



Foglio d'informazione 51

Trasformazione digitale e gestione della salute in azienda

Abstract

Digitalizzazione dei processi lavorativi, flessibilizzazione delle strutture organizzative, sviluppo di nuove competenze: sotto l'effetto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, il mondo del lavoro si trasforma senza sosta. Questi sviluppi sono stati rinforzati e accelerati dalla pandemia di coronavirus. A seconda del modo in cui viene organizzata la trasformazione digitale, le ripercussioni sulla salute del personale possono rivelarsi più o meno positive. In questo contesto si aprono nuove prospettive per la gestione della salute in azienda. In particolare, si tratta di integrare la dimensione della salute nei progetti di digitalizzazione, far evolvere le competenze del personale e dei quadri nonché le forme di collaborazione nei team, o ancora di sviluppare nelle imprese politiche e pratiche votate alla disconnessione.

1 Introduzione

Nella maggior parte dei settori economici, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) sono diventate supporti indispensabili alla produzione di servizi e beni fisici. Hanno cambiato radicalmente i modelli di business, il modo di produrre e di lavorare nonché le modalità di organizzazione delle imprese. Professioni e servizi nuovi sono apparsi, mentre altri hanno subito modifiche o ceduto il passo.

In che modo questi cambiamenti influenzano la salute psichica di collaboratori e collaboratrici in Svizzera? Quali sono le sfide che pongono e le opportunità che offrono per la gestione della salute in azienda (GSA)? Promozione Salute Svizzera desidera rispondere a queste domande partendo da ele-

menti tratti dalla letteratura scientifica e da rapporti istituzionali, oltre che dalle esperienze sul campo. Poiché la salute del personale ha conseguenze sulla produttività dell'impresa [1], queste domande acquisiscono una rilevanza particolare, soprattutto in un periodo economicamente difficile.

Indice

1	Introduzione	1
2	Definizioni e situazione in Svizzera	2
3	Impatti sulla salute psichica	3
4	Sfide e opportunità per la gestione della salute in azienda	5
5	Conclusione	7
6	Fonti	8

2 Definizioni e situazione in Svizzera

2.1 Definizioni

ICT, digitalizzazione, trasformazione digitale, dematerializzazione, *big data*, internet delle cose, industria 4.0, intelligenza artificiale, *new work*, ...: tutte queste espressioni hanno a che fare con l'utilizzo delle tecnologie digitali nel mondo del lavoro. A volte vengono utilizzati termini diversi con un significato simile, altre volte termini simili con significati diversi. La digitalizzazione è il processo tecnico di conversione dell'informazione su un supporto digitale. L'espressione «trasformazione digitale» ha una dimensione più generale: si riferisce ai processi di cambiamento adottati da individui, organizzazioni, società e governi in reazione alla digitalizzazione [2]. Alcuni autori parlano di «digital disruption» per sottolineare la portata degli sconvolgimenti [3, 4].

La trasformazione digitale si basa sulle ICT: queste ultime permettono di comunicare, raccogliere, archiviare, analizzare e divulgare le informazioni [5]. Si tratta, ad esempio, degli strumenti per il lavoro a distanza (come i tool di videoconferenza), dei social media, degli strumenti di gestione delle conoscenze, dei software di gestione elettronica dei dati, dei software integrati ecc.

Talvolta questi strumenti si basano sull'intelligenza artificiale, ovvero un sistema di regole e algoritmi che imitano determinate capacità cognitive. Questo permette di analizzare grandi quantità di dati (*big data*), automatizzare le decisioni, migliorare le diagnosi e facilitare la cooperazione tra gli esseri umani e i sistemi informatici [3].

