

⁹³ L'Atlante sulla salute mentale 2020 dell'OMS ha rilevato che solo il 35% dei Paesi dispone di programmi nazionali per la promozione e la prevenzione della salute mentale legata al lavoro (in <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/345946/9789240036703-eng.pdf?sequence=1>).

comunità, che non alimenti competizione patologica o sovraccarichi, offra il giusto supporto ai dipendenti e favorisca modelli di comportamento che possano portare equilibrio tra vita lavorativa ed extra lavorativa⁹⁴. Ciò, tuttavia, senza riconoscere spazio a «impalpabili ed effimere pretese individualistiche», potendosi rintracciare nel dato normativo vigente un obbligo a creare e mantenere un ambiente salubre ma non «su misura per ogni lavoratore, se non, addirittura orientato alla felicità»⁹⁵. L'obbligo di prevenire situazioni di rischio non equivale, infatti, a riconoscere in capo al prestatore di lavoro il diritto alla felicità sul luogo di lavoro⁹⁶; né si può assimilare la sofferenza e/o il disagio causati dalla generale insoddisfazione per il proprio lavoro ai disturbi patologici oggettivamente imputabili all'organizzazione o, ancora, lo *stress* che scaturisce da condizioni familiari e/o sociali a quello indotto da scelte organizzative datoriali. Diversamente ragionando, si aprirebbe la via a una responsabilità quasi automatica, oggettiva⁹⁷ che, peraltro, rischierebbe, paradossalmente, di pregiudicare la dimensione prevenzionistica della tutela, la sola capace di garantire effettività ai diritti fondamentali della persona implicati nel rapporto di lavoro⁹⁸.

La prevenzione e gestione dei rischi psicosociali legati al lavoro non rappresenta solo un imperativo giuridico e un obbligo morale ma anche un buon investimento per i datori di lavoro e la collettività.

Al di là delle ricadute sul singolo e sulla popolazione lavorativa attiva, i costi economici e sociali della malattia mentale sono ingenti per le imprese e per la collettività. Molteplici analisi da tempo rilevano il peso che le imprese sopportano a causa delle malattie o del disagio mentale dei dipendenti, che si traducono di frequente in elevati tassi di assenteismo e presenzialismo, incremento di incidenti causati da errore umano, continuo *turnover* del personale e/o abbandono precoce del lavoro, infortuni sul lavoro e/o manifestazione di malattie professionali, fenomeni di scarsa produttività o cattiva reputazione dell'organizzazione⁹⁹. Siffatto carico è traslato sulla collettività attraverso misure previdenziali e assistenziali. Nei paesi OCSE si stima che tali costi siano superiori al 4% del PIL¹⁰⁰, tenendo conto dei costi diretti e indiretti per i servizi sociosanitari a lungo termine e per le spese mediche legate a una maggiore necessità di assistenza sanitaria (determinata pure dall'incremento di altre patologie per comorbidità). In più, con specifico riguardo al trattamento farmacologico delle condizioni psichiatriche si

⁹⁴ Su questi profili v., per tutti, AA. Vv., *Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working* cit., spec. 13 ss.

⁹⁵ Così, da ultimo, M. BIASI, *Dalla prevenzione del mobbing alla promozione del benessere sul luogo di lavoro?*, in *AmbienteDiritto.it*, 2024, 3 e 13, cui si rinvia anche per la bibliografia in materia.

⁹⁶ G. LUDOVICO, *Lo stress lavoro correlato tra tutela prevenzionistica, risarcitoria e previdenziale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2, 2011, 421.

⁹⁷ Sul punto v., per tutti, M. GIOVANNONE, *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sul lavoro* cit., 40.

⁹⁸ Sulla centralità e prevalenza dell'azione di adempimento rispetto all'azione risarcitoria in relazione alla violazione dell'obbligo di sicurezza v. *amplius* P. ALBI, *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona*, in P. SCHLESINGER (fondato da), F.D. BUSNELLI (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Milano, 2008.

⁹⁹ Cfr. i report Deloitte, *Mental health and employers. Refreshing the case for investment*, gennaio 2020; S. LEKA, A. JAIN, *Mental health in the workplace in Europe*, EU Compass for Action, 2017; Eu-Osha, *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*, 2014, 7 ss.; CHAFAEA, *Matrix Insight: Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*, Final Report, 2013, 31 ss.

