

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/310132055>

# 1st International Symposium. New strategies for the prevention of stress at work. Sassari-Alghero, July 8–10 2015. Proceedings.

Book · September 2016

CITATIONS

0

READS

1,122

5 authors, including:



**Giuliana Solinas**

Università degli Studi di Sassari

87 PUBLICATIONS 1,880 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Anna de Santi**

istituto superiore di sanita roma

4 PUBLICATIONS 19 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Salvatore Fadda**

Università degli Studi di Sassari

20 PUBLICATIONS 152 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Gianfranco Scano**

Università degli Studi di Sassari

10 PUBLICATIONS 68 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Effect of Achievement Emotions on the Teaching-Learning Process and University Student's Health [View project](#)



work stress and health [View project](#)



# RAPPORTI ISTISAN 16|21

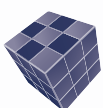
ISSN: 1123-3117 (cartaceo) • 2384-8936 (online)

**1° Simposio internazionale**  
**Nuove strategie per gli interventi di prevenzione**  
**dello stress da lavoro**

**Sassari-Alghero,**  
**8-10 luglio 2015**

**ATTI**

A cura di G. Solinas, A. De Santi, S. Fadda, G. Scano e G. Abis



FORMAZIONE  
E INFORMAZIONE



# ISTITUTO SUPERIORE DI SANITÀ

## 1° Simposio internazionale Nuove strategie per gli interventi di prevenzione dello stress da lavoro

Sassari-Alghero,  
8-10 luglio 2015

### ATTI

A cura di Giuliana Solinas (a), Anna De Santi (b),  
Salvatore Fadda (c), Gianfranco Scano (c), Giulia Abis (a)

*(a) Dipartimento di Scienze Biomediche, Università degli Studi di Sassari, Sassari*

*(b) Dipartimento di Biologia Cellulare e Neuroscienze,  
Istituto Superiore di Sanità, Roma*

*(c) Servizio di Prevenzione, Università degli Studi di Sassari, Sassari*

ISSN: 1123-3117 (cartaceo) • 2384-8936 (online)

**Rapporti ISTISAN**  
**16/21**

Istituto Superiore di Sanità

**1° Simposio internazionale. Nuove strategie per gli interventi di prevenzione dello stress da lavoro. Sassari-Alghero, 8-10 luglio 2015. Atti.**

A cura di Giuliana Solinas, Anna De Santi, Salvatore Fadda, Gianfranco Scano e Giulia Abis  
2016, v, 146 p. Rapporti ISTISAN 16/21

Il rapporto include i contributi del 1° Simposio internazionale “Nuove strategie per gli interventi di prevenzione dello stress da lavoro” che si è tenuto a Sassari e Alghero dall’8 al 10 luglio 2015. La valutazione e la gestione dello stress e del benessere organizzativo in ambito universitario e nelle organizzazioni complesse presenta diverse specificità; pertanto, i lavori sono stati suddivisi in tre aree tematiche: “La gestione dello stress e del benessere nelle organizzazioni”, “Nuove strategie di intervento e nuovi strumenti di misurazione dello stress”, “Etica e stress: nuovi paradigmi per le azioni di miglioramento”. Il Simposio ha rappresentato il primo momento di condivisione e di confronto tra diversi strumenti e sistemi per la valutazione e gestione dello stress e di *networking* tra esperti e manager nel settore universitario e nelle organizzazioni complesse. L’evento ha permesso di evidenziare che un’organizzazione in salute è un’organizzazione che produce qualità, ancor più, l’organizzazione universitaria, la cui specificità è la trasmissione di saperi e di valori, necessari per la crescita sociale ed economica del territorio.

*Parole chiave:* Stress lavorativo; Benessere organizzativo; Valutazione statistica; Performance

Istituto Superiore di Sanità

**1<sup>st</sup> International Symposium. New strategies for the prevention of stress at work. Sassari-Alghero, July 8-10 2015. Proceedings.**

Edited by Giuliana Solinas, Anna De Santi, Salvatore Fadda, Gianfranco Scano and Giulia Abis  
2016, v, 146 p. Rapporti ISTISAN 16/21 (in Italian)

The report includes the contributions of the 1<sup>st</sup> International Symposium “New strategies for the prevention for stress at work” which was held in Sassari and Alghero July, 9-10 2015. Evaluation and management of stress and organizational wellbeing within the University and the complex organizations has specific features. The papers focus on three areas: “Stress management and wellbeing in organizations”, “Tools for measuring stress and new interventions’ strategies”, “Ethics and stress: new paradigms for actions of improvement”. The Symposium represents the first instance where there has been sharing and comparison of different instruments and systems for the assessment and management of stress. It was also an occasion for networking between experts and managers in the university sector and in complex organizations. The event has highlighted that a healthy organization is one that produces quality, and more so the university, whose mission is the transmission of knowledge and values that are necessary for the social and economic growth of the area.

*Key words:* Work stress; Wellbeing; Statistical evaluation; Performance.

Si ringraziano Michele Cuccu, Alma Cardi, Maria Elena Campus, Maria Francesca Depalmas, Sonia Martinelli, Adrian Gonzales Moreno, Valeria Pompili, Valentina Porcheddu, Angeles Sanchez Burgos per la preziosa collaborazione e per il lavoro svolto in armonia.

Il simposio è stato realizzato con il contributo della Fondazione Banco di Sardegna e con il coordinamento del Dipartimento di Scienze umanistiche e sociali dell’Università degli Studi di Sassari.

Per informazioni su questo documento scrivere a: [anna.desanti@iss.it](mailto:anna.desanti@iss.it)

Il rapporto è accessibile online dal sito di questo Istituto: [www.iss.it](http://www.iss.it).

Citare questo documento come segue:

Solinas G, De Santi A, Fadda S, Scano G, Abis G (Ed.). *1° Simposio internazionale. Nuove strategie per gli interventi di prevenzione dello stress da lavoro. Sassari-Alghero, 8-10 luglio 2015. Atti.* Roma: Istituto Superiore di Sanità; 2016. (Rapporti ISTISAN 16/21).

---

Legale rappresentante dell’Istituto Superiore di Sanità: *Gualtiero Ricciardi*

Registro della Stampa - Tribunale di Roma n. 114 (cartaceo) e n. 115 (online) del 16 maggio 2014

Direttore responsabile della serie: *Paola De Castro*

Redazione: *Paola De Castro* e *Sandra Salinetti*

La responsabilità dei dati scientifici e tecnici è dei singoli autori, che dichiarano di non avere conflitti di interesse.



# INDICE

Presentazione .....	v
---------------------	---

## PARTE 1

### Gestione dello stress e del benessere nelle organizzazioni

<b>Gestione del rischio stress lavoro-correlato in Europa e in Italia</b> <i>Cristina Di Tecco, Sergio Iavicoli</i> .....	3
<b>Prospettive future di ricerca nel campo della salute e sicurezza sul lavoro: un approfondimento sui rischi psicosociali nel settore sanitario e accademico</b> <i>Sergio Iavicoli</i> .....	7
<b>Esperienze di ricerca con la metodologia INAIL per la valutazione e la gestione dello stress lavoro-correlato: implicazioni pratiche nel settore sanitario</b> <i>Matteo Ronchetti, Cristina Di Tecco</i> .....	10
<b>Genere e stress lavoro-correlato, un binomio con molti punti di contatto</b> <i>Rudy Foddìs, Giulia Ficini, Alessandra Pistelli, Elisa Caponi, Annalaura Carducci, Anna Taglioli, Silvia Cervia, Fabiola Fontana, Rodolfo Buselli, Alfonso Cristaudo, Rita Biancheri</i> .....	14
<b>Comportamenti negativi e mobbing nell'Università: effetti sulla salute fisica, sociale e psicologica dei lavoratori</b> <i>Fernando Justicia Justicia</i> .....	18
<b>Azioni correttive sullo stress lavoro-correlato in un reparto ospedaliero universitario</b> <i>Andrea Magrini, Gemma Carrabs, Enzo Fortuna, Alessandro Sili, Antonio Pietroiusti, Anna Neri, Lucilla Livigni</i> .....	24
<b>Burn-out e medicina d'urgenza</b> <i>Antonello Serra, Francesco Cattari</i> .....	29
<b>Salute organizzativa e salute emotiva negli operatori del Servizio 118: uno studio pilota</b> <i>Domenico Putzolu, Fabio Podda</i> .....	34
<b>Violenza sui lavoratori da parte di terzi e stress lavoro-correlato</b> <i>Maurizio Caristia</i> .....	42

## PARTE 2

### Nuove strategie di intervento e nuovi strumenti di misurazione dello stress

<b>Modello UNISS: valutazione dello stress, benessere organizzativo e delle performance</b> <i>Salvatore Fadda, Giuliana Solinas, Gianfranco Scano, Guido Croci</i> .....	47
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>Percezione degli interventi di riduzione dello stress sui comportamenti organizzativi nel personale di una Università australiana</b> <i>Silvia Pignata, Anthony H. Winefield</i> .....	52
<b>Stress e comportamenti non etici nell'attività di ricerca dei precari universitari</b> <i>Oronzo Parlangei, Margherita Bracci, Stefano Guidi, Enrica Marchigiani</i> .....	59
<b>Analizzare lo stress legato al lavoro in ambito universitario attraverso modelli grafici</b> <i>Antonino Abbruzzo, Salvatore Fadda, Giulia Abis, Dolores Masia, Gianfranco Meloni, Giuliana Solinas</i> .....	64
<b>Modello di equazioni strutturali per l'analisi del rischio psicosociale</b> <i>Maura Galletta, Igor Portoghese, Marcello Campagna</i> .....	72
<b>Maugeri Stress Index: valutazione preliminare e valutazione soggettiva</b> <i>Ines Giorgi, Giorgio Bertolotti, Davide Massidda, Giulio Vidotto, Marcello Imbriani</i> .....	77
<b>Stress Questionnaire per la misura dello stress economico</b> <i>Gabriele Giorgi, Javier Fiz Perez</i> .....	84
<b>Variabili di contesto accademico nella qualità dell'apprendimento e della performance degli studenti universitari</b> <i>Jesús de la Fuente, Cristina Cabras, Maria Francesca De Palmas, Salvatore Fadda</i> .....	88

### PARTE 3

#### Etica e stress: nuovi paradigmi per le azioni di miglioramento

<b>Comprendere l'economia per realizzare una sostenibilità consapevole</b> <i>Mario Carrassi</i> .....	95
<b>Centralità della persona per una ricerca della qualità della vita nel contesto lavorativo e della salute</b> <i>Javier Fiz Perez</i> .....	100
<b>Organizzazione nel lavoro che cambia: prevenire il disagio per facilitare i cambiamenti</b> <i>Enzo Cordaro</i> .....	104
<b>Stress da lavoro negli operatori sanitari: aspetti etici</b> <i>Mario Oppes</i> .....	109
<b>Formazione Life design per la prevenzione del rischio psicosociale: dagli aspetti etici all'intervento</b> <i>Giovanni Andrea Pinna, Valeria Pompili, Salvatore Fadda</i> .....	112
<b>Forgiveness &amp; Stress Management: Nuovi metodi formativi per la gestione dello stress e il miglioramento della qualità della vita</b> <i>Giovanni Andrea Pinna, Annalisa Caria</i> .....	118
<b>Analisi delle culture come strumento di intercettazione e prevenzione dei fattori di stress lavoro-correlato: un case report</b> <i>Valentina Giacchetti</i> .....	125

<b>Tools for excellence: strategie e strumenti per trasformare il di-stress in eu-stress</b>	
<i>Enrica Brachi</i> .....	129
<b>Comunicazione efficace e clima nei gruppi di lavoro</b>	
<i>Anna De Santi</i> .....	133
<b>Creare e motivare il team di lavoro</b>	
<i>Daniela Inconis, Massimo Fancellu</i> .....	141
<b>Postfazione</b>	
<i>Sebastiano Bagnara</i> .....	145





## PRESENTAZIONE

Lo stress lavoro-correlato che viene descritto come una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro, rappresenta uno dei più importanti problemi sanitari negli ambienti di lavoro.

Oltre ad essere una prescrizione legislativa, è quindi anche una situazione che necessita di una corretta metodologia di intervento per la sua valutazione, prevenzione e protezione.

Per questo motivo i lavori presentati durante il 1° Simposio Internazionale sullo stress lavorativo di Alghero organizzato dall'Università degli Studi di Sassari sono stati assemblati in un rapporto dell'Istituto Superiore di Sanità al fine di permettere a tutti gli operatori del settore di condividere quanto emerso dai diversi contributi degli esperti presenti i cui apporti hanno permesso:

- di fare il punto sulle metodologie di rilevazione dello stress lavoro-correlato individuando le problematiche relative alla promozione della salute organizzativa e alla prevenzione dei rischi psico-sociali ancora poco esplorate e per le quali non vi è ancora una soluzione strutturata;
- di individuare alcune delle buone prassi finalizzate alla promozione della salute organizzativa valutandone i risultati e diffondendo e condividendo, così, competenze e *best practices*;
- di mantenere alta l'attenzione alla trasferibilità di metodologie, strumenti e azioni sperimentate, al fine di favorire la costruzione di una modellistica condivisa;
- di analizzare la promozione della salute organizzativa attraverso la sperimentazione di interventi e azioni mirate ad aumentare la partecipazione attiva da parte del personale delle organizzazioni complesse – con un focus sulle Università – al fine di contribuire al miglioramento della vita lavorativa.

Il volume, suddiviso in tre parti, vede l'analisi della gestione dello stress e del benessere nelle organizzazioni e gli studi del fenomeno in Europa e in Italia, la ricerca nel campo della salute e la sicurezza del lavoro, il *burn-out* e il mobbing nelle Università e nelle organizzazioni complesse nella prima parte del volume, per poi passare alle nuove strategie di intervento e ai nuovi strumenti di misurazione dello stress nella seconda parte e concludendo, nella terza parte, con l'etica, lo stress e i nuovi paradigmi per le azioni di miglioramento.

L'evento, che ha costituito un'esperienza significativa per tutti i partecipanti, non solo ha rilevato strumenti e sistemi per la valutazione e la gestione dello stress nelle Università e nelle organizzazioni complesse, ma ha anche valorizzato le differenze negli interventi di prevenzione e nelle strategie più efficaci per promuovere in ogni luogo di lavoro un clima positivo mettendo a confronto professionisti di vari ambiti e nazionalità che hanno studiato le difficoltà incontrate negli ambienti lavorativi allo scopo di promuovere benessere organizzativo e psico-fisico nei lavoratori. Ci si augura pertanto che, dopo le azioni avviate, venga continuato il processo di valutazione di tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori collegati allo stress e che vengano sviluppate reti intra e interprofessionali di confronto allo scopo che la condivisione di esperienze, conoscenze e idee avvenuta durante il Simposio permetta di migliorare la partecipazione attiva al benessere organizzativo di tutti.

Enrico Alleva

*Direttore Reparto Neuroscienze Comportamentali  
Dipartimento di Biologia Cellulare e Neuroscienze,  
Istituto Superiore di Sanità*



**PARTE 1**  
**Gestione dello stress e del benessere**  
**nelle organizzazioni**



# GESTIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO IN EUROPA E IN ITALIA

Cristina Di Tecco, Sergio Iavicoli  
*Dipartimento di Medicina, Epidemiologia, Igiene del Lavoro e Ambientale,  
Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro, Roma*

L'ultimo decennio è stato caratterizzato da cambiamenti demografici, socio-economici e politici che hanno modificato sia il profilo della forza lavoro sia il mondo del lavoro stesso, portando all'emergenza di nuovi bisogni e specificità di cui tenere conto nell'ambito della tutela e prevenzione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SSL). Il profilo demografico della forza lavoro si è via via arricchito di profili di lavoratori che, per le loro caratteristiche specifiche (genere, età, nazionalità e altro), sono definiti vulnerabili, perché portatori di bisogni specifici riguardo alla gestione della SSL. Allo stesso tempo la globalizzazione, l'apertura dei mercati, il rapido sviluppo delle *Information and Communication Technology* e la recente crisi economica hanno fatto emergere nuove sfide alle aziende per il mantenimento della competitività e l'accrescimento della produttività con effetti evidenti sia sul design e l'organizzazione del lavoro stesso (esternalizzazione, frammentazione, ristrutturazioni e ridimensionamento, aumento delle ore di lavoro) sia sulle politiche di gestione del lavoro (nuove forme di lavoro flessibile, contratti di lavoro a termine). Lo scenario designato ha acceso nuovi temi da considerare nella moderna gestione della SSL e fatto emergere nuovi rischi, tra cui spiccano i rischi psicosociali. Questi sono definiti come aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, e i rispettivi contesti ambientali e sociali possono potenzialmente arrecare danni fisici e psicologici al lavoratore (Cox & Griffiths, 1995). L'interesse per lo studio dei fattori di rischio psicosociale, con particolare riferimento ai loro esiti, tra cui lo stress lavoro-correlato, si è ampliato nel tempo e ha portato a significativi sviluppi nell'ambito della ricerca sulla SSL. Evidenti sono gli impatti di tali rischi sulla salute del lavoratore, sulla produttività delle aziende e sulla società nel complesso. Il livello di consapevolezza all'interno delle aziende sulla prevalenza di tali rischi è evidenziato dai dati Europei dell'indagine sui rischi nuovi ed emergenti dell'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (*European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA*) che ha recentemente confermato quanto emerso nel 2010, ovvero che i rischi psicosociali sono percepiti tra i più sfidanti da datori di lavoro/manager europei (EU-OSHA, 2010; EU-OSHA, 2015). Tale dato è stato rafforzato per l'Italia nel 2014, quando i risultati dell'Indagine Nazionale sulla Salute e sicurezza sul Lavoro (INSuLa) dell'INAIL (Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro) hanno evidenziato una prevalenza del rischio stress lavoro-correlato tra i rischi per la salute percepiti come più impellenti dalla maggior parte del campione di lavoratori intervistati (oltre 8.000 lavoratori rappresentativi del tessuto produttivo italiano).

A livello di ricerca e prevenzione della SSL, tali rischi rappresentano una tra le sfide principali con cui è necessario confrontarsi, anche in considerazione dei significativi costi socio-economici ad essi collegati per le aziende e la società nel suo complesso. In Europa, recenti dati dell'EU-OSHA riportano una stima dei costi complessivi dovuti a disturbi di salute mentale pari a 240 miliardi di euro l'anno (sono inclusi quelli non direttamente legati al lavoro). Meno della metà di questi costi sono diretti, come le cure mediche, mentre circa 136 miliardi di euro sono riferibili alla perdita di produttività per le aziende, inclusi i giorni di assenza per malattia (EU-OSHA, 2014).

L'accresciuta consapevolezza della rilevanza di tali rischi in ambito di SSL è testimoniata dai notevoli progressi compiuti negli ultimi anni, oltre che a livello di ricerca, a livello normativo e di sviluppo e implementazione di metodologie e buone pratiche. La spinta più forte alla gestione di tali rischi da parte delle aziende è senz'altro rappresentata dagli sviluppi normativi in materia (EU-OSHA, 2010), che in molti Paesi dell'Unione Europea sono conseguiti alla sigla nel 2004 dell'Accordo Quadro Europeo sullo stress dai rappresentanti delle parti sociali europee, che aveva l'obiettivo di "fornire ai datori di lavoro e ai lavoratori una guida per identificare e prevenire o gestire i problemi derivanti dallo stress da lavoro". Tale Accordo, pur identificando i problemi di stress lavoro-correlato ed elencando alcuni "potenziali indicatori", tuttavia non individua un modello per la valutazione dello specifico rischio in ambito lavorativo, ma si limita soltanto a specificare che "qualora si individui un problema da stress lavoro-correlato, occorre adottare misure per prevenirlo, eliminarlo o ridurlo". L'Accordo europeo ha avuto degli effetti positivi rilevanti, accelerando il dialogo sociale e l'elaborazione di politiche sul tema dello stress da lavoro nella maggior parte dei Paesi Membri. A 10 anni dalla sigla, è stato infatti recepito e implementato a livello nazionale attraverso modalità differenti (European Parliament, 2013): revisione della legislazione nazionale in materia di salute e sicurezza sul lavoro (9 Paesi), adozione di accordi collettivi nazionali vincolanti (9 Paesi), traduzione dell'Accordo (8 Paesi). In Italia, la normativa di tutela della salute e sicurezza sul lavoro costituita dal DL.vo 81/2008 ha ribadito l'obbligo di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, in recepimento e secondo i contenuti dell'Accordo Quadro Europeo del 2004, demandando alla Commissione Consultiva Permanente per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro – di seguito denominata Commissione Consultiva – le indicazioni per la messa a punto di un percorso di valutazione e gestione di tale rischio. Pertanto, il percorso di sviluppo avvenuto a livello Europeo e nazionale sulla gestione del rischio stress lavoro-correlato ha portato all'identificazione di metodologie e strumenti a supporto delle aziende, anche in risposta ai requisiti di legge.

A partire dalle esperienze maturate a livello europeo in tale ambito (Iavicoli *et al.*, 2011; Leka *et al.*, 2008), la metodologia proposta dall'INAIL rappresenta un percorso metodologico integrato e scientificamente solido, basato su un approccio olistico, globale e, soprattutto, partecipativo per la valutazione e la gestione del rischio stress lavoro, che propone strumenti affidabili e validati da utilizzare attraverso il coinvolgimento di tutte le figure della prevenzione in azienda (Rondinone *et al.*, 2012; Persechino *et al.*, 2013). La proposta metodologica è partita dal riadattamento del modello inglese Management Standard dell'*Health and Safety Executive* (Edwards *et al.*, 2008), scelto sulla base dei risultati di un'analisi di *benchmarking* dei principali modelli offerti nei Paesi europei. Il percorso metodologico è stato poi integrato con i risultati di alcune esperienze nazionali in tale ambito, tra cui in particolare le attività del Coordinamento Tecnico Interregionale (2010), ed è stato contestualizzato alle richieste normative, nonché alle specifiche Indicazioni della Commissione Consultiva. Al termine della fase di validazione, l'intero processo metodologico è stato reso fruibile su una specifica piattaforma web realizzata per offrire gratuitamente alle aziende il pacchetto completo di strumenti e di tutorial utili per l'intero processo valutativo. I dati di utilizzo della piattaforma indicano che, a luglio 2015, le aziende registrate sono 7.000, le liste di controllo compilate oltre 6.600 e oltre 74.000 i questionari caricati. Le aziende che utilizzano la piattaforma sono caratteristiche del tessuto produttivo italiano con distribuzioni bilanciate in termini di dimensione dell'organizzazione (fino a 9 dipendenti 23%; 10-49 dipendenti 33%; 50-249 dipendenti 12%; 250 dipendenti e oltre 10%, dati mancanti 22%) e area geografica di appartenenza (Nord 62%; Centro 22%; Sud e Isole 13%). I cinque settori economici più frequenti tra le aziende registrate sono nell'ordine: altri servizi e attività (22%), attività professionali, scientifiche e tecniche (16%), manifatturiero

(15%), sanità e assistenza sociale (10%), costruzioni (10%). Ci si aspetta nel tempo una rapida crescita di tali numeri dovuta al largo interesse nelle aziende nell'utilizzo della metodologia.

Le recenti esperienze di ricerca nazionale e internazionale sul tema contribuiscono al successivo sviluppo di percorsi metodologici, in particolare al fine di identificare le specificità dei settori produttivi e delle tipologie professionali per fornire approcci e strumenti maggiormente contestualizzati alle realtà aziendali. Tali sviluppi sono anche rafforzati dalla presenza dell'INAIL come capofila di un progetto finanziato dal Ministero della Salute, nell'ambito del programma del Centro nazionale per la prevenzione e il Controllo delle Malattie (CCM 2013) a cui prendono parte 16 Regioni e 2 Università. Gli obiettivi principali del progetto e le attività che ne conseguono possono essere racchiusi in 3 macro-aree principali:

1. *Monitoraggio*: fa riferimento da una parte a un'attività di monitoraggio delle aziende che hanno utilizzato la piattaforma INAIL negli ultimi 4 anni, dall'altra al monitoraggio effettuato dagli operatori di vigilanza a livello territoriale per la verifica dello stato dell'arte nella valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato in Italia, anche quale contributo alle attività di monitoraggio della Commissione Consultiva;
2. *Informazione e formazione*: attività di formazione a cascata destinata agli ispettori del lavoro che compiono le attività di monitoraggio sul territorio, al fine di colmare il divario tra le loro competenze e le esigenze specifiche relative alla valutazione dell'efficacia di un sistema di gestione del rischio, ed empowerment delle competenze delle altre figure della prevenzione (es. Medici competenti e Responsabili del Servizio di Prevenzione e Protezione);
3. *Strumenti integrativi*: iniziative, soluzioni pratiche, strumenti *ad hoc* e interventi per la gestione dello stress lavoro-correlato nelle piccole e medie imprese e in settori economici con esigenze specifiche, quali il socio-sanitario.

Il fine ultimo di tali attività è contribuire all'accrescimento della gestione del rischio stress lavoro-correlato in Italia, sia attraverso il miglioramento dell'intero percorso metodologico offerto dall'INAIL sia attraverso la collaborazione e la sinergia con le altre figure chiave della prevenzione in Italia.

## Bibliografia

- Cox T, Griffiths AJ. The assessment of psychosocial hazards at work. In: Shabraq MJ, Winnubst JAM, Cooper CL (Ed.). *Handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley & sons; 1995.
- Edwards JA, Webster S, Van Laar D, Easton S. Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. *Work & Stress* 2008;22(2):96-107.
- EU-OSHA. *Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks, A literature review*, Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work; 2014.
- EU-OSHA. *ESENER - European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work; 2010.
- EU-OSHA. *ESENER 2 - Preliminary Findings - European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work; 2015.
- European Parliament. *Occupational health concerns: stress-related and psychological problems associated with work*. Bruxelles: European Parliament; 2013.
- Iavicoli S, Natali E, Deitingner P, Maria Rondinone B, Ertel M, Jain A, Leka S. Occupational health and safety policy and psychosocial risks in Europe: the role of stakeholders' perceptions. *Health Policy* 2011;101:87-94.



INAIL. *Indagine nazionale sulla salute e sicurezza sul lavoro*. Milano: Roma: Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro; 2014.

Leka S, Cox T. *PRIMA-EF, guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives*. Geneva: World Health Organization; 2008.

Persechino B, Valenti A, Ronchetti M, Rondinone BM, Di Tecco C, Vitali S, Iavicoli S. Work related stress risk assessment in Italy: a methodological proposal adapted to regulatory guidelines. *Saf Health Work* 2013; 4(2):95-9.

Rondinone BM, Persechino B, Castaldi T, Valenti A, Ferrante P, Ronchetti M, Iavicoli S. Work related stress risk assessment in Italy: the validation study of Health Safety and Executive Indicator Tool. *G Ital Med Lav Erg* 2012; 34(4):392-9.

# PROSPETTIVE FUTURE DI RICERCA NEL CAMPO DELLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO: UN APPROFONDIMENTO SUI RISCHI PSICOSOCIALI NEL SETTORE SANITARIO E ACCADEMICO

Sergio Iavicoli

*Dipartimento di Medicina, Epidemiologia, Igiene del Lavoro e Ambientale, Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro, Roma*

Le nuove sfide di tipo economico, sociale e tecnologico che si sono create a livello globale hanno avuto un forte impatto sul mondo del lavoro, portando nuove priorità da considerare nella ricerca in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro (SSL). La ricerca in tale ambito ha un ruolo primario nello sviluppo delle aziende. È stata evidenziata nel tempo, infatti, l'associazione tra condizioni di lavoro sane e sicure e produttività delle imprese. Pertanto, le prospettive di ricerca dei prossimi anni devono orientarsi a fornire un contributo al raggiungimento degli obiettivi fissati dalla strategia Europa 2020 di crescita sostenibile e inclusiva, nonché di eccellenza nella scienza, crescita della competitività nell'industria e miglioramento della società (Commissione Europea, 2010). A partire da quanto fissato dalla strategia Europea e in conformità con il programma Horizon 2020 (Commissione Europea, 2011), l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (*European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA*) ha sviluppato e divulgato delle priorità di ricerca in materia di SSL, ognuna legata ad alcune carenze di conoscenza nel campo della SSL che devono necessariamente essere colmate e rafforzate per il raggiungimento degli obiettivi di crescita.

Le priorità identificate fanno riferimento a 4 temi principali: cambiamento demografico, globalizzazione e cambiamento del mondo del lavoro, nuove tecnologie, e nuove o crescenti esposizioni occupazionali.

Per quanto riguarda il *cambiamento demografico*, l'aumento della popolazione attiva di età compresa tra i 55 e i 64 anni in Europa (circa il 16% tra il 2010 e il 2030) unitamente all'obiettivo della Strategia Europea 2020 di occupazione per il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni, ha reso necessaria l'inclusione della promozione e gestione di adeguate condizioni di lavoro, al fine di garantire una vita lavorativa sostenibile e un invecchiamento attivo e in salute. Nell'ambito della ricerca risulta quanto mai prioritario lo studio e la proposta di modelli e approcci per la promozione e gestione di condizioni di lavoro sostenibili per una vita lavorativa in salute e per il mantenimento attivo a lavoro.

Per quanto riguarda la *globalizzazione e il cambiamento del mondo del lavoro*, il fenomeno della globalizzazione accompagnato dall'apertura dei mercati, dal rapido sviluppo delle *Information and Communication Technology* e dalla recente crisi economica, hanno fatto emergere nuove sfide alle aziende per il mantenimento della competitività e della produttività, con effetti evidenti sia sul design e in termini di organizzazione del lavoro sia sulle politiche di gestione del lavoro. Priorità di ricerca in materia di SSL diviene quindi lo studio degli aspetti che caratterizzano il mondo del lavoro di oggi e i loro impatti sulla salute e sicurezza sul lavoro per il raggiungimento di crescita sostenibile e inclusiva.

Le *new technologies* e il loro sviluppo sempre più sofisticato portano alla luce nuovi rischi emergenti per la SSL. La ricerca in materia può giocare un ruolo chiave nella progettazione e

nello sviluppo di nuove tecnologie funzionali, moderne e flessibili sul lavoro, ma allo stesso tempo sicure, quale prerequisito per una crescita sostenibile.

Infine, nell'ambito della *nuova o crescente esposizione occupazionale* le innovazioni crescenti introdotte negli ultimi anni possono avere un forte impatto su temi di SSL e tradursi in nuove sfide prioritarie, anche in considerazione dell'emergenza di nuovi rischi o dell'accrescimento della prevalenza di quelli esistenti.

Gli aspetti concernenti l'organizzazione e gestione del lavoro, e i relativi rischi di natura psicosociale, sono inclusi trasversalmente e a diversi livelli in ognuna delle priorità di ricerca identificate. La comunità di SSL ha il ruolo primario di intercettare i bisogni e le richieste provenienti dagli stakeholder coinvolti e tradurli in risultati di ricerca e soluzioni pratiche, potenziando e mantenendo allo stesso tempo un approccio multidisciplinare, essenziale in questo ambito, anche attraverso la creazione di network con attori coinvolti trasversalmente nelle tematiche di interesse.

In quest'ottica, uno dei maggiori criteri alla base della gestione del rischio stress lavoro-correlato è la proposta di un approccio sistematico e integrato alla tematica, finalizzato ad offrire un contributo concreto allo sviluppo di modelli di gestione in raccordo con la gestione degli altri rischi per la salute e sicurezza sul lavoro e strategie di intervento utili a contrastare il fenomeno.

I recenti risultati della seconda indagine europea sui rischi nuovi ed emergenti sul luogo di lavoro (ESENER 2) hanno evidenziato un accrescimento nel livello di gestione del rischio stress lavoro-correlato per l'Italia, che è passata da fanalino di coda tra i Paesi europei nel 2010 a Paese al di sopra della media europea nella pianificazione e implementazione di misure e azioni per la prevenzione di tale rischio (EU-OSHA, 2010; 2015). L'attenzione ai rischi psicosociali e alla loro corretta gestione è cresciuta nel tempo, anche sotto la spinta di sviluppi a livello di ricerca, implementazione e normativa.

I recenti risultati dell'indagine ESENER 2 hanno evidenziato che i primi tre fattori di rischio per la salute e la sicurezza dei lavoratori riportati dalle aziende intervistate emergono fattori di rischio psico-sociale. Per quanto riguarda invece i settori dell'istruzione e della sanità e assistenza sociale, i risultati preliminari dell'indagine relativi ai fattori di rischio psico-sociale evidenziano che la gestione di clienti, pazienti, studenti difficili (75%), la pressione del tempo (50%) e la precarietà del lavoro (19%) sono tre aspetti particolarmente critici per questi settori, ottenendo punteggi sensibilmente più alti rispetto al campione generale (gestione di clienti, pazienti, studenti difficili 58%, pressione del tempo 43%, precarietà del lavoro 15%).

Tale accrescimento nel livello di consapevolezza ha diverse origini approfondite nell'indagine in questione. I risultati mostrano infatti che, tra i fattori che spingono le imprese a far fronte o meno alla SSL e alla gestione dei rischi psico-sociali, l'adempimento agli obblighi legislativi e normativi è indicato come una delle ragioni principali dall'85% delle imprese nell'Unione Europea a 28 Paesi. Mentre è interessante segnalare che il secondo *driver* più importante che sottende le azioni di SSL è il tentativo di soddisfare le aspettative dei dipendenti o dei loro rappresentanti (79%), che è più elevato nelle imprese, nell'istruzione, nella sanità e assistenza sociale. Sul fronte degli ostacoli l'aspetto maggiormente riferito come grande difficoltà è la complessità degli adempimenti legali (40%) seguita dalla documentazione (29%). A questo proposito l'Italia risulta essere tra le nazioni con maggiori difficoltà legate agli adempimenti formali e burocratici con una percentuale pari al 67%.