2.2 Situazione delle ICT in Svizzera

Secondo l'Institute for Digital Business, nel 2018 circa due terzi delle società svizzere avevano elaborato una strategia per la trasformazione digitale, almeno per determinati processi o settori di attività [6]. Nel 2019 la Scuola universitaria professionale di economia di Olten ha condotto uno studio sul grado di preparazione delle imprese nel contesto della trasformazione digitale [7]. Oltre la metà di esse (in tutti i settori economici) affermava di aver avviato un processo di trasformazione digitale o di aver raggiunto un livello avanzato (figura 1). La struttura organizzativa era stata adeguata in più del 40% dei casi, principalmente nei settori «informazione e comunicazione», «altri servizi economici» e «attività pro-

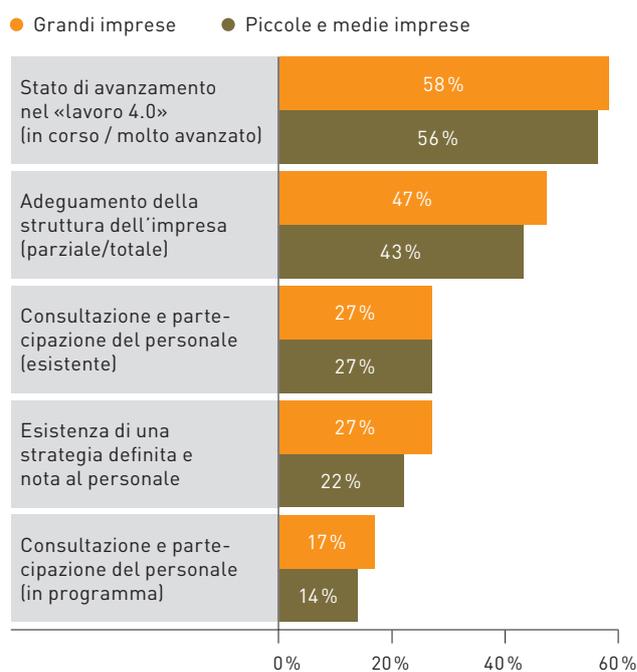
fessionali, scientifiche e tecniche». La percentuale era più bassa nell'edilizia, nell'insegnamento, nel settore socio-sanitario, nell'amministrazione pubblica, nel commercio e nell'artigianato. Si trattava essenzialmente di evoluzioni verso strutture interconnesse con elementi di auto-organizzazione e auto-controllo dei team. Nel complesso, un quarto delle persone interrogate riteneva che il personale avesse potuto partecipare a queste evoluzioni; all'incirca nel 15% dei casi era in programma una consultazione. Per finire, circa un quarto delle imprese aveva una strategia di «lavoro 4.0», con una percentuale leggermente più alta tra le grandi imprese che tra le PMI.

In termini di rischi per la salute, le persone intervistate hanno menzionato prima di tutto l'aspettativa di disponibilità permanente diffusa tra la clientela. Essa può costituire una fonte di stress e, in alcune professioni, creare difficoltà nella separazione tra vita privata e professionale.

A partire dalla primavera 2020, la pandemia di coronavirus ha costretto numerose imprese a ricorrere al telelavoro. Hanno dovuto acquistare materiale e

FIGURA 1

Il «lavoro 4.0» in Svizzera [7]



software adeguati, sviluppare le competenze del personale nell'utilizzo di queste tecnologie, organizzare il lavoro e collaborare a distanza. Secondo un sondaggio realizzato a maggio 2020, la maggioranza dei dipendenti svizzeri e delle dipendenti svizzere che hanno lavorato a distanza ne era soddisfatta. Tuttavia, quasi nove persone su dieci hanno sottolineato che era necessario sviluppare ancora le competenze per il lavoro digitale, oltre che le infrastrutture tecniche [8].

3 Impatti sulla salute psichica

La trasformazione digitale pone le organizzazioni e gli individui davanti a sfide considerevoli [9, 10, 11]:

- Complessificazione e flessibilizzazione delle strutture (ad es. impresa interconnessa)
- Aumento della performance, ma anche della vulnerabilità (ad es. panne)
- Bisogno di rinforzare l'autonomia, la partecipazione e la responsabilizzazione del personale
- Allontanamento dalle cose e dalle persone impattate dall'attività
- Alterazione del comportamento nel team e del coordinamento tra individui
- Concezione di spazi compatibili con queste nuove forme di lavoro
- Rischi d'intensificazione e di precarizzazione delle condizioni di lavoro
- Nascita di nuove forme di relazione contrattuale (ad es. lavoro tramite piattaforme online) e timori per la scomparsa di determinate professioni