¹⁰⁰ Cfr. il rapporto OCSE, *Fitter Minds, Fitter Jobs. From Awareness to Change in Integrated Mental Health, Skills and Work Policies*, cit., 11.

osservano livelli molto bassi di aderenza allo stesso: nel nostro Paese la quota di pazienti che, su prescrizione medica, assume antidepressivi in modo continuativo e appropriato è appena il 20%, mentre circa il 50% sospende il trattamento nei primi 3 mesi di terapia e oltre il 70% nei primi 6 mesi. Ciò si traduce in una ridotta efficacia del trattamento farmacologico, con conseguente aumento di complicanze per il malato e aggravio di spesa per il Servizio Sanitario Nazionale¹⁰¹.

Gli enormi costi derivanti da una “cattiva” salute mentale, al contempo, rivelano i vantaggi significativi, in termini anche monetari, che gli interventi di promozione della salute mentale comportano. In particolare, si è calcolato che la redditività netta dell’investimento nei programmi di promozione della salute mentale sul luogo di lavoro nell’arco di un anno variava da 0,81 euro a 13,62 euro per ogni euro speso nel programma¹⁰². Già nel 2009, il *National Institute for Health and Care Excellence* nel Regno Unito osservava che, con un approccio sistemico, le perdite di produttività determinate da indebiti stress e cattiva salute mentale potrebbero ridursi del 30% e che per un’azienda di 1000 dipendenti potrebbe esserci un risparmio netto superiore a 473000 sterline¹⁰³. A cascata sarebbero significative le ricadute sull’intera collettività per effetto delle connessioni più volte sottolineate.

Tali risultanze, accostate alle letture giurisprudenziali più progressiste che si stanno diffondendo in materia di tutela assicurativa¹⁰⁴, confermano la centralità dell’ambiente di lavoro e dei profili organizzativi anche nella prospettiva di gestione dei costi e dei rischi generati dalle “disfunzioni” organizzative e dal contenzioso che ne può scaturire a carico dei singoli lavoratori, delle organizzazioni e dell’intera collettività, pure in termini di sistemi di protezione sociale.

Dunque, finanche in una logica di costi-benefici, le organizzazioni sono spinte ad adottare modelli organizzativi fortemente orientati al profilo prevenzionale o *standard* di sicurezza superiori alla soglia minima legale, funzionali a garantire il benessere organizzativo sul lavoro e, più in generale, a valorizzare il capitale umano presente all’interno delle organizzazioni¹⁰⁵.

Una sollecitazione a costruire un modello di lavoro di qualità, sostenibile sul versante economico e sociale, viene anche dalle istituzioni sovranazionali, tenuto conto dell’impatto di questi profili su crescita economica e coesione sociale e sulla tenuta complessiva del modello di vita europeo (e mondiale) rispetto al rischio che ampie fette di popolazione possano essere escluse dal lavoro ovvero occupate

¹⁰¹ Cfr. i dati presenti sul sito dell’Agenzia Italiana del Farmaco, in <https://www.aifa.gov.it/-/disturbi-mentali-in-aumento-nei-paesi-ad-alto-reddito-la-prossima-grande-epidemia>.

¹⁰² Cfr. AA. Vv., *Analisi economica dei programmi di promozione della salute mentale e prevenzione dei disturbi mentali sul luogo di lavoro e del loro potenziale contributo agli obiettivi politici dell’UE in materia socioeconomica e sanitaria*, 2013 (in http://ec.europa.eu/health/mental_health/docs/matrix_economic_analysis_mh_promotion_en.pdf), ricerca commissionata dall’Agenzia esecutiva per la salute e i consumatori.

¹⁰³ Cfr. National Institute for Health and Clinical Excellence, *Promoting Mental Wellbeing at Work*, 2009.