Prendendo come punto di riferimento le principali *survey* europee sulle condizioni di lavoro, gli aspetti cruciali della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori sono stati indagati in Italia attraverso il progetto INSULA (INAIL, 2015), che consiste nella più grande indagine nazionale su questi temi. Anche nell'indagine italiana il rischio da stress lavoro-correlato è risultato al primo posto nel campione generale (8000 lavoratori rappresentativi della forza lavoro italiana), ottenendo punteggi molto alti anche nel settore della sanità e in quello dell'istruzione. Il settore

socio-sanitario d'altronde è riconosciuto dalla letteratura scientifica internazionale come uno dei contesti maggiormente critici per quanto riguarda le questioni relative ai fattori di rischio psico-sociale, sia perché caratterizzato da un'elevata complessità organizzativa, sia per aspetti intrinseci alle professioni di aiuto potenzialmente stressogeni. Le principali criticità sono sicuramente l'esposizione ad eventi drammatici, il contatto diretto con la sofferenza e la malattia e il dover gestire quotidianamente le emergenze, ma anche l'esposizione a violenza verbale e fisica da parte di pazienti difficili e/o dai familiari, nonché l'elevato carico di lavoro a fronte molto spesso di una carenza di personale. Per quanto riguarda invece il settore dell'istruzione e, nello specifico quello accademico, sono diversi gli aspetti peculiari che devono essere tenuti in considerazione per un'adeguata gestione dei rischi psico-sociali, soprattutto alla luce delle trasformazioni e riorganizzazioni occorse in questo settore negli ultimi anni. Tra queste sicuramente hanno un ruolo di rilievo l'elevata presenza di fusioni e ristrutturazioni che interessano il contesto universitario nel complesso, come anche la precarietà del lavoro, la mancanza di risorse economiche adeguate e il ricorso sempre più frequente alle esternalizzazioni delle attività.

La gestione adeguata dei rischi psico-sociali in questo settore ha del resto una duplice importanza; oltre a garantire nell'immediato un adeguato livello di tutela SSL, fornisce un modello educativo per gli studenti che saranno i lavoratori del futuro.

## Bibliografia

- European Commission. *Europe 2020 - a strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels: European Commission; 2010. Disponibile all'indirizzo: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>; ultima consultazione 30/11/2015.
- European Commission. *Horizon 2020 - the framework programme for research and innovation*. Brussels: European Commission; 2011. Disponibile all'indirizzo: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0808:FIN:en:PDF>; ultima consultazione 30/11/2015.
- EU-OSHA. *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2010.
- EU-OSHA. *Second European survey of enterprises on new And emerging risks (ESENER-2)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2015.
- INAIL. *Indagine nazionale sulla salute e sicurezza sul lavoro*. Milano: INAIL; 2015.

# ESPERIENZE DI RICERCA CON LA METODOLOGIA INAIL PER LA VALUTAZIONE E LA GESTIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO: IMPLICAZIONI PRATICHE NEL SETTORE SANITARIO

Matteo Ronchetti, Cristina Di Tecco

*Dipartimento di Medicina, Epidemiologia, Igiene del Lavoro e Ambientale, Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro, Roma*

## Introduzione

A partire dal maggio 2011, il Dipartimento di Medicina, Epidemiologia, Igiene del Lavoro e Ambientale (DiMEILA) dell'INAIL ha reso disponibile la metodologia per la valutazione e la gestione dello stress lavoro-correlato, ai sensi del DL.vo 81/2008 e s.m.i., attraverso la pubblicazione di una piattaforma online ad uso gratuito delle aziende. Utilizzando la piattaforma online, disponibile sul sito istituzionale INAIL, è possibile reperire il manuale d'uso della metodologia (INAIL, 2011) e utilizzarne gli strumenti per effettuare la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato.

Il percorso metodologico in questione è articolato in: fase propedeutica, fase di valutazione preliminare, fase di valutazione approfondita, fase di gestione.

La *fase propedeutica*, consiste nella preparazione dell'organizzazione per programmare l'intero processo valutativo, attraverso tre momenti:

- la costituzione del gruppo di gestione alla valutazione, composto dal datore di lavoro (o da dirigente delegato) e dalle figure della prevenzione;
- l'identificazione di una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale;
- lo sviluppo del piano di valutazione del rischio, ovvero la programmazione temporale delle attività valutative attraverso l'approntamento di un cronoprogramma.

La *fase di valutazione preliminare* consiste nel valutare gli indicatori oggettivi di stress attraverso uno strumento denominato lista di controllo che è composto da tre famiglie di indicatori: eventi sentinella, fattori di contenuto e contesto del lavoro. Secondo le indicazioni metodologiche della Commissione Consultiva Permanente la valutazione va effettuata su gruppi omogenei di lavoratori, pertanto in questa fase si deve procedere alla compilazione di una lista di controllo per ogni gruppo omogeneo precedentemente individuato.

La *fase di valutazione approfondita* consiste nel valutare la percezione dei lavoratori in relazione ad alcuni fattori di rischio organizzativo; per effettuare tale valutazione si utilizza il Questionario HSE (Rondinone *et al.*, 2012), mutuato dalla metodologia britannica HSE *Management Standards Indicator Tool* (Edwards *et al.*, 2008), costituito da 35 item riconducibili a sei dimensioni organizzative chiave: domanda, controllo, supporto, relazioni, ruolo e cambiamento.

Infine nella *fase di gestione* del rischio occorre procedere all'identificazione delle misure correttive sulla base dei risultati emersi nelle fasi di valutazione; a tal proposito si mette a disposizione un tutorial per l'adozione della tecnica del focus group, metodologia che risulta efficace per far emergere le problematiche specifiche dell'azienda, grazie al coinvolgimento diretto dei lavoratori al fine di identificare soluzioni efficaci.

Le numerose attività di ricerca intraprese dal DiMEILA attraverso la metodologia in questione hanno permesso di testarne la solidità e di analizzare nel dettaglio le proprietà psicometriche degli strumenti proposti (Persechino *et al.*, 2013; Ronchetti *et al.*, 2015) in relazione ad ulteriori variabili individuali e organizzative salienti (Marinaccio *et al.*, 2014) e investigare le modalità di utilizzo della metodologia da parte delle aziende italiane (Di Tecco *et al.*, 2015).

Attualmente, gli obiettivi di ricerca preposti sono relativi a implementare ulteriormente la metodologia INAIL sviluppando strumenti specifici, che tengano conto di aspetti cruciali quali ad esempio la dimensione aziendale o il settore produttivo di appartenenza. Pertanto, si sta procedendo prioritariamente allo sviluppo di un approccio specifico per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato in Sanità, essendo un settore particolarmente interessato da tale fenomeno a fronte soprattutto dell'elevata complessità organizzativa che lo contraddistingue.

## Materiali e metodi

Il progetto CCM “Piano di monitoraggio e d'intervento per l'ottimizzazione della valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato”, coordinato dal DiMEILA dell'INAIL in collaborazione con 16 Regioni e 2 Università (Verona, Bologna), vuole contribuire all'accrescimento e al miglioramento complessivo del sistema di gestione dello stress lavoro-correlato in Italia. Nello specifico tale progetto è strutturato in quattro obiettivi principali che consistono rispettivamente in:

- verificare l'efficacia del sistema di valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato attraverso un monitoraggio specifico del percorso metodologico proposto nella piattaforma INAIL;
- verificare l'efficacia dell'applicazione dell'obbligo di valutazione stress lavoro-correlato a livello regionale attraverso un monitoraggio condotto dall'organo di vigilanza (servizi di prevenzione e sicurezza degli ambienti di lavoro) su un campione rappresentativo di 1000 aziende italiane;
- contribuire all'empowerment delle figure della prevenzione afferenti al Servizio Sanitario Nazionale (Organi di Vigilanza) e di quelle aziendali attraverso attività di informazione/formazione specifiche;
- mettere a punto e sperimentare nuovi strumenti integrativi che tengano conto delle specificità aziendali (aziende fino a 10 dipendenti) e di comparto (settore sanitario).

Pertanto nell'ambito di tale progetto, grazie soprattutto al prezioso contributo del Coordinamento Tecnico delle Regioni, si è costituita un'importante rete di collaborazioni con attori del settore sanitario che permetterà di analizzare lo stato dell'arte delle attività di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato in Italia e di sviluppare approcci specifici per questo settore. In relazione a questo ultimo punto il DiMEILA sta proficuamente collaborando con l'Università degli Studi di Bologna e di Verona e con tre grandi strutture ospedaliere rispettivamente del Veneto, dell'Emilia Romagna e del Lazio per identificare le criticità presenti in Sanità in relazione a questa tipologia di rischio, al fine di migliorare la metodologia INAIL sviluppando strumenti specifici di valutazione.

## Risultati

Le attività di ricerca nel settore sanitario sono ancora in corso e hanno preso avvio con un workshop a cui hanno partecipato, oltre ai membri delle unità operative INAIL e dell'Università di Bologna, i referenti delle tre strutture sanitarie coinvolte. Grazie alla loro testimonianza diretta relativa all'utilizzo della metodologia INAIL nel settore sanitario è stata effettuata un'analisi dettagliata degli strumenti di valutazione mirata all'individuazione di ulteriori fattori di rischio organizzativo da considerare nello sviluppo degli strumenti specifici. In particolare, l'obiettivo è stato quello di creare dei moduli specifici per il contesto sanitario da associare agli strumenti della metodologia INAIL, sia per la fase di valutazione preliminare sia per la fase di valutazione approfondita.

Per quanto riguarda la lista di controllo sono stati identificati nuovi indicatori relativi agli eventi sentinella e ai fattori di contenuto e contesto del lavoro (es. indice di mortalità dei pazienti, numero di denunce ricevute, presenza di sovraffollamento nei locali lavorativi, presenza di procedure per la gestione dei conflitti con i pazienti/familiari ecc.).

Sul fronte della valutazione approfondita sono state identificate alcune aree tematiche di interesse per il contesto sanitario che al momento non vengono indagate dal Questionario HSE della metodologia INAIL. Tali aree saranno indagate attraverso l'inserimento di scale validate nel modulo "sanità" per la valutazione della percezione dei lavoratori dei fattori di rischio organizzativi potenzialmente stressogeni. Tra queste, sono state ritenute di primario interesse per questo settore specifico, il carico emotivo, la medicina difensiva, l'interfaccia casa-lavoro, la gestione dei pazienti difficili, l'intenzione di abbandonare la professione.

Attualmente è in corso la sperimentazione del nuovo modello proposto, sia per la fase di valutazione preliminare sia per la fase di valutazione approfondita su un campione di oltre 1000 lavoratori appartenenti alle tre strutture sanitarie coinvolte; la sperimentazione permetterà di testare le nuove aree identificate, mettendole in relazione con quelle previste dagli strumenti della metodologia INAIL, al fine di analizzare e confermare la bontà del modello proposto per la valutazione del rischio nel contesto sanitario.

## Conclusioni

La metodologia INAIL proposta rappresenta una delle metodologie maggiormente utilizzate in Italia per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato: ad oggi risultano infatti iscritte alla piattaforma dedicata circa 7000 aziende con oltre 6600 liste di controllo e circa 75000 questionari inseriti. Tra i settori produttivi quello della sanità è ampiamente rappresentato con oltre 250 aziende iscritte (ospedali; aziende sanitarie locali; Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, IRCCS; ecc.) corrispondenti a circa 1100 liste di controllo e 26000 questionari inseriti.

Il lavoro che si sta portando avanti nell'ambito del progetto CCM 12/2013 contribuirà ad incrementare ulteriormente tale bacino di dati, e inoltre, grazie al prezioso apporto dei partner coinvolti, si implementerà ulteriormente la proposta metodologica, tenendo in considerazione le criticità reali di tale settore, al fine di proporre un approccio validato ed efficace per la gestione del rischio da stress lavoro-correlato in sanità.

## Bibliografia

- Di Tecco C, Ronchetti M, Ghelli M, Russo S, Persechino B, Iavicoli S. Do Italian companies manage work-related stress effectively? A process evaluation in implementing the INAIL methodology. *BioMed Research International* 2015;2015:197156. doi:10.1155/2015/197156
- Edwards JA, *et al.* Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work related stress Indicator Tool. *Work & Stress* 2008; 22(2):96-107.
- INAIL. *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del DL.vo 81/2008 e smi.* Milano: INAIL; 2011.
- Marinaccio A, Ferrante P, Corfiati M, Di Tecco C, Rondinone BM, Bonafede M, Ronchetti M, Persechino B, Iavicoli S. The relevance of sociodemographic and occupational variables for the assessment of work-related stress risk. *BMC Public Health* 2013;13:1157.
- Persechino B, Valenti A, Ronchetti M, Rondinone BM, Di Tecco C, Vitali S, Iavicoli S. Work-Related Stress risk assessment in Italy: a methodological proposal adapted to regulatory guidelines. *Safety and Health at Work* 2013;4(2):95-9.
- Ronchetti M, Di Tecco C, Russo S, Castaldi T, Vitali S, Autieri S, Valenti A, Persechino B, Iavicoli S. An integrated approach to the assessment of work-related stress risk: Comparison of findings from two tools in an Italian methodology. *Safety Science* 2015. 80:310-6.
- Rondinone BM, Persechino B, Castaldi T, Valenti A, Ferrante P, Ronchetti M, Iavicoli S. Work-related stress risk assessment in Italy: the validation study of health safety and executive indicator tool. *G Ital Med Lav Erg* 2012;34(4).



## GENERE E STRESS LAVORO-CORRELATO, UN BINOMIO CON MOLTI PUNTI DI CONTATTO

Rudy Foddìs (a), Giulia Ficini (a), Alessandra Pistelli (a), Elisa Caponi (b), Annalaura Carducci (b), Anna Taglioli (c), Silvia Cervia (c), Fabiola Fontana (d), Rodolfo Buselli (e), Alfonso Cristaudo (a), Rita Biancheri (c)

(a) *Dipartimento di Ricerca Traslazionale e delle Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia, Università di Pisa, Pisa*

(b) *Dipartimento di Biologia, Università di Pisa, Pisa*

(c) *Dipartimento di Scienze Politiche, Università di Pisa, Pisa*

(d) *Dipartimento di Giurisprudenza, Università di Pisa, Pisa*

(e) *UO Medicina Preventiva del Lavoro, Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana, Pisa*

Il DL.vo 81/2008 non solo ha introdotto l'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato in tutte le aziende, ma nello stesso art. 28 richiede che in fase di elaborazione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), si tenga conto anche dei rischi correlati alle "differenze di genere". Il Decreto però non solo non chiarisce il reale significato del termine "genere", ma non rimanda nemmeno a specifiche linee di indirizzo o altre indicazioni pratiche per assolvere gli obblighi di legge.

Molti tra i fattori di contesto e di contenuto, che sono alla base dei meccanismi dello stress lavoro-correlato, possono avere un peso specifico e implicazioni differenti nei confronti di uomini e donne in virtù delle rispettive caratteristiche biologiche e fisiologiche ("sesso"), così come anche in merito alla costruzione sociale dei ruoli, dei comportamenti, delle obbligazioni e dei contesti sociali che un dato modello culturale considera appropriati per uomini e donne ("genere"). Se da un lato la definizione di stress lavoro-correlato, intesa come condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale, che insorge quando le esigenze lavorative sono superiori alla capacità del lavoratore di affrontarle è ormai nota agli operatori del settore, il termine *genere*, di cui nella norma manca una definizione operativa, viene spesso utilizzato impropriamente come sinonimo di sesso, nonostante, in realtà, abbia un significato diverso.

Il termine *genere* indica la costruzione sociale operata a partire dalle differenze bio-fisiologiche in una determinata cultura che distinguono il maschile dal femminile e da cui derivano ruoli, funzioni e compiti. Il termine *sesso* indica, invece, le differenze fisiche (anatomiche, fisiologiche, biologiche e ormonali) tra uomo e donna. I due concetti sono dunque strettamente correlati fra loro, ma il significato del termine genere è diverso a seconda della società a cui ci riferiamo in quanto cambia il modello culturale di riferimento; inoltre, il genere, è un'importante categoria conoscitiva che può variare nel tempo. Il genere è dunque un concetto dinamico e relazionale.

I due significati possono comunque essere integrati grazie ad un'ulteriore categoria, quella di *sistema sesso-genere*, intesa nella sua articolazione multifattoriale e multilivello, che comprende tutte le variabili e le caratteristiche sopra descritte legate ai diversi significati dei due termini. Il sistema sesso-genere introduce un nuovo concetto in medicina che permette la costruzione e l'interpretazione della realtà da cui non si può prescindere; l'assunzione di questo nuovo concetto rappresenta una svolta importante per superare la consuetudine, finora attuata, del maschile come neutro e per leggere, invece, le differenze (Biancheri, 2011).

L'adozione di un approccio *gender-oriented* in Medicina del Lavoro ha inevitabilmente risentito del ritardo culturale rilevabile in questo ambito in tutte le branche della medicina, sia in

quelle cliniche sia in quelle preventive. Ancora oggi gli studi in ambito medico che tengono conto delle differenze di genere sono marginali e perlopiù quasi sempre si limitano a considerare esclusivamente le differenze biologiche come variabili influenti sullo stato di salute e di malattia della popolazione. Vengono pertanto trascurati, o forse addirittura ignorati, quei fattori, conosciuti in letteratura come “determinanti sociali”, legati ai ruoli e alla prescrittività dell'appartenenza sessuale, fattori altrettanto in grado di condizionare lo stato di salute, intesa nella sua accezione olistica, ovvero come stato di completo benessere fisico, mentale e sociale. Di conseguenza crescenti sono le evidenze scientifiche che mostrano come uomini e donne presentino una differente storia clinica in molti aspetti della diagnosi, prognosi e terapia di numerose patologie, ivi comprese quelle che sono frequentemente associate ai rischi psicosociali, quali, ad esempio, ipertensione arteriosa, malattie cardiovascolari e psichiatriche (Biancheri, 2014).

Tali differenze suggeriscono come i rischi psicosociali e le differenze di genere possano essere strettamente legati. Tra tutti i rischi lavorativi, lo stress lavoro-correlato rappresenta forse quello che più degli altri presenta elementi altamente *gender-sensitive*, e per il quale quindi una valutazione in ottica di genere può risultare estremamente utile. Gli elementi di rischio in ambito organizzativo che possono determinare problematiche da stress lavoro-correlato sono rappresentati, come da indicazione dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (*European Agency for Safety and Health at Work*, EU-OSHA), da fattori di contenuto (ambiente e attrezzature di lavoro, progettazione dei compiti, carico di lavoro-ritmo di lavoro, orario di lavoro) e fattori di contesto (funzione e cultura organizzativa, ruolo nell'organizzazione, progressione di carriera, autonomia decisionale e controllo, rapporti interpersonali sul lavoro, interfaccia casa lavoro).

Gli studi finora eseguiti per evidenziare asimmetriche distribuzioni tra uomini e donne dei suddetti fattori di rischio non hanno fornito risultati univoci: alcuni degli studi effettuati mostrano come non vi siano differenze uomo/donna nella risposta allo stress lavoro-correlato (Martocchio *et al.*, 1989, Miller *et al.*, 2000), altri più recenti, evidenziano differenze significative. In realtà i fattori di contesto e contenuto che possono avere un'influenza nel determinare lo stress lavoro-correlato possono essere presenti in misura variabile nei vari ambienti di lavoro e ciascuno può avere un peso diverso per uomini e donne. L'esito dunque di tali studi può dipendere in maniera sensibile da numerosi *bias*, quali i settori lavorativi valutati, il Paese in cui è stato condotto lo studio (a minor o maggior tutela sociale), la modalità con cui lo stress lavoro-correlato è stato misurato o la tipologia degli esiti di salute legati allo stress che sono stati rilevati, oltre al periodo in cui sono state effettuate le rilevazioni.

È altresì importante sottolineare che molti dei fattori di contenuto e contesto sono presenti nelle mansioni svolte generalmente da donne: mancanza di controllo sul proprio lavoro, posizione nella gerarchia organizzativa, gap salariale, compiti ripetitivi, instabilità e insicurezza sul lavoro, esigenze contrastanti tra lavoro e vita privata (Buselli, 2015).

Altrettanto differente può essere per lavoratori e lavoratrici la percezione dello stress e la capacità di *coping*, in funzione delle pratiche ed esperienze vissute nella sfera pubblica e privata. Di non secondaria importanza nel determinare situazioni di stress lavoro-correlato sono le asimmetrie nei carichi di cura e domestici, la diversa articolazione dei tempi di vita e, di conseguenza, le difficoltà di conciliazione famiglia-lavoro, così come richiamato anche nei report dell'EU-OSHA.

Secondo i dati di un'indagine dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT, 2012), mentre i lavoratori maschi dedicano in media 2 ore al giorno per assistere i familiari, le donne ne dedicano in media 5,5. La “doppia presenza” delle donne costa caro alla loro salute sia nella vita di tutti i giorni, che nel lungo periodo e non solo in termini di patologie psichiatriche. Secondo uno studio di coorte su un campione di donne di età compresa tra 25 e 50 anni residenti a Torino

dal 2002 al 2010, le donne con il “doppio carico”, lavoratrici e con figli, hanno un più alto rischio di malattie coronariche (D’Ovidio *et al.*, 2015).

Il fattore di contesto che, fra i fattori di rischio per lo stress lavoro-correlato, in maniera più evidente si configura come attinente al genere in senso stretto è proprio l’interfaccia casa-lavoro. Il carico di lavoro domestico è fortemente associato allo stress, indicato come fonte di malattia dalle donne in misura circa doppia rispetto agli uomini. Fra i fattori di contenuto, invece, gli ambienti e le attrezzature possono determinare un diverso *discomfort* in uomini e donne: le donne partono svantaggiate rispetto agli uomini in quanto, sia per i dispositivi di protezione individuale, che per gli attrezzi e le postazioni di lavoro, il modello standard di riferimento è l’uomo. Importanti fonti di stress in ambito lavorativo sono rappresentati, inoltre, dai fenomeni della segregazione orizzontale e verticale femminile. La segregazione orizzontale deriva dal fatto che le donne svolgono maggiormente mansioni legate all’assistenza, all’educazione e ai servizi per le persone, mentre gli uomini sono impegnati prevalentemente nel *management*, nei lavori manuali o tecnici associati al funzionamento di impianti e macchinari. Anche all’interno di uno stesso settore le donne vengono adibite maggiormente a determinate mansioni, ad esempio al lavoro con videoterminali oppure mansioni che comportano movimenti fini e di precisione o monotoni. La segregazione verticale è quella invece che ostacola il percorso di carriera delle donne e le esclude dalle posizioni apicali.

Una asimmetrica esposizione tra uomo e donna a fattori di rischio inerenti lo stress lavoro-correlato è confermata anche dal recente report congiunto di Eurofond e dell’EU-OSHA (Eurofond, 2014). Gli uomini sono più frequentemente esposti ad orari di lavoro prolungati, oltre le 48 ore settimanali, e impiegati in lavori ad orario irregolare (variabilità nell’inizio e fine turno), in particolare nel settore dei trasporti e in agricoltura, con conseguente difficoltà nel conciliare l’attività lavorativa e la vita privata. Viceversa, le donne sono maggiormente impiegate in lavori part-time, il che favorisce l’interfaccia casa-lavoro, ma al tempo stesso riduce notevolmente il reddito e soprattutto le prospettive di carriera, oltre ad incidere sui trattamenti pensionistici. Inoltre, le mansioni che permettono un orario ridotto, sono spesso meno gratificanti, meno pagate e con maggior precarietà.

Ciò nonostante, gli strumenti di valutazione dello stress lavoro-correlato maggiormente in uso nel nostro Paese prendono in considerazione il genere come parametro valutativo solo marginalmente. La maggior parte dei metodi di valutazione del rischio stress lavoro-correlato ripropongono uno schema metodologico a due step. Nel primo viene condotta una indagine cosiddetta “oggettiva” attraverso la ricerca di “eventi sentinella” e altri specifici indicatori aziendali. A questo primo step può far seguito una fase cosiddetta “soggettiva” nella quale si effettuano indagini in grado di rilevare elementi di stress percepito direttamente dai lavoratori a rischio. Solo una minoranza dei metodi maggiormente in uso prevede nelle due fasi una raccolta dei dati disaggregata per genere, condizione questa minima per una operatività che possa tener conto di differenze basilari. Altrettanto pochi sono i metodi che strutturalmente contemplano tematiche di conciliazione dei tempi di vita sia nella ricerca di elementi oggettivi sia soggettivi di rischio. Nessun metodo valuta esplicitamente parametri potenzialmente collegabili a condizioni di stress lavoro-correlato, quali le disuguaglianze di genere negli avanzamenti di carriera, l’adeguatezza dei modelli organizzativi del lavoro, così come di scelta e impiego di misure di prevenzione o dispositivi di protezione individuale. Scarsa è l’attenzione anche nella fase soggettiva verso le indagini esplicite su tematiche inerenti l’effettiva applicazione del paradigma di genere e su quanto il lavoro comporti situazioni di disagio, insoddisfazione, inadeguatezza, preoccupazione per la propria salute, insicurezza, in rapporto anche alle rinunce operate in funzione dei bisogni familiari.

## Discussione e conclusioni

Le evidenze scientifiche finora prodotte indicano chiaramente che il genere di appartenenza costituisce un elemento condizionante l'efficacia lesiva dei fattori di stress in generale e ancor più dello stress lavoro-correlato e sottolineano l'opportunità dell'adozione di un approccio di tale categoria anche in medicina, tanto nei suoi aspetti clinici che preventivi.

L'analisi dello stress inserito nel contesto lavorativo, se effettuata attraverso la lente del sistema sesso-genere, potrebbe evidenziare dunque ruoli, capacità di *coping*, percezione del rischio, livelli di formazione e informazione, effetti sulla salute molto spesso diversi, talvolta addirittura antitetici. In linea generale, sebbene i metodi attualmente utilizzati per la stima dello stress lavoro-correlato non siano stati concepiti per un'analisi del rischio in ottica di genere, sarebbe opportuno sperimentare la adattabilità degli stessi, con l'adozione di elementi di analisi addizionali od integrativi, almeno laddove questo sia compatibile con il modello scientifico alla base dello strumento adottato.

Tenere conto del parametro *genere* nella valutazione dei rischi rappresenta, infine, un obiettivo primario fondamentale, per promuovere una sua più ampia integrazione in tutti gli aspetti legati alla sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, e si configura come un elemento imprescindibile per il raggiungimento di un ottimale, concreto benessere organizzativo. Si avverte, pertanto, la necessità di introdurre tale chiave di lettura nei supporti tecnici e metodologici in modo da permettere il completo adempimento degli obblighi giuridici, ma soprattutto di consegnare una lettura scientificamente corretta delle dinamiche in essere mediante un approccio multidisciplinare.

## Bibliografia

- Biancheri R. Benessere tra differenze e disuguaglianze di genere in salute. *Salute e Società* 2011;10(3):95-113.
- Buselli R. Work-related stress. In: *Gender-related health in Tuscany*. Firenze. Agenzia regionale di sanità della Toscana; 2015. p. 85-8.
- D'Ovidio F, D'Errico A, Scarinzi C, Costa G. Increased incidence of coronary heart disease associated with "double burden" in a cohort of Italian women. *Soc Sci Med* 2015;135:40-6.
- ISTAT. *Uso del tempo e ruoli di genere. Tra lavoro e famiglia nel ciclo di vita*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica; 2012.
- Martocchio JJ, O'Leary AM. Sex differences in occupational stress: a meta-analytic review. *J Appl Psychol* 1989;74(3):495-501.
- Miller K, Greyling M, Cooper C, Lu L, Sparks K, Spector PE. Occupational stress and gender: a cross-cultural study. *Stress Med* 2000;16:271-8.

# COMPORAMENTI NEGATIVI E MOBBING NELL'UNIVERSITÀ: EFFETTI SULLA SALUTE FISICA, SOCIALE E PSICOLOGICA DEI LAVORATORI

Fernando Justicia Justicia

Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Granada, Granada

## Introduzione

Il problema dei comportamenti negativi e del *mobbing* sul luogo di lavoro suscita un interesse crescente tra la società e i ricercatori, poiché viene riconosciuto come uno dei principali problemi sociali (Terpstra *et al.*, 1991; Justicia *et al.*, 2006). Tuttavia, l'attenzione prestata finora è scarsa rispetto al numero di studi su altri tipi di abusi, tra cui il bullismo nelle scuole, la violenza domestica o gli abusi sui bambini (Rayner, 1997). Oggi, i comportamenti negativi e il mobbing sono considerati un potenziale problema per i lavoratori e per le istituzioni a cui appartengono.

Secondo Leymann (1997), è possibile fare una distinzione tra *bullying* e *mobbing*. Il termine *bullying* è generalmente utilizzato nelle indagini sui comportamenti negativi tra bambini o adolescenti in ambiente scolastico, compresa la violenza fisica (Olweus, 1993), mentre il termine *mobbing* caratterizza comportamenti negativi più sofisticati tra gli adulti, che raramente si manifestano in aggressioni fisiche (Zapf, 1999). Il mobbing è caratterizzato dalla presenza di comportamenti negativi, ostili e non etici commessi da uno o più individui contro, di solito, un collega, che a causa di questi comportamenti, si trova in uno stato di impotenza e fragilità che lo espone a future azioni analoghe (Hirigoyen, 2001). Queste azioni devono avere una certa frequenza, almeno una volta alla settimana, e si devono prolungare nel tempo, almeno sei mesi (Leymann, 1996). Non costituiscono mobbing i conflitti personali accidentali, istantanei e isolati tra pari (Salin, 2003).

Ci sono molte definizioni dei comportamenti negativi sul posto di lavoro (Leymann, 1996; Au bas de l'Echelle, 1998, Doyle, 2001; Hyrigoyen, 2001) con elementi comuni (Quine, 1999):

- 1) focalizzazione sugli effetti causati alle vittime,
- 2) classificazione degli effetti come nocivi per le vittime,
- 3) necessità di risoluzione di un problema comune e durevole.

Rayner e Hoel (1997) classificano i comportamenti negativi che possono portare al mobbing in:

- minacce allo status personale (svalutare le opinioni e i punti di vista, l'impegno e le prestazioni professionali, umiliare pubblicamente e accusare sul modo di lavorare);
- saturazione professionale (esercitare una pressione eccessiva, stabilire obiettivi professionali impossibili da realizzare, proporre lo svolgimento di compiti inutili e senza senso);
- destabilizzazione professionale (svalutare la credibilità professionale alla persona, ridurre le sue responsabilità senza previa consultazione, fornire risorse insufficienti allo svolgimento del lavoro);
- soprusi personali (insulti, nomignoli, intimidazioni, dicerie, furto di proprietà, molestie sessuali);
- isolamento (esclusione sociale, occultamento di informazioni).

Fra i settori lavorativi, quello dell'istruzione è particolarmente esposto al fenomeno del mobbing. Dall'indagine europea, infatti, è emerso che il 12% dei lavoratori che ha subito vessazioni appartiene al settore dell'istruzione (Di Martino *et al.*, 2003).

Björkqvist *et al.* (1994) hanno condotto uno studio sul mobbing nel mondo universitario, riportando il tasso di vittime al 17% della popolazione universitaria, con una maggiore incidenza tra le donne.

Gli obiettivi del presente lavoro sono volti a studiare il fenomeno del mobbing in ambito universitario e in particolare: (a) i determinanti del fenomeno (modo, frequenza, durata dei comportamenti negativi, tipologia dei comportamenti più comuni), (b) la percentuale delle vittime e (c) la relazione tra i determinanti e il tempo di vittimizzazione.

## Metodo

*Partecipanti.* Lo studio ha coinvolto 300 lavoratori appartenenti al corpo docente e al personale amministrativo e di servizio (PAS) dell'Università di Granada. Il campione è stato selezionato in modalità casuale tra coloro che hanno risposto ad un'indagine condotta tra gennaio e aprile del 2003. I 300 partecipanti allo studio (10,43% del personale con accesso ad internet) sono rappresentativi di tutto il personale dell'Università.

*Strumenti.* Sono stati analizzati vari questionari per la valutazione del mobbing, tra cui: *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* di H. Leymann (González, 2002), *Psychological Workplace Inventory* (Björkqvist *et al.*, 1998), *Work Stress Symptom Scale* (Björkqvist *et al.*, 1998), *Barómetro Cisneros* (Piñuel, 2002), *Workplace Relationships Questionnaire* ed *Experiencies in Workplace Questionnaire* (Health and Safety Authority, 2001). Dai questionari riesaminati è stato creato il *Questionario per lo studio del mobbing nelle università* (Justicia *et al.*, 2006).

Il *Questionario* è composto da una scheda anagrafica e da 32 item, strutturati in quattro blocchi per lo studio del fenomeno mobbing (Alpha di Cronbach,  $\alpha = 0,93$ ).

Il primo blocco permette di caratterizzare il mobbing (16 item), il secondo esamina l'impatto del fenomeno (5 item), il terzo riguarda la storia della vittimizzazione (4 item), l'ultimo raccoglie le informazioni inerenti le misure per affrontare le molestie sul lavoro (7 item); 13 item sono a risposta singola, 15 a risposta multipla e 4 item sono misurati su scala Likert.

La validità dello strumento è stata testata attraverso il giudizio di sei esperti.

*Disegno e procedura.* Il *Questionario* è stato presentato e compilato online. L'accesso al *form* è stato gestito mediante codici univoci personali forniti attraverso e-mail e lettera personale. Si è tutelata l'identità e l'anonimato di coloro che hanno partecipato al sondaggio, inoltre per garantire l'univocità del questionario e far sì che a rispondere fossero solo i lavoratori dell'Università di Granada, il codice di accesso ha perso la sua validità non appena il questionario è stato completato e spedito.

La visualizzazione online del questionario è del tipo domanda per domanda, senza riferimenti numerici o altri indici; il passaggio da un item a quello successivo è stato possibile solo se il soggetto compilava correttamente le informazioni richieste al precedente punto.

Il numero totale di item compilato da ciascun partecipante è variabile in funzione della natura delle risposte.

## Risultati

*Vittime.* Dei 300 partecipanti (37,3% sono donne, 62,7% sono uomini) il 24,08% afferma di aver ricevuto comportamenti negativi. Se rendiamo più restrittivo il criterio di vittimizzazione tenendo conto della frequenza (1 volta la settimana) e della durata delle molestie (almeno 6 mesi), la percentuale di vittime è pari all'11% del campione. Dall'indagine si evidenzia un maggior numero di vittime tra gli uomini (52,8%) rispetto alle donne (47,2%), sebbene la differenza non è significativa. Il confronto del numero medio di comportamenti negativi subiti da entrambi i generi, ha rivelato che le donne subiscono più molestie rispetto agli uomini e la differenza è statisticamente significativa ( $p < 0,05$ ).

Per quanto riguarda la tipologia professionale si osserva che le vittime non sono concentrate in nessuna categoria professionale specifica. Ci sono vittime in tutti i gruppi e in proporzioni simili: tra docenti e personale di servizio, tra i docenti di ruolo e non di ruolo, e tra il personale tecnico e amministrativo.