A seconda del modo in cui vengono impiegate, le ICT possono avere effetti positivi o negativi sulla salute del personale e sul funzionamento delle imprese. In questo senso, il determinismo tecnologico non esiste. Più che gli strumenti in quanto tali, a fare la differenza sono in primo luogo le condizioni del loro sviluppo, della loro implementazione e del loro utilizzo [9, 11]. Le ripercussioni delle ICT sulla salute mentale dipendono in gran parte dal margine di manovra che lasciano a utilizzatrici e utilizzatori, oltre che dalla loro adeguatezza ai bisogni degli stessi [11]. Infatti, un sistema troppo costrittivo può essere un ostacolo all'adempimento dei compiti e

una fonte di stress. Tuttavia, anche un'eccessiva flessibilità può essere fonte di confusione e di sovraccarico cognitivo [5].

In determinati settori, la tecnologia suscita il timore che numerosi compiti vengano automatizzati e intere professioni scompaiano. Parallelamente, però, permette la nascita di nuove professioni legate ad esempio alla concezione e alla supervisione dei dispositivi tecnici. Inoltre, alcuni compiti o settori di attività sono difficili da digitalizzare, segnatamente quelli che oltrepassano una certa complessità, non possono confluire in processi standardizzati oppure richiedono empatia, giudizio, creatività o improvvisazione [3, 12].

I media fanno da megafono a queste preoccupazioni, allo stress e all'ansia suscitati da queste evoluzioni nel mondo del lavoro. Alla luce di tale contesto, la trattazione che segue si concentrerà su tre sfide specifiche della digitalizzazione dal punto di vista della salute mentale. Questi temi sono stati giudicati prioritari dai partner sul campo di Promozione Salute Svizzera:

- Il carico mentale e l'ipersollecitazione
- La cancellazione delle frontiere tra vita professionale e vita privata
- L'integrazione nel team in un'organizzazione flessibile

3.1 Il carico mentale e l'ipersollecitazione

Le ICT permettono di accedere a un volume di informazioni considerevole, il che è estremamente utile in numerosi campi (ricerca e sviluppo, marketing, gestione delle scorte ecc.). La rarità non è più una caratteristica delle informazioni disponibili, ma delle risorse attentive che permettono di elaborarle [13], oltre che delle pause per rigenerarsi. Questo flusso di informazioni può infatti dar luogo a una sensazione di sollecitazione permanente, un sovraccarico informativo, un'intensificazione del lavoro, dello stress, della spossatezza e un'eccitazione cognitiva troppo grande. Un ricorso incontrollato alle ICT può portare fino all'esaurimento o al burnout. Utilizzando le ICT tra le 4 ore e mezza e le 7 ore al giorno, i quadri sono risultati essere particolarmente esposti [5]; tuttavia, la generalizzazione di queste tecnologie fa sì che sempre più dipendenti debbano a loro volta farvi fronte.

Di fonte all'infobesità, la distinzione tra urgente e importante diventa difficoltosa. Una valutazione inadeguata delle priorità può comportare un aumento del carico di lavoro, nervosismo e spossatezza. In un contesto di ritmi di lavoro elevati e tempi stretti, le ICT possono inoltre contribuire a un aumento delle aspettative di performance e di reattività degli individui [9]. Questa tendenza è accentuata allorché la distanza fisica tra personale e quadri impedisce a questi ultimi di rilevare direttamente gli indizi di sovraccarico [5, 11].

Per finire, l'impiego di tecnologie informatiche porta con sé compiti supplementari non previsti, talvolta vissuti come perdite di tempo e fonti di irritazione e stress: aggiornamento delle applicazioni, risoluzione di problemi informatici e panne ecc. [5]. Le ICT sono strumenti multitasking che possono dare la sensazione di perdersi e fare un lavoro di minor qualità [5, 11, 12]. Risolvere un problema di connessione al proprio computer oppure leggere e rispondere alle e-mail mentre si partecipa a una riunione di lavoro: diversi compiti previsti e imprevisi vengono svolti contemporaneamente, mescolando il tempo della decisione, della riflessione e dell'azione.