¹⁰⁴ Ci si riferisce alle letture che ampliano la tutela assicurativa fino a includere tra gli eventi protetti dalla garanzia Inail non solo l’infortunio e/o la tecnopatia, la cui origine sia riconducibile al rischio specifico proprio della lavorazione considerata, ma anche quelli derivati da un rischio generico improprio, collegato alla prestazione perché connesso alle modalità di organizzazione del lavoro e alle condizioni ambientali in cui questo viene svolto: cfr. Cass. 25 ottobre 2022, n. 31514, che ha riconosciuto l’indennizzabilità della malattia provocata dalle modalità di organizzazione del lavoro (nel caso di specie il disturbo *post-traumatico da stress* cronico, con depressione e ansia, conseguente all’azione di *mobbing* messa in atto dal datore). Negli stessi termini Cass. 11 ottobre 2022, n. 29515; Cass. 11 ottobre 2022, n. 29611; Cass. 22 febbraio 2022, n. 5814; Cass. 14 maggio 2020, n. 8948; Cass. 5 marzo 2018, n. 5066; A. Firenze 21 settembre 2023, n. 559.

¹⁰⁵ P. ALBI, *Il contenuto dell’obbligo di sicurezza*, cit., spec. 876 s.

in lavori alienanti, insicuri, precari, sottopagati¹⁰⁶. L'invito è rivolto principalmente alle organizzazioni, cui vengono offerte indicazioni operative per costruire azioni dirette a garantire un ambiente lavorativo sano e antropocentrico, attraverso l'investimento in formazione manageriale e dei collaboratori, interventi individuali di *empowerment* finalizzati a rafforzare la capacità degli individui di affrontare i fattori di *stress* connessi sia alla sfera privata sia alla sfera lavorativa, azioni di supporto per il rientro al lavoro dopo un'assenza prolungata determinata da un disagio e/o una malattia mentale, inserimento lavorativo di persone affette da problemi di salute mentale¹⁰⁷.

È evidente che un tale approccio sistemico e antropocentrico si costruisce attraverso una molteplicità di azioni che includono la garanzia della salute mentale e non possono esaurirsi solo sul piano, primario, della salute e della sicurezza sul lavoro, pure declinato in chiave promozionale. Per assicurare un lavoro di qualità e in salute, come già rimarcato, tale piano deve necessariamente incrociare una pluralità di ambiti che spaziano dall'uguaglianza e non discriminazione alla gestione delle risorse umane, dalla tutela della professionalità alla protezione della dignità della persona, dalle politiche di conciliazione a quelle di rientro al lavoro, dal sostegno della partecipazione alla progettazione di percorsi di invecchiamento attivo e di *welfare* aziendale. Solo il pieno superamento di una prospettiva monistica può consentire di agire sui (e, prima ancora, intercettare i) molteplici sotto-sistemi attraverso cui può concretizzarsi lo *stato di completo benessere fisico, mentale e sociale*¹⁰⁸, imprescindibile per assicurare la fondamentale dimensione esistenziale e sociale del lavoro.

¹⁰⁶ Cfr. la dichiarazione del Consiglio d'Europa su *Salute mentale e lavoro precario* del 9 ottobre 2023 che invita ad agire sul versante della prevenzione secondaria e terziaria creando un mercato del lavoro inclusivo che accolga e sostenga le categorie svantaggiate ad alto rischio di esclusione. Nel 2023 la Commissione Europea ha rivolto una comunicazione specifica al Parlamento europeo riguardante una strategia complessiva per la salute mentale con l'obiettivo di creare una cornice nella quale imprese e organizzazioni del lavoro possano collaborare per ridurre lo *stress* di matrice psicosociale e sostenere la coesione sociale.

¹⁰⁷ In tal senso cfr. *WHO Guidelines on mental health at work*, 2022. V. altresì Eu-Osha, *Guidance for workplaces on how to support individuals experiencing mental health problems*, agosto 2024.

¹⁰⁸ Così la nota definizione riportata nel Preambolo della Costituzione dell'OMS (firmata il 22 luglio 1946 ed entrata in vigore il 7 aprile 1948) che sottende un dialogo aperto tra la componente fisiologica e quelle emotive, sociali, economiche e ambientali. La dimensione immateriale e sociale della salute – e della salute mentale – è stata ripresa nel nostro ordinamento giuridico anche con riferimento al lavoro e, più specificamente, all'ambito della salute e sicurezza sul lavoro: v. art. 2, co. 1, lett. o, del d.lgs. n. 81/2008.