Considerando l'età, il mobbing si concentra principalmente tra le persone comprese tra i 36 e i 55 anni nel 76,4% del campione, e tale distribuzione risulta statisticamente significativa ( $p < 0,001$ ).

*Comportamenti negativi, direzione del fenomeno e sesso dei molestatore.* Ci sono diversi modi di molestare. Ciò si riflette nell'esperienza delle vittime e sul parere dei testimoni circa quello che vivono sul posto di lavoro.

Analizzando i comportamenti negativi mobbizzanti, espressi da 21 item (Alpha di Cronbach = 0,892) misurati su una scala da 1 = mai a 5 = sempre, si osserva che i comportamenti più frequenti in ambito universitario sono: occultare l'informazione, esclusione sociale, scarsa importanza delle opinioni della vittima, sottovalutare il lavoro, sottovalutare lo sforzo, pettegolezzi, critiche ingiustificate, impedire le attività.

Per quanto riguarda la direzione dei comportamenti negativi mobbizzanti, il 76,3% dei partecipanti ha indicato come più frequente la modalità discendente, ovvero quella prodotta da parte di un superiore-aggressore nei confronti di un inferiore-vittima. Nella misura in cui un particolare tipo di molestie non esclude gli altri, richiama l'attenzione l'alta percentuale di molestie orizzontali (55,3%) che si verifica tra colleghi di pari status o livello professionale. Le molestie ascendenti (inferiore-aggressore a superiore-vittima), invece, hanno una frequenza più bassa (26,3%).

*Cause del mobbing.* Per quanto riguarda le cause del mobbing, dal questionario emerge che le cause più comuni sono: le lotte di potere (19,8%), l'invidia (19,7%), i modelli di politica universitaria (12,5%), l'essere una persona brillante (12,1%), la competitività (11,0%), l'essere una persona vulnerabile (8,8%) e il voler provocare un danno (8,0%).

*Effetti del mobbing, sesso e tempo di vittimizzazione.* Per l'analisi degli effetti del mobbing, gli item misurano quattro livelli di sintomi legati alla salute fisica, alla salute emotiva, all'attività professionale e alle relazioni sociali (Alpha di Cronbach = 0,890). I partecipanti indicano la frequenza dei sintomi (0 = non capita; 1 = capita) e la gravità con cui li percepiscono. L'analisi dettagliata degli effetti del mobbing è ricavata dalle risposte fornite solo ed esclusivamente dalle vittime. I risultati degli effetti del mobbing sono distinti per area e riportati in Tabella 1.

Analizzando i sintomi per genere, vediamo che le donne sono più colpite rispetto agli uomini in alcuni aspetti della salute fisica: affaticamento generale [0,59 vs 0,34;  $p < 0,05$ ], mal di testa [0,47 vs 0,19;  $p < 0,005$ ], tachicardia [0,44 vs 0,19;  $p < 0,05$ ] e dolori muscolari [0,32 vs 0,11;  $p < 0,05$ ].

Tabella 1. Effetti del mobbing sulle vittime

Area	Effetto	$\bar{X}$	$\sigma_x$
Salute emotiva	Stati di ansia	0,76	0,476
	Mancanza di motivazione personale	0,69	0,495
	Pensieri di abbandono del lavoro	0,61	0,503
Attività professionale	Scoraggiamento di fronte al lavoro	0,56	0,502
	Diminuzione del rendimento	0,51	0,503
	Problemi di concentrazione	0,46	0,497
Rapporti sociali	Problemi con i colleghi	0,66	0,476
	Problemi con il partner	0,41	0,471
	Problemi con persone di rango superiore	0,30	0,455
Salute fisica	Insonnia	0,48	0,503
	Fatica generale	0,45	0,501
	Disturbi digestivi	0,35	0,460

Anche nella sfera emotiva le donne sono più colpite rispetto agli uomini, soprattutto nella perdita di fiducia [0,38 vs 0,16;  $p < 0,05$ ] e nell'intenzione di abbandono del lavoro [0,71 vs 0,42;  $p < 0,05$ ]. Infine, in relazione all'attività professionale notiamo che sono le donne a fare più frequentemente domanda di trasferimento [0,24 vs 0,03;  $p < 0,005$ ] e più richieste di assenza per malattia [0,21 vs 0,03;  $p < 0,05$ ].

Per quanto riguarda la persistenza degli effetti della vittimizzazione e delle molestie, si osserva che, nel tempo, si aggravano i problemi fisici, emotivi e lavorativi. La persistenza di vittimizzazione è stata stabilita tenendo conto della durata del problema: sei mesi, un anno o più anni. Sono i comportamenti aggressivi quelli che diventano più frequenti man mano che aumenta l'esperienza negativa del mobbing [ $p < 0,001$ ]. Quindi, se confrontiamo il tempo di vittimizzazione e le conseguenze del mobbing, si può affermare che, maggiore è il tempo di vittimizzazione, peggiori sono le conseguenze sociali per le vittime, e ciò è particolarmente evidente per quanto riguarda l'isolamento sociale subito dalle vittime [ $p < 0,001$ ] e l'impovertimento delle relazioni interpersonali con gli amici [ $p < 0,001$ ], la famiglia [ $p < 0,005$ ] e con il proprio partner [ $p < 0,001$ ].

*Misure per la gestione.* Le due misure più importanti che i partecipanti indicano per combattere il mobbing sono: necessità di una consulenza legale per le vittime (18,1%) e campagne di informazione per sensibilizzare i lavoratori (17,4%). Allo stesso modo, si richiedono azioni orientate al trattamento e la formazione delle vittime e degli aggressori (11,5%). Inoltre, le vittime reclamano più misure orientate al trattamento più specializzato delle vittime (15,6%) e dei molestatori (15,1%), mentre i testimoni propongono misure preventive come: formazione per la risoluzione di conflitto (14,5%), sviluppo del lavoro cooperativo (13,3%) e formazione di competenze sociali (11%).

## Discussione e conclusioni

Lo studio ha permesso di osservare che il fenomeno del mobbing non è raro tra i dipendenti universitari. L'11% dei partecipanti ha detto di subire vessazioni all'Università e tale dato è



inferiore al tasso di molestie sul posto di lavoro (17%), riportato da Björkqvist *et al.* (1994) nello studio sul mobbing fra i dipendenti universitari.

Analizzando il fenomeno per genere, dallo studio condotto da Einarsen e Skogstad (1996) e Rayner (1997) emerge che il mobbing colpisce indifferentemente uomini e donne, sebbene la percentuale delle donne vittime è significativamente più elevata rispetto agli uomini (24,4% vs 16,9%), indipendentemente dalla categoria professionale, così come evidenziato nello studio di Björkqvist *et al.* (1994).

Riguardo la frequenza dei modi in cui il mobbing si verifica, esiste una disomogeneità fra gli studi dovuta all'uso di strumenti di misura diversi, al campionamento della popolazione, al metodo di valutazione e ai settori lavorativi in esame.

Il mobbing provoca effetti negativi sulle vittime con modalità differenti. Alcuni studi indicano effetti negativi sulla salute fisica e mentale dei lavoratori e sulle loro prestazioni professionali (Einarsen & Raknes, 1997). A queste aree se ne aggiungono altre due (Martín, Pérez & López, 2002): le relazioni sociali della vittima e gli effetti del mobbing nei diversi settori lavorativi. In questo lavoro, è risultato che gli effetti negativi, in ordine di priorità, si riferiscono all'ambito emotivo e alla salute fisica delle vittime, influenzandone le performance professionali e le relazioni sociali.

In particolare, gli effetti negativi sulle vittime mostrano tre aspetti differenti per genere:

- nelle donne i danni alla salute fisica ed emotiva risultano essere più gravi rispetto agli uomini e le differenze sono significative;
- le conseguenze negative del mobbing sono sottovalutate soprattutto dagli uomini; le donne sono più colpite nella salute fisica, nella salute emotiva, nelle prestazioni professionali e nei rapporti sociali, mentre gli uomini danno maggiore enfasi alle conseguenze sui rapporti sociali, sulle prestazioni professionali, sulla salute emotiva e sulla salute fisica.

Questi risultati differiscono da quelli riportati da Björkqvist *et al.* (1994) che non ha riscontrato differenze tra dipendenti universitari per genere.

I risultati del presente studio devono essere interpretati con cautela, a seguito di alcune limitazioni:

- il campione dei partecipanti è piccolo e appartiene ad una sola università (Granada);
- il numero contenuto delle vittime limita la generalizzazione dei risultati. Tale aspetto rivela la necessità di replicare lo studio presso altre Università per aumentare la consistenza del campione.

Infine, lo strumento di valutazione utilizzato non permette di distinguere i comportamenti negativi riconducibili al fenomeno del mobbing dai comportamenti negativi occasionali.

## Bibliografia

- Au bas de l'Echelle. *Contrer le harcèlement psychologique au travail: une question de dignité*. Montréal: Au bas de l'Echelle Inc.; 1998.
- Björkqvist D, Österman K, Hjelt-Bäck M. Aggression among university employees. *Aggressive Behavior* 1994;20:173-84.
- Björkqvist D, Österman K. *Scales for Research on Interpersonal Relations*. Åbo Akademi University Printing House, Turku Finland. *Pro Facultate*, 4; 1998.
- Di Martino VP, Hoel H, Cooper C. *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; 2003.
- Doyle E. *Dignity at work: The challenge of workplace bullying*. Dublin: Stationary Office; 1991.

- Einarsen S, Raknes B. Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims* 1997;12:247-63.
- Einarsen S, Skogstad A. Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996;5:185-201.
- González de Rivera JL. *El maltrato psicológico*. Madrid: Espasa Calpe; 2002.
- Health and Safety Authority. *Dignity at work: the challenge of workplace bullying. Report of the task force on the prevention of workplace bullying*. Dublin: Stationery Office. 2001
- Hirigoyen MF. *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós Contextos; 2001.
- Höel H, Cooper C. Destructive conflict and bullying at work. Disponibile all'indirizzo: <http://www.adaptech.it/old/files/document/19764Destructiveconfl.pdf>; ultima consultazione 30/11/2015
- Justicia F, Benítez JL, Fernández E. Caracterización del acoso psicológico en el contexto universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones* 2006;22(3):293-308.
- Leymann H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996;5(2):165-84.
- Martin Daza F, Pérez Bilbao J, López García-Silva JA. El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing. *Nota Técnica de Prevención* 1998;476:1-8.
- Olweus D. *Bullying at school: What we know and what we can do*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers; 1993.
- Piñuel I. *La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Informe Cisneros II sobre violencia en el entorno laboral*. Madrid: Universidad de Alcalá; 2002.
- Quine L. Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. *British Medical Journal* 1999;318(7178):228-332.
- Rayner C, Höel H. A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology* 1997;7:181-91.
- Rayner C. The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology* 1997;7:199-208.
- Salin D. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations* 2003; 56(10):1213-32.
- Terpstra DE, Baker DD. Sexual harassment at work: the psychological issues. In: Davidson MJ, Wolff CJ (Ed.). *Handbook of work and organizational psychology*. Chichester: John Wiley and sons; 1991. p. 179-201.
- Zapf D. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 1999;20(12):70-82.

# AZIONI CORRETTIVE SULLO STRESS LAVORO-CORRELATO IN UN REPARTO OSPEDALIERO UNIVERSITARIO

Andrea Magrini (a), Gemma Carrabs (a), Enzo Fortuna (b), Alessandro Sili (c), Antonio Pietroiusti (a), Anna Neri (a), Lucilla Livigni (a)

(a) Dipartimento di Biomedicina e Prevenzione, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Roma

(b) Dipartimento di Neuroscienze, Fondazione Policlinico Tor Vergata, Roma

(c) Direzione Infermieristica e delle Professioni Sanitarie, Fondazione Policlinico Tor Vergata, Roma

## Introduzione

È ormai appurato che i rischi psicosociali sono in aumento, ma meno del 30% delle organizzazioni riesce a implementare azioni correttive efficaci e sistematiche per porvi rimedio. Tale difficoltà di intervento successivo allo sforzo valutativo è comune a molte organizzazioni, indipendentemente dal settore di attività e dalle dimensioni (Ragazzoni *et al.*, 2004).

In ambito sanitario la situazione è allarmante. Il tema dello stress lavorativo è imprescindibilmente legato al difficile equilibrio esistente fra complessità assistenziale e standard di servizio da un lato, razionalizzazione dei processi e contenimento dei costi dall'altro. Spesso gli operatori socio-sanitari sentono il peso di questa situazione che vivono come "ingestibile" dal punto di vista emotivo e quindi fonte di stress (Giansante *et al.*, 2012).

La risposta più frequente messa in campo dagli attori delle strutture sanitarie è perlopiù difensiva e conflittuale, e vede schierati da una parte il personale a contatto con il paziente e, dall'altra, chi svolge funzioni direttive e manageriali. Specialmente per coloro che sono a contatto con pazienti altamente complessi, tale aspetto si acuisce e rende gli operatori ancora più vulnerabili (Capovilla *et al.*, 2012; De Dorides *et al.*, 2013). La sfida (e l'opportunità) rappresentata dall'obbligo di valutazione dello stress, è legata a questo punto a sperimentare azioni di miglioramento capaci di avvicinare i due fronti, a migliorare concretamente i processi lavorativi svolti dalle persone, a realizzare cambiamenti richiesti e ben noti, ma difficilmente tradotti in realtà (Lewin, 1946).

Il progetto qui presentato ricalca proprio questa logica, ovvero far seguire alla valutazione dello stress azioni di miglioramento effettivamente richieste dalle persone coinvolte che, oltre a migliorare l'attività lavorativa in reparto, facilitino il dialogo con i ruoli gestionali e manageriali (Ripamonti *et al.*, 2007).

L'esigenza di supportare psicologicamente i pazienti e i familiari, nonché il personale che lavora nell'Area di Ematologia del Policlinico di Tor Vergata, è una annosa questione, ad oggi irrisolta (Hamidin *et al.*, 2011). Al 2009 risale un progetto di ricerca multidisciplinare (Servizio di Medicina del lavoro dell'Università Tor Vergata di Roma e Dipartimento di Sanità Pubblica dell'Università Sapienza di Roma) che ha investigato le condizioni di salute mentale del personale nella Unità Operativa Complessa (UOC) di Ematologia, oltreché di Medicina interna e Pronto Soccorso, applicando la Metodologia delle Congruenze Organizzative (MOC), con osservazione diretta dell'attività lavorativa, interviste mirate e somministrazione di due questionari (*General Health Questionnaire* di Goldberg, 1972; *Maslach Burnout Inventory* – MBI 2000).

I dati della ricerca parlano chiaro fin dal 2009: il lavoro di accudimento e cura svolto dal personale infermieristico e medico, nella UOC di Ematologia è particolarmente impegnativo, soprattutto dal punto di vista emotivo. Il personale in servizio presso la UOC di Ematologia vive a lungo con il paziente, un tempo sufficiente per costruire una relazione di cura che, in quasi tutti i casi, implica un coinvolgimento emotivo non trascurabile e che può rappresentare, se protratto nel tempo, un fattore di rischio per l'equilibrio mentale degli addetti (Giansante *et al.*, 2012).

Il valore aggiunto della presente iniziativa consiste proprio nel rispondere in modo sistematico e strutturato ad una richiesta antica e molto sentita del personale medico e infermieristico della UOC che fin dal 2009 ha indicato come buona pratica da attivare con urgenza l'istituzione di un protocollo di supporto psicologico dedicato ai pazienti/familiari e all'équipe sanitaria (Priscilla *et al.*, 2012).

L'obiettivo generale dell'intervento è fornire uno spazio di accoglienza e ascolto (supporto psicologico attivo) su due fronti: l'équipe sanitaria da un lato, pazienti e familiari dall'altro, al fine di fornire strategie e strumenti funzionali al benessere individuale e del gruppo.

Attraverso l'istituzione di figure di professionisti dedicati all'Area di Ematologia, si lavora tanto sul fronte interno, costituito dall'équipe sanitaria, quanto su quello "esterno", costituito dai pazienti e dalle loro famiglie. Obiettivo principale è stimolare, nell'équipe sanitaria, l'intelligenza emotiva in modo che gli operatori siano sempre più capaci di mantenersi alla "giusta distanza" con i pazienti. In tal modo si sollecita il senso di responsabilità dei singoli nei confronti del proprio confine psicologico, attraverso la presenza di un punto di riferimento competente che supporta l'équipe sanitaria in questo percorso di consapevolezza e "sana difesa" di se stessi.

Del resto si accoglie e si dà spazio anche alla esigenza di supporto emotivo per i pazienti e per le famiglie, alla luce delle difficoltà inevitabili che derivano dal dover affrontare una patologia lunga, dolorosa e spesso senza grande scampo.

Si possono individuare obiettivi specifici sui due principali target dell'iniziativa: target interno (équipe sanitaria) e target esterno (pazienti/familiari).

Gli obiettivi specifici per l'équipe sanitaria al fine di prevenire/gestire lo stress lavorativo e il *burn-out* sono:

- sviluppare uno stile di *coping* (Lazarus *et al.*, 1984) che definisca una giusta distanza fra sofferenza dei pazienti/familiari e dimensione emotiva dell'équipe sanitaria;
- rafforzare la capacità di supporto emotivo reciproco all'interno della équipe sanitaria, favorendo l'emersione e la condivisione delle emozioni all'interno del gruppo;
- sviluppare una capacità di comunicazione assertiva, per facilitare le relazioni nel luogo di cura, prevenendo o gestendo in modo funzionale i conflitti interpersonali, sia all'interno dell'équipe, sia tra équipe e pazienti/familiari.

Gli obiettivi specifici per pazienti/familiari sono:

- sviluppare strategie di fronteggiamento della malattia più funzionali, orientate al problema, all'accettazione e ad una interpretazione consapevole dell'evento;
- potenziare la *compliance* terapeutica da parte dei pazienti attraverso un'accoglienza empatica della loro sofferenza e del loro stato emotivo;
- ridurre le situazioni critiche fra il personale e le famiglie soprattutto in concomitanza con l'aggravamento o il decesso della persona in cura.

## Materiali e metodi

Ad oggi è partita la sperimentazione relativamente all'Unità Operativa Semplice (UOS) Degenza; nei prossimi mesi sarà estesa anche per le altre due UOS (Trapianti e Day-hospital).

I filoni di intervento previsti sono tre:

### 1. *Supporto psicologico (e ove necessario psichiatrico)*

Il sostegno psicologico (individuale e di gruppo) sia per pazienti/familiari che per l'équipe è finalizzato all'ascolto dei bisogni del singolo e del gruppo di lavoro e offre degli strumenti adeguati, sia di tipo comunicazionale che di tipo terapeutico. La presenza dello psicologo nei reparti, permette, inoltre, sia l'osservazione sul campo delle dinamiche personali e relazionali dei soggetti, sia il sostegno psicologico, mirato a stimolare l'approfondimento degli aspetti psicologici; consente anche di indagare le dinamiche di natura personale che impediscono il raggiungimento di obiettivi sia personali che organizzativi, di stimolare la consapevolezza individuale e il potenziamento delle capacità di fronteggiamento degli eventi stressanti.

L'accesso al supporto psicologico prevede tre tipologie di input differenti:

- per libera iniziativa della persona (medico, infermiere, paziente, familiare) che ritiene di avere necessità di un colloquio e/o successivamente di un percorso di sostegno;
- per segnalazione terza, da parte di un altro soggetto (medico, infermiere, paziente, familiare), venuto a conoscenza di uno stato psicologico critico o gravoso maturato da un'altra persona (medico, infermiere, paziente, familiare);
- per evidenza di un caso clinico particolarmente complesso che prevede tappe terapeutiche rilevanti (trapianto, recidiva) per le quali è ragionevole ipotizzare un rilevante coinvolgimento emotivo da parte dei vari soggetti coinvolti.

È stata individuata una saletta privata in cui tenere i colloqui in uno spazio antistante l'ingresso nei reparti della UOC. Tale spazio consente una stretta vicinanza alla vita dell'Area di Ematologia garantendo al tempo stesso privacy nella gestione dei colloqui e degli incontri. Il team di professionisti coinvolti non sono più "estranei che arrivano" in caso di necessità, ma hanno un loro setting ben strutturato e riconosciuto vicino alla UOC.

Se necessario per il contenimento dei sintomi, la persona può accedere ad un supporto psichiatrico, messo a punto da uno specialista dedicato facente parte della UOC Psichiatria e Psicologia Clinica del Policlinico.

### 2. *Intervento formativo*

L'intervento formativo è dedicato esclusivamente all'équipe sanitaria. I momenti di formazione, a cadenza mensile, trattano sia tematiche connesse con l'attività di cura e assistenza propria del ruolo del sanitario, sia temi della gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori. La formazione verte sui seguenti temi: comunicazione; ascolto attivo, intelligenza emotiva, relazione empatica, tecniche di gestione dello stress, gestione delle emozioni, prevenzione del rischio di *burn-out*, motivazione, autostima e autoefficacia percepita, aspettative sul lavoro, gestione del conflitto intrapsichico e interpersonale. La formazione serve per familiarizzare con il personale, facilitare la conoscenza con il team di professionisti, creare una relazione di fiducia che incoraggi anche l'accesso al percorso di supporto psicologico. È un'occasione importante, inoltre, per lavorare concretamente sullo spirito di gruppo all'interno dell'équipe, visto che è previsto il coinvolgimento tanto di medici quanto di infermieri.

### 3. Laboratori artistici esperienziali

Negli incontri di gruppo e nell'esperienza dell'attività formativa si è introdotta l'esperienza dei laboratori artistici esperienziali riflessivi che trovano la loro ragion d'essere in una formazione già sperimentata all'interno del Policlinico e un loro significato già consolidato in letteratura. Da sempre l'arte è considerata una forma di comunicazione privilegiata, che riesce ad arrivare dove le parole alle volte falliscono. In tali contenitori esperienziali/ artistici, guidati da una figura professionale esperta in arte nel counselling, si pone l'attenzione sul processo creativo e sui risvolti emotivi del gruppo. Si permette ai partecipanti di esprimersi e "creare" al di là dei codici utilizzati nella normale interazione quotidiana lavorativa. In un contesto fortemente provato dal punto di vista emotivo come la UOC di Ematologia, i laboratori servono per aiutare le persone a riconoscere e ad utilizzare le emozioni suscitate dal contatto con l'utenza gravemente ammalata.

## Conclusioni

Con il progetto descritto ci si prefigge di sollecitare l'uscita dalla solitudine del vissuto della singola persona, favorendo un importante sforzo di apertura e condivisione da parte del personale finora abituato a vivere in solitudine le problematiche relazionali ed emotive derivanti dal contatto con i pazienti e le famiglie.

Ci si aspetta un rafforzamento della relazione nei confronti dell'Azienda, che riconosce dopo tempo l'importanza di una iniziativa del genere, nata e fortemente voluta dalla UOC. Nel lungo periodo si proverà ad accertare un eventuale miglioramento nello svolgimento delle attività tecniche/procedurali, a seguito del supporto nella elaborazione e nel vissuto emotivo dell'équipe.

Una volta messo a regime il progetto ed esteso nelle altre due UOS (Trapianti, Day-Hospital) dell'Area Ematologia, ci si aspetta di poterlo implementare anche in altri reparti ad alto impatto emotivo.

## Ringraziamenti

Il progetto è frutto dell'integrazione di più soggetti aziendali: U.O.S. Servizio di Medicina del Lavoro, UOC Direzione Infermieristica, UOC Psichiatria e Psicologia Clinica. Il soggetto promotore interno che fin dal 2009 si è impegnato per la realizzazione dell'iniziativa è costituito dai vertici medici e dal coordinamento infermieristico dipartimentale della UOC Ematologia, a cui va il più vivo ringraziamento.

## Bibliografia

- Allart P, Soubeyran P, Cousson-Gélie F. Are psychosocial factors associated with quality of life in patients with haematological cancer? A critical review of the literature. *Psychooncology* 2013;22(2):241-9.
- Capovilla ED, Stablum A, Serpentine S, Vidotto G. Il vissuto del caregiver nella terminalità neoplastica: uno studio preliminare multicentrico su strain e coping. *La rivista italiana di cure palliative* 2012;14:1.
- Des Dorides E, Cacioppo C. Rilevazione sul personale in hospice: atteggiamenti verso la morte, burnout e coping. *La rivista italiana di cure palliative* 2013;15:1.

- Giansante M, Ballarini V. Stress percepito e strategie di coping nel personale medico e infermieristico di un Dipartimento di Ematologia Clinica: studio pilota. *G Ital Med Lav Erg. Supplemento B Psicologia* 2012;34(2):B23-B28.
- Hamidin A, Azhar MZ, Noorjan KO, Salmiah MS, Bahariah K. Assessment of depression and anxiety in haematological cancer patients and their relationship with quality of life. *East Asian Arch Psychiatry*, 2011;21(3):108-14.
- Lazarus RS, Folkman S. *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer; 1984
- Lewin K. Action research and minority problems. *Journal of Social Issues* 1946;2(4):34-46.
- Priscilla D, Hamidin A, Azhar MZ, Noorjan KO, Salmiah MS, Bahariah K. Coping styles in patients with haematological cancer in a Malaysian hospital. *East Asian Arch Psychiatry* 2011;21(2):44-51.
- Ragazzoni P, Tangolo D, Zotti AM. Stress occupazionale e valorizzazione delle risorse umane in azienda sanitaria: dalla valutazione al processo di cambiamento. *G Ital Med Lav Erg.* 2004;26:119-26.
- Ripamonti C, Steca P, Prunas A. *Health professions stress and coping scale*. Firenze: Giunti OS; 2007.

# **BURN-OUT E MEDICINA D'URGENZA**

Antonello Serra (a), Francesco Cattari (b)

(a) *Unità Operativa Medicina del Lavoro, Azienda Ospedaliero-Universitaria di Sassari, Sassari*

(b) *Servizio Socio Sanitario, Azienda Sanitaria Locale 1 - Sassari*

## **Introduzione**

Negli ultimi anni sono aumentate le ricerche e l'interesse per la sindrome del *burn-out*, particolare condizione di disagio lavorativo rilevata inizialmente nelle cosiddette professioni di aiuto caratterizzate da compiti di assistenza verso cittadini che si trovano in condizioni di sofferenza fisica e psicologica (Schaufeli *et al.*, 1998), ma poi ritenuta attribuibile in ogni contesto lavorativo (Burke *et al.*, 2001). La sindrome del *burn-out* può essere definita generalmente come una condizione caratterizzata da esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta percezione di efficacia personale (Argentero *et al.*, 2008).

Alcuni studi suggeriscono che il *burn-out*, così come altre condizioni psicologiche negative, si presenta a seguito di attività di elevato stress e *stressors* cronici attinenti l'organizzazione lavoro (Leiter *et al.*, 2000).

In questa ottica sono stati perfezionati strumenti psicometrici di analisi, come l'*Organizational Check-up System* (OCS), con l'obiettivo di ampliare lo studio dei classici tre fattori del *Maslach Burnout Inventory*: esaurimento emotivo, realizzazione lavorativa e depersonalizzazione (Maslach *et al.*, 1981), con l'ambiente organizzativo, ricercando in questa dimensione l'associazione con il disagio dei lavoratori.

La presente ricerca si è posta l'obiettivo di analizzare le condizioni di disagio lavorativo nelle professioni di aiuto, come gli operatori di un centro ospedaliero di diagnosi e cura confrontandolo con organizzazioni che sono chiamate ad operare frequentemente in condizioni di emergenza (Pronto Soccorso e 118) e con altre in cui tale condizione è solo episodica (unità operative di medicina interna e laboratorio di analisi).

## **Materiali e metodi**

*Il campione.* Il campione è costituito da 356 operatori sanitari. Di questi 213 lavorano nell'Ospedale Civile di Sassari, 37 nel Pronto Soccorso (PS), 129 nelle Unità Operative (UO) di Medicina Interna, 47 nel Laboratorio di Analisi (Lab). Gli altri 143 operano nella Sezione 118 del Nord Sardegna afferente alle Aziende Sanitarie di Sassari, Olbia e Nuoro.

Per ogni soggetto sono state rilevate: mansione, età, sesso, anni di servizio, durata contratto. Le caratteristiche del campione sono riportate in Tabella 1.

*Strumenti.* A tutti i soggetti è stato somministrata la versione italiana dell'OCS costituito da 68 item. Il questionario è stato somministrato in forma anonima nell'ambito delle attività di valutazione del rischio stress correlato al lavoro previa adeguata sensibilizzazione e spiegazione collettiva e individuale da parte di un team di psicologi.



**Tabella 1. Caratteristiche del campione per genere, età, anzianità di servizio, tipologia contrattuale e mansione**

Variabili	Categorie	Frequenze %			
		Laboratori analisi	PS	UO	118
Sesso	maschi	29,8	35,1	33,3	62,0
	femmine	70,2	64,9	66,7	48,8
Età (anni)	da 18 a 25	0,0	2,7	0,0	0,0
	da 26 a 35	8,5	8,1	14,0	8,5
	da 36 a 45	36,2	54,1	45,7	47,3
	da 46 a 55	34,0	29,7	30,2	50,4
	oltre 55	21,3	5,4	8,5	4,7
Anni servizio	0-1	4,3	10,8	11,6	0,8
	1-5	10,6	18,9	21,7	7,8
	6-12	21,3	29,7	25,6	36,4
	13-20	23,4	27,0	16,3	38,0
	oltre 20	40,4	13,5	24,8	22,5
Tipo contratto	tempo indeterminato	91,5	86,5	86,8	91,5
	tempo determinato	8,5	13,5	13,2	8,5
Mansione	medico	14,9	40,5	27,1	36,4
	infermiere	14,9	59,5	66,7	53,5
	altro	70,2	2,7	7,0	20,9

*Analisi statistica.* Le scale psicometriche tra gli operatori delle diverse Unità Operative sono state confrontate utilizzando il test ANOVA; l'analisi *post-hoc* è stata condotta con il metodo di Bonferroni. Un modello di regressione lineare multipla è stato applicato per studiare la relazione tra i risultati delle scale "Disaffezione Lavorativa-Coinvolgimento, Esaurimento-Energia, Inefficacia-Efficacia Professionale" (separatamente considerate come variabili dipendenti) e delle dimensioni organizzative chiave (variabili indipendenti).

## Risultati

Nella sezione del questionario "Relazione con il lavoro", che indaga il benessere dei soggetti, gli operatori 118 manifestavano una tendenza significativamente positiva rispetto a tutti gli altri gruppi per "esaurimento/energia" e "inefficacia/efficacia", ai gruppi Pronto Soccorso e Medicine per "disaffezione/coinvolgimento" (in questo caso il test *post-hoc* non rivelava differenze significative tra i gruppi 118 e laboratorio di analisi), come riportato in Tabella 2.

Nella sezione "Aree della vita lavorativa" (che indaga attraverso sei scale la *compliance* tra il soggetto e l'organizzazione lavorativa) gli operatori 118 manifestano una condizione significativamente più favorevole rispetto agli altri gruppi per "cambiamento", "carico di lavoro", "controllo", "equità", "riconoscimento", "sviluppo" e "valori", non differente per "integrazione", peggiore per "leadership" (Tabella 3).

Nel campione degli operatori 118 la tendenza delle scale "Coinvolgimento", "Energia", "Efficacia" dipende positivamente dalla favorevole percezione del "carico di lavoro", del "controllo" e del "riconoscimento" e negativamente dagli anni di servizio (Tabella 4).

**Tabella 2. Confronto tra i valori medi delle dimensioni del questionario per le Unità di lavoro e valore di significatività (P)**

Dimensioni	Unità di lavoro				Valore di significatività (p)
	Pronto Soccorso	Sezione 118	UO Medicina interna	Laboratorio di analisi	
Disaffezione-Coinvolgimento	18,70	22,87	18,53	23,12	<0,001
Esaurimento-Energia	13,05	22,01	11,88	15,04	<0,001
Inefficacia-Efficacia	25,57	31,64	27,52	29,68	<0,001

**Tabella 3. Confronto tra i Gruppi per le dimensioni "Aree della vita lavorativa" (media, test F e significatività)**

Dimensioni	PS	118	Medicina	Laboratorio	F	P
Cambiamento	27,67	30,41	25,65	27,80	6,32	<0,01
Carico lavoro	14,86	21,46	14,86	15,91	57,74	<0,001
Coesione	9,37	10,74	9,43	9,7	7,48	<0,001
Controllo	9,89	10,32	9,13	10,51	5,92	<0,01
Equità	13,21	15,45	13,27	13,72	6,31	<0,01
Integrazione	16,97	17,12	17,16	15,89	1,19	>0,05
Leadreship	18,27	16,81	18,70	16,27	3,38	<0,05
Riconoscimento	11,10	13,09	12,07	12,82	4,51	<0,01
Sviluppo	11,10	13,42	10,31	11,34	17,99	<0,001
Valori	10,67	12,66	10,66	12,10	10,04	<0,001

**Tabella 4. Gruppo di lavoro 118 - Stime dei coefficienti di regressione lineare multipla (stepwise) per le dimensioni "Relazione con il Lavoro" e "Aree della vita lavorativa"**

Relazione con il lavoro	Aree della vita lavorativa		
	Disaffezione-Coinvolgimento	Esaurimento-Energia	Inefficacia-Efficacia
Cambiamento	ns	ns	ns
Carico lavoro	0,50***	0,89***	ns
Coesione	ns	ns	ns
Controllo	0,42*	0,54*	0,55**
Disaffezione	ns	ns	ns
Equità	ns	ns	ns
Esaurimento	ns	ns	ns
Inefficacia	ns	ns	ns
Integrazione	ns	ns	ns
Leadreship	ns	0,22**	ns
Riconoscimento	0,37**	0,35**	ns
Sviluppo	ns	ns	ns
Valori	ns	ns	ns
Anni servizio	-9,40*	ns	ns
Durata contratto	ns	ns	ns
Età	ns	ns	ns
Scolarità	ns	ns	ns
Sesso	ns	ns	ns

\*&lt;0,05; \*\*&lt;0,01; \*\*\*&gt;0,001; ns: &gt;0,05

## Discussione

La ricerca ha analizzato la tendenza a manifestare condizioni caratterizzanti una sindrome di *burn-out* in diversi gruppi di professioni di aiuto individuate nell'ambito della assistenza sanitaria.