3.2 La cancellazione delle frontiere tra vita professionale e vita privata

Il telelavoro offre flessibilità all'individuo nella sua organizzazione personale, in funzione delle esigenze della sua vita privata e familiare. La diminuzione degli spostamenti permette di risparmiare tempo, che può essere dedicato alla vita privata o al lavoro; inoltre, contribuisce a ridurre la spossatezza e lo stress. Il telelavoro, anche un solo giorno a settimana, contribuisce a una miglior qualità di vita e a una maggiore produttività [8].

Tuttavia, una commistione tra sfera privata e professionale può fare capolino a livello di spazio (home office), di tempo (lavoro serale, nei fine settimana e durante le vacanze) e di strumenti (uso professionale e privato degli stessi computer, degli stessi telefoni ecc.) [5, 9, 11]. La possibilità di accedere a canali di comunicazione professionali in qualsiasi momento e da ovunque aumenta i rischi di connessione permanente, tanto più che le interazioni accelerano e le decisioni devono essere rapide [12]. Se il telelavoro non è regolamentato nell'impresa, responsabili e membri del personale possono essere inclini a contravvenire alle disposizioni di legge in materia di orari di lavoro senza necessariamente esserne con-

sapevoli [11]. Lo squilibrio tra sfera privata e professionale è un ostacolo al recupero, alla vita familiare e sociale, e quindi alla salute mentale. In taluni casi, la paura di perdere un'informazione importante (*fear of missing out*) può addirittura dare luogo a un rapporto ossessivo e patologico con gli strumenti di comunicazione [7, 11].

3.3 L'integrazione nel team in un'organizzazione flessibile

La trasformazione digitale induce una modifica dei rapporti sociali. Grazie alle ICT è possibile concepire organizzazioni virtuali. In altre parole, reti di persone e unità fisicamente lontane che però lavorano insieme allo stesso obiettivo, senza essere costrette a riunirsi in presenza. Le ICT permettono di comporre team su scala planetaria, a un costo reso inferiore dalla riduzione degli spostamenti.

Tuttavia, in questo tipo di organizzazione i rapporti interpersonali sono essenzialmente ridotti a scambi senza contatto fisico. Di conseguenza, la loro dimensione sociale è limitata o assente e sono privi degli apporti della comunicazione non verbale. Nel sondaggio realizzato da gfs.bern nella primavera 2020 [8], il 71 % delle persone in telelavoro ha affermato di sentire la mancanza dei contatti informali nel team.

Rispetto alle riunioni in presenza, gli scambi virtuali danno luogo a più comportamenti regressivi o ludici (disattenzione, atteggiamento di ritiro, meno attenzione alla forma del messaggio espresso ecc.). Inoltre, sembrano generare più spossatezza, difficoltà nello sviluppo di uno spirito di squadra oltre che un rischio di deresponsabilizzazione degli individui [9].

D'altro canto, nelle organizzazioni virtuali le persone sono spinte a cercare, da sole e a distanza, le informazioni necessarie per lo svolgimento del proprio lavoro. La segmentazione dei compiti tra i membri di un team virtuale può mettere in ombra la visione d'insieme, con un rischio di perdita di senso [5, 11]. Occorre inoltre compiere uno sforzo supplementare per mantenere il legame sociale con l'organizzazione. Nello stesso ordine d'idee, l'allontanamento fisico può essere un ostacolo alla visibilità dei contributi individuali, oltre che alla stima che ne deriva [9]. Per i responsabili di team virtuali è più complicato valutare il carico di lavoro individuale, così come le difficoltà incontrate per raggiungere gli obiettivi.

In alcuni contesti lavorativi, l'uso delle ICT può rinforzare le relazioni di concorrenza tra membri del personale e, pertanto, il loro isolamento. Questo si spiega, ad esempio, con la tracciabilità delle azioni individuali, il monitoraggio delle performance e il confronto tra le persone [5]. L'automazione dei compiti può comportare una contrazione dei team. Un individuo può quindi ritrovarsi isolato sul lavoro; oltre a una sfida per la sicurezza nel caso di attività pericolose, il lavoro isolato è anche un ostacolo all'integrazione. Eppure, il sostegno sociale e la sensazione di appartenenza a un team e a un'impresa sono risorse essenziali per la salute mentale e fisica.