La caratteristica che differenzia i gruppi di lavoratori è l'eventuale necessità di operare una attività di assistenza sanitaria in condizioni di emergenza che appare inversamente crescente negli operatori del 118 e del Pronto Soccorso rispetto a quelli delle Unità Operative di Medicina e del Laboratorio di Analisi.

Gli operatori sanitari di emergenza sono esposti ad un ampio pattern di *stressors* sia acuti che cronici. Gli *stressors* acuti derivanti da condizioni di particolare gravità ed emotivamente coinvolgenti (Mc Farlane, 1988), e quelli cronici dovuti ad aspetti organizzativi come ad esempio i turni di lavoro intensi con poche pause.

Tuttavia, diversi studi rilevano che la presenza nella attività lavorativa di numerosi e penetranti *stressors* non appare causa sufficiente al manifestarsi di condizioni psicologiche negative (come il *burn-out*) ove non ci sia una concorrenza concausale di altri fattori individuabili nelle componenti organizzative del lavoro (Prati *et al.*, 2009).

Le componenti organizzative del lavoro (indagate con OCS nella sezione "Aree della vita lavorativa") potrebbero dunque giocare un ruolo concausale, ovvero di protezione nella patogenesi di condizione di disagio psicologico correlato al lavoro.

A differenza di quanto rilevato in altri studi, nel campione di operatori del 118 vi è una tendenza più favorevole fra le dimensioni "esaurimento/energia" e "inefficacia/efficacia" non solo rispetto al gruppo Pronto Soccorso e Medicina, ma anche del gruppo Laboratorio. Nella scala "disaffezione/coinvolgimento" il gruppo 118 si differenziava positivamente in misura significativa rispetto ai gruppi Pronto Soccorso e Medicina.

È ipotizzabile che nel gruppo 118 il fattore stressogeno "lavoro in emergenza" possa essere in questo caso compensato da una migliore percezione delle dimensioni organizzative.

Rispetto agli altri gruppi, negli operatori 118 è stata rilevata una migliore performance nelle scale "controllo" e "coesione". Questa condizione potrebbe essere favorita dalla peculiare organizzazione di questo Servizio inquadrato in ridotte squadre di intervento operative nelle fasi psicologicamente più impegnative al di fuori di una complessa struttura gerarchica. Tale condizione renderebbe probabilmente meno rilevante l'influenza di una leadership di riferimento a favore di una organizzazione che preveda una integrazione dinamica dei componenti di un ridotto gruppo di lavoro. La scala "leadership" mostra negli operatori 118 una percezione meno favorevole rispetto a quella degli altri gruppi.

Anche nelle analisi di regressione multipla una percezione favorevole del "controllo" esercitato è associata significativamente al gruppo 118 con le tre dimensioni di benessere lavorativo.

La percezione più favorevole nelle scale "cambiamento", "sviluppo" e "valori condivisi" del gruppo 118 rispetto agli altri esaminati potrebbe invece essere stata influenzata da una articolata e continua attività di formazione tecnica del personale (in atto anche nel periodo della somministrazione del questionario) che caratterizza il Servizio 118 rispetto agli altri settori della sanità del Nord Sardegna.

Il carico di lavoro appare percepito in misura più favorevole nel gruppo 118 rispetto agli altri gruppi, tale condizione risulta anche correlata significativamente ad una tendenza positiva nelle dimensioni "disaffezione/coinvolgimento" ed "esaurimenti/energia". È generalmente possibile che la migliore condizione di *coping* nei confronti degli *stressors* lavorativi consenta ai lavoratori di percepire gli impegni professionali in misura meno gravosa.

Negli operatori 118 i risultati della regressione multipla evidenziano una associazione inversa tra anni di servizio e “disaffezione/coinvolgimento”. Tale condizione si presenta solo nel gruppo dei medici. In questa situazione potrebbe avere un ruolo il fatto che il Servizio 118 sia stato costituito in Sardegna in tempi relativamente recenti assorbendo professionisti precedentemente impegnati in altri settori e non votati per scelta al soccorso in emergenza. È possibile che gli operatori attivi da più anni abbiano avuto una capacità inferiore di coinvolgersi in un nuovo settore professionale.

## Bibliografia

- Argentero P, Setti I. Percezione del lavoro, contesti professionali e burnout negli operatori dell'emergenza. *G Ital Med Lav Erg Suppl. A, Psicol* 2008;30(1):64-70.
- Burke RJ, Richardsen AM. Psychological burnout in organizations: Research and intervention. In: Golembiewski RT (Ed.). *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker; 2001. p. 327-64.
- Leiter MP, Maslach C. *Preventing burnout and building engagement*. San Francisco: Jossey-Bass; 2000.
- Maslach C, Jackson SE. *MBI: Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1981.
- McFarlane AC. The longitudinal course of posttraumatic morbidity: The range of outcomes and their predictors. *J Nerv Ment Dis* 1988;176:30-9.
- Prati G, Pietrantonio L. Eventi critici di servizio e qualità della vita nel lavoro di soccorso. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia* 2009;31(3):B5-B11.
- Schaufeli WB, Enzmann D. *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis; 1998.

# SALUTE ORGANIZZATIVA E SALUTE EMOTIVA NEGLI OPERATORI DEL SERVIZIO 118: UNO STUDIO PILOTA

Domenico Putzolu, Fabio Podda

Servizio di Psicologia Aziendale, Azienda Sanitaria Locale 5, Oristano

## Introduzione

La salute organizzativa è divenuta col tempo un fattore fondamentale per le organizzazioni, per le quali rappresenta non solo una modalità di essere produttive ed efficaci, ma anche uno strumento di crescita e di sviluppo, promuovendo e/o mantenendo un adeguato grado di benessere fisico e psichico. Con il termine salute organizzativa si intende “l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative” (Avallone & Bonaretti, 2003).

Lo studio riporta l’analisi e l’intervento in alcune dimensioni che caratterizzano il costrutto di salute organizzativa all’interno del Servizio 118 della Azienda Sanitaria Locale di Oristano (ASL 5), che hanno permesso di rilevare la presenza di fattori che potrebbero generare malessere, stress lavoro-correlato, *burn-out*, conflitti relazionali, ecc.

La collaborazione tra il Servizio di Psicologia Aziendale e il Servizio 118 ha avuto origine dall’osservazione e dall’analisi degli elementi che concorrono in un evento tragico, in cui i soccorritori (quali vigili del fuoco, medici, operatori del 118, volontari della Protezione Civile o del soccorso, forze armate, ecc.) si trovano in secondo piano rispetto alla vittima, o alle vittime, di una tragedia, poiché è senso comune che “il soccorso” sia un lavoro, un compito, una scelta, un obbligo. In realtà accade spesso di incontrare soccorritori che sono stati emotivamente schiacciati dagli eventi, incapaci di ritrovare un equilibrio nella loro vita e di non essere più motivati sul lavoro. L’intento che ha originato il presente lavoro è stato quello di intervenire e individuare situazioni problematiche individuali e/o in seno all’*équipe* e di intervenire in tal senso, sottolineando come in contesti di emergenza, a forte impatto emotivo, gli apprendimenti che si sviluppano in seguito alle tragedie rinforzano il desiderio di non arrivare impreparati a fronteggiare questi eventi.

## Materiali e metodi

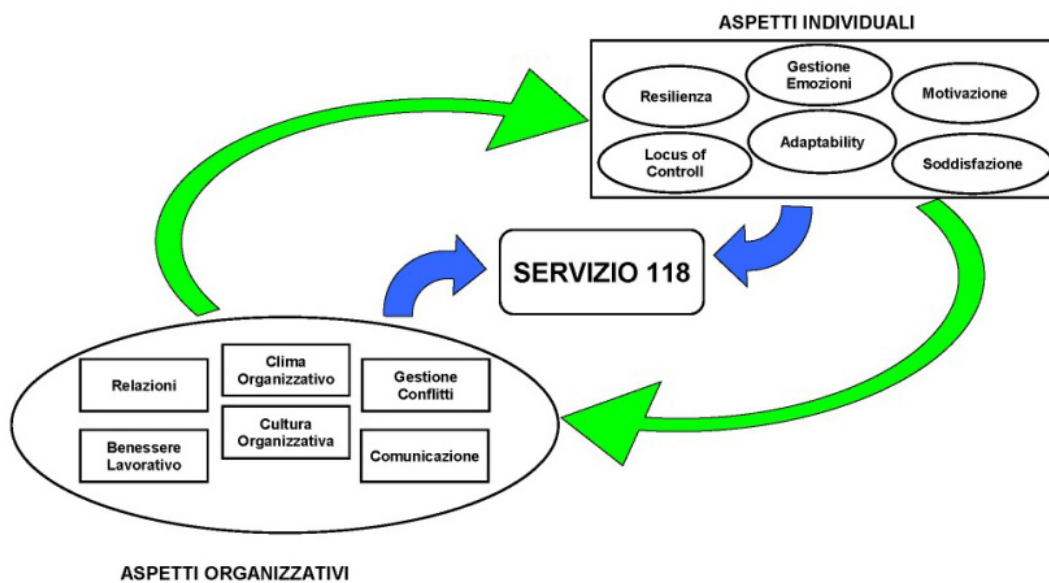
*Progettazione.* La progettazione dell’intervento ha richiesto più di un mese di tempo, periodo nel quale sono stati effettuati diversi incontri con il Responsabile del Servizio 118 e con il Coordinatore Infermieristico, alla ricerca di elementi che chiarissero alcuni aspetti riguardanti le mansioni degli operatori, la composizione dei turni, le ore lavorative e l’organigramma del Servizio. Oltre agli aspetti organizzativi, gli incontri sono serviti per individuare le problematiche attuali e gli eventi del passato, negativi o positivi, che possono aver creato una perturbazione del benessere lavorativo in senso generale, del clima organizzativo e della salute psico-fisica degli operatori. La raccolta dei dati è stata di fondamentale importanza soprattutto per l’organizzazione dell’intervento. Si è, infatti, deciso, per la peculiarità del lavoro svolto dal Servizio 118 e per la modalità stessa di esecuzione, di intraprendere un percorso della durata di

sei mesi che coinvolgesse gli operatori nell'analisi, nella gestione e nel miglioramento di due aspetti fondamentali:

- organizzativo, collegato al miglioramento del clima e del benessere lavorativo, alle relazioni di gruppo, alla comunicazione, alla cultura e alla gestione dei conflitti;
- individuale, collegato alla resilienza, alla *adaptability*, al *locus of control*, alla soddisfazione, alla motivazione e alla gestione delle emozioni.

I due aspetti sono stati trattati contemporaneamente fornendo, ove possibile, strategie di  *coping*  in modo tale che queste divenissero nuovi schemi interpretativi e risolutivi di alcune situazioni che, dagli stessi operatori del Servizio, erano vissute come difficilmente gestibili per la mancanza/carenza di competenze, quali, a titolo esemplificativo: gestione dei familiari in contesti particolarmente drammatici, comunicazione, gestione dei malati psichiatrici durante un trattamento sanitario obbligatorio.

Come si evince dalla Figura 1, tutti gli aspetti sono intercorrelati e la modifica di uno o di alcuni di essi influenza la performance erogata dai singoli individui. Una bassa resilienza e un'alta frustrazione alle emozioni, ad esempio, possono determinare ansia nell'affrontare un determinato evento che spinge alla produzione di una performance non adeguata; contemporaneamente genera una perturbazione del clima, un conflitto fra i membri del gruppo e malessere organizzativo che si riverbera sia sul servizio sia sugli aspetti individuali.



**Figura 1. Relazione aspetti individuali e aspetti organizzativi del Servizio 118**

Si è scelto di intervenire in particolare su un aspetto individuale, la gestione delle emozioni, e su un aspetto organizzativo, il clima organizzativo, in modo tale da determinare a cascata effetti positivi su tutti gli altri elementi e sul Servizio 118 cercando di creare un ciclo di elementi positivi capaci di influenzare tutti gli aspetti e il Servizio contemporaneamente.

## Realizzazione intervento

Il progetto ha visto la collaborazione del Servizio di Psicologia Aziendale e del Servizio 118 per un arco di tempo di sei mesi in cui si sono svolte le seguenti attività:

- presentazione del progetto e somministrazione di un questionario di rilevazione;
- restituzione dei dati e analisi della situazione;
- intervento sulle criticità;
- re-test del questionario;
- chiusura degli incontri;
- restituzione del lavoro in un incontro plenario.

Gli incontri sono stati calendarizzati uno per mese per ogni postazione, per un totale di sei incontri/postazione di circa due ore ciascuno. Gli incontri sono avvenuti all'interno dei locali del Servizio 118 per motivazioni:

- *organizzative*  
il Servizio 118 è attivo h24 tutti i giorni, pertanto, gli operatori in turno erano impossibilitati a spostarsi, ma potevano partecipare presso le loro postazioni in mancanza di eventuali chiamate di emergenza. Al verificarsi di questa evenienza, gli operatori in servizio, hanno interrotto la partecipazione abbandonando i lavori;
- *di setting*  
il corso si è svolto in un contesto familiare al personale coinvolto, lasciando agli psicologi l'onere di “entrare in punta di piedi” presso quella che può essere definita “la casa del Servizio”, come loro stessi fanno entrando nelle abitazioni dei pazienti soccorsi;
- *relazionali*  
il Servizio di Psicologia è ubicato nella sede legale della ASL 5: il “vertice- centro” si è spostato verso la periferia in una relazione di pari dignità;
- *di significato*  
attribuire una grande importanza agli incontri, quale momento favorente l'individuazione e l'implementazione di strumenti atti ad essere utilizzati immediatamente nella risoluzione delle problematiche e per il raggiungimento di un livello più alto di benessere.

L'intervento effettuato ha coinvolto tutti gli operatori del Servizio 118. Il Servizio in totale è composto da 63 lavoratori così suddivisi: 21 autisti, 25 infermieri, 19 medici. Il personale così descritto è ripartito in quattro postazioni di Soccorso Avanzato:

- una postazione centrale: Oristano;
- tre postazioni periferiche: Ales, Bosa, Ghilarza.

Durante il primo incontro, oltre a illustrare il progetto e il suo sviluppo, si è somministrato il *Test Majer D'Amato Organizational Questionnaire 10 (MDOQ10)* per far emergere le dimensioni del clima organizzativo e, ove possibile, individuare le aree di intervento (D'Amato *et al.*, 2005). Nello stesso incontro si è chiesto di raccontare la propria esperienza professionale e i problemi, sia come singoli, sia come gruppo, rispetto al lavoro e all'organizzazione di appartenenza.

Dall'analisi del questionario e dai dati emersi nel primo colloquio sono stati predisposti i successivi incontri, ognuno pianificato su misura per postazione, in base a quanto rilevato. L'analisi della situazione è stata fatta insieme al gruppo in modo tale che questo prendesse coscienza di quanto emerso. Accanto agli aspetti organizzativi, si sono analizzati anche gli aspetti relazionali fra colleghi, responsabili, direzione, ecc., favorendo il racconto di esperienze importanti o problematiche presentatesi durante le operazioni di soccorso.

Le discussioni di gruppo relative al clima organizzativo e alla gestione delle emozioni sono state bilanciate con spazi temporali equilibrati, favorendo in particolare l'esposizione degli elementi critici. Sovente è stata sollecitata la ricerca di una risposta ai problemi presentati, individuando una soluzione ricorrendo alle energie del gruppo stesso o utilizzando tecniche di *problem solving*. Si sono poste in risalto alcune esigenze formative, quali la gestione delle famiglie sul luogo dell'evento o la gestione di un paziente con problematiche comportamentali. In questi casi sono stati forniti modelli di riferimento e tipologie relazionali per gestire l'interazione con l'interlocutore.

Nell'ultimo incontro si è ri-somministrato il questionario MDOQ10 per verificare l'efficacia dell'intervento e i cambiamenti apportati.

## Risultati

Nella prima somministrazione tutte le dimensioni si collocano nella norma (Figura 2), tranne la dimensione "team" e "job involvement", entrambe nettamente positive. Complessivamente, le informazioni rilevate sul clima organizzativo riportano un quadro positivo sebbene si evidenziano delle carenze nelle dimensioni "comunicazione", "leadership" e "innovatività". Questi aspetti sono emersi anche durante il primo colloquio come criticità diffusa all'interno del Servizio 118, con una maggiore rilevanza nelle postazioni periferiche. Nella maggior parte dei casi sono state avanzate da parte del Servizio di Psicologia una serie di proposte che hanno trovato pieno appoggio da parte del Responsabile del Servizio, e tra queste il ripristino delle assemblee di servizio a cadenza mensile o bimestrale. Il buon clima relazionale riscontrato in seno alle équipes ha facilitato l'analisi e il superamento di vecchi conflitti e l'evidenza di emozioni e vissuti individuali conseguenti ad interventi "significativi" di soccorso.

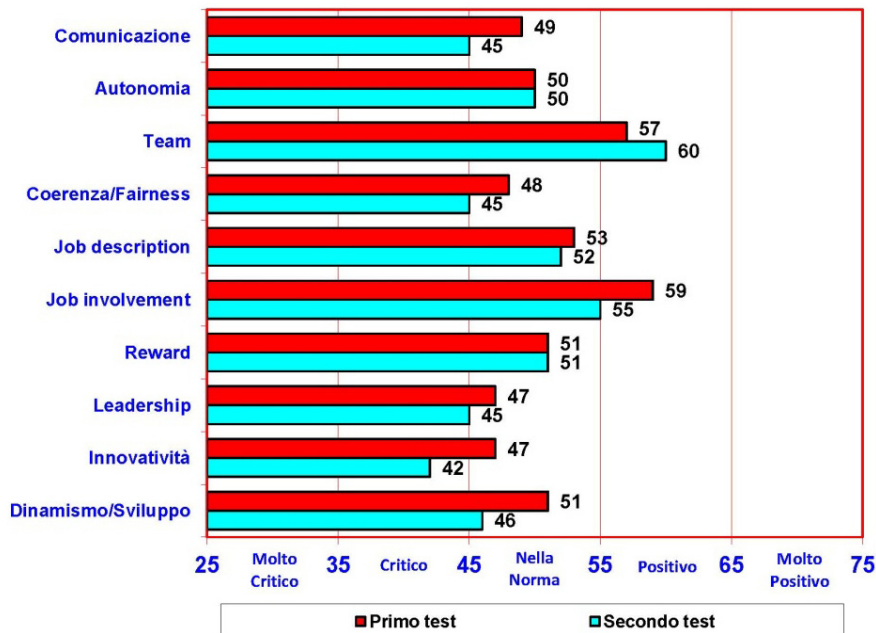


Figura 2. Differenze fra prima e seconda somministrazione del test



Con ciascun gruppo si è lavorato per far emergere e acquisire la consapevolezza delle risorse e del ruolo del gruppo, la presa di coscienza di se stesso in quanto “entità”, ovvero nel riportare i problemi, le emozioni di rabbia e di sconforto, il sentimento di abbandono da parte dell’organizzazione, caratteristiche tutte molto spesso definite come situazioni immutabili ed esterne al gruppo, come affrontabili e gestibili tramite la sinergia e la collaborazione di tutti i componenti. L’aver riportato in seno al gruppo alcuni problemi che erano stati proiettati fuori da esso, ha costituito la base di partenza per predisporre tutto il successivo cammino. La presenza degli operatori del Servizio di Psicologia nelle singole postazioni e il confronto tra la realtà percepita dagli operatori delle altre postazioni, ha fatto sì che i vissuti soggettivi di abbandono, di lontananza e di svalutazione sono diventati un problema comune, derivante da carenze strutturali, aziendali presenti in ogni sede, che hanno permesso di allentare la conflittualità infra-gruppi.

Scoprire che alcune caratteristiche vissute come “proprie delle postazioni periferiche rispetto alla sede centrale e viceversa” non erano esclusive, ma condivise ha facilitato un’analisi introspettiva che ha portato alla definizione che fra sedi e centro non c’è differenza e i problemi importanti sono percepiti tali in tutte le postazioni in misura confrontabile.

Il re-test del questionario, avvenuto dopo sei mesi dal primo, ha evidenziato un sostanziale cambiamento nelle dimensioni del clima organizzativo. Tutte le variabili considerate hanno una lieve flessione tranne la dimensione di team che evidenzia un marcato miglioramento. L’aver riportato alcuni elementi all’interno del gruppo e l’aver introdotto l’analisi degli aspetti emozionali del soccorso ha comportato un incremento delle discussioni, dei conflitti e della necessità di incontrarsi. Infatti, è emerso come dato costante, che i soccorritori si incontrassero raramente tutti insieme nelle relative postazioni (fatto salvo per le assemblee o per i corsi di formazione). Il solo momento di contatto era costituito dal passaggio di turno e, anche in quei frangenti, lo scambio con l’altra squadra si limitava alle informazioni di servizio. L’aver costruito momenti di incontro rivolti all’intera postazione ha obbligato i componenti ad essere presenti contemporaneamente, favorendo vecchie discussioni e creandone di nuove. Contestualmente ha permesso che si ponesse l’accento sulla risoluzione delle stesse. Si è risvegliata la voglia di raccontare all’altro i propri vissuti durante il turno o quello passato, di parlare e confrontarsi, di vedere le circostanze insieme e analizzarle da punti di vista differenti, sia individuali e sia professionali, chiedendo al collega o al medico informazioni e delucidazioni su casi ed eventi.

L’intervento si è concluso dopo sei mesi con un evento significativo: le postazioni si sono ritrovate tutte insieme in assemblea, non presso la sede centrale come consuetudine, ma presso una delle postazioni periferiche per la restituzione dei dati e le conclusioni di questo percorso.

È da sottolineare come progressivamente tutti e quattro i gruppi di lavoro siano passati da un atteggiamento freddo e sospettoso ad una dimensione di collaborazione e coinvolgimento, inaspettata in così breve tempo: si è giunti, nel marzo 2015, dopo 6 incontri con ciascuna postazione, a discorsi di vissuti personali. Con facilità ora si parla di come ci si sente nel rapporto con i colleghi, nel gestire le situazioni più difficili e complesse, delle preoccupazioni per alcune tipologie di interventi, dei vissuti emotivi che un operatore prova sia in relazione a un determinato evento, sia in relazione ai colleghi di turno.

## **Discussione**

Parlare della propria vita, delle esperienze vissute, sia positive sia negative, rappresenta un fenomeno ampiamente diffuso nella vita sociale: le persone narrano e rinarrano la storia e le

esperienze cruciali accadute e questi eventi, tramite la narrazione stessa, vengono ad acquisire un significato sociale attraverso la condivisione con gli altri individui.

Ogni persona per poter condividere con gli altri le proprie esperienze deve rendere la propria narrazione il più semplice possibile per chi ascolta, cosa che può divenire molto complessa quando si parla di eventi fortemente emozionanti oppure di fronte a situazioni traumatiche. In questo ultimo caso, spesso chi narra trova una difficoltà ulteriore nell'espone il proprio racconto e lo rende privo di coerenza o di significato. Se da una parte la narrazione diviene difficile per timore, paura, colpa o vergogna, dall'altra parte i traumi o le esperienze significativamente emozionali con fatica vengono cancellate dalla memoria. Coloro che si trovano ad esprimere vissuti di questo tipo spesso scelgono il silenzio come strategia migliore di contenimento degli stessi. Il lavoro in questo caso verte sull'aiuto nel superare tale inibizione recuperando la capacità di narrazione utile ad esprimere le proprie emozioni, i propri pensieri e le proprie interpretazioni su quei fatti, sul proprio stato d'animo, riordinando frammenti e scene confuse e caotiche in una mappa ordinata e significativa. Tanto più l'evento vissuto si dimostra inatteso, inusuale, incomprensibile tanto più questo deve essere elaborato cognitivamente ed emotivamente e raccolto all'interno di una storia logica che possa attribuirgli un significato. In seguito all'aver vissuto un evento traumatico o fortemente emozionale nell'80-100% dei casi le persone sentono il bisogno di poter parlare con qualcuno, e questo comporta immediati benefici per quanto riguarda il piano emotivo alleggerendone anche il carico cognitivo derivanti dalla riorganizzazione degli eventi.

È possibile suddividere o collocare, seguendo il pensiero di Pagliaro (2003), le emozioni provate dai soccorritori in tre classi:

- coinvolgimento verso lo scenario in cui si trova ad operare, composto da luoghi, comunità, gruppi, persone, lingue e culture di cui ci si trova circondato;
- coinvolgimento verso i singoli, ossia le vittime soccorse con le loro storie, le loro caratteristiche, il loro odore, le loro peculiarità, le loro emozioni, la loro voce, il rapporto che riescono ad instaurare con il soccorritore;
- coinvolgimento tra soccorritori, ovvero la relazione che si instaura fra colleghi.

Le emozioni, siano questo di gioia o di dispiacere, spiacevoli o piacevoli, di alto impatto o di basso, manifeste o celate all'interno di sé, devono comunque essere gestite dall'individuo. All'interno di questo quadro si può capire come le emozioni giochino un ruolo principale creando ripercussioni e riverberamenti con il rapporto tra soccorritore e vittima, mediando anche lo stesso approccio alla vittima stessa.

Questo comporta che all'interno di un contesto in cui le emozioni si presentano come drammatiche, traumatiche o inaccettabili per l'individuo, queste non riescono ad essere rielaborate creando, in molti casi, effetti deleteri per la salute psicologica dell'individuo. Tra i problemi che spesso insorgono a livello individuale si ricordano flashback, incubi, insonnia, irritabilità, ansia, aggressività oppure comportamenti di abuso di sostanze quali alcool, droga e farmaci/psicofarmaci. La narrazione si colloca all'interno di questo discorso come un metodo atto a generare un'interpretazione delle vicende occorse e una retrospettiva sulle emozioni provate. Questo genera l'attribuzione di significato delle emozioni provate durante il soccorso delineandone i limiti di tolleranza, limiti che avanzano quanto l'intervento ha avuto un esito positivo e retrocedono quando questo è negativo. Oltre alla gestione degli aspetti relativi all'intervento di soccorso e del proprio mondo interno, il soccorritore è chiamato anche a gestire le emozioni della vittima e l'aiuto ai parenti, conoscenti o astanti della situazione. In uno scenario di emergenza grave le relazioni che vengono instaurate tra soccorritori e vittime sono caratterizzate da una forte intensità e compressione sia nel tempo sia nello spazio. La vittima ha bisogno nell'immediato di aiuto fisico, quali cure mediche e/o salvataggio, e la ridefinizione

della realtà che sta accadendo. Oltre alle indicazioni direttive quali l'essere collaborativo, non piangere, non urlare, non imprecare, non agitarsi, non lasciarsi andare, non preoccuparsi, ecc., si hanno tutta una serie di emozioni della vittima quali l'imbarazzo, l'imprudenza, l'avventatezza, l'ansia, la paura per la propria condizione e il terrore per la propria vita che devono essere immediatamente gestite. D'altra parte deve essere fornito un aiuto ai parenti, conoscenti o astanti nel gestire la situazione. Lois (2003) afferma che il soccorritore è la bilancia dei sentimenti "speranza e realtà": il parlare con chi guarda e aspetta a pochi metri dalla vittima, spiegando cosa accade, cosa fanno i colleghi, quale è la gravità della situazione, aiuta a prevenire molti degli scenari possibili sull'esito dell'intervento stesso.

## Conclusioni

Dall'analisi del lato emotivo dei racconti e delle descrizioni degli interventi o di un evento di soccorso vengono spesso descritti vari metodi con i quali sono controllate le emozioni, soprattutto quelle inappropriate al contesto. Solitamente vi è una precisa strategia di *coping*: concentrarsi sul compito ignorando tutto il resto, osservare con precisione qual è il problema tecnico, dissociarsi. Al rientro presso la propria sede si può avere una breve discussione sugli eventi oppure il relax (mangiare, bere, videogiochi, tv). Come si è detto nell'introduzione, accade spesso di incontrare soccorritori che sono sopraffatti dagli eventi e delle volte il contesto di gruppo o quello generale non consente di riuscire ad esporre la propria narrazione e le proprie emozioni. Il progetto ha svolto, oltre all'intervento sul miglioramento del benessere lavorativo in senso ampio, una ricognizione fra i Soccorritori del Servizio 118 per constatare se ci fossero circostanze suddette, poi non rilevate. Il progetto, anche se ha avuto una durata breve, ha permesso di inquadrare alcuni aspetti fondamentali del lavoro che viene svolto dai soccorritori, ha motivato la risoluzione dei problemi, la voglia di comunicare e ha fornito una mappa di riferimento nella gestione di coloro che assistono all'evento, che da sempre richiedono una competenza che solitamente viene lasciata al buon senso di chi opera.

## Bibliografia

- Avallone F, Bonaretti M. *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore; 2003.
- D'Amato A, Majer V. *Majer D'Amato Organizational Questionnaire 10 (M\_DOQ10)*. Firenze: OS, Organizzazioni Speciali; 2005.
- Folkman S, Lazarus RS. Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology* 1988;54:466-75.
- Folkman S. If it changes it must be a process: A study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology* 1985;48:150-70.
- Kumpfer KL. Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework. In: Glantz MD, Johnsons JL (Ed.). *Resilience and development: Positive life adaptation*. New York: Academic/Plenum; 1999.
- Lazarus RS, Folkman S. Coping and adaptation. In: Gentry WD (Ed.). *The handbook of behavioural medicine*. New York: Guilford Press; 1984. p. 282-325.
- Lois J. *Heroic efforts, the emotional culture of Search and Rescue volunteers*. New York: University Press; 2003.

- Major B, Richards C, Cooper ML, Cozzarelli C, Zubek J. Personal resilience, cognitive appraisals, and coping: An integrative model of adjustment to abortion. *Journal of Personality and Social Psychology* 1998;74:735-52.
- Miller TW. Advances in understanding the impact of stressful life events on health. *Hospital and Community Psychiatry* 1988;39:615-22.
- Pagliaro N. Coinvolgimento emotivo e volontariato di Protezione Civile. *S.O.S. Protezione Civile. Periodico di protezione Civile* 2003;4(3), Regione Umbria.
- Scherer KR. What does facial expression express? *International review of studies of emotion* 1992;2:139-66.
- Wagnild GM, Young HM. Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement* 1993;2:165-78.
- Werner E. Risk resilience and recovery: Perspectives from the Kauai longitudinal study. *Development and Psychopathology* 1993;5:503-15.

# VIOLENZA SUI LAVORATORI DA PARTE DI TERZI E STRESS LAVORO-CORRELATO

Maurizio Caristia  
Direzione Generale, Comune di Sassari, Sassari

## Introduzione

L'Agencia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (*European Agency for Safety and Health at Work*, EU-OSHA) ha pubblicato il rapporto *Workplace Violence and Harassment: a European Picture* (EU-OSHA, 2010) riportante le statistiche internazionali raccolte dall'Osservatorio europeo dei rischi.

Il dato statistico riporta che violenza e molestie da parte di terzi colpiscono dal 5% al 20% i lavoratori europei, percentuale che cambia a seconda del settore, del Paese e della metodologia applicata. Il 40% dei manager europei ha manifestato interesse al fenomeno delle molestie sul posto di lavoro, ma solo il 25% ha implementato procedure per la soluzione del problema. Il fenomeno è ancora più rilevante nel comparto della sanità, dei servizi sociali e dell'istruzione.

Il Rapporto mette in evidenza come la violenza, l'aggressione verbale o le minacce che i lavoratori subiscono durante l'espletamento delle proprie mansioni da parte dell'utenza hanno importanti e negativi effetti sia individuali che sull'organizzazione, con conseguenze economiche: riduzione della produttività, aumento delle assenze per malattia, *turn-over* del personale e pensionamento anticipato.

Le linee guida multisettoriali provvisorie per affrontare la violenza da parte di terzi e le molestie sul lavoro (EU-OSHA, 2010) integrano l'accordo quadro multisettoriale sulla violenza e le molestie nel luogo di lavoro del 26 aprile 2007 con l'obiettivo di sviluppare politiche volte ad affrontare il tema della violenza e delle molestie causate da terzi per arginare questo fenomeno.

La violenza e le molestie da parte di terzi possono verificarsi nel luogo di lavoro, in un luogo pubblico o nel cyberspazio mediante le moderne tecnologie di comunicazione.

Possono manifestarsi sotto varie forme:

- violenza fisica, psicologica, verbale e/o sessuale;
- manifestazioni isolate o sistematiche del comportamento violento dell'individuo o di un gruppo di individui;
- molestie generate dal comportamento o dalle azioni di clienti, utenti, pazienti;
- mancato rispetto o minacce contenenti aggressione fisica, che potrebbero essere causate da malattie mentali o fisiche, motivate da cause di natura emotiva, da insuccessi sul piano personale, da pregiudizi riguardanti il *gender*, la razza, l'etnia o la religione, l'invalidità o l'orientamento sessuale;
- reati criminali nei confronti del lavoratore, ledere sia la sua reputazione che quella del datore di lavoro o degli utenti (richiedono l'intervento delle autorità pubbliche);
- lesione della personalità, della dignità e dell'integrità della vittima.

## Il caso studio

In una struttura complessa come quella di un Comune, che ha un rapporto diretto e quotidiano con il pubblico, le categorie particolarmente a rischio per violenza e molestie sul luogo di lavoro causate da terzi sono quelle che per loro mansione hanno a che fare con utenze problematiche, che presentano criticità dal punto di vista sociale e economico. I frequenti episodi di intolleranza da parte degli utenti nei confronti degli operatori nella maggior parte dei casi sono dovuti all'aumento del disagio sociale che ha portato ad un incremento delle richieste di contributi economici, sussidi o alloggi popolari.

Il Comune di Sassari ha individuato quale categoria maggiormente esposta al rischio di violenza e molestie sul luogo di lavoro causate da terzi gli Assistenti Sociali. Tale categoria è costituita per il 99% da donne giovani, assunte in età inferiore ai 30 anni. Infatti, vittima dell'evento più grave di violenza è stata un'assistente sociale aggredita da un utente. Altre categorie a rischio sono i vigili urbani e i tecnici dell'edilizia privata e del commercio. Gli effetti sulla loro salute riguardano sia la sfera fisica che psicologica e sono conseguenti all'insorgenza di stati di stress lavoro-correlato e, nei casi più gravi, di stress acuto e di stress post traumatico.

Fra gli strumenti di prevenzione per la gestione dell'utenza in situazioni critiche, la formazione del personale, con i dirigenti e datori di lavoro, costituisce l'azione più utilizzata dall'Amministrazione. L'obiettivo è creare una struttura resiliente rispetto alle criticità, facendo acquisire agli operatori competenze trasversali sulle tecniche di comunicazione e di relazione con l'utente in modo da prevenire situazioni che potenzialmente potrebbero degenerare.