4 Sfide e opportunità per la gestione della salute in azienda

Le pratiche di GSA identificate nella letteratura in rapporto alla trasformazione digitale si concentrano principalmente su quattro assi, ripresi qui di seguito (figura 2).

4.1 Integrare la dimensione della salute nei progetti di digitalizzazione

Un progetto di digitalizzazione favorevole alla salute del personale si basa su una riflessione approfondita in merito ai compiti da digitalizzare e al modo di farlo. Smaterializzare un'attività (o automatizzarla, nel caso dei compiti manuali) deve consentire di semplificarla e aumentarne la performance pur tutelando la salute del personale. Nel contesto di attività digitalizzate, mantenere compiti diversificati e a diversi livelli di complessità permette di variare il carico mentale e limitare il sovraccarico cognitivo. Infatti, una volta automatizzata la parte di routine, all'essere umano rimane soltanto la gestione delle situazioni critiche e complesse, che è mentalmente estenuante [3, 5, 10, 11].

Una condizione indispensabile affinché una tecnologia sia funzionale e accettata da utilizzatrici e utilizzatori è rappresentata da un'adeguata considerazione dei loro bisogni e dalla loro partecipazione a sviluppi e test [14]. La tabella 1 presenta un certo numero di fattori chiave relativi alla conduzione di un progetto di digitalizzazione favorevole sia alla salute mentale che all'appropriazione della tecnologia da parte del personale [11, 12].

FIGURA 2

Pratiche di GSA in rapporto alla trasformazione digitale



TABELLA 1

Fattori chiave per un progetto di digitalizzazione favorevole alla salute mentale del personale

- Considerare la digitalizzazione come un mezzo per migliorare la performance dell'impresa, tenendo conto della salute del personale
- Conoscere gli strumenti informatici, le loro potenzialità e i loro limiti
- Comunicare in modo iterativo e tenere conto di opinioni e riscontri di utilizzatrici e utilizzatori
- Far partecipare il personale all'analisi dei bisogni, alla scelta dei processi e delle attività da digitalizzare così come alla concezione dei nuovi sistemi e delle nuove procedure di lavoro
- Valutare le potenziali ripercussioni della digitalizzazione sulla salute del personale
- Formare personale e management sui nuovi strumenti e sui nuovi modi di lavorare
- Prevedere risorse finanziarie sufficienti per le misure di accompagnamento (approccio partecipativo, formazione, assistenza a utilizzatrici e utilizzatori ecc.)
- Anticipare i bisogni in fatto di apparecchiature, materiale e ambiente di lavoro

4.2 Sviluppare le competenze del personale

L'evoluzione tecnologica e i cambiamenti organizzativi richiedono un'adattabilità permanente e possono condurre a una rapida obsolescenza delle competenze, almeno in determinati settori di attività. Secondo il modello di Lazarus e Folkman [15], la percezione di uno squilibrio importante tra i requisiti del compito e le competenze di cui una persona ritiene di disporre è fonte di stress. Ma la sensazione di competenza è un pilastro della salute mentale perché rassicura sulla capacità dell'individuo di affrontare le sfide a cui il suo ambiente lo mette di fronte. In più, l'obsolescenza delle competenze può suscitare timori circa la perdita dell'impiego e rappresentare un fattore di accresciuta vulnerabilità sul mercato del lavoro.

La formazione professionale continua è un elemento essenziale per conservare l'adeguatezza di una persona al suo posto di lavoro, la sua attrattività sul mercato del lavoro nonché la sua salute [10, 12, 16]. È ancora più importante nel momento in cui la trasformazione digitale ha un impatto su persone che non hanno avuto occasione di sviluppare una mentalità e competenze digitali [12].

Dal punto di vista delle imprese svizzere, le competenze che si rivelano più importanti di fronte alla trasformazione digitale sono la capacità di apprendimento e di adattamento, la flessibilità, l'orientamento al team oltre che l'attitudine alla cooperazione e al lavoro interconnesso [12, 17]. Creatività, spirito critico, comunicazione e cooperazione: queste sono le «4C» che favorirebbero lo sviluppo delle capacità di risoluzione dei problemi e costituirebbero le competenze chiave del XXI secolo [10]. Esse permettono di affrontare le situazioni inedite, l'incertezza o addirittura l'ignoto, e di abbandonare l'automatismo funzionale.

D'altro canto, con l'emergere di nuove forme di lavoro, le collaboratrici e i collaboratori sono spinti ad agire in modo più indipendente e responsabile, rendendo così necessarie competenze di auto-organizzazione, autodisciplina, comunicazione e autonomia nella strutturazione del lavoro. L'attitudine a restare in contatto con la propria cerchia professionale diventa essenziale, così come la capacità di trovare e selezionare le informazioni pertinenti nonché la capacità di mantenere la vista d'insieme sul lavoro [9, 12].

4.3 Sviluppare le competenze specifiche dei quadri

Le forme di organizzazione agili, in cui non c'è più una gerarchia tradizionale, sono oggetto di un interesse crescente [18]. Ciononostante, la maggior parte delle imprese continua ad affidarsi a una struttura gerarchica. Quest'ultima, però, subisce l'impatto della trasformazione digitale. Esprimere stima, garantire l'integrazione delle persone nei team, accompagnarle nello sviluppo di nuove competenze: di fronte ai cambiamenti e alle incertezze portati dalle ICT, il sostegno dei quadri a diretto contatto costituisce una risorsa importante per la salute del personale. In questo contesto, la conduzione di un team presuppone una complementarietà tra la direzione gerarchica classica e il management trasversale, come ad esempio la gestione di progetto e il coaching. Questo equilibrio dipende dalla natura dell'attività del team, oltre che dalle persone che lo compongono.

Pertanto, dirigere del personale richiede un buon senso dell'organizzazione, del coordinamento, della priorizzazione e della sintesi. I quadri devono inoltre disporre di competenze sociali, comunicative e di gestione dei conflitti. Una parte del loro lavoro consiste infatti nell'alimentare la sensazione di appartenenza al team e all'impresa, strutturare il lavoro, fungere da modelli nonché dare senso ai cambiamenti [10, 11, 12].

Queste sfide si acquiscono nel quadro del telelavoro, del lavoro nomade, dei team divisi tra sedi diversi o ancora di un'organizzazione a progetto che unisce persone con background diversi. Caratterizzate da una minor vicinanza tra gli individui, queste forme di lavoro sono meno favorevoli agli scambi interpersonali e informali. Di conseguenza, incontri in presenza e cura dei rapporti rimangono indispensabili per conservare il legame sociale e di appartenenza (una risorsa importante per la salute mentale) oltre che per rafforzare l'efficacia sul lavoro (comprensioni e scambi più diretti, rapidi e precisi ecc.) [11, 12]. Nel caso di progetti limitati nel tempo, anche la fase di scioglimento del team richiede un'attenzione particolare in quanto può influenzare l'autostima e la sensazione di «missione compiuta».

Una sfida supplementare connaturata alle forme di organizzazione flessibili consiste nella ricerca di un equilibrio tra autonomia e controllo. Il quadro intermedio è preso tra due fuochi: da un lato, una direzione

generale che ha bisogno di controllo sull'esecuzione del lavoro; dall'altro, collaboratrici e collaboratori che dispongono di maggiore autonomia e libertà. Questo pone questioni complesse circa il modo di valutare il lavoro: quali indicatori sono pertinenti? Come misurare il carico mentale del lavoro, segnatamente nelle professioni intellettuali? Come determinare il tempo accettabile per sbrigare un compito? Come accompagnare le persone che hanno bisogno di più tempo? [11]

D'altro canto, lo sviluppo tecnologico solleva questioni etiche. Introducendo distanza tra gli individui, le tecnologie digitali comportano il rischio di spersonalizzare le relazioni, il che facilita l'adozione di comportamenti inadeguati sia tra colleghi che con i fruitori. In questo contesto, i quadri hanno un ruolo di vigilanza etica [3] e di stimolo alla riflessione su benefici, limiti e sfide umane dell'utilizzo delle tecnologie.