## Risultati

La valutazione dello stress lavoro-correlato nel Comune di Sassari è stata effettuata per la prima volta nel dicembre 2010 utilizzando il questionario formulato dall'Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL) e somministrato al campione dei dirigenti/datori di lavoro. Il risultato dell'indagine fu di rischio basso in tutti i settori.

Nel 2012, venne effettuata l'indagine sul benessere lavorativo tramite un questionario *ad hoc* compilato da un campione di lavoratori. I risultati furono negativi e discordanti con quelli dell'indagine del 2010.

Considerando alcuni indicatori, quali:

- le richieste di mobilità interna dal settore edilizia privata (tecnici istruttori) verso altri settori e viceversa;
- le istanze di cambio mansione degli operatori di polizia municipale per presunte inidoneità fisiche;
- domande di cambio mansione di assistenti sociali nella situazione di lavoratrice gestante e lavoratrice madre;
- si è riscontrato che le cause delle istanze sopra riportate erano riconducibili a:
- insoddisfazione del proprio lavoro;
- timore nell'espletamento della propria mansione dovuto al contatto con utenza critica e aggressiva;
- mancanza di fiducia nella tutela dell'amministrazione a fronte di forti responsabilità.

Pertanto, ne consegue che esistono categorie professionali per le quali il livello di stress lavoro-correlato è alto e va monitorato e attenuato con misure e azioni specifiche.

## Considerazioni

I risultati delle indagini, sebbene presentino punti di debolezza, hanno consentito ai dirigenti e datori di lavoro di analizzare dettagliatamente le dimensioni del rischio stress lavoro-correlato e della violenza e molestie causate da terzi sul luogo di lavoro e di promuovere azioni volte alla prevenzione e alla gestione di tali problematiche, quali formazione, rotazione, meccanismi di segnalazione e ascolto e forme di tutela, con il supporto del medico competente, del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione e del rappresentante dei lavoratori.

## Bibliografia

European Agency for Safety and Health at Work. *Indagine europea sui rischi nuovi ed emergenti delle imprese: seconda edizione - Dialogo sociale europeo. Linee guida multisettoriali provvisorie per affrontare la violenza da parte di terzi e le molestie sul lavoro*. Bilbao: EU-OSHA; 2010.

**PARTE 2**  
**Nuove strategie di intervento**  
**e nuovi strumenti di misurazione dello stress**





# MODELLO UNISS: VALUTAZIONE DELLO STRESS, BENESSERE ORGANIZZATIVO E DELLE PERFORMANCE

Salvatore Fadda (a), Giuliana Solinas (b), Gianfranco Scano (a), Guido Croci (a)  
(a) Direzione Generale, Servizio Prevenzione, Università degli Studi di Sassari, Sassari  
(b) Dipartimento di Scienze Biomediche, Università degli Studi di Sassari, Sassari

## Introduzione

I rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato sono da considerare tra i principali fattori di rischio per la salute dei lavoratori e si stima che ad essi siano riconducibili circa la metà delle giornate lavorative perse in Europa, con elevati costi diretti e indiretti per le aziende e la collettività (EU-OSHA, 2014). Già nel 2004, l'Accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato, siglato dalle organizzazioni sindacali e industriali, mirava a promuovere la crescita della consapevolezza e comprensione del fenomeno da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti.

L'accelerazione dei ritmi lavorativi e l'introduzione di continue innovazioni, impensabili solo qualche decennio fa, fanno sì che tali aspetti possano divenire, in un futuro più o meno immediato, il principale problema per la salute dei lavoratori con gravi ripercussioni sulle loro prestazioni e produttività.

Uno dei modelli più diffusi per la valutazione dello stress lavoro-correlato individua sei fattori di rischio stress lavoro-correlato: la domanda, il controllo, il supporto, le relazioni, il ruolo e il cambiamento, includendo quindi dimensioni individuali (controllo), relazionali (supporto, relazioni), organizzative (domanda, ruolo), e di interfaccia fra individuo e organizzazione (cambiamento).

Per comprendere qualitativamente i fattori che si instaurano all'interno dell'ambiente lavorativo e le dinamiche organizzative che possono diventare agenti di stress per i lavoratori, è funzionale partire dal comportamento dei singoli individui che, per far fronte alle richieste lavorative, svolgono quotidianamente le proprie azioni attivando abilità cognitive, sociali e psicomotorie che li spingono a sostenere le prestazioni in uno specifico contesto di lavoro (Johnson *et al.*, 2005). Il lavoro, dunque, è una situazione di scambio concreto di energie, di relazioni, di tempo, di impegni in cui gioca un ruolo centrale la contropartita materiale offerta dall'organizzazione.

Da qui discende il concetto di benessere lavorativo, definito come un insieme di sentimenti, percezioni e valutazioni relativi allo scambio diretto o indiretto tra individuo e organizzazione (Sarchielli, 2008). Nei momenti di recessione economica e di crisi finanziaria, come l'attuale momento storico, le condizioni di rischio aumentano in modo considerevole e, pertanto, diventa fondamentale la prevenzione del rischio.

Per la valutazione dello stress lavoro-correlato in Italia, l'INAIL (Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro) ha definito un percorso metodologico per le aziende basato sul modello *Management Standards* approntato dall'*Health and Safety Executive* (HSE) (INAIL, 2011), nel quale è previsto una prima analisi degli eventi sentinella (turnover, ferie non godute, assenze per malattia, ecc.) e, in presenza di criticità, la valutazione della percezione soggettiva (questionari, focus group, ecc.).

È consolidato in letteratura che i metodi di valutazione della percezione soggettiva includono l'analisi dei comportamenti sul lavoro, mentre i metodi di valutazione delle performances considerano sia i comportamenti che i risultati (Pedon *et al.*, 2008): i comportamenti informano sulla qualità del lavoro svolto e su come la persona ha operato nella gestione del ruolo; i risultati misurano il successo nella realizzazione degli obiettivi.

I modelli di valutazione dei comportamenti sono due: modelli di competenza e modelli per scale di giudizio; per entrambi i modelli è possibile utilizzare gli indicatori ricavabili da una valutazione accurata dello stress e del benessere organizzativo (Csikszentmihalyi, 1981).

Partendo da tali considerazioni, e seguendo le linee guida INAIL (2011), nell'Università di Sassari si è proceduto alla valutazione dello stress lavoro-correlato (Fadda *et al.*, 2013a; Fadda *et al.*, 2013b) da parte del Gruppo di valutazione del benessere organizzativo e dello stress da lavoro.

Tra i settori lavorativi, l'Università presenta delle specificità che la differenziano dagli altri comparti della Pubblica Amministrazione, a partire dalla mission la cui specificità è la trasmissione di saperi e di valori necessari per la crescita sociale ed economica del territorio, da cui si deduce la particolare importanza della qualità delle dinamiche relazionali, fulcro delle prestazioni accademiche (performance). Ad essi si aggiungono anche gli attuali cambiamenti conseguenti alla competizione globale, alla crisi economica e alla riforma universitaria che stanno esercitando notevoli pressioni nelle diverse dimensioni (organizzative, didattiche e nella ricerca), con conseguenti ricadute sul benessere lavorativo e sulle performance dei lavoratori (Fadda *et al.*, 2015).

Sulla base di queste considerazioni è stato creato un modello denominato UNISS con l'obiettivo di evidenziare un quadro più dettagliato delle criticità di origine psicosociale e i relativi effetti psicofisiologici e organizzativi. Per questo sono necessari più strumenti di rilevazione e modelli statistici di analisi esplorativa volti ad identificare variabili latenti ascrivibili al benessere organizzativo e ai comportamenti che concorrono alla performance lavorativa di qualità.

## Materiali e metodi

Il modello UNISS prevede:

- 1) la valutazione oggettiva integrata con la valutazione soggettiva di tutti i lavoratori (modifica della fase 2 del percorso metodologico di valutazione proposto dall'INAIL);
- 2) incontri formativi prima della somministrazione della batteria dei test di valutazione soggettiva;
- 3) la valutazione della percezione soggettiva dei fattori di contesto, mediante una batteria di test composta oltre che dal Questionario HSE *Management Standards Indicator Tool* (Iavicoli *et al.*, 2010), anche da altri due strumenti standardizzati:
  - a) NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire Revised*);
  - b) GHQ-12 (*General Health Questionnaire-12 items*) (Fraccaroli, 1991);
- 4) la verifica delle dimensioni *Domanda* e *Cambiamento* del HSE *Management Standards Indicator Tool* attraverso due item: "intenzione di abbandono" e "grado di soddisfazione".

La valutazione soggettiva ha l'obiettivo di evidenziare, oltre alle problematiche di tipo psicosociale, anche eventuali differenze tra il personale docente e il personale tecnico e amministrativo e tra il personale a tempo determinato e quello a tempo indeterminato. La

valutazione dei fattori di contesto, ovvero delle dimensioni “supporto e relazioni” hanno lo scopo di verificare i comportamenti ascrivibili alla sfera relazionale e alla qualità del lavoro svolto, aspetti fortemente associati tra di loro.

Oltre le sette dimensioni della versione originale dell’HSE, è stata considerata la dimensione “ambiente fisico di lavoro”, proposta da Marcatto (2011).

Gli altri due strumenti standardizzati:

- a) NAQ-R, versione italiana (Giorgi *et al.*, 2012) misura la diffusione di due tipologie di comportamenti negativi:
  - 1) sul ruolo lavorativo e sulla mansione (sovraccarico di lavoro, demansionamento, scadenze irragionevoli);
  - 2) sulla persona e sulla sua vita privata (es. false accuse, gossip, intimidazione).
- b) GHQ-12, adattata da Fraccaroli *et al.* (1991) consente di indagare sulla sfera della salute psicologica: depressione, ansia, deterioramento sociale e ipocondria. Inoltre, valuta i disturbi della personalità o quelli dovuti all’adattamento associati al distress.

I due item inseriti nella batteria dei test per indagare qualitativamente le dimensioni “domanda e cambiamento” sono:

- grado di soddisfazione nel lavoro, misurato su una scala di valori da 1 a 10 (a un punteggio basso corrisponde un basso livello di soddisfazione)
- intenzione di abbandono, su scala Likert da 1 (estremamente in disaccordo) a 5 (estremamente d’accordo).

In appendice alla batteria dei test, è riportata una scheda anagrafica riguardo: età, sesso, grado di istruzione, categoria professionale, anzianità di servizio e numero di colleghi nel luogo di lavoro. Complessivamente la batteria contiene 72 item.

Nel periodo 2012-2013, è stata effettuata la somministrazione dei questionari, alla fine degli incontri formativi di circa due ore con gruppi omogenei, composti in media da 50 lavoratori appartenenti alla Amministrazione Centrale e/o al Dipartimento di appartenenza. Nell’incontro formativo gli argomenti trattati da parte dei diversi esperti del Gruppo di valutazione del benessere organizzativo e dello stress da lavoro riguardavano gli aspetti normativi, gli effetti dello stress sulla salute fisica, psicologica e sull’organizzazione. Lo scopo è stato, soprattutto quello di far conoscere ai lavoratori la differenza tra le condizioni organizzative che possono aumentare il rischio da stress lavoro-correlato e quelle che al contrario favoriscono la prestazione lavorativa, l’importanza del *coping* (adattamento) e degli aspetti relazionali sia di tipo verticale che orizzontale.

## Risultati

Hanno partecipato volontariamente agli incontri formativi e alla compilazione del test 485 dipendenti su 1142 strutturati in ruolo (42,5%).

L’analisi dell’HSE ha messo in luce una significativa differenza tra le categorie professionali per le dimensioni “controllo” e “ruolo” ( $p < 0,05$ ), evidenziando la specificità dell’Università, rispetto ad altri comparti, a livello organizzativo e contrattuale. La dimensione “controllo” misura l’autonomia dei lavoratori sulle modalità di svolgimento della propria attività lavorativa, mentre quella riferita al “ruolo” la consapevolezza del lavoratore relativamente alla posizione che riveste nell’organizzazione e garantisce che non si verifichino conflitti.

Relativamente alle azioni negative misurate con il NAQ, il 3% dichiara di ricevere quotidianamente i seguenti comportamenti negativi: assegnazione di compiti sotto il proprio

livello di competenza, rimproveri eccessivamente aggressivi e rabbiosi, continue critiche, ipercontrollo nello svolgimento del lavoro.

Dall'analisi del GHQ è emerso che il 17% dei lavoratori è a rischio di salute psicologica; in particolare, la categoria professionale più esposta è quella con contratto a tempo determinato (24,1%).

L'intenzione di abbandono espressa dall'8,5% del campione e il basso livello di soddisfazione espresso dal 6,3% del campione sembra indicare che il disagio psicosociale è avvertito da tutte le categorie professionali, inclusi i professori ordinari.

Relativamente alla domanda "Qual è il grado di soddisfazione nel suo attuale lavoro?" circa il 66% dei dipendenti ha riferito un alto grado di soddisfazione del lavoro svolto, con una significativa differenza ( $p$ -value = 0,018) tra le diverse categorie professionali.

## Conclusioni

Gli indicatori emersi sui comportamenti e sullo stato di salute forniscono informazioni sull'impatto dei mutamenti organizzativi che l'Università italiana sta attraversando. Gli stessi indicatori sui comportamenti sono stati utilizzati per proseguire, contestualizzare e pianificare azioni di miglioramento, come la specifica attività formativa riportata nel lavoro di Pinna *et al.* del presente volume e saranno utilizzabili per una nuova progettazione del sistema di valutazione delle performance, prendendo in considerazione le relazioni tra le dimensioni di matrice organizzativa, comportamentale e di salute psicologica risultanti dall'applicazione dell'analisi *graphical models* sui dati della presente indagine, che sono riportati nel lavoro di Abbruzzo *et al.* *Analizzare lo stress legato al lavoro In ambito universitario attraverso modelli grafici* nella seconda sezione del presente volume.

Il modello UNISS proposto ha mostrato alcuni limiti sull'utilizzo dell'HSE in ambito universitario, in particolare nella dimensione "ruolo" fra il personale docente, ascrivibile all'autonomia nell'organizzazione del lavoro e alla gestione dell'attività di ricerca, rispetto alle altre categorie professionali.

Inoltre, tale modello necessita di una validazione su un campione più ampio di lavoratori e di un'integrazione degli strumenti di rilevazione, contestualizzati alla realtà universitaria.

## Bibliografia

- Csikszentmihalyi M, Rochberg-Halton E. *The meaning of things, domestic symbols and self*. New York: Cambridge University Press; 1981.
- European Agency for Safety and Health at Work. *Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks. A literature review*. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2014.
- Fadda S, Solinas G, Scano G. *Proposta di un percorso per la valutazione dello stress in ambito universitario: risultati preliminari*. Roma: Edizioni Palinsesto; 2013.
- Fadda S, Giorgi G, Benitez Muñoz JL, Justicia F, Solinas G. Do negative acts in an Italian academia have a quadratic relationship with determinants of health? *International Journal of Educational Management* 2015;29(2):158-66.
- Fraccaroli F, Depolo M, Sarchielli G. L'uso del GHQ di Goldberg in una ricerca su giovani disoccupati. *Bollettino di Psicologia Applicata* 1991;197:13-20.

- Giorgi G, Arenas A, Leon Perez, JM. An operative measure of workplace bullying: the negative acts questionnaire across Italian companies. *Industrial Health* 2012;49:686-95.
- Iavicoli S, Natali E, Rondinone BM, Castaldi T, Persechino B. Implementation and validation in the Italian context of the HSE management standards: a contribution to provide a practical model for the assessment of work-related stress. *G Ital Med Lav Erg* 2010;32:130-3.
- INAIL. *Manuale stress lavoro correlato*. Roma: Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro; 2011.
- Johnson S, Cooper C, Cartwright S, Donald I, Taylor P, Millet C. The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology* 2005; 20(2):178-87.
- Marcatto F, D'Errico G, Di Blas L, Ferrante D. Assessing work related stress: an Italian adaptation of the HSE Management Standards Work Related Stress Indicator Tool. *G Ital Med Lav Erg* 2011;33(4):403-8.
- Pedon A, Sprega F. *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Roma: Armando Editore; 2008.
- Rasmussen J. Human error and the problem of causality in analysis of accidents. *Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci* 1990;327(1241):449-60.
- Sarchielli G. *Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino; 2008.

# PERCEZIONE DEGLI INTERVENTI DI RIDUZIONE DELLO STRESS SUI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI NEL PERSONALE DI UNA UNIVERSITÀ AUSTRALIANA

Silvia Pignata, Anthony H. Winefield

*Work and Stress Research Group, Centre for Applied Psychological Research, University of South Australia, Adelaide, South Australia, Australia*

## Introduzione

Dato il carattere mutevole e la complessità dell'ambiente in cui le persone lavorano e gli effetti negativi dello stress da lavoro sul benessere e lo spirito, è importante che il management adotti misure per ridurre i fattori stressogeni legati al lavoro e si occupi delle relazioni interpersonali sui luoghi di lavoro che possono influenzare la salute stessa dei lavoratori.

Tra le possibili alternative per controllare questi fattori di rischio psicosociali si include l'attuazione degli interventi di gestione dello stress.

Un intervento di gestione dello stress può essere definito come qualsiasi attività, programma o opportunità avviata da una azienda che si concentra sulla riduzione della presenza di fattori di stress legati al lavoro o ad aiutare le persone a ridurre al minimo gli esiti negativi di esposizione a questi fattori di stress (Ivancevich *et al.*, 1990).

Relativamente ai fattori di stress nel contesto universitario, un recente lavoro condotto in una università australiana con *mixed method design* (Pignata *et al.*, 2015), ha esaminato il sovraccarico di e-mail, la quantità e le strategie utilizzate per la gestione delle e-mail da 471 individui tra personale docente e amministrativo. Lo studio ha evidenziato che lo scambio maggiore di e-mail è relativo al personale docente che utilizza meno strategie per la gestione della posta elettronica. Le risposte al sondaggio da parte del personale hanno messo alla luce che l'uso smodato di e-mail da parte del personale e degli studenti, l'aspettativa di una risposta rapida e un conseguente aumento del traffico di posta elettronica sono stati associati al sovraccarico di posta elettronica e, di conseguenza, ad un aumento di stress da lavoro (Pignata *et al.*, 2015).

Dalla revisione delle pubblicazioni sullo stress da lavoro tra i docenti universitari è emerso che i livelli di stress erano paragonabili ai livelli di gruppi ad alto rischio, soprattutto in termini di stress emotivo, come negli operatori sanitari (Watts *et al.*, 2011). Nel Regno Unito, ad esempio, alcune ricerche sui bisogni di salute nelle Università hanno evidenziato che gli accademici possono andare incontro a problemi di salute mentale (Venables *et al.*, 2005). Questa situazione sembra essere simile nelle Università australiane in quanto uno studio longitudinale sullo stress a livello nazionale eseguito nel 2002 ha riportato alti livelli di stress lavorativo e bassi livelli di percezione del controllo nel personale universitario (Winefield *et al.*, 2002). Ovviamente, fattori quali la riduzione dell'organico, l'introduzione di licenziamenti e di contratti a tempo determinato, sommati ad un numero crescente di studenti hanno contribuito a determinare alti livelli di stress lavorativo e bassi livelli di percezione del controllo in questa categoria professionale (Winefield *et al.*, 2002). I principali fattori di stress identificati da Winefield e colleghi sono stati: risorse insufficienti, aumento del carico di lavoro, cattive

pratiche di gestione aziendale, precarietà del lavoro, mediocre riconoscimento per il lavoro svolto e basso stipendio (Gillespie *et al.*, 2001; Winefield *et al.*, 2002). Pertanto, sono state presentate le seguenti raccomandazioni al fine di affrontare i fattori di stress: promozione del Programma di Assistenza per i dipendenti, implementazione di nuovi criteri di imparzialità nelle promozioni, nei licenziamenti e nei procedimenti di valutazione della performance, revisione dei carichi di insegnamento e ricerca, adeguamento sia dello stipendio che delle promozioni e del sistema di riconoscimento per il lavoro svolto. Inoltre, sono state avviate azioni specifiche per lo sviluppo delle capacità di leadership e il miglioramento dei processi di comunicazione, oltre a strategie per ridurre la precarietà del lavoro e per aumentare le risorse. Va evidenziato, però, che gli interventi organizzativi sono difficili da implementare e valutare a causa dei multi-obiettivi. Tuttavia, quando gli interventi di riduzione dello stress e le strategie aziendali sono positivamente attuate, tendono a portare verso risultati positivi.

Recenti studi mostrano che il miglioramento della salute dei dipendenti e del loro benessere sono crescenti quando gli interventi sono: (i) su misura per soddisfare le esigenze dei partecipanti, (ii) basati su una valutazione sistematica dei rischi, (iii) partecipativi, e (iv) correttamente attuati e valutati (Bourbonnais *et al.*, 2006; Holman *et al.*, 2010).

Il pilastro della teoria sociale dello scambio (Blau, 1964) afferma che gli individui intrattengono relazioni per acquisire risorse preziose come la retribuzione, la fiducia, il rispetto, e l'approvazione. In base a questa teoria, si può affermare che la consapevolezza dei dipendenti di interventi mirati a ridurre lo stress nei luoghi di lavoro indica una correlazione con il Sostegno Organizzativo Percepito (SOP) che si riferisce alla convinzione, tra i dipendenti, che il management dell'azienda apprezzi il loro contributo, abbia a cuore il loro benessere, si preoccupi dei loro obiettivi e valori, li rispetti, migliori lo scopo del loro lavoro o dell'ambiente lavorativo e li aiuti a lavorare in maniera efficiente (Rhoades *et al.*, 2002). Dal momento che SOP rappresenta la percezione di un individuo del trattamento organizzativo (Coyle-Shapiro *et al.*, 2005), un rapporto di reciprocità può svilupparsi tra datore di lavoro e dipendente. Ad esempio, un dipendente che fa un ottimo lavoro è riconosciuto e adeguatamente ricompensato dal datore di lavoro.

Sulla base di questo concetto di reciprocità, si ipotizza che il personale, consapevole del fatto che la propria Università ha intrapreso misure di riduzione dello stress, riporterà:

1. un minore livello di tensione psicologica;
2. un più alto livello di soddisfazione sul lavoro;
3. un più alto livello di dedizione verso l'azienda;
4. un livello superiore di equità procedurale;
5. un più alto livello di fiducia nel senior management che tra il personale dove queste misure non sono state intraprese.

Utilizzando un *mixed method design*, questo lavoro analizza gli effetti della consapevolezza degli interventi di riduzione dello stress sul benessere e sui comportamenti lavorativi dei dipendenti di una Università dell'Australia.

## Materiali e metodi

*Partecipanti.* Il campione in studio è composto da 247 dipendenti con un tasso di risposta del 14%. Ai partecipanti così distinti per genere: 97 maschi, 148 femmine (2 missing riguardo il genere) e per categoria professionale: 35% docenti (87 individui) e 65% amministrativi (160 persone) è stato somministrato un questionario online.

Il Responsabile della Salute e Sicurezza (SSL) dell'Università ha partecipato ad un colloquio *faccia a faccia* con i partecipanti per ottenere dei riscontri sulle strategie di intervento intraprese



dall'Università nel periodo 2000-2004 per favorire il cambiamento delle attitudini al lavoro, secondo le raccomandazioni di Winefield *et al.* (2002).

*Strumenti.* Il questionario online contiene una scheda anagrafica e una batteria composta da cinque questionari con valori di affidabilità (coefficienti  $\alpha$  di Cronbach) compresi tra 0,78 e 0,95.

Lo stress psicologico è stato misurato con il *General Health Questionnaire* (GHQ-12) (Goldberg *et al.*, 1988). Per la soddisfazione sul lavoro è stata utilizzato il *Job Satisfaction Scale* di Warr *et al.* (1979). La dedizione verso l'azienda è stata misurata utilizzando l'*Organizational Commitment Questionnaire* (Porter *et al.*, 1974) contenenti domande del tipo: "Ho veramente a cuore il futuro di questa università?" valutato su una scala da 1 (fortemente in disaccordo) a 5 (molto d'accordo). L'equità procedurale percepita è stata misurata su 9 item (Gillespie *et al.*, 2001) utilizzando una scala da 1 (fortemente in disaccordo) a 5 (molto d'accordo). La fiducia verso il senior management è stata misurata considerando 8 item sviluppati da Mayer *et al.* (1999) e Butler (1991) con una domanda tipo "Il senior management della mia Università tratta lo staff in maniera imparziale?" valutata su una scala a 5 punti (1 = fortemente in disaccordo, 5 = molto d'accordo). Per quanto riguarda la domanda sulla valutazione degli interventi di stress "Nel corso degli ultimi 4 anni ha la tua università intrapreso alcuna misura per ridurre lo stress tra i dipendenti?", le risposte sono state selezionate tra tre opzioni (Sì, No, Non so)

*Procedura.* I questionari sono stati distribuiti e resi disponibili elettronicamente nel 2004 in ogni campus dell'Università. Prima del colloquio, il partecipante è stato contattato telefonicamente e gli è stato chiesto il consenso a partecipare allo studio per la valutazione dello stress nell'Università. Successivamente, dopo la sua adesione, gli sono stati inviati via email le domande inerenti il colloquio e il foglio informativo. Prima dell'inizio del colloquio, il partecipante veniva informato che le sue risposte non sarebbero state usate in maniera confidenziale in quanto le informazioni sarebbero state utilizzate per valutare gli interventi di riduzione dello stress attuati dall'Università. Per ragioni di validità della ricerca, l'intervista è stata registrata, previo permesso del partecipante. Ulteriori domande sono state chieste al fine di comprendere al meglio le risposte. Il colloquio è durato 1 ora e mezza e, una volta terminato e trascritto, il nastro di registrazione è stato cancellato.

*Analisi dei dati.* Prima dell'analisi statistica è stato effettuato un controllo dei dati per valutarne l'accuratezza e rilevare i valori mancanti. È stata effettuata un'analisi statistica descrittiva delle variabili per valutare la loro distribuzione normale e per poter effettuare analisi statistiche più avanzate.

## Risultati

Come raccomandato da Tabachnick *et al.* (2001), al fine di diminuire la probabilità di errore di I tipo ( $\alpha$ ) nel misurare la percezione delle misure adottate con cinque variabili dipendenti per confronti multipli utilizzando l'*Analysis of Variance* (ANOVA) è stata applicata la correzione di Bonferroni per la determinazione della significatività statistica con un valore di  $\alpha = 0,01$ . Per quanto riguarda le differenze tra i gruppi, la dimensione dell'effetto è stata calcolata in termini di  $\eta^2$ , come raccomandato da Cohen (1988):  $\eta^2 = 0,01$  rappresenta un piccolo effetto,  $\eta^2 = 0,06$  un effetto moderato e  $\eta^2 = 0,14$  un grande effetto. Le dimensioni dell'effetto sono state riportate solo per effetti statisticamente significativi.

La Tabella 1 riporta le statistiche descrittive delle consapevolezza delle misure di riduzione dello stress e atteggiamenti e percezioni lavorative.

**Tabella 1. Analisi descrittiva delle consapevolezza delle misure di riduzione dello stress e atteggiamenti e percezioni lavorative**

Percezione	Stress		Soddisfazione		Impegno		Giustizia		Fiducia	
	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS
Sì	15,40	7,27	66,31*	12,04	19,33*	2,58	22,84*	5,47	23,60**	5,52
No	15,54	6,09	57,68	13,89	17,12	3,65	19,32	6,12	16,75	6,61
Non so	13,74	6,43	65,98	14,61	18,12	3,56	22,13	5,79	20,71	6,38

\*p&lt;0,01. \*\*p&lt;0,001

La procedura *one-way Analysis of Variance* (one-way ANOVA) è stata utilizzata per valutare se le diverse misure adottate dall'Università per ridurre lo stress corrispondevano ad un diverso livello di stress psicologico. Utilizzando la correzione di Bonferroni nell'ANOVA al livello di  $\alpha$  aggiustato allo 0,01 il risultato non è statisticamente significativo ( $F_{2,220} = 2,09$ ,  $p = 0,13$ ).

La correlazione è statisticamente rilevante per la soddisfazione sul lavoro,  $F_{2,230} = 9,21$ ,  $p < 0,001$  con una dimensione dell'effetto di tipo moderato,  $\eta^2 = 0,07$ .

Due ipotesi a priori sono state testate, seguendo degli assunti prestabiliti. Innanzitutto, il personale che ha percepito che l'Università ha intrapreso misure per ridurre lo stress tra i suoi collaboratori ha avuto un più alto livello di soddisfazione sul lavoro rispetto a coloro che hanno risposto negativamente,  $p = 0,003$ . In secondo luogo, non è stata riscontrata alcuna differenza significativa tra il personale che non era a conoscenza delle misure e coloro che hanno risposto positivamente,  $p = 0,91$ .

Per quanto riguarda la dedizione verso l'azienda, il valore della statistica test dell'ANOVA è risultato significativo,  $F_{(2,236)} = 4,82$ ,  $p = 0,01$ , ma la dimensione dell'effetto era piccola ( $\eta^2 = 0,04$ ).

Due ipotesi a priori sono state testate utilizzando comparazioni prestabilite. In primo luogo, il personale che ha risposto positivamente ha riportato un più alto livello di dedizione rispetto a coloro che hanno risposto negativamente,  $p = 0,002$ . Non è stata riscontrata alcuna differenza significativa tra coloro che non erano a conoscenza delle misure e coloro che hanno risposto positivamente,  $p = 0,09$ . È stata evidenziata una correlazione significativa per quanto riguarda la giustizia procedurale percepita,  $F_{(2,231)} = 6,96$ ,  $p = 0,001$  con una dimensione dell'effetto moderato ( $\eta^2 = 0,06$ ).

Le due ipotesi a priori mostrano che il personale che ha percepito che l'Università ha intrapreso misure per ridurre lo stress tra i suoi collaboratori ha avuto un più alto livello di giustizia procedurale rispetto a coloro che hanno risposto negativamente,  $p = 0,003$ . Non è emersa alcuna significativa differenza tra coloro che non erano a conoscenza delle misure e coloro che hanno risposto positivamente,  $p = 0,55$ . Per quanto riguarda la fiducia nella dirigenza, l'ANOVA è risultata significativa,  $F_{(2,232)} = 15,76$ ,  $p < 0,001$ , e la dimensione dell'effetto,  $\eta^2 = 0,12$ , era moderata. Una ipotesi a priori ha mostrato che coloro che erano a conoscenza degli interventi hanno avuto un più alto livello di fiducia nel senior management rispetto a chi non li percepiva,  $p < 0,001$ . Non è emersa alcuna significativa differenza tra coloro che non erano a conoscenza delle misure e coloro che hanno risposto positivamente,  $p = 0,03$ .

I diversi interventi che l'Università ha implementato per la riduzione dello stress diretto allo staff e al management, secondo diversi livelli di priorità, sono riportati in Tabella 2.

**Tabella 2. Interventi implementati dall'Università per la riduzione dello stress per livelli di priorità**

Target	Tipologia	Obiettivo
Management	Sensibilizzazione*	Management Training (Consapevolezza dello stress, Performance Management, EAP; CIDC Formazione); Programma di comunicazione della consapevolezza; Training sulla gestione dello stress per il personale (come sopportare lo stress)
	Gestione risorse umane (HR)*	Regolare revisione delle descrizioni delle posizioni (ogni 3 anni o quando qualcuno viene assunto; Specificare carichi di lavoro e ore "accettabili"; prioritizzare le mansioni); Promuovere tutti i servizi di HR; Formazione obbligatoria; Terapia di Counselling/Riqualificazione per tutti i dipendenti che tornano al lavoro dopo una pausa; Implementare un sistema per monitorare le prestazioni; Incoraggiare le persone a prendere le ferie maturate; Monitorare assenteismo; Percorsi di carriera e di promozione
	Strategie aziendali e iniziative*	Migliorare tutte le comunicazioni; Aumentare la fiducia, la fedeltà, l'ottimismo e la prosperità dell'azienda; Ridurre il numero di cambiamenti e le riorganizzazioni; Finire/Implementare i cambiamenti attuati prima di implementarne di nuovi
	Altri problemi di gestione di base**	Tempi per le relazioni del management; l'appaltare a terzi vs opportunità per il personale
	Altra formazione**	Cambiare la formazione per il Management; formazione sulle abilità interpersonali; Gestione delle priorità
Dipendenti	Programmi di intervento*	Mantenere programmi EAP & CIDC; Mediazione e Risoluzione dei Conflitti; Gestire prestazione insufficienti; Ordinamento interno contro bullismo/molestie; Implementare networking/sistema di supporto tra colleghi
	Valorizzare le persone*	Comunicare apprezzamento per un lavoro ben svolto (Medaglia per anzianità, Dipartimento per le Newsletter, Management che si occupa di esaminare la Progressione di carriera)
	Miglioramento del morale**	Attività sociali; premi; Miglioramento dell'ambiente di lavoro
	Analisi dei rischi***	Risultati del sondaggio di 'Winefield'; Indagine stress tra gli Studenti,
	Altri programmi di salute nel lavoro***	Fitness; Dieta; Filosofia di vita; Massaggio; Meditazione; Yoga; Tai Chi

\*= prima priorità; \*\*= seconda priorità; \*\*\* = bassa priorità.

**EAP** = *Employee Assistance Programs* (Programma psicologico di assistenza per il personale)

**CIDC** = *Critical Incident Debriefing Counselling* (Terapia dopo eventi particolarmente stressanti)

## Conclusione

Per quanto riguarda l'ipotesi 1, non è stata evidenziata alcuna significativa differenza tra i gruppi in termini di stress psicologico tale da poter suggerire che le diverse strategie di intervento possano essere utili per gestire la tensione psicologica del personale dell'Università. Pertanto, sono necessarie ulteriori ricerche per confermare questo risultato.

Le altre ipotesi a priori sono state tutte supportate, dal momento che il personale che era a conoscenza delle misure di riduzione dello stress ha mostrato maggiori livelli di soddisfazione sul lavoro, maggiore dedizione verso l'azienda, più rispetto nella giustizia procedurale e più

fiducia nel management rispetto a coloro che non si sono accorti delle misure di riduzione dello stress.

I risultati suggeriscono che in un contesto individuale, la soddisfazione sul lavoro, la dedizione verso l'azienda, la fiducia nella dirigenza e la percezione di giustizia procedurale sembrano essere influenzati dalle attività delle risorse umane. Pertanto, le aziende possono influenzare la percezione del sostegno percepito mediante l'attuazione di strategie e comunicando ai dipendenti le misure di riduzione dello stress adottate dall'area HR e/o da altri dipartimenti. Le aziende possono avere bisogno di concentrarsi su attività fondamentali dell'area HR che sono alla base del rapporto di lavoro (es., le comunicazioni, i premi), in particolare durante i periodi di cambiamento in cui "attività di HR basilari" vengono alla ribalta e sono particolarmente importanti" (Conway *et al.*, 2008).

Ci sono limitazioni che devono essere portate alla luce in questo studio. Innanzitutto, i comportamenti psicosociali di lavoro e lo stress sono stati misurati da self-report, che possono aver potenzialmente cambiato il risultato a causa della negatività di entrambi. Si deve inoltre tenere presente il contesto lavorativo preso in esame dal momento che gli interventi potrebbero essere stati incentrati su specifiche aree/gruppi, pertanto si potrebbero riscontrare variazioni tra dipartimenti nel tipo o nella portata degli interventi implementati; in tal senso i risultati dovrebbero essere esaminati a livello dipartimentale. Inoltre, variabili demografiche e di stato (es., l'età, il numero di anni di ruolo) non sono stati esaminati. È importante controllare questi fattori, dal momento che la variazione nelle variabili dipendenti può essere attribuibile ad essi (Winefield *et al.*, 2002).

Ricerche future sono indirizzate all'analisi multilivello al fine di indagare le possibili relazioni tra i dipartimenti e le facoltà delle Università e inoltre investigare anche sulle associazioni tra lo stress lavorativo e gli indicatori oggettivi come l'assenteismo dei dipendenti, l'allocazione dei finanziamenti universitari e i risultati della performance dell'Università, al fine di individuare il potenziale contributo di ogni componente sullo stress percepito e valutarne al meglio gli interventi.

In conclusione, questi risultati suggeriscono che le Università e le altre organizzazioni complesse possono ottenere risultati positivi se i lavoratori percepiscono di essere trattati bene in termini di adozione di misure di riduzione dello stress.

Il SOP infatti è associato con i risultati positivi dei dipendenti e dell'organizzazione in termini sia di aumento dei livelli di soddisfazione lavorativa che di dedizione verso l'azienda.

Questi risultati sono utili al management delle risorse umane delle Università e di altre organizzazioni complesse, per creare rapporti e ambienti di lavoro positivi e per perfezionare le attuali strategie o implementarne di ulteriori per la risoluzione dei fattori stressogeni. La consapevolezza degli interventi sullo stress sembra anche essere correlata alla fiducia e alla percezione di equità da parte dei dipendenti nei confronti del senior management e della loro imparzialità nelle procedure e nelle politiche organizzative. I risultati dello studio rafforzano inoltre, l'importanza per i lavoratori, del ruolo del supporto organizzativo nel miglioramento degli aspetti psicosociali dell'ambiente di lavoro.

## Bibliografia

- Blau PM. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley; 1964.
- Bourbonnais R, Brisson C, Vinet A, Vézina M, Abdous B, Gaudet M. Effectiveness of a participative intervention on psychosocial work factors to prevent mental health problems in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine* 2006;63(5):335-42.
- Butler JK. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management* 1991;17:643-63.

- Cohen J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 1988.
- Conway E, Monks K. HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal* 2008;18:72-89.
- Coyle-Shapiro JAM, Conway N. Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 2005;90:774-81.
- Gillespie N, Walsh M, Winefield AH, Dua, J, Stough C. Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work and Stress* 2001;15:53-72.
- Goldberg DP, Williams P. *A user's guide to the GHQ*. London: National Foundation for Educational Research; 1988.
- Holman DJ, Axtell CM, Sprigg CA, Totterdell P, Wall TD. The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment. *Journal of Organizational Behaviour* 2010;31:84-105.
- Ivancevich JM, Matteson MT, Freedman SM, Phillips JS. Worksite stress management interventions. *American Psychologist* 1990;45:252-61.
- Mayer RC, Davis JH. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology* 1999; 84:123-36.
- Pignata S, Lushington K, Sloan J, Buchanan F. Employees' perceptions of email communication, volume and management strategies in an Australian university. *Journal of Higher Education Policy & Management* 2015;37(2):159-71.
- Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 2002;87:698-714.
- Tabachnick BG, Fidell LS. *Using multivariate statistics*. New York: Harper Row; 2001.
- Venables KM, Allender S. Occupational health needs of universities: a review with an emphasis on the United Kingdom. *Occupational and Environmental Medicine* 2006; 63(3):159-67.
- Warr PB, Cook J, Wall TD. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological wellbeing. *Journal of Occupational Psychology* 1979;52:129-48.
- Watts J, Robertson N. Burnout in university teaching staff: a systematic literature review. *Educational Research* 2011; 53(1):33-50.
- Winefield AH, Gillespie N, Stough C, Dua J, Hapuarachchi J. *Occupational stress in Australian Universities: A national survey*. South Melbourne: National Tertiary Education Union; 2012.

# STRESS E COMPORTAMENTI NON ETICI NELL'ATTIVITÀ DI RICERCA DEI PRECARI UNIVERSITARI

Oronzo Parlangeli, Margherita Bracci, Stefano Guidi, Enrica Marchigiani  
*Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive, Università degli studi di Siena, Siena*

## Introduzione

Il fenomeno del precariato in ambito accademico in Italia è sempre più diffuso, non fa distinzione di genere e riguarda tutte le fasce di età con una media che risulta di 35 anni. Secondo un'indagine sui percorsi di vita e lavoro del precariato universitario (Coin *et al.*, 2014) solo il 6,7% dei precari è stato stabilizzato negli ultimi 10 anni, mentre la percentuale di abbandoni definitivi del percorso accademico risulta notevole (16%) e riguarda soprattutto le donne. All'aumento del precariato nel mondo della ricerca ha contribuito in buona parte la Legge 133/2008, che ha contingentato le assunzioni a tempo indeterminato spingendo conseguentemente verso un aumento dei contratti, spesso a cadenza annuale, degli assegnisti di ricerca.

Lo scenario della ricerca accademica è dunque uno scenario in cui spicca, oltre alla mancanza di ricambio generazionale, la vulnerabilità dei tanti ricercatori che devono fare i conti con la loro condizione di precari e con lo stress che l'incertezza del futuro comporta. Il precariato risulta, infatti, secondo un recente studio condotto dalla Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (*European Agency for Safety and Health at Work*, EU-OSHA), una delle principali cause di stress lavoro-correlato, stress che, come evidenziato da uno studio recente (Pirani *et al.*, 2014), colpisce in particolar modo le donne che rischiano di sentirsi in cattiva salute 5 volte di più di più delle donne che hanno un posto fisso.

Lo stress non ha delle ripercussioni solo sullo stato di salute ma, come noto, anche sulla nostra condotta. Particolarmente interessanti sono quegli studi che evidenziano come lo stress influenzi i comportamenti che possiamo definire etici e la nostra volontà di comportarci in maniera eticamente corretta.

Uno studio condotto su un campione statunitense (McShulkis, 1997) evidenzia come la pressione temporale ha portato quasi la metà dei lavoratori oggetto di studio a compiere azioni illegali o poco etiche, e come più della metà abbia pensato di comportarsi in maniera scorretta o illegale.

Uno studio più recente (Yousseff *et al.*, 2012) dimostra come lo stress influenzi anche "il nostro ragionamento morale" e diminuisca la tendenza a prendere decisioni di tipo utilitaristico, decisioni che non risentono dell'emotività del momento.

Tutto questo assume particolare rilievo quando ci riferiamo ad alcune professioni, come quelle connesse alla ricerca scientifica, che può definirsi tale solo in presenza di un comportamento "eticamente corretto", rispettoso delle regole di buona condotta della ricerca e di principi quali, tra gli altri, l'affermazione della verità, la condivisione e la collaborazione, l'onestà, la dignità pubblica (Resnick, 2010). La violazione di tali principi attraverso la messa in atto di comportamenti volti alla manipolazione dei dati, alla mistificazione delle informazioni o alla compravendita illecita dei prodotti del sapere, rappresentano la negazione del fine principale dell'attività di ricerca.

Nonostante queste premesse le relazioni tra stress, lavoro precario e comportamenti non etici nell'attività di ricerca non sono state finora indagate né in Italia né all'estero. L'intento di questo studio è quello di mettere in relazione le condizioni di precariato dei molti studiosi italiani con le condizioni di stress in cui si trovano per evidenziare i possibili meccanismi che possono mettere in relazione precariato e stress con l'attuazione di comportamenti non etici e, in modo specifico, la violazione dei principi fondamentali dell'etica della ricerca.

Lo studio di queste relazioni è affrontato in riferimento ad un campione di precari della ricerca in Italia. Sebbene lo studio sia ancora in corso, quanto riportato è ritenuto dagli autori sufficientemente stabile da poter essere riferito come dato significativo.

## Materiali e metodi

Lo studio è stato condotto attraverso la somministrazione di un questionario on-line ad un campione di precari della ricerca delle università italiane. Hanno risposto al questionario 390 precari, tra assegnasti, dottorandi e ricercatori a tempo determinato.

Il questionario è suddiviso in tre macro aree: la prima è relativa alla raccolta di informazioni anagrafiche e all'attività lavorativa; la seconda è finalizzata alla raccolta di informazioni sul benessere psico-fisico e dei livelli di stress; la terza infine cerca di individuare se nel mondo accademico vengono messe in atto condotte non etiche sia a livello individuale, da parte di chi risponde al questionario, sia a livello più generale in relazione all'ambiente della ricerca.

Per la rilevazione dello stress sono state utilizzate la versione ridotta della *Perceived Stress Scale* (PSS) (Cohen *et al.*, 1988), che misura la percezione dello stress nel mese precedente al momento della somministrazione; l'*HSE Management Standards Indicator Tool* (Cousin *et al.*, 2004; Mackay *et al.*, 2004; Marcatto *et al.*, 2011) che misura lo stress in relazione ad alcuni fattori, quali l'intensità della richiesta di lavoro, il tipo di controllo che l'individuo ha sull'attività lavorativa, il sostegno e le relazioni con colleghi e superiori.

Sono stati misurati, inoltre, lo stress che scaturisce dalla relazione tra vita lavorativa e vita privata (Bridger *et al.*, 2013) e il grado di soddisfazione sul lavoro (Kinman *et al.*, 2013).

La raccolta di informazioni sul comportamento etico o non etico riguarda in particolare temi quali la manipolazione di dati e le pubblicazioni, le relazioni con il mondo accademico e con il gruppo di ricerca e le questioni economiche relative all'uso dei fondi di ricerca.

## Risultati

Dei 390 soggetti che hanno risposto al questionario, il 45,9% sono maschi e il 54,1% sono femmine, con un'età che varia, per la maggior parte del campione tra i 25 e i 39 anni. Di questi il 12,1% è ricercatore a tempo determinato, mentre il 55,5% è assegnista o borsista.

La precarietà della posizione lavorativa è fortemente sentita (media = 5,85; Deviazione Standard, DS = 1,52, in una scala Likert da 1 a 7), come è considerata molto bassa la possibilità di consolidare la propria posizione all'interno di una università italiana (media = 2,32; DS = 1,48).

Al contrario, il livello di stress percepito (PSS-4) è molto alto (media 8,79, DS = 3,6), superiore a quello riportato in letteratura in altri contesti lavorativi.

I fattori ad elevato rischio-stress, se messi a confronto con il *benchmark* internazionale, risultano essere il Ruolo ("Ho chiari i miei compiti e le mie responsabilità") e il Supporto, sia in relazione ai propri responsabili ("Posso fare affidamento sul coordinatore del mio gruppo di

ricerca, nel caso avessi problemi di lavoro”) che in relazione ai colleghi (“Se il lavoro diventa difficile, posso contare sul supporto dei miei colleghi”). Altri fattori che presentano un rischio stress risultano essere il Cambiamento “Quando ci sono dei cambiamenti al lavoro, mi è chiaro che effetto avranno in pratica” e la domanda “Ho scadenze irraggiungibili” o “Devo lavorare molto intensamente”.

Dalla Tabella 1 si evince che i fattori con un minore rischio stress sono relativi invece al Controllo, per esempio “Posso decidere liberamente come svolgere il mio lavoro” e alle Relazioni, per esempio “Le relazioni sul luogo di lavoro sono tese”.

**Tabella 1. Statistiche descrittive e classificazione delle condizioni lavorative rispetto al rischio di stress lavoro-correlato in base al confronto con i percentili del benchmark internazionale HSE**

Variabile	N	Media	DS
Livello stress percepito (PSS-4)	370	8,79	3,6
HSE Domanda	369	3,06 (c)	0,72
HSE Controllo	369	3,69 (b)	0,8
HSE Sostegno dei superiori	369	3,21 (d)	1
HSE Sostegno dei colleghi	369	3,49 (d)	1
HSE Relazioni	369	4,11 (a)	0,89
HSE Ruolo	369	3,67 (d)	0,79
HSE Cambiamento	367	3,03 (c)	0,96

- a) performance classificata come Ottima, da mantenere  
 b) performance classificata come Buona, con margini di miglioramento  
 c) performance classificata come Da migliorare (rischio stress)  
 d) performance classificata come Da migliorare urgentemente (alto rischio stress)

I risultati di questo lavoro evidenziano, inoltre, un livello di soddisfazione lavorativa del campione di poco superiore al punto medio (2,5) della scala Likert (media = 3,2; DS = 1,09).

L’impatto della vita lavorativa sulla vita privata risulta avere un grosso peso rispetto alla distanza ideale (media = 3,43; DS = 0,83), rispetto alla distanza ideale, che risulta decisamente più bassa (media = 0,76; DS = 2,09).

La terza parte del questionario, finalizzata ad indagare la frequenza di comportamenti non etici, sia riferibili al mondo della ricerca in generale sia riferibili a se stessi, mostra diverse violazioni dei principi fondamentali dell’etica nel mondo accademico. Ovviamente le violazioni sono riferite in massima parte all’ambito generale piuttosto che a quello individuale.

Comunque, anche in riferimento al proprio comportamento, i risultati non hanno evidenziato per nessun tipo di violazione il 100% di risposte pari a “non mi è mai capitato di...”.

Tra le violazioni più frequenti emergono quelle relative alla manipolazione dei dati della ricerca (media = 4,86 verso gli altri e media = 2,97 verso se stessi), come per esempio nella seguente domanda: “Succede che i dati di uno studio vengano manipolati per giungere a confermare le proprie ipotesi?”. Le violazioni meno frequenti, che scaturiscono dai risultati di questo studio, sono invece quelle relative agli aspetti economici (media = 2,42 verso gli altri, e media = 1,16 verso se stessi), e cioè riferite a domande come “Succede che i finanziamenti della ricerca vengano utilizzati per fini privati?”.

Tra i comportamenti non etici riferiti al mondo accademico, emergono in ordine di rilevanza: “Aggiungere autori ad una pubblicazione” (96,7%); “Assecondare il coordinatore” (95,4%); “Usare analisi o metodi non pertinenti che possono aiutare ad esporre risultati significativi” (88,6%); “Raccontare solo i dati conformi alle proprie ipotesi” (87,8%); “Condurre uno studio selezionando i dati che sostengono l’ipotesi formulata” (86,6%); “pubblicare la stessa ricerca su



diversi supporti” (84,9%); “strutturare dati ad hoc per supportare le proprie ipotesi” (83,4%); “manipolare i dati per confermare la propria ipotesi” (80,4%).

Per quanto riguarda il sé, le violazioni maggiori, sempre considerando la percentuale delle risposte che vanno da “raramente” a “sempre”, risultano essere le seguenti: “aggiungere autori ad una pubblicazione” (80,5%); “assecondare il coordinatore” (76,1%); “raccontare solo i dati conformi alle proprie ipotesi” (49,1%); “organizzare conferenze ed eventi per altri scopi” (49,0%).

I risultati delle analisi di correlazione mettono in evidenza come il livello di stress percepito (PSS-4) correli negativamente con tutti i sette fattori dell’HSE (Domanda, Controllo, Sostegno dei superiori, Sostegno dei colleghi, Relazioni, Ruolo, Cambiamento).

Anche il livello di precarietà percepito è correlato negativamente con “il supporto dei superiori”, con i fattori “relazioni”, “ruolo” e “cambiamento”.

Il livello di anzianità nella posizione attuale è correlato negativamente con 5 fattori di rischio stress (“domanda”, “supporto dei superiori”, “supporto dei colleghi”, “relazioni” e “cambiamento”).

L’analisi dei risultati evidenzia, invece, delle correlazioni positive tra il livello di “precarietà” ed il livello di “anzianità” con il livello di “stress percepito”.

Si evidenziano inoltre correlazioni negative tra comportamenti non etici e soddisfazione lavorativa e comportamenti non etici con il grado di precarietà percepita.

Sono altresì correlati negativamente alcuni fattori a rischio stress, quali “domanda”, “supporto dei superiori” e “relazioni” con tutte le violazioni, sia riferite agli altri che al sé.

## Discussione

I risultati evidenziano diversi fattori di criticità. Molto preoccupante risulta in relazione al rischio stress il confronto delle medie dei fattori HSE con il *benchmark* inglese, evidenziando che, soltanto due fattori su sette non risultano critici o molto critici. Inoltre, la relazione tra i fattori di rischio stress e la mancata separazione vita-lavoro, la difficoltà ad intravedere una posizione lavorativa futura e la percezione di precarietà sottolineano come i problemi messi in luce con l’HSE non siano isolati. L’anzianità lavorativa, inoltre, è in relazione con tutti i fattori di rischio di stress tranne quello del ruolo e anche con la visione pessimista di un futuro lavorativo in Italia o all’estero.

L’analisi complessiva dei dati ottenuti suggerisce una relazione tra i livelli di rischio stress e il livello di precarietà sia oggettivo sia percepito, determinato da condizioni lavorative incerte e senza evoluzioni. Una riflessione sulla relazione tra queste variabili appare necessaria per determinare più precisamente, magari anche con approfondimenti futuri, la portata dei fattori causativi.

Comportamenti poco etici nel mondo della ricerca, quali ad esempio la manipolazione dei dati, l’aggiunta di nomi a pubblicazioni, le rendicontazioni fasulle, sono tutt’altro che trascurabili e dimostrano come tali condotte non sono poi così sporadiche anche se, come prevedibile, risultano essere maggiormente riferite ad altri soggetti che a sé. Tra i comportamenti riferiti a sé il meno frequente (riferito solo dal 3,5%) risulta “non citare le fonti di un finanziamento per una ricerca”, mentre quello più frequente risulta “aggiungere in una pubblicazione nomi di autori che non hanno partecipato al lavoro” (80,5%).

Lo studio, in considerazione dell’analisi dei dati riferibili sia all’etica del comportamento sia allo stress e alla condizione di precariato, mostra un quadro preoccupante e cupo della ricerca in Italia e non solo, se consideriamo il livello di internazionalizzazione di tutta l’attività di ricerca.

L'esistenza di cause strutturali e il disagio psicologico che deriva dal fare ricerca in una condizione di diritti attenuati e nell'incertezza del futuro, minano la base dell'integrità e l'avanzamento di una ricerca che possa dirsi veramente scientifica e che non può essere salvaguardata con interventi mirati semplicemente all'attuazione di maggiori controlli o ad una più precisa definizione di codici etici.

## Bibliografia

- Bridger RS, Day AJ, Morton K. Occupational stress and employee turnover. *Ergonomics* 2013;56:1629-39.
- Cohen S, Williamson GM. Perceived stress in a probability sample of the United States. In: Spacapan S, Oskamp S (Ed.) *The social psychology of health: Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Newbury Park, CA; Sage; 1988. p. 31-67.
- Coin F, Giancola O, Gruening B, Pontecorvo E, Vitucci FM. *Ricercarsi. Indagine sui percorsi di vita e lavoro del precariato universitario*. FLC-CGIL; 2014. Disponibile all'indirizzo: <http://www.flcgil.it/files/pdf/20141204/presentazione-indagine-flc-cgil-ricercarsi-dicembre-2014.pdf>; ultima consultazione 31/12/2015.
- Cousins R, Mackay CJ, Clarke SD *et al.* "Management Standards" and work-related stress in the UK: Practical development'. *Work & Stress* 2004;18(2):113-36.
- Kinman G, Wray S. *High stress: A survey of stress and well being among staff in higher education.*, Luton: University of Bedfordshire; 2013. Disponibile all'indirizzo: [https://www.ucu.org.uk/media/5911/Higher-stress-a-survey-of-stress-and-well-being-among-staff-in-higher-education-Jul-13/pdf/HE\\_stress\\_report\\_July\\_2013.pdf](https://www.ucu.org.uk/media/5911/Higher-stress-a-survey-of-stress-and-well-being-among-staff-in-higher-education-Jul-13/pdf/HE_stress_report_July_2013.pdf); ultima consultazione 31/12/2015
- Mackay CJ, Cousins R, Kelly PJ, Lee S, McCaig RH. "Management Standards" and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress* 2004;18(2):91-112.
- Marcatto F, D'Errico G, Di Blas L, Ferrante D. La valutazione dello stress lavoro correlato: adattamento italiano dell'HSE Management Standards Work-Related Stress Indicator Tool. *G Ital Med Lav Erg* 2011;33(4):403-8.
- McShulkis E. Job stress can prompt unethical behavior. *HR Magazine* 1997;42(7):22-4.
- Pirani E, Salvini S. Is temporary employment damaging to health? A longitudinal study on Italian workers. *Social Science and Medicine* 2014;124:121-31.
- Resnik DB. *What is research ethics and why is it important?* Research Triangle Park, NC: National Institute of Environmental Health Sciences (NIEHS); 2010. Disponibile all'indirizzo: <http://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis.cfm>; ultima consultazione 31/12/2015
- Youssef FF, Dookeeram K, Basdeo V, Francis E, Doman M, Mamed D, Maloo S, Degannes J, Dobo L, Ditshotlo P, Legall G. Stress alters personal moral decision making. *Psychoneuroendocrinology* 2012;37(4):491-8.

# ANALIZZARE LO STRESS LEGATO AL LAVORO IN AMBITO UNIVERSITARIO ATTRAVERSO MODELLI GRAFICI

Antonino Abbruzzo (a, d), Salvatore Fadda (b), Giulia Abis (c), Dolores Masia (c),  
Gianfranco Meloni (e), Giuliana Solinas (c)

(a) Dipartimento di Scienze Economiche Aziendali e Statistiche, Università degli Studi di Palermo,  
Palermo

(b) Servizio di Prevenzione – SPPIIS, Università degli Studi di Sassari, Sassari

(c) Dipartimento di Scienze Biomediche, Università degli Studi di Sassari, Sassari

(d) Dipartimento di Scienze Umanistiche e Sociali, Università degli Studi di Sassari, Sassari

(e) Dipartimento di Scienze Chirurgiche, Università degli Studi di Sassari, Sassari

## Introduzione

Lo stress lavorativo è stato identificato come uno dei più grandi problemi di salute nella società odierna (EU-OSHA, 2011). In letteratura è riportato che il fenomeno è presente in una vasta gamma di situazioni lavorative, in qualsiasi settore e in qualunque organizzazione e colpisce milioni di lavoratori di ogni livello di responsabilità (Pignata *et al.*, 2014). Le interazioni sociali e le relazioni interpersonali, nell'ambiente di lavoro, sono potenziali fonte di stress (Cohen, 2004) e sono responsabili di disturbi psicosomatici che incidono negativamente sulla qualità della vita (Tofighi, 2001). Analizzare e gestire i problemi dello stress da lavoro può portare, quindi, ad una maggiore efficienza e benessere psico-fisico, con conseguente beneficio economico e sociale per i datori di lavoro, per i lavoratori e la società.

In una organizzazione complessa come l'Università, identificare i fattori di rischio sullo stress lavoro-correlato è un'analisi che comprende diversi aspetti e costrutti che sono difficili da misurare, quali l'organizzazione del lavoro (chiarezza del compito, autonomia, ecc.), le condizioni di lavoro (adeguatezza delle infrastrutture, ecc.), le condizioni ambientali (interazioni sociali, relazioni interpersonali, rapporti con i superiori, ecc.).

In Italia, il DL.vo 81/2008 sulle procedure di sicurezza nei luoghi di lavoro ha introdotto la valutazione obbligatoria dello stress lavoro-correlato in tutte le aziende. Nel sistema universitario, tale valutazione ha proprie caratteristiche che si identificano principalmente nella mission, finalizzata alla trasmissione di conoscenze e di valori ai futuri lavoratori. In particolare, negli ultimi dieci anni il sistema universitario italiano ha subito enormi cambiamenti a seguito del processo di riorganizzazione che, unito alla contingente situazione economica, ha richiesto una forte razionalizzazione delle risorse disponibili. Tutto ciò si ripercuote sulle prestazioni di lavoro, sulla qualità del servizio, sul benessere psico-sociale del personale: docenti, tecnici e amministrativi. Alcuni indicatori e costrutti di questo malessere sono: il numero di assenze per malattia, il turnover del personale, i conflitti interpersonali, le lamentele, la relazione docente-studente.

Per valutare il benessere organizzativo e lo stress da lavoro, l'Università di Sassari ha costituito un gruppo interdisciplinare mettendo a punto un modello denominato UNISS (Fadda *et al.*, 2013; Fadda *et al.*, 2015), contestualizzato alla realtà universitaria.

Nel presente lavoro, vengono descritti i modelli grafici come approccio statistico utile per eseguire una *Network Analysis* sulle variabili determinanti lo stress lavoro-correlato. In

particolare, nel presente studio si analizzano le dipendenze condizionali tra i fattori di rischio legati allo stress da lavoro che sono rappresentate mediante un grafo. Un grafo è un oggetto matematico costituito da un insieme di nodi, che rappresentano le variabili casuali, e un insieme di rami, che rappresentano le dipendenze condizionali.

Dalla loro comparsa negli anni Novanta ad oggi (Lauritzen, 1996; Lauritzen *et al.*, 1989; Madigan *et al.*, 1995), i progressi metodologici sui modelli grafici sono numerosi, ma il numero delle loro applicazioni rimane ancora limitato. Questo approccio statistico ha il vantaggio di sintetizzare un sistema complesso, come quello dello stress lavoro-correlato, in una figura di facile lettura e comprensione delle informazioni e inoltre contribuisce a distinguere i rapporti di dipendenza diretta da quella indiretta.

## Materiali e metodi

L'obiettivo di questo lavoro è quello di rappresentare attraverso un modello grafico il complesso sistema di dipendenze condizionali tra le variabili che misurano i potenziali fattori di rischio stress da lavoro nel sistema universitario, al fine di individuare nuovi indicatori che potrebbero essere utili per la misurazione della performance.

I dati sono stati rilevati utilizzando una batteria di test composta da tre questionari standardizzati, quali l'*HSE Management Standards Indicator Tool*, il *General Health Questionnaire* (GHQ-12) e il *Negative Acts Questionnaire Revised* (NAQ-R) su 485 dipendenti dell'Università di Sassari. Il questionario HSE validato in versione italiana da Iavicoli (2010) misura lo stress considerando sette dimensioni, tra le quali l'*Autonomia*, il rapporto con il superiore.

La versione italiana del questionario GHQ-12, adattata da Fraccaroli *et al.* (1991), consente di indagare sulla sfera della salute psicologica: depressione, ansia, deterioramento sociale e ipocondria. Inoltre, valuta i disturbi della personalità o quelli dovuti all'adattamento associati al distress.

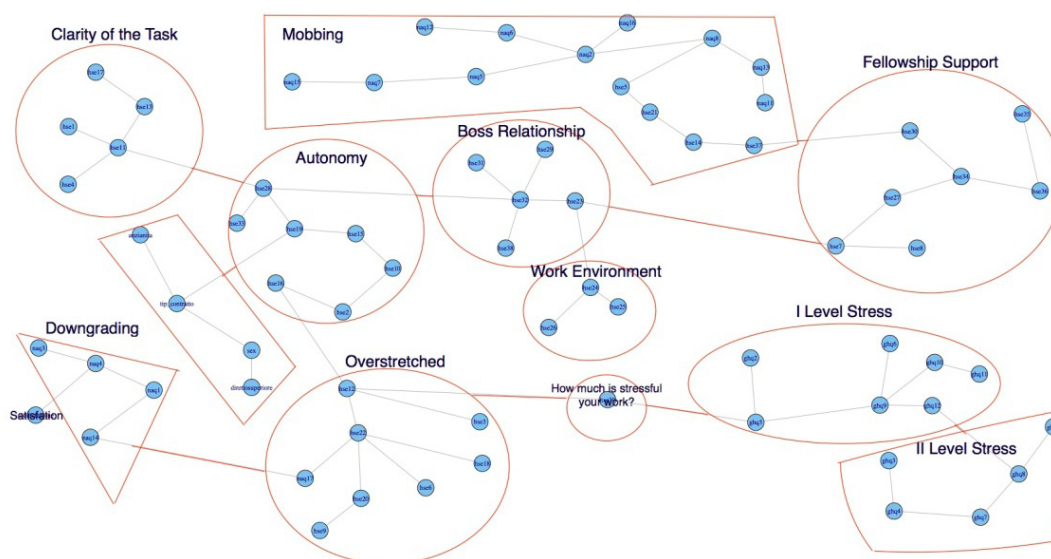
Il questionario NAQ-R, versione italiana (Giorgi *et al.*, 2012), misura i comportamenti negativi sul lavoro (mobbing, declassamento), sulla persona e sulla vita privata. Gli item sono misurati su una scala Likert con risposta da 1 (estremamente in disaccordo) a 5 (estremamente d'accordo).

L'analisi statistica è stata eseguita in tre step:

- step 1: si è ridotta la dimensionalità del set di dati mediante clustering di gruppi di elementi che appartengono a un concetto specifico. Attraverso modelli grafici log-lineari (Whittaker, 1989) si è studiata la struttura di dipendenza condizionale delle variabili misurate con i questionari HSE, GHQ e NAQ-R. Di conseguenza, questa struttura di dipendenza condizionale è stata utilizzata per determinare gruppi di elementi che appartengono a un cluster che, probabilmente, rappresenta un unico concetto (variabile latente). In questo step abbiamo eseguito un'analisi fattoriale al fine di corroborare la nostra ipotesi sul gruppo di clustering;
- step 2: sono stati individuati dieci concetti (variabili latenti) che riassumono le informazioni raccolte mediante i tre questionari;
- step 3: si è studiata la struttura di dipendenza condizionale tra i dieci concetti (variabili latenti) determinati attraverso i modelli grafici Gaussiani (Whittaker, 1989).

## Risultati

Il modello grafico log-lineare produce il grafo riportato in Figura 1. In questo grafo ciascun nodo rappresenta un item dei tre questionari. I nodi sono raggruppati in un insieme di item (cluster) che formano una variabile latente (concetti che sono legati allo stress da lavoro). Ad esempio, il concetto di *Autonomy* è formato da 7 item (HSE 28, HSE 19, HSE 15, HSE 16, HSE 10, HSE 2, HSE 33), il *Boss relationship* è formato da 5 elementi (HSE 31, HSE 29, HSE 32, HSE 23, HSE 38). Maggiori dettagli sulle variabili latenti e i loro componenti sono di seguito riportati



**Figura 1. Grafo delle dipendenze condizionate tra gli item dei questionari HSE, NAQ-R e GHQ**

Si noti che questi cluster sono stati formati usando la nostra conoscenza a priori del fenomeno. Al fine di confermare le nostre ipotesi successivamente abbiamo applicato l'analisi fattoriale. L'analisi di ogni cluster (Figura 1) porta alle seguenti considerazioni: la maggior parte degli elementi che compongono *Mobbing*, *Work-Environment*, *Pre-stress*, *Autonomy* e *Interrelations* appartengono agli item del questionario HSE, mentre la maggior parte degli elementi che compongono *Ruolo*, *Gossip*, e *Performance* appartengono al questionario NAQ-R; *Overstretched*, *I livello di stress*, *II livello di stress* appartengono al questionario GHQ. In questa analisi preliminare abbiamo aggiunto una variabile che riguarda la *Satisfaction* dei lavoratori (nella Figura 2 è il numero 11), misurata con un punteggio da 0-10. Nel modello sono state inserite alcune variabili indipendenti relative alle caratteristiche del soggetto, quali il sesso, l'età e la tipologia di contratto. Queste variabili sono risultate legate al concetto di *Autonomy* e non sono incluse nel modello grafico gaussiano.

L'analisi statistica relativa al secondo step ha generato le variabili latenti che misurano concetti specifici legati allo stress. Tali variabili sono state create calcolando la media di ogni cluster di elementi. In questo modo riduciamo il numero delle variabili da 67 elementi a 10 variabili latenti. Queste 10 variabili sono riportate nella Tabella 1.

Tabella 1. Fattori di rischio legati al lavoro e una breve spiegazione del loro significato

Fattore di rischio	Significato
<i>Clarity of the task</i>	Chiarezza del compito lavorativo rispetto alla <i>mission</i> aziendale
<i>Autonomy</i>	Autonomia di decidere quando prendere una pausa, come organizzare l'orario di lavoro e come lavorare
<i>Mobbing</i>	Atti negativi sul lavoro
<i>Fellowship support</i>	Incoraggiamento e supporto dai colleghi
<i>Boss relationship</i>	Incoraggiamento e qualità di relazione con i superiori
<i>Work environment</i>	Risorse di lavoro offerte dall'organizzazione
<i>Downgrading</i>	Ridurre qualcuno ad un'attività o posizione inferiore
<i>Overstretched</i>	Richieste eccessive o pressione eccessiva sui lavoratori
<i>First level of stress</i>	Primi sintomi di disagio
<i>Second level of stress</i>	Altri sintomi di disagio

Nel terzo step dell'analisi è stato stimato un grafo di dipendenza condizionata tra le 10 variabili latenti (riportate nell'Allegato al capitolo), assumendo un modello grafico gaussiano. Il grafo di dipendenza condizionata è mostrato in Figura 2.