Per finire, le modalità di gestione aziendale possono facilitare od ostacolare lo sviluppo tra il personale di una condotta all'altezza delle sfide menzionate in precedenza. Le ore di lavoro dei quadri sono caratterizzate da un ritmo molto alto e frequenti interruzioni. Affinché possano gestire efficacemente i loro team, svolgere la propria attività e prendere le decisioni migliori pur preservando la propria salute, è importante dare loro tempo per riflettere e sviluppare le loro competenze senza alcun senso di urgenza [10].

4.4 Adottare politiche e pratiche di disconnessione

Alcuni paesi o imprese hanno sancito un diritto alla disconnessione per contribuire all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Vari datori di lavoro hanno introdotto blocchi tecnici all'utilizzo degli strumenti informatici in alcune fasce orarie [11]. Questa pratica mira a garantire il rispetto della durata del lavoro e dei tempi di riposo legali. Gli effetti, tuttavia, non sono ancora chiaramente dimostrati. Possono infatti essere osservate strategie di aggiramento come ricorrere alla messaggistica privata o copiare file su una chiavetta USB.

Fissare dei limiti tra le diverse sfere della vita quotidiana contribuisce al benessere e alla creatività. Allo stesso modo è raccomandabile prevedere, nel corso di una giornata lavorativa, momenti di disconnessione e isolamento per potersi concentrare su un compito e riflettere senza venire interrotti [3]. Sapersi disconnettere è una competenza che si costruisce con il sostegno del datore di lavoro. In questo senso, l'adozione di una politica o di uno statuto aziendale può servire a dare un quadro di riferimento esplicitando valori e principi verso cui tendere [11]. Questa politica dovrebbe altresì chiarire la ripartizione dei costi legati, ad esempio, al telelavoro o al lavoro nomade (materiale, mobilia ecc.).

5 Conclusione

Un numero crescente di imprese digitalizza processi e adotta modalità di organizzazione flessibili basate sull'uso delle ICT. La trasformazione digitale permette di aumentare la performance del lavoro. Essa offre nuove possibilità per lo sviluppo del personale; d'altronde, con la pandemia di coronavirus il telelavoro ha conosciuto una rapidissima diffusione. Tuttavia ci sono dei rischi da monitorare: carico mentale eccessivo e ipersollecitazione, cancellazione delle frontiere tra vita professionale e vita privata, o ancora erosione del sostegno sociale nei team. Questi effetti secondari indesiderati non sono connaturati alla tecnologia. A fare la differenza sono prima di tutto le modalità di impiego.

In questo spirito, si raccomanda di organizzare i progetti di digitalizzazione in maniera partecipativa e integrare in essi la dimensione «salute del personale». Si consiglia inoltre di adottare politiche in materia di disconnessione e comunicazione all'interno dei team. Infine, occorre sviluppare le competenze del personale e dei quadri per consentire loro di mantenere un equilibrio tra le loro risorse e i nuovi requisiti del lavoro. Su questa base, Promozione Salute Svizzera intende proseguire nello sviluppo di approcci e strumenti innovativi mirati a sostenere «pratiche di GSA 4.0» nelle imprese svizzere.