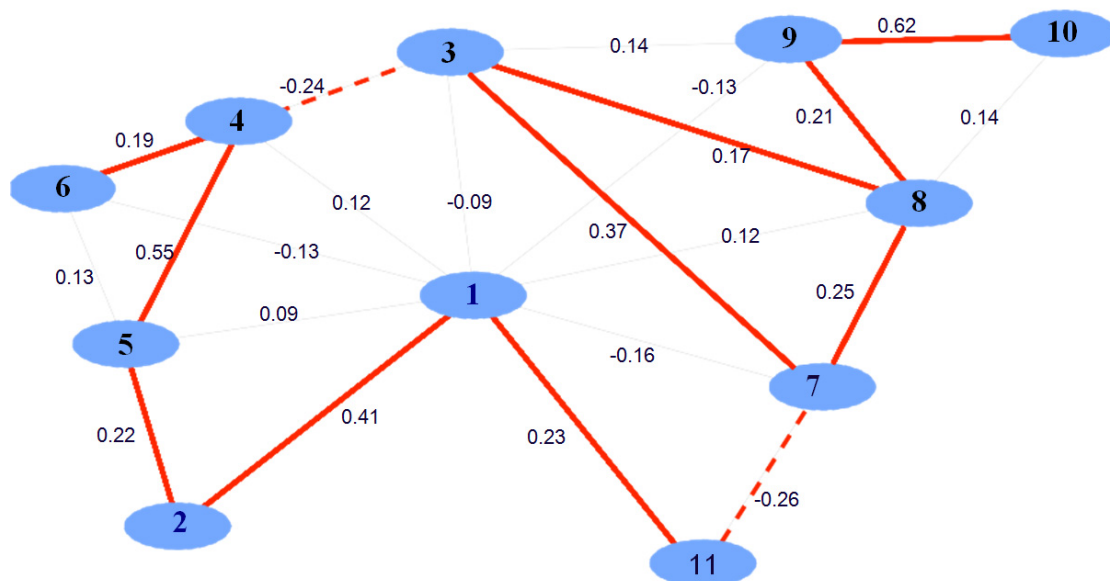


Figura 2. Grafo delle dipendenze condizionate: i legami tratteggiati rappresentano correlazioni condizionate negative e i collegamenti meno marcati rappresentano quelle positive. I collegamenti più spessi indicano una maggiore correlazione condizionate (i legami che hanno un peso inferiore a 0,20 in valore assoluto non sono stati rappresentati)

I tre livelli di stress rappresentati in alto a destra della Figura 2 sembrano indicare un percorso che parte da un livello inferiore di stress (8. *Overstretched*) che produce livelli

potenzialmente pericolosi di stress (9. *I level of stress*; 10. *II level of stress*). Una persona che si sente demansionata (7. *Downgrading*) ha più probabilità di avere alcuni segnali di stress e questo può implicare insoddisfazione. Il *Mobbing* (in Figura 2 indicato con il 3) sembra avere un impatto sia sulla soddisfazione dei dipendenti che sull'*Overstretched*. Inoltre, il grafo in figura 2 mostra un nodo centrale, che riguarda il concetto di chiarezza del compito (1. *Clarity of the task*): sembra che compiti chiari abbiano effetti positivi (nel senso che riducono) su molti fattori di stress legati al lavoro (11. *Satisfaction*, 2. *Autonomy*, 7. *Downgrading* e 4. *Fellowship support*). *Fellowship support* è negativamente correlato al *Mobbing*, il che significa che una persona che si sente più sostenuta dai colleghi è meno soggetta a mobbing. C'è anche un interessante percorso da *Autonomy* verso *Fellowship support* che passa attraverso *Boss relationship* (in Figura 2 indicato con il 5).

## Conclusione

L'applicazione dei modelli grafici ha mostrato che lo stress legato al lavoro va studiato in una visione multivariata, come quella del grafo di dipendenza condizionata, che fornisce una visione globale, e non parziale di un fenomeno complesso, qual è quello dello stress.

I risultati ottenuti dall'indagine trasversale, seppur preliminari, sembrano mostrare che un nodo importante del network è la chiarezza del compito (*Clarity of the task*) che, in un'organizzazione complessa come l'Università, può essere utilizzata come indicatore di valutazione delle performance. Allo stesso modo, variabili importanti che possono indicare un alto livello di stress per i dipendenti (quindi problemi di salute) sono mobbing e demansionamento, mentre la soddisfazione (*Satisfaction*) sembra ridurre notevolmente il rischio.

Seppur con alcuni limiti, i risultati di questo lavoro forniscono evidenze per approfondimenti in questo settore di ricerca. In primo luogo, la base volontaria dei soggetti partecipanti all'indagine implica la non rappresentatività del campione, in quanto non probabilistico e non consente di generalizzare i risultati ottenuti all'intera popolazione di riferimento. In secondo luogo, i costrutti in generale e quelli legati allo stress da lavoro in particolare, sono difficili da misurare, poiché si basano solo su risposte soggettive. Indicatori oggettivi che misurano lo stress da lavoro dovrebbero essere integrati con quelli soggettivi, al fine di implementare il modello grafico con nuove variabili e nuovi costrutti e generare nuove relazioni, sviluppare nuovi indicatori utili per la misurazione della performance e per l'adozione di misure di sorveglianza e di prevenzione dei lavoratori in tutte le organizzazioni complesse.

## Bibliografia

- Cohen S. Relationships and Health. *American Psychologist* 2004;59(8):676-84.
- EU-OSHA. *OSH in figures: stress at work — facts and figures*. Luxembourg: European Risk Observatory Report. European Communities; 2009.
- Fadda S, Solinas G, Scano G. La valutazione dello stress lavorativo in ambito universitario: analisi descrittiva delle dimensioni psicologiche e delle dimensioni organizzative. *Ricerca in vetrina. Originalità e impatto della ricerca scientifica di dottorandi e dottori di ricerca*. Milano: Franco Angeli; 2015.
- Fadda S, Solinas G, Scano G. Proposta di un percorso metodologico per la valutazione dello stress in ambito universitario: risultati preliminari. *Verifica della metodologia di Valutazione del rischio stress lavoro-correlato*. Roma: Edizioni Palinsesto, 2013; p. 76-92.

- Fraccaroli F, Depolo M, Sarchielli G. L'uso del General Health Questionnaire di Goldberg in una ricerca su giovani disoccupati. *Bollettino di Psicologia Applicata* 1991;197:13-9.
- Giorgi G, Arenas A, Leon Perez JM. An operative measure of workplace bullying: the negative acts questionnaire across Italian companies. *Industrial Health* 2011;49:686-95.
- Lauritzen SL, Wermuth N. Graphical models for associations between variables, some of which are quantitative and some qualitative. *Annals of Statistics* 1989;17(1):31-57.
- Lauritzen SL. *Graphical models*. Oxford: Oxford University Press; 1996.
- Madigan D, York J, Allard D. Bayesian graphical models for discrete data. *International Statistical Review/Revue Internationale de Statistique* 1995; 63:215-32.
- Pignata S, Boyd C, Gillespie N, Provis C, Winefield AH. Awareness of stress-reduction interventions: the impact on employees' well-being and organizational attitudes. *Stress Health* 2016;32(3):231-43.
- Tofighi B. A study of the relationship between stress and psychosomatic disorders. *IPEDR* 2001;44(27):124-7.
- Whittaker J. *Graphical models in applied multivariate statistics*. Chichester: Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics; 2008.



## **Allegato al capitolo**

---

### **Item HSE, GHQ, NAQ-R per 10 variabili latenti**

#### **1. Clarity of the task**

- HSE1 *Ho chiaro che cosa ci si aspetta da me sul lavoro*
- HSE4 *So come svolgere il mio lavoro*
- HSE11 *Mi sono chiari i miei compiti e le mie responsabilità*
- HSE13 *Mi sono chiari scopi e obiettivi del mio reparto o ufficio*
- HSE17 *Comprendo in che modo il mio lavoro si inserisce negli obiettivi generali dell'organizzazione*

#### **2. Autonomy**

- HSE2 *Posso decidere quando fare una pausa*
- HSE10 *Ho voce in capitolo sui miei ritmi di lavoro*
- HSE15 *Ho libertà di scelta nel decidere in che modo svolgere il mio lavoro*
- HSE16 *Non mi è possibile avere sufficienti momenti di pausa*
- HSE19 *Ho la possibilità di scegliere che cosa fare sul lavoro*
- HSE28 *Ho voce in capitolo su come svolgere il mio lavoro*
- HSE33 *Il mio orario di lavoro può essere flessibile*

#### **3. Mobbing**

- HSE5 *Sono soggetto a molestie personali sotto forma di parole o comportamenti sgradevoli*
- HSE14 *Ci sono attriti o conflitti tra colleghi*
- HSE21 *Al lavoro sono soggetto a prepotenze e vessazioni*
- HSE37 *Le relazioni sul lavoro sono tese e difficili*
- NAQ2 *Viene umiliato e ridicolizzato per ciò che fa sul lavoro*
- NAQ5 *Vengono diffusi pettegolezzi e gossip che la riguardano*
- NAQ 6 *Viene ignorato, escluso o è soggetto a trasferimenti ingiustificati*
- NAQ7 *Vengono fatti commenti offensivi o insulti sulla sua persona o sulla sua vita privata*
- NAQ8 *È rimproverato in malo modo o è vittima di aggressività e rabbia*
- NAQ11 *Le vengono continuamente fatti notare i suoi errori e i suoi sbagli*
- NAQ12 *Lei viene ignorato o quando si avvicina agli altri deve affrontare reazioni ostili*
- NAQ13 *Il suo lavoro e il suo impegno vengono continuamente criticati*
- NAQ15 *È soggetto di false accuse*
- NAQ16 *È soggetto a eccessivo sarcasmo e prese in giro nei suoi confronti*

#### **4. Fellowship support**

- HSE7 *Se il lavoro diventa difficile posso contare sull'aiuto dei miei colleghi*
- HSE8 *Ricevo informazioni di supporto che mi aiutano nel lavoro che svolgo*
- HSE27 *I colleghi mi danno l'aiuto e il sostegno di cui ho bisogno*
- HSE30 *Al lavoro ricevo dai miei colleghi il rispetto che merito*
- HSE34 *I miei colleghi mi danno ascolto quando parlo dei miei problemi di lavoro*
- HSE35 *Quando vengono apportati dei cambiamenti al lavoro, mi è chiaro che effetto avranno in pratica*
- HSE36 *Sono supportato in lavori emotivamente impegnativi*

#### **5. Boss relationship**

- HSE23 *Posso contare sull'aiuto del mio capo quando ho problemi sul lavoro*
- HSE29 *Ho sufficienti opportunità di chiedere spiegazioni ai superiori sui cambiamenti relativi al lavoro*
- HSE31 *Il personale viene sempre consultato sui cambiamenti relativi al lavoro*
- HSE32 *Se qualcosa mi ha turbato o infastidito sul lavoro, posso parlarne con il mio capo*
- HSE38 *Al lavoro il mio capo mi incoraggia*

#### **6. Work Environment**

- HSE24 *L'ambiente fisico in cui lavoro è accettabile*
- HSE25 *Lo spazio di lavoro è adeguato ai compiti che devo svolgere*
- HSE26 *La climatizzazione dell'ambiente è confortevole*

### **7. Downgrading**

- NAQ1 *Qualcuno trattiene informazioni necessarie per il suo lavoro*
- NAQ3 *È tenuto a svolgere lavori che sono chiaramente inferiori al suo livello di competenza*
- NAQ4 *Responsabilità cruciali che le competono le sono tolte o vengono sostituite con compiti di poca importanza*
- NAQ14 *Le vengono assegnati compiti con obiettivi o con scadenze irragionevoli*

### **8. Overstretched**

- HSE3 *Sul lavoro persone diverse mi fanno richieste che è difficile combinare*
- HSE6 *Ho scadenze che è impossibile rispettare*
- HSE9 *Devo lavorare molto intensamente*
- HSE12 *Devo trascurare alcuni compiti perché ho troppo da fare*
- HSE18 *Ricevo pressioni per lavorare molte ore*
- HSE20 *Devo svolgere il mio lavoro molto velocemente*
- HSE22 *Ho scadenze temporali impossibili da rispettare*
- NAQ17 *È esposto ad un carico di lavoro impossibile da gestire*

### **9. I level of stress**

- GHQ 2 *Hai perso molto sonno per delle preoccupazioni*
- GHQ 5 *Ti sei sentito continuamente sotto stress (tensione)*
- GHQ 6 *Hai avuto l'impressione di non essere in grado di superare le difficoltà*
- GHQ 9 *Ti sei sentito infelice e depresso*
- GHQ 10 *Hai perso fiducia in te stesso*
- GHQ 11 *Hai pensato di essere una persona senza valore*
- GHQ 12 *Ti sei sentito, tutto sommato, abbastanza contento*

### **10. II level of stress**

- GHQ 1 *Sei stato in grado di concentrarti sulle cose che facevi*
- GHQ 3 *Ti sei sentito utile*
- GHQ 4 *Ti sei sentito capace di prendere delle decisioni*
- GHQ 7 *Sei stato in grado di svolgere volentieri le tue attività quotidiane*
- GHQ 8 *Sei stato in grado di affrontare i tuoi problemi*

# MODELLO DI EQUAZIONI STRUTTURALI PER L'ANALISI DEL RISCHIO PSICOSOCIALE

Maura Galletta, Igor Portoghese, Marcello Campagna  
*Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Clinica e Molecolare, Università degli Studi di Cagliari,  
Cagliari*

## Introduzione

La qualità della formazione negli studenti delle facoltà di infermieristica dipende in larga parte dalla qualità dell'esperienza clinica inerente il curriculum universitario.

In letteratura (Del Prato *et al.*, 2011) è riportato che gli studenti di infermieristica, oltre ad affrontare elementi di stress durante il loro percorso di studio universitario sono anche sottoposti a fattori di stress legati alla pratica clinica durante la loro esperienza di tirocinio. In effetti, da una prospettiva formativa, i tirocini clinici possono offrire alla persona in formazione un ambiente di lavoro reale in cui è possibile applicare le conoscenze e le capacità professionali sviluppate teoricamente nel percorso di formazione (Newton *et al.*, 2010).

Da un punto di vista clinico, l'esperienza di apprendimento sviluppata sul campo permette di formare nuovi potenziali professionisti che si adattano perfettamente alla specifica area infermieristica in cui è avvenuta la formazione (Happel, 2008).

Tuttavia, sebbene il tirocinio clinico possa essere considerato la parte più importante della formazione dell'infermiere-studente, la letteratura (Del Prato *et al.*, 2011; Mahat, 1998; Beck & Srivaska, 1991) ha mostrato che gli studenti spesso vivono esperienze di tirocinio insoddisfacenti riferendo di "essere non graditi" e di "non sentirsi parte del team". Essi riferiscono di non ricevere sufficiente supporto e feedback costruttivo, e vivono con terrore la possibilità di commettere errori.

Dati questi presupposti, il tirocinio clinico potrebbe essere per gli studenti fonte di alto rischio psicosociale e dei conseguenti comportamenti disfunzionali sul lavoro, oltre ad essere motivo condizionante a voler proseguire gli studi universitari.

Sebbene moderate quantità di stress possono motivare e aumentare il benessere e la prestazione ovvero *eustress*, stress positivo riferito ad una risposta adattiva alla situazione stressogena (Gibbons *et al.*, 2007), la necessità di mitigare lo stress negativo, *distress*, con la creazione di ambienti di supporto permette di facilitare l'attività formativa ed è fondamentale per favorire il successo e la socializzazione professionale dei futuri infermieri.

L'obiettivo dello studio è quello di testare un modello esplorativo di relazioni tra variabili legate allo stress di ruolo, la relazione con il tutor, il rispetto percepito e la soddisfazione per la pratica clinica. Nello specifico, sulla base di un modello teorico Job Demand-Resources (JD-R) di Bakker e Demerouti (2007), sono stati considerati aspetti relativi al lavoro quali: conflitto e ambiguità di ruolo (spesso vissuti dai giovani in formazione e considerati fonti di stress mentale ed emozionale), relazione di supporto con il tutor e rispetto percepito. Tali aspetti sono stati considerati elementi protettivi dallo stress in grado di aumentare la soddisfazione dello studente (variabile di *outcome*).

## Materiali e metodi

È stata realizzata un'indagine descrittiva e trasversale con compilazione di un questionario on-line. Lo studio ha coinvolto 287 studenti universitari sardi iscritti al secondo e terzo anno del Corso di Laurea in Scienze Infermieristiche. Gli studenti del primo anno non sono stati coinvolti perché al momento dello studio non era stata avviata l'attività di tirocinio.

Il questionario include una sezione socio-anagrafica e un insieme di scale validate presenti in letteratura. Per le scale in cui non era presente una validazione italiana è stata eseguita la procedura della *translation-back-translation* (Brislin, 1970). Per testare la relazione con il tutor sono stati utilizzati tre item adattati della scala di *Leader-Member Exchange* (Graen *et al.*, 1995) ( $\alpha = 0,91$ ). L'ambiguità (quattro item,  $\alpha = 0,70$ ) e il conflitto di ruolo (tre item,  $\alpha = 0,74$ ) sono stati misurati attraverso le sottoscale della Scala di Stress di Ruolo (Rizzo *et al.*, 1970) e adattati allo studio. Il rispetto percepito è stato misurato utilizzando la sottoscala di tre item ( $\alpha = 0,80$ ) del *Reward Component Esteem Scale* (Siegrist, 1996). Infine, la soddisfazione per la pratica clinica è stata misurata con tre item ( $\alpha = 0,78$ ), della scala di Cortese (2001).

Le relazioni tra le variabili sono state testate attraverso un modello di equazioni strutturali, utilizzando il software AMOS 18.0.

## Risultati

Il campione di 287 studenti è così suddiviso per età: 53% tra 20-23 anni, 15% tra 24-27 anni, 26% tra 28-35 anni e 6% over 36 anni.

Il modello delle relazioni tra le variabili oggetto di studio ha mostrato una buona adattabilità:  $\chi^2_{(97)} = 159,37$ ; *Incremental Fit Index* (IFI) = 0,97; *Comparative Fit Index* (CFI) = 0,97; *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) = 0,05. Tutti i coefficienti beta del modello sono risultati significativi ( $p < 0,05$ ).

I risultati riportati in Figura 1 mettono in evidenza una relazione negativa e significativa tra la qualità delle relazioni di scambio e supporto con il tutor e l'ambiguità ( $\beta = -0,63$ ,  $p < 0,05$ ) e il conflitto di ruolo ( $\beta = -0,46$ ,  $p < 0,05$ ), così come è emersa una relazione positiva ( $\beta = 0,38$ ,  $p < 0,05$ ) con la soddisfazione per la pratica clinica, ossia il tirocinio.

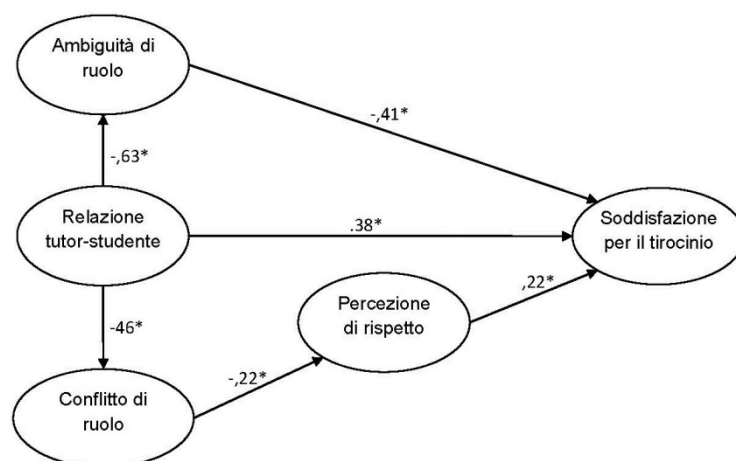


Figura 1. Modello di relazioni tra variabili con coefficienti beta ( $\beta$ ) standardizzati

Inoltre, è risultata significativa la relazione negativa tra ambiguità di ruolo e soddisfazione per il tirocinio formativo ( $\beta = -0,41$ ,  $p < 0,05$ ). Il conflitto di ruolo è negativamente associato al rispetto percepito ( $\beta = -0,22$ ,  $p < 0,05$ ), che a sua volta, è positivamente associato alla soddisfazione con il tirocinio ( $\beta = 0,22$ ,  $p < 0,05$ ) giocando un importante ruolo di mediazione nel modello di regressione senza l'inserimento della variabile *rispetto percepito* (relazione tra conflitto di ruolo e soddisfazione:  $\beta = -0,39$ ,  $p < 0,001$ ); con l'inserimento del rispetto percepito come mediatore, il modello di relazione tra conflitto di ruolo e soddisfazione riporta un valore di  $\beta = -0,09$ ,  $p > 0,05$ ; con effetto di mediazione  $\gamma = 0,61$ , IC = 0,43–0,60,  $p < 0,001$ .

La varianza spiegata dal modello finale è risultata del 39% per l'ambiguità di ruolo, del 22% per il conflitto di ruolo, del 5% per il rispetto percepito e del 59% per la soddisfazione per il tirocinio.

## Conclusioni

Guidati dal modello JD-R (Bakker *et al.*, 2007), lo studio ha esplorato il ruolo di alcuni potenziali fattori di benessere/malessere legati alla pratica clinica nel percorso di apprendimento dei futuri infermieri. I risultati hanno evidenziato che gli ambienti formativi caratterizzati da rispetto, fiducia e relazioni di qualità possono mitigare fattori negativi quali stress e ridurre il rischio psicosociale tra gli studenti infermieri.

Inoltre, è emerso che quando la relazione di scambio e di supporto tra il tutor e lo studente in formazione è di bassa qualità, c'è un rischio più alto che si verifichi ambiguità e conflitto di ruolo nello studente, che può portare a malessere mentale ed emotivo, oltre che ad una minore soddisfazione per la pratica clinica. Viceversa, quando la relazione tra tutor e studente è di supporto allo studente, anche la soddisfazione per la propria esperienza di tirocinio aumenta e questo atteggiamento è importante per il proseguimento degli studi universitari e per il consolidamento della professionalità del futuro infermiere. Infine, è stato trovato un effetto di mediazione del rispetto percepito sulla relazione tra conflitto di ruolo e soddisfazione. Questo significa che maggiore è la percezione di conflitto dello studente, minore è la percezione di rispetto da parte del sistema (relazione negativa), e questo a sua volta diminuisce (relazione positiva) la soddisfazione per il tirocinio stesso.

È utile sottolineare alcuni limiti dello studio. In primo luogo, la ricerca di tipo trasversale non ha permesso di stabilire un rapporto di causa-effetto tra le variabili osservate. Inoltre, la compilazione del questionario online non ha permesso un adeguato controllo degli studenti sull'adesione alla compilazione in assenza di fattori di disturbo. Inoltre, i questionari anonimi sono risultati spesso incompleti di intere sezioni o della scheda anagrafica, e ciò non consente di risalire alle caratteristiche degli studenti che hanno rifiutato la compilazione. Inoltre, il questionario sottoforma di *self-report* potrebbe avere condizionato le risposte degli studenti per via della desiderabilità sociale (Podsakoff *et al.*, 1986).

Uno sviluppo futuro dello studio è il ricorso a misure obiettive quali ad esempio valutazioni da parte dei tutor o valutazioni esterne della prestazione.

Infine, avendo condotto lo studio solo in una Università italiana, non è possibile effettuare confronti con altre realtà e quindi generalizzare i risultati. Tuttavia, la presente ricerca si riferisce ad uno studio pilota che pone le basi per un'indagine futura più ampia e accurata.

Data l'attuale carenza di personale infermieristico nelle strutture sanitarie (WHO, 2006; Aluttis *et al.*, 2014), i risultati dello studio possono avere importanti implicazioni per il reclutamento, la ritenzione dei giovani infermieri e lo sviluppo professionale. In questo senso, alcune strategie organizzative e di collaborazione tra Università e strutture ospedaliere

dovrebbero essere implementate per facilitare l'attinenza dei *curricula* universitari con i programmi di tirocinio e favorire l'apprendimento clinico.

Inoltre, le Università e le strutture ospedaliere dovrebbero collaborare e interfacciarsi per consentire la ricerca continua sui fattori dell'ambiente clinico così da facilitare e migliorare l'apprendimento sul campo. Infine, il tutor infermiere dovrebbe essere in grado di:

- fornire supporto allo studente per consentire un efficace inserimento nell'ambiente di apprendimento e ritagliare questo sulla base degli obiettivi clinici e del percorso formativo specifico;
- implementare modalità di coinvolgimento dello studente nei corsi clinici (seminari guidati e valutazione della performance) e valutare la loro efficacia sulla base degli obiettivi e dei risultati raggiunti per incrementare la fiducia e la confidenza degli studenti verso la professione attiva nella pratica clinica (D'Souza, 2013).

## Bibliografia

- Aluttis C, Bishaw T, Frank MW. The workforce for health in a globalized context – global shortages and international migration. *Global Health Action* 2014;7:23611.
- Bakker AB, Demerouti E. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 2007;22:309-28.
- Beck D, Srivaska R. Perceived level and sources of stress in baccalaureate nursing students. *Journal of Nursing Education* 1991;30:127-33.
- Brislin RW. Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology* 1970;1:185-216.
- Cortese CG. Prima standardizzazione del Questionario per la Soddisfazione per il lavoro (QSO). *Risorsa Uomo* 2001; 8:331–349.
- D'Souza MS, Venkatesaperumal R, Radhakrishnan J, Balachandran S. Engagement in clinical learning environment among nursing students: Role of nurse educators. *Open Journal of Nursing* 2013;3:25-32.
- Del Prato D, Bankert E, Grust P, Joseph J. Transforming nursing education: a review of stressors and strategies that support students' professional socialization. *Journal of Advances in Medical Education and Practice* 2011;2:109-16.
- Gibbons C, Dempster M, Moutray M. Stress and eustress in nursing students. *Journal of Advanced Nursing* 2007; 61:282-90.
- Graen GB, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective. *Leadership Quarterly* 1995;6:219-47.
- Happel B. The importance of clinical experience for mental health nursing – part 1: undergraduate nursing students' attitudes, preparedness and satisfaction. *International Journal of Mental Health Nursing* 2008;17:326-32.
- Mahat G. Stress and coping: junior baccalaureate nursing students in clinical settings. *Nursing Forum* 1998; 33:11-12.
- Newton JM, Jolly BC, Ockerby CM, Cross WM. A clinical learning environment scale: a factor analysis. *Journal of Advanced Nursing* 2010;66:1371-481.
- Podsakoff PM, Organ DW. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management* 1986;12:531-44.
- Rizzo J, House R, Lirtzman S. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 1970;15:150-63.

Siegrist J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996;1:27-41.

World Health Organization. *The world health report – working together for health*. Geneva: WHO; 2006.

# MAUGERI STRESS INDEX: VALUTAZIONE PRELIMINARE E VALUTAZIONE SOGGETTIVA

Ines Giorgi (a), Giorgio Bertolotti (a), Davide Massidda (b), Giulio Vidotto (c), Marcello Imbriani (d, e)

(a) *Unità di Psicologia, Fondazione Salvatore Maugeri, IRCCS, Pavia*

(b) *Dipartimento di Pedagogia, Psicologia e Filosofia, Università degli Studi di Cagliari, Cagliari*

(c) *Dipartimento di Psicologia Generale, Università degli Studi Padova, Padova*

(d) *Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense, Università degli Studi di Pavia, Pavia*

(e) *Dipartimento Medicina del Lavoro, Tossicologia e Rischi ambientali, Fondazione S. Maugeri, IRCCS, Pavia*

## Introduzione

Gli strumenti dedicati alla misura dello stress lavoro-correlato sono incentrati principalmente sulla valutazione del clima organizzativo e sull'analisi di dinamiche che si instaurano sul posto di lavoro. Secondo Newman e Beehr (1979), lo stress lavoro-correlato è una situazione nella quale l'ambiente lavorativo interagisce con la percezione del lavoratore in modo da alterarne la condizione psicologica. Conseguentemente, le problematiche connesse allo stress lavoro-correlato non devono essere affrontate operando esclusivamente sulla situazione stressogena o sulla percezione soggettiva, ma sulla loro interazione.

Il panorama della letteratura psicologica offre diversi questionari per la valutazione di tali aspetti, come il *Job Content Questionnaire* (JCQ) (Choi *et al.*, 2009; Karasek, 1979; Karasek *et al.*, 1998), il *Work Organization Assessment Questionnaire* (WOAQ) (Griffiths *et al.*, 2006) e l'*Effort-Reward Imbalance Questionnaire* (ERI) (Siegrist, 1996; Siegrist *et al.*, 2004). Si tratta di strumenti basati su diverse concezioni dello stress lavoro-correlato che possono essere considerati non come alternative mutuamente esclusive, ma come complementari fonti conoscitive. Tuttavia, si avverte ancora la mancanza di uno strumento in grado di esaminare le risorse e le capacità individuali che possono mettere l'individuo in grado di far fronte alle situazioni stressanti sul posto di lavoro, concentrandosi quindi proprio sull'interazione fra l'individuo e l'ambiente lavorativo.

Nel presente lavoro si è cercato di colmare questa lacuna, alla luce del documento redatto da parte della Commissione Consultiva nel 2010 inerente le direttive per la valutazione dello stress. In tale documento è individuata una fase preliminare e una di approfondimento, ed è indicato l'utilizzo di questionari come strumenti di autovalutazione.

Considerando le indicazioni della Commissione Consultiva, il gruppo di lavoro ha messo a punto il *Maugeri Stress Index* – forma ridotta (MASI-R), un questionario *self-report* pensato per la valutazione dello stress lavoro-correlato sia in fase di esame approfondito sia preliminare. Il questionario è studiato per poter essere utilizzato in tutti quei contesti lavorativi in cui un processo di sensibilizzazione sulle problematiche dello stress e verso una politica partecipativa nei confronti del rischio può consentire il monitoraggio di gruppi omogenei di lavoratori che si interrogano non solo sui limiti, ma anche sulle risorse utili per fronteggiare le richieste e i cambiamenti organizzativi.

Il MASI-R è un questionario di 37 item sviluppato sottoponendo a una procedura di riduzione un questionario più lungo, chiamato semplicemente MASI e comprendente 51 item, inizialmente validato da Giorgi *et al.* (2011) su un campione di 329 lavoratori. Entrambi i



questionari richiedono di esprimere il livello di accordo lungo una scala di risposta in formato Likert a cinque punti (per nulla, poco, abbastanza, molto, moltissimo); sono entrambi composti da quattro dimensioni (benessere, resilienza, percezione di supporto sociale, stili di *coping* negativo), che forniscono inoltre un indice Lie. Per ogni scala, un punteggio elevato è indice di elevato stress.

Nel presente lavoro sono descritti i passaggi che hanno permesso la costruzione del MASI-R, dalla versione estesa composta da 51 item alla versione ridotta. A partire da un'estensione dello studio di validazione del MASI su un campione più ampio rispetto allo studio originale, è stata operata una procedura di selezione degli item con lo scopo di ottenere una forma più compatta, ma ugualmente caratterizzata da buone proprietà psicometriche.

## Materiali e metodi

La dimensionalità del MASI è stata studiata attraverso l'Analisi Fattoriale Confermativa (*Confirmatory Factor Analysis*, CFA), tecnica che si inserisce nella più ampia cornice dei modelli di equazioni strutturali (Jöreskog, 1973). La CFA è stata utilizzata per verificare la bontà del modello implementato per il modello individuato attraverso l'analisi fattoriale esplorativa (Giorgi *et al.*, 2011) e per ridurre il numero di item, con lo scopo di ottenere la forma ridotta dello strumento (MASI-R). Le proprietà psicometriche della forma ridotta MASI-R sono state analizzate applicando il modello di misurazione di Rasch (Rasch, 1960).

*Partecipanti.* Il campione è composto da 1182 lavoratori (57,6% femmine, 42,4% maschi) di età media di 45,7 anni (deviazione standard 9,0). Il 76,1% dei partecipanti allo studio è costituito da professionisti del settore sanitario, il 15,1% da operai, il 4,6% da insegnanti e il 4,2% da dirigenti. Il 93,9% del campione ha un'occupazione a tempo indeterminato, e il 38% lavora su turni. Tutti i partecipanti hanno compilato il questionario in forma semi-anonima.

Sette questionari sono stati esclusi dalle analisi in quanto erano omesse almeno il 25% delle risposte (13 item), per cui si sono analizzati 1175 questionari. Per le analisi con i modelli di equazioni strutturali, i dati mancanti rimanenti (0,76% del totale) sono stati sostituiti con la media delle risposte calcolata su ogni item. Le analisi con il modello di Rasch sono state invece realizzate considerando esclusivamente i questionari compilati in tutti gli item, quindi su un campione complessivo totale pari a 904 soggetti.

*Analisi statistiche.* La CFA è partita dall'adattamento di un modello che assumeva fattori latenti non correlati. Successivamente, il modello è stato sviluppato aggiungendo le relazioni tra i fattori latenti. Tali relazioni sono state svincolate singolarmente, valutando di volta in volta il grado di miglioramento del modello nell'adattamento ai dati. Sono poi state eliminate quelle relazioni tra variabili osservate (item) e fattori latenti che comportavano un peggioramento nell'adattamento del modello. Gli item così identificati sono stati rimossi uno alla volta, sino a ottenere la forma ridotta dello strumento. Passo dopo passo, il miglioramento del modello veniva valutato utilizzando l'*Akaike Information Criterion* (AIC) (Akaike, 1974) e il *Bayesian Information Criterion* (BIC) (Schwarz, 1978).

Le proprietà degli item del MASI-R sono state studiate analizzando separatamente le singole scale utilizzando il *Partial Credit Model* (Wright & Masters, 1982), una formulazione politomica del modello di Rasch. L'affidabilità è stata valutata usando il *separation index G* per le persone ( $G_p$ ) e per gli item ( $G_i$ ) e l'indice *person separation reliability R*, analogo al più celebre alfa di Cronbach. Tali indici partono dal presupposto che un'elevata variabilità nelle abilità delle persone e nelle difficoltà degli item è necessaria affinché una misura sia affidabile. Bassi valori ( $G < 2$ ) indicano che lo strumento potrebbe non essere abbastanza sensibile per distinguere gli individui con alte e basse prestazioni, ovvero lo spettro di difficoltà degli item è

troppo ridotto, o ancora, il campione utilizzato non è sufficientemente ampio (Linacre, 2012). Le proprietà degli item sono state valutate usando gli *indici Infit e Outfit*. Questi indici forniscono la medesima informazione, ma l'*outfit* è più sensibile alla presenza di *outliers*; valori accettabili sono compresi tra 0,6 e 1,4 (Bond e Fox, 2007): valori più bassi indicano *overfit*, mentre valori più elevati indicano *underfit*.