6 Fonti

- [1] Galliker, S., Igic, I., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B., Dosch, S. et al. (2020). *Job Stress Index 2020: Monitoraggio di indicatori dello stress tra la popolazione attiva in Svizzera*. Foglio d'informazione 48. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera. Available from: https://promozionesalute.ch/assets/public/documents/it/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Foglio_d_informazione_048_PSCH_2020-09_-_Job_Stress_Index_2020.pdf.
- [2] Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership* [Master thesis]. Stockholm Business School.
- [3] Turcq, D. (2019). *Travailler à l'ère post-digitale: Quel travail pour 2030?* Malakoff: Dunod.
- [4] Autio, E. (2017). *Digitalisation, ecosystems, entrepreneurship and policy*. Prime Minister's Office, Finland. Policy Brief 20 [cited 2020 May 22]. Available from: <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=23202>.
- [5] Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P. & Body-Bekkadja, S. (2014). *Pour un usage responsable des TIC: Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres*. Eurocadres [cited 2020 May 22]. Available from: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01429063/document>.
- [6] Institute for Digital Business, veb.ch (2018). *Digital Switzerland 2018*. Available from: <https://www.digital-switzerland.ch/digital-switzerland-2018>.
- [7] Peter, M. K., Ruf, A. & Zahn, C. (2019/2020). Forschungsergebnisse zum Stand der Arbeitswelt 4.0. In M. K. Peter (ed.). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft, 37-71 [cited 2020 Jul 9].
- [8] Golder, L., Ivankovic, M., Burgunder, T. & Bohn, D. (2020). *Privat- und Berufsleben profitieren – Unternehmen machten gute Figur, Defizite bei der Arbeit im Team und der Ergonomie*. Studie im Auftrag der syndicom. Bern [cited 2020 Oct 6]. Available from: <https://cockpit.gfsbern.ch/de/cockpit/homeoffice-barometer-2020/>.
- [9] Bobillier Chaumon, M.-E. (2003). Evolutions techniques et mutations du travail: émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66(2):161-94.
- [10] Lamri, J. (2018). *Les compétences du 21^{ème} siècle: Comment faire la différence? Créativité, Communication, Esprit critique, Coopération*. Malakoff: Dunod.
- [11] Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Rapport à la Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social [cited 2020 May 22]. Available from: https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_mettling_-_transformation_numerique_vie_au_travail.pdf.
- [12] Kraft, C. & Peter, M. K. (2019/2020). New Work: People, Place and Technology – Die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter. In M. K. Peter (ed.). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft, 9-29 [cited 2020 Jul 9].
- [13] Ouellet, M., Mondoux, A., Ménard, M., Bonenfant, M. & Richert, F. (2014). «Big Data», gouvernance et surveillance. *Cahiers du CRICIS 1* [cited 2020 May 22]. Available from: <https://core.ac.uk/reader/77616945>.
- [14] Barcenilla, J. & Bastien, C. (2009). L'acceptabilité des nouvelles technologies: quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur? *Le travail humain*, 72(4):311-31.
- [15] Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.

- [16] Teboul, B. (2016). *L'Uberisation, l'automatisation... Le travail, les emplois de la seconde vague du numérique*. Contribution au séminaire «Big Data et emploi: principaux enjeux et conséquences en matière d'emploi». Compiègne [cited 2020 May 22]. Available from: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01265304/document>.
- [17] Schmidt-Purrmann, M., Bauer, H. & Schmidt-Purrmann, D. (2019/2020). Der Mensch in der Arbeitswelt der Zukunft. In M. K. Peter (ed.). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft, 75-106 [cited 2020 Jul 13].
- [18] Baumgartner, M., Brascher, M., Krause, A., Mumenthaler, J. & Ramseyer, M. (2020). *Strukturare il lavoro agile: Principi di base e correlazioni favorevoli alla salute*. Foglio d'informazione 39. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera [cited 2020 Oct 6]. Available from: https://promozionesalute.ch/assets/public/documents/it/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Foglio_d_informazione_039_PSCH_2020-03_-_Strutturare_il_lavoro_agile.pdf.

Impressum

Editore

Promozione Salute Svizzera

Direzione del progetto

Dominik Fässler, Promozione Salute Svizzera

Autrice e autore

- Stéphanie Hannart, Scuola universitaria professionale di sanità del Vallese, HES-SO Valais-Wallis, Sion
- Dott. Rafaël Weissbrodt, Scuola universitaria professionale di sanità del Vallese, HES-SO Valais-Wallis, Sion

Serie e numero

Promozione Salute Svizzera, Foglio d'informazione 51

© Promozione Salute Svizzera, aprile 2021

Informazioni

Promozione Salute Svizzera
Wankdorfallée 5, CH-3014 Berna
Tel. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch/publicazioni