Le analisi sono state eseguite nell'ambiente statistico R (R Core Team, 2015) utilizzando le librerie *lavaan* 0,5-11 (Rosseel, 2012) per la CFA ed *eRm* 0,15-0 (Mair & Hatzinger, 2007) per l'analisi con i modelli di Rasch.

## Risultati

*Analisi fattoriale confermativa.* Una preliminare analisi di consistenza interna delle scale, effettuata attraverso il calcolo dell'indice alfa di Cronbach, ha evidenziato dei buoni valori per le scale Benessere ( $\alpha = 0,94$ ) e Resilienza ( $\alpha = 0,89$ ); valori meno buoni, ma comunque accettabili, sono stati trovati per le scale Percezione di supporto sociale ( $\alpha = 0,64$ ) e Stili di *coping* negativo ( $\alpha = 0,65$ ).

Per quanto riguarda la CFA, il modello che assume dimensioni latenti non correlate presenta un adattamento piuttosto povero (CFI = 0,78; NNFI = 0,77; RMSEA = 0,06). Tuttavia, lo svincolamento dei parametri di covarianza tra fattori latenti ha comportato un miglioramento nell'adattamento ai dati (CFI = 0,82; NNFI = 0,81; RMSEA = 0,06).

*Riduzione degli item.* A partire dalla forma completa del questionario, sono stati individuati quegli item che presentavano una correlazione con il punteggio totale della relativa scala inferiore a 0,3 e quegli item che, se eliminati, causavano un incremento dell'alfa di Cronbach. Sono stati rimossi tre item dalla scala Percezione di supporto sociale, tre item dalla scala Resilienza e due item dalla scala Stili di *coping* negativo. Il modello risultante ha mostrato un adattamento migliore rispetto al modello di partenza (CFI = 0,86; NNFI = 0,85; RMSEA = 0,06).

Dall'ispezione degli indici di modifica (*modification indices*) sul valore  $\chi^2$  e dall'analisi del contenuto semantico delle affermazioni proposte, sono state individuate nove coppie di item potenzialmente correlati. Di ogni coppia è stato mantenuto un unico item, considerando come principio guida per la scelta la rilevanza di ognuno in una prospettiva clinica. Solo in un caso gli item sono stati entrambi eliminati, mentre in due casi essi sono stati entrambi mantenuti, inserendo poi però nel modello i relativi parametri di covarianza fra gli errori.

Il modello finale considera 37 item che costituiscono la versione breve dello strumento, chiamata MASI-R. Il grafico in Figura 1 riporta una descrizione grafica del modello con tutti i parametri stimati dalla CFA sul MASI-R, il quale mostra un adattamento accettabile (CFI = 0,88; NNFI = 0,87; RMSEA = 0,05).

*Analisi di affidabilità del MASI-R.* La *person reliability* del MASI-R ha dei valori buoni per le scale Benessere ( $R = 0,89$ ) e Resilienza ( $R = 0,89$ ), e accettabili per le scale Percezione di supporto sociale ( $R = 0,70$ ) e Stili di *coping* negativo ( $R = 0,50$ ). Analoghi i risultati per l'indice di *person separation*: valori adeguati per Benessere ( $G_p = 2,87$ ) e Resilienza ( $G_p = 2,79$ ), e valori più critici per Percezione di supporto sociale ( $G_p = 1,52$ ) e per Stili di *coping* negativo  $G_p = 0,99$ .

Sia l'indice *Infit* che l'indice *Outfit* risultano buoni per tutti gli item: varia tra 0,60 e 1,25 l'*Infit* e tra 0,58 e 1,31 l'*Outfit*; non si manifestano problemi di *overfit* o *underfit*. Le distribuzioni combinate di abilità delle persone e le difficoltà degli item mostrano che le difficoltà coprono abbastanza bene lo spettro delle abilità. Ciò viene confermato dall'indice di separazione G per gli item: i valori sono buoni per tutte le scale (Benessere: 15,10; Resilienza: 6,80; Percezione di supporto sociale: 11,01; Stili di *coping* negativo: 4,55); ciò indica che la variabilità delle difficoltà degli item è adeguata a coprire il *continuum* del tratto latente.

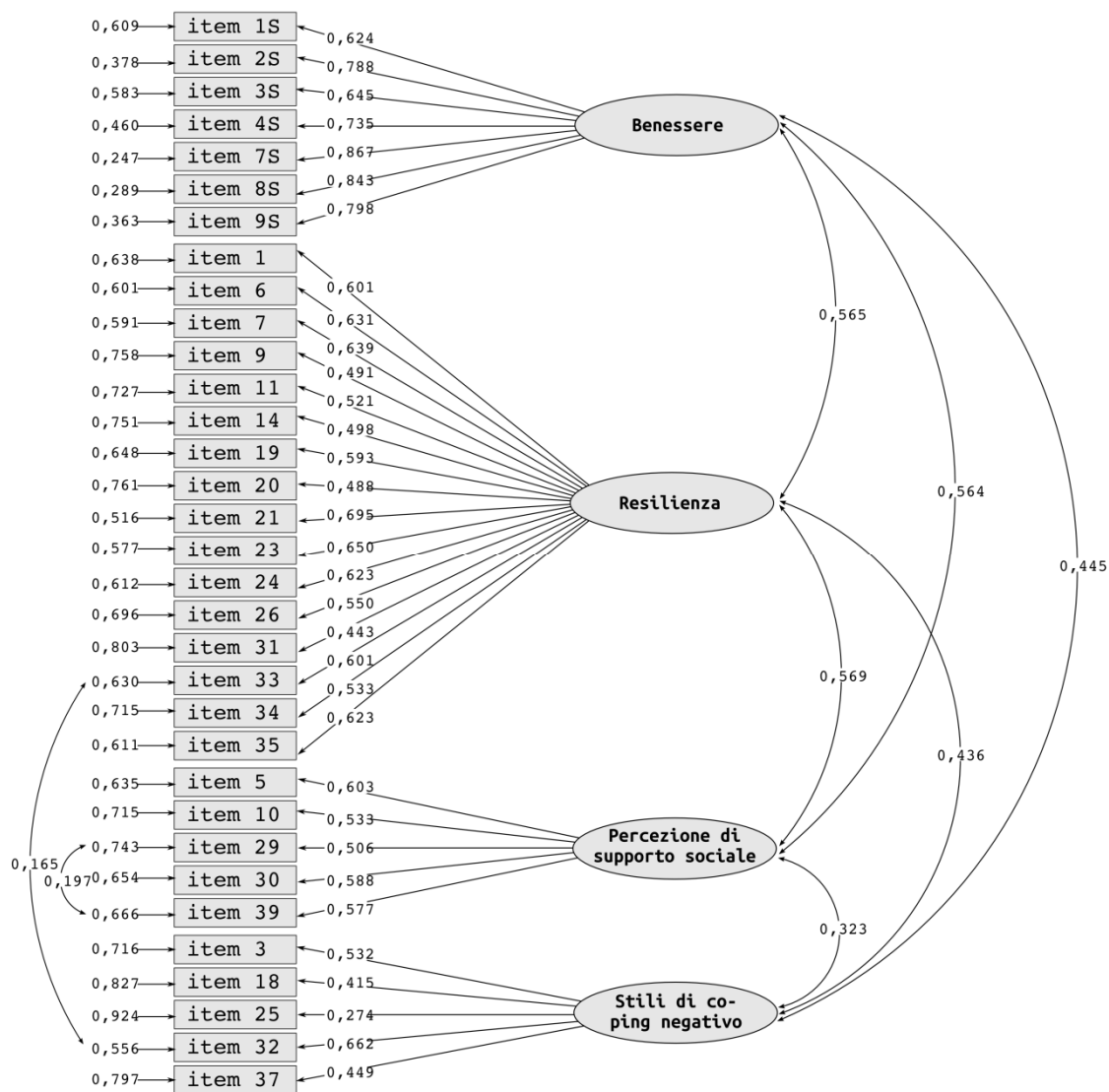


Figura 1. Rappresentazione grafica del modello Maugeri Stress Index – forma ridotta (MASI-R) stimato

## Discussione

Il MASI-R è uno strumento compatto ma comprensivo per la valutazione dello stress lavoro-correlato. È di facile somministrazione e può essere completato rapidamente dalla maggior parte dei rispondenti. Grazie all'uso di quattro scale fra loro correlate, il questionario misura diverse dimensioni che determinano l'indice di stress complessivo. Inoltre, lo strumento fornisce anche un indice che consente di individuare se un soggetto è incline a presentarsi sotto una luce socialmente favorevole.

Il MASI-R assume che la percezione di stress è un fattore latente generale e unidimensionale che si manifesta in un ampio spettro di sfaccettature che sono raggruppate in quattro

componenti: Benessere, Resilienza, Percezione di supporto sociale e Stili di  *coping*  negativo. Dato che queste quattro componenti dipendono dal medesimo tratto, esse sono strettamente legate.

Benessere e Resilienza sono le scale più robuste, che presentano la migliore consistenza interna. La prima si riferisce a una generale condizione di benessere, serenità e soddisfazione; è descritta dall'assenza di sintomi negativi e dalla presenza di ottimismo verso l'attività lavorativa. La scala Resilienza valuta le abilità come la tenacia e la flessibilità e la capacità di affrontare i problemi sul lavoro.

Le altre due scale presentano un numero inferiore di item e una minore consistenza interna. La scala Percezione di supporto sociale esplora una componente che gioca un ruolo fondamentale nello stress e nel  *burn-out*  e consiste nella percezione di un adeguato sostegno e assistenza da parte di colleghi e superiori. Diversamente, la scala Stili di  *coping*  negativo investiga la presenza di isolamento sociale, disimpegno comportamentale, ansia o irritabilità nelle reazioni a situazioni stressogene.

## Conclusioni

Il MASI-R è uno strumento che consente la valutazione della relazione tra il lavoratore e le situazioni stressanti nel mondo del lavoro. Lo strumento può essere utilizzato per guidare interventi centrati sull'interazione tra ambiente di lavoro, percezioni e risorse individuali. Di rapida somministrazione, il MASI-R consente di misurare la percezione di benessere e supporto, la capacità di resilienza e le reazioni comportamentali tese a far fronte alle situazioni che generano stress sul posto di lavoro.

Lo studio presentato si è incentrato sull'analisi delle risposte di un campione che, seppure abbastanza ampio in termini di numerosità, è omogeneo in quanto a estrazione lavorativa, trattandosi principalmente di personale che opera nel settore sanitario. Ulteriori sforzi andrebbero effettuati per valutare le proprietà dello strumento anche su gruppi di persone provenienti da settori diversi. Sono inoltre richieste ulteriori analisi di validità e di concordanza con altri strumenti di misura.

## Bibliografia

- Akaike H. A new look at the statistical model identification. *IEEE Transactions on Automatic Control* 1974;19:716-23.
- Bond TG, Fox CM. *Applying the Rasch model. Fundamental measurement in the human sciences*. New York: Routledge; 2007.
- Choi B, Bjorner JB, Ostergren PO, Clays E, Houtman I, Punnett L, Rosengren A, De Bacquer D, Ferrario M, Bilau M, Karasek R. Cross-language differential item functioning of the job content questionnaire among European countries: the JACE study. *International Journal of Behavioral Medicine* 2009;16:136-47.
- Giorgi I, Baiardi P, Tringali S, Candura SM, Gardinali F, Grignani E, Bertolotti G, Imbriani M. Il Mageri Stress Index questionnaire per la valutazione dello stress lavoro correlato. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia, Supplemento B, Psicologia* 2011;33(3):B78-B84.
- Griffiths A, Cox T, Karanika M, Khan S, Tomàs JM. Work design and management in the manufacturing sector: development and validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire. *Occupational and Environmental Medicine* 2006;63:669-75.

- Jöreskog KG. A general method for estimating a linear structural equation system. In: Goldberger A, Duncan O (Ed.). *Structural equation models in the social sciences*. New York: Seminar Pres; 1973. p. 85-112.
- Karasek R, Brisson C, Kawakami N, Houtman I, Bongers P, Amick B. The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology* 1998;3:322-55.
- Karasek RA. Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 1979;24:285-8.
- Linacre JM. *A user's guide to WINSTEPS Ministep Computer Programs*. Chicago; 2012.
- Mair P, Hatzinger R. Extended Rasch modeling: the eRm package for the application of IRT models in R. *Journal of Statistical Software* 2007;20(9):1-20.
- Newman JE, Beehr TA. Personal and organizational strategies for handling job stress: A review of research and opinion. *Personnel Psychology* 1979;32:1-43.
- R Core Team. *R: A language and environment for statistical computing*. Vienna: R Foundation for Statistical Computing; 2015.
- Rasch G. *Probabilistic models for some intelligence and attainment test*. Copenhagen: Danish Institute for educational Research; 1960.
- Rosseel Y. Lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software* 2012;48(2):1-36.
- Schwarz G. Estimating the dimension of a model. *The Annals of Statistics* 1978;6(2):461-4.
- Siegrist J, Starke D, Chandolab T, Godinc I, Marmoth M, Niedhammer I, Peter R. The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine* 2004; 58:1483-1499.
- Siegrist J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996;1:27-41.
- Wright BD, Masters GN. *Rating scale analysis*. Chicago: MESA Press; 1982.

## Allegato al capitolo

---

### Item inclusi nel MASI-R

1. Ho sempre affrontato le avversità e pian piano le ho superate.
2. Tutte le mie abitudini sono buone e accettabili.
3. Quando mi sento in difficoltà mi isolo dagli altri.
- 1S. Ho dormito bene.
5. Nei momenti di difficoltà lavorativa i miei superiori sono disponibili ad aiutarmi.
6. Sono tenace nell'affrontare le situazioni di lavoro.
7. Con pazienza riesco in genere a risolvere i problemi.
- 2S. Mi sono goduto la vita.
9. L'allegria mi aiuta.
10. Il miglioramento dell'organizzazione nel lavoro dipende anche da me.
11. Riesco a dosare le mie energie in base a diversi impegni.
12. Per vincere in un gioco ho imbrogliato.
- 3S. Ho gustato il sapore dei cibi.
14. Credo nel lavoro che svolgo.
- 4S. Ho fatto cose che mi hanno interessato.
- 7S. Mi sono sentito soddisfatto.
- 8S. Mi sono sentito sereno.
18. Se mi contrastano mi trattengo dal fare qualsiasi cosa.
19. Di solito affronto efficacemente le contrarietà.
20. Di fronte alle avversità faccio appello ai miei valori.
21. Ho molta volontà e la metto in gioco nell'affrontare i problemi.
- 9S. Mi sono sentito pieno di energie.
23. Dopo un momento difficile, riesco a dare nuovo slancio alla mia attività lavorativa.
24. Solitamente riesco a gestire bene le problematiche di lavoro.
25. Di fronte alle avversità faccio finta di niente.
26. Affronto i cambiamenti con ottimismo.
27. Metto sempre in pratica quello che dico.
29. Nei momenti difficili trovo persone disposte ad aiutarmi.
30. Condivido gli obiettivi lavorativi che mi vengono indicati.
31. Se vogliono, le persone sono in grado di svolgere bene il proprio lavoro.
32. Di fronte agli eventi difficili vado in ansia.
33. Ho fiducia nelle mie capacità.
34. Mi sento adeguatamente creativo.
35. Le nuove esperienze mi arricchiscono.
37. Sul lavoro mi irrito facilmente.
39. Quando ne ho bisogno trovo sostegno nei miei colleghi di lavoro.
40. Mi capita di rimandare a domani i miei doveri di oggi.

## **STRESS QUESTIONNAIRE PER LA MISURA DELLO STRESS ECONOMICO**

Gabriele Giorgi, Javier Fiz Perez  
Dipartimento di Psicologia, Università Europea di Roma, Roma

### **Introduzione**

L'internazionalizzazione dei mercati, la forte concorrenza e i frequenti cambiamenti organizzativi legati alla sempre più crescente competitività del mercato, hanno aumentato il problema precarietà sul lavoro, ovvero la *job insecurity*.

Nelle definizioni di *job insecurity* presenti in letteratura possono essere distinte due dimensioni correlate: una affettiva e una cognitiva. La prima fa riferimento al sentimento di ansia e preoccupazione circa il futuro del proprio posto di lavoro, mentre la seconda riguarda la minaccia percepita della perdita del proprio lavoro. Inoltre, gli effetti della *job insecurity* affettiva o cognitiva sono deleteri sia per l'individuo che per l'organizzazione e possono essere paragonati a quelli derivanti dallo stress lavoro-correlato.

Nel contesto italiano, rispetto agli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso, il sistema socio-economico ha visto un calo della sicurezza lavorativa e dei posti di lavoro a tempo indeterminato (Sverke *et al.*, 2004). Molti giovani oggi vengono chiamati NEET, dall'acronimo inglese *Not in Education, Employment or Training*. Giovani fra i 15 e i 29 anni che non vanno a scuola né all'Università, non seguono corsi di formazione professionale e non lavorano, scivolando inattivi verso lo stress, la rassegnazione e la sfiducia verso il futuro (De Witte *et al.*, 2005).

L'invecchiamento della popolazione è ormai una certezza e parallelamente le riforme del sistema pensionistico costringeranno a lavorare più a lungo e a far fronte allo stress nel periodo più maturo della loro vita.

Anche il sistema delle libere professioni è in fermento e aumentano i non-standard, cosiddetti *collaboratori per forza o finte partite IVA*, lavoratori che non esercitano in proprio, ma continuativamente per conto terzi, anche se il loro contratto è quello da libero professionista.

Un altro gruppo è quello dei *knowledge workers*, portatori di conoscenza estremamente qualificata (oggi si parla anche di *overqualification* e *overeducation*) che non trovano spazio nel mercato, in quanto la richiesta delle aziende è sempre maggiore per il personale tecnico.

Anche l'attuale crisi economica globale e locale è un potenziale elemento stressante. Oggigiorno siamo bombardati dai media riguardo le condizioni economiche instabili e ciò può contribuire a creare emozioni negative verso il proprio lavoro.

È stato documentato che la disoccupazione è associata ad un rischio maggiore di incorrere in depressione e disturbi ansiosi (Giorgi *et al.*, 2008). Quanto più lungo è il periodo di disoccupazione, tanto maggiori sono le conseguenze sulla salute mentale; allo stesso tempo è fortemente destabilizzante il passaggio da lavoratore a disoccupato.

Recentemente, sono stati effettuati i primi studi sulle conseguenze della crisi mondiale iniziata nel settembre 2008, a seguito della bancarotta della Lehman Brothers Holdings negli USA. Una ricerca condotta a Hong Kong ha confrontato la frequenza della depressione nei seguenti anni: 2005 (8,3%), 2007 (8,5%), 2009 (12,5%). Il significativo aumento nel 2009 si è riscontrato in particolare nei soggetti tra i 55 e i 65 anni e in quelli che avevano famiglia,

rendendo lecita l'ipotesi che il carico di responsabilità dal punto di vista finanziario possa avere un'influenza importante.

A questo proposito uno studio condotto in Gran Bretagna ha individuato tra le persone ad alto rischio di stress e depressione a causa della crisi quelle indebitate.

I mutamenti socio-culturali sono stati scarsamente presi in considerazione negli studi scientifici e le organizzazioni sono spesso state fotografate all'interno (*in*), ma le ricadute all'esterno (dall'*in* all'*out*), così come le influenze di variabili esterne (dall'*out* all'*in*), appaiono ancora oggi inserite in un campo poco esplorato. Si evidenzia che fenomeni stress lavoro-correlati non riguardano solo il mondo organizzazione lavoro, ma interessano anche il mondo esterno. Ecco perché in questo momento di difficoltà economica locale e globale, lo stress appare un fenomeno in crescita nei lavoratori italiani e non solo.

La crisi economica globale erode la motivazione intrinseca e di conseguenza favorisce il prevalere di logiche strettamente economiche, materiali e pensieri negativi. È stato evidenziato come le crisi economiche possano avere effetti altamente negativi sulla salute psicologica degli individui.

La depressione viene rilevata in aumento nel contesto europeo e italiano, segno evidente che lo stress si diffonde come un virus. I problemi di salute mentale in Europa sono oggi una delle principali cause di assenteismo sui luoghi di lavoro e una delle prime motivazioni di pensionamento anticipato. A rilevarlo è l'ultimo rapporto dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) condotto sulla salute mentale e il benessere nei luoghi di lavoro. Complessivamente i disturbi mentali e il malessere (OMS, 2013), secondo l'OMS, comportano costi elevatissimi per la società e difficili da evitare considerando che il 25% dei cittadini europei incontreranno problemi di salute mentale nel corso della vita. L'ambiente di lavoro e l'organizzazione rappresentano solo una parte del problema, ma comunque risultano fondamentali.

L'Università Europea di Roma, con particolare riferimento al settore di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, sta svolgendo una ricerca sistematica sullo stress economico, con particolare riferimento ai costrutti di paura della crisi economica e paura di non lavorare (*non-employability*). Con il primo concetto si studiano le criticità relative alle ansie che il lavoratore sperimenta nella convinzione più o meno marcata che la propria azienda possa adottare ripercussioni negative legate alla crisi economica, come il ridimensionamento del personale, il taglio di alcune funzioni aziendali, fino ad un vero e proprio crollo.

Il concetto *non-employability* spiega invece una paura più personale, ovvero quella di non sentirsi impiegabili, ricollocabili in altre realtà organizzative. In Italia si è assistito in quest'ultimi anni ad un crollo dei contratti a tempo indeterminato e full-time e i lavoratori potrebbero avere paura di perdere il lavoro e quindi di non ritrovarne un altro di pari livello, anche se in possesso di elevate qualifiche.

Per valutare oggettivamente lo stress economico è stato costruito il questionario *Stress Questionnaire*.

## **Stress Questionnaire**

Lo *Stress Questionnaire* (SQ) è uno strumento per l'individuazione dei fattori di rischio stress lavoro-correlato (Giorgi *et al.*, 2013); è un questionario multi-dimensionale per la misura dello stress costruito tramite piattaforme teoriche avanzate e verifiche empiriche (utilizzando sia metodologie qualitative sia quantitative) condotte su individui singoli (casi individuali), e su intere organizzazioni (nel corso di ricerche intervento di diagnosi organizzativa).



Il questionario si apre con una pagina di informazioni generali utili per la compilazione dello stesso. Gli item di cui si compone il test sono valutati mediante una scala di giudizio tipo Likert a 5 modalità di risposta da 1 (estremamente d'accordo) a 5 (estremamente in disaccordo).

Si presenta in 2 forme: autovalutazione ed eterovalutazione.

Prevede un tempo di somministrazione che può oscillare tra i 10 e i 30 minuti, in relazione alle caratteristiche personali e scolari degli interpellati.

L'SQ può essere utilizzato dalle organizzazioni e dalle figure professionali che operano nell'ambito delle risorse umane, come i servizi di psicologia e di medicina del lavoro, e fornisce informazioni attendibili e valide.

La predisposizione di un questionario sullo stress lavoro-correlato e sullo stress economico costituisce la risposta alla richiesta contingente espressa da parte del mondo azienda, dai professionisti, dai ricercatori, e dalle esigenze della società più in generale di potersi dotare di uno strumento che consenta di effettuare valutazioni "scientificamente garantite" e "metricamente affidabili" di nuove dimensioni sullo stress lavoro-correlato.

## Conclusioni

L'Università Europea di Roma ha condotto numerose ricerche sullo stress economico in un pool di organizzazioni pubbliche e private.

La ricerca di Giorgi *et al.* (2015) condotta su un campione di 1000 lavoratori appartenenti ad una grande azienda del settore GDO (Grande Distribuzione Organizzata) ha messo in luce come lo stress economico attraverso la mediazione della mancanza di supporto sociale (scarso supporto dei colleghi e dei superiori) e lo stress relativo al ruolo/compito lavorativo (ambiguità e conflitto di ruolo) influenzi negativamente la salute mentale.

È interessante notare che, come emerge dallo studio, lo stress economico non è connesso direttamente al carico lavorativo; alcuni lavoratori, infatti, con la paura della crisi e di non lavorare prestano più impegno sul luogo di lavoro dando conferma della personale utilità all'interno dell'azienda.

Un'altra ricerca è quella di Giorgi, *et al.* (2015) condotta su 600 lavoratori appartenenti ad organizzazioni pubbliche e private. In un modello di regressione gerarchica, si è evidenziato come, anche dopo aver controllato l'effetto di variabili anagrafiche, di fattori stressogeni classici come il carico lavorativo e la mancanza di controllo/autonomia e di fattori stressogeni estremi, come il mobbing, lo stress economico sia legato alla insoddisfazione lavorativa incrementandone la varianza spiegata del 7%.

Ad oggi, sono in corso ulteriori ricerche che indagano il legame dello stress economico con il problema dell'assenteismo e con altri importanti costrutti per la psicologia del lavoro e delle organizzazioni che incoraggiano a proseguire nel cammino di ricerca intrapreso.

## Bibliografia

- De Witte H. Job insecurity: review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology* 2005;31(4):1-6.
- Giorgi G, Arcangeli G, Cupelli V. *Stress Questionnaire*. Firenze: Hogrefe Editore srl; 2013.
- Giorgi G, Arcangeli G, Mucci N, Cupelli V. Economic stress in workplace: The impact of fear the crisis on mental health. *Work* 2015;51(1):135-42.
- Giorgi G, Asakura T, Ando M. The unknown side of workplace bullying research: the case of Japan. *Risorsauomo: rivista di psicologia del lavoro e dell'organizzazione* 2008;14(1):31-40.

- Giorgi G, Shoss MK, Leon Perez. Going beyond workplace stressors: Economic crisis and perceived employability in relation to psychological distress and job dissatisfaction. *International Journal of Stress Management* 2015;22(2):137-58.
- Organizzazione Mondiale della Sanità. *Piano d'azione per la salute mentale 2013-2020*. Ginevra: OMS; 2013.
- Sverke M, Hellegren J, Naswall K, Chirumbolo A, De Witte H, Goslinga S. *Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production*. Brussels: P.I.E.-Peter Lang; 2004.

# VARIABILI DI CONTESTO ACCADEMICO NELLA QUALITÀ DELL'APPRENDIMENTO E DELLA PERFORMANCE DEGLI STUDENTI UNIVERSITARI

Jesús de la Fuente (a), Cristina Cabras (b), Maria Francesca De Palmas (c), Salvatore Fadda (c)

(a) Dipartimento di Psicologia, Università di Almería, Almería, Spagna

(b) Dipartimento di Pedagogia, Psicologia e Filosofia, Università di Cagliari, Cagliari

(c) Servizio di Prevenzione, Università degli Studi di Sassari, Sassari

## Introduzione

La qualità della formazione universitaria risulta fortemente correlata con i processi produttivi, l'innovazione e la ricerca, lo sviluppo dell'economia e, più generale, con la "generazione di valore" dei sistemi socio-economici (Zuffo *et al.* 2008).

A partire dagli anni Novanta, la qualità del prodotto universitario ha assunto una crescente attenzione da parte dei portatori di interesse. Tra le variabili che misurano la qualità nel rapporto formazione-lavoro, oltre alla preparazione teorica e allo sviluppo di competenze disciplinari, risultano centrali anche le competenze trasversali e un contesto culturale che permettono agli studenti di affrontare gli studi con consapevolezza e progettualità. Per rendere attuabili queste condizioni, le Università necessitano di una rimodulazione continua e di una valutazione della efficacia dei servizi offerti (Stefani, 2006). Un grande salto culturale che ha influenzato questi aspetti di valutazione è stato il processo di certificazione della qualità, ossia il *Total Quality Management*, che ha posto al centro l'analisi minuta dei processi produttivi, la qualità reale e, soprattutto, il cliente e la qualità da esso percepita.

L'esame del rapporto tra Università e studente è così divenuto sempre più centrale inducendo ad un ampio sviluppo delle ricerche che si sono concentrate sull'influenza dell'ambiente universitario nella qualità dell'apprendimento. L'analisi qualitativa delle variabili di contesto accademico ha visto lo sviluppo nel mondo anglosassone di alcuni grandi filoni di studio, uno dei più citati è quello sistemico di Biggs (Biggs, 1978), denominato *Student Approach to Learning*, la cui evoluzione è stata il modello Biggs' 3P (Biggs, 2001).

Il modello delle 3P (Presagio, Processo & Prodotto) è caratterizzato da tre gruppi di variabili coinvolte nel processo di apprendimento:

- di Presagio (caratteristiche dello studente e del contesto formativo);
- di Processo (approccio all'apprendimento);
- di Prodotto (risultato).

Nello specifico, le variabili predittive di presagio comprendono l'abilità di elaborazione delle informazioni, le caratteristiche di personalità, l'età, le conoscenze in materie analoghe o propedeutiche acquisite in precedenza, le aspettative di successo e la motivazione, mentre le caratteristiche del contesto formativo comprendono variabili ambientali, quali la strutturazione del corso di laurea, la strutturazione degli esami, le metodologie di insegnamento, i metodi di valutazione, la tipologia degli esami, le concezioni dei docenti riguardo la didattica e gli studenti (Biggs & Telfer, 1987; Biggs & Moore, 1993).

Biggs ha rilevato che le performance accademiche degli studenti dipendono dalle caratteristiche del contesto universitario e definisce il modello 3P come "modello dell'insegnamento e dell'apprendimento" (Biggs, 1999). Questa definizione rimanda ad una

nuova originalità, ad una specie di capovolgimento della teorizzazione dei processi implicati nell'apprendimento in contesti universitari. I fattori del contesto d'insegnamento "teaching context factors" includono "cosa deve essere insegnato, come deve essere insegnato, come deve essere verificato, l'esperienza dell'insegnante, il clima di classe e della istituzione stessa", ognuno di questi fattori è in grado di implementare, stimolare od ostacolare l'apprendimento dello studente (Biggs, 1999). La visione dell'ambiente di apprendimento come insieme di variabili in grado di influenzare l'approcci allo studio deriva direttamente dalla definizione che Biggs fornisce dell'efficacia dell'insegnamento: l'indicatore di efficacia dell'insegnamento è da ricercare in ciò che lo studente fa, ovvero nei risultati che lo studente ottiene nello studio.

Lo stile di apprendimento che lo studente adotterà (approfondito o superficiale) verrà determinato, in particolare, dalle percezioni riguardanti le richieste da parte dell'ambiente di apprendimento. Gli studenti che utilizzano un approccio superficiale allo studio, motivati dall'obiettivo principale di memorizzare il maggior numero di informazioni per la prova di rievocazione, si concentrano sull'aspetto letterale del testo e non sul significato, privilegiando la ritenzione a scapito della rielaborazione personale e dell'analisi critica del testo. Gli studenti che utilizzano un approccio approfondito, al contrario, mostrano una strategia di studio che si concentra sulla comprensione del significato, con l'obiettivo di ottenerne un'astrazione e non una memorizzazione letterale dei contenuti.

Le metodologie didattiche e l'ambiente, quindi, possono, determinare modificazioni nelle percezioni degli studenti e in grado di influenzare, a loro volta, l'adozione di determinati approcci di studio (Marton *et al.*, 1997).

De la Fuente e Justicia (2007) modificano il modello 3P e con il modello *Design, Development and Product* (DEDEPRO), precisano alcune delle suddette variabili: a) includono esplicitamente l'influenza della metodologia di insegnamento nei tre momenti; b) dividono la fase di Processo in due fasi interrelazionate Disegno e Sviluppo; c) esplicitano l'influenza dell'autoregolazione dell'apprendimento e includono l'efficacia nell'insegnamento. La mancanza di efficacia nell'insegnamento è causa di scarsa autoregolazione dell'apprendimento con effetti sui livelli di impegno e di stress dello studente (García *et al.*, 2002). Inoltre, la teoria del *Self-vs External-Regulated Learning*<sup>TM</sup> (de la Fuente, 2015) integra le variabili emotive e l'impegno accademico alle variabili del modello Biggs' 3P (Biggs, 2001) e quelle del modello DEDEPRO. Questa teoria prevede diversi tipi di relazioni tra i livelli delle variabili autoregolazione personale e regolazione nell'insegnamento (Presagio) per predire l'apprendimento autoregolato (Processo), l'impegno cognitivo-emotivo e i livelli di stress e di impegno (Prodotto) nel percorso universitario (Tabella 1), come da recenti evidenze (de la Fuente *et al.*, 2014, 2015).

**Tabella 1. Relazioni tra i livelli delle variabili, l'impegno e lo stress dello studente**

Liv.	Presagio	Processo (disegno e sviluppo)		Prodotto	
	Autoregolazione personale (studente)	Insegnamento Regolato (contesto)	Apprendimento auto-regolato (processo)	Successo cognitivo (effetto)	Soddisfazione motivazionale (effetto)
4°	Alta→poco stress	Alto→poco stress	Alto	Alto→impegno	Alta→impegno
3°	Alta→poco/medio stress	Alto→poco/medio stress	Moderato/alto	Moderato/alto→impegno	Moderata/alta→emozioni positive
2°	Bassa→medio/alto stress	Basso→medio/alto stress	Moderato/basso	Moderato/basso→disimpegno	Moderata/bassa=>emozioni negative
1°	Bassa→alto stress	Basso→alto stress	Basso	Basso→disimpegno	Bassa→burnout

Lo scopo di questo lavoro è quello di validare i quattro tipi di interazioni e le relazioni con le nuove variabili attraverso il modello di equazioni strutturali (SEM).

## Materiali e metodi

*Partecipanti.* Un campione selezionato di 178 studenti è stato usato per l'analisi delle interazioni. Nel modello di equazioni strutturali è stato usato un campione di 765 studenti universitari di due Università del sud della Spagna.

*Strumenti.* La raccolta delle informazioni è stata ottenuta con i seguenti questionari validati in versione spagnola:

- 1) le variabili predittive di Presagio dal Self-Regulation Scale (SRQ) (Pichardo *et al.*, 2014);
- 2) le variabili predittive di Processo dai seguenti questionari: *Resilience Scale* (RS); *Learning Approaches* (Justicia *et al.*, 2008), *Scales for Assessment of the Teaching-Learning Process* (ATLP-S) (de la Fuente *et al.*, 2012);
- 3) le variabili predittive di Prodotto, ovvero il successo accademico è stato valutato per ciascun soggetto attraverso il modello di competenza – concettuale, procedurale e attitudinale alla fine del processo di insegnamento apprendimento.

I questionari in modalità online sono stati compilati volontariamente dai partecipanti in diversi momenti dell'anno accademico, e sono stati approvati dal Comitato Etico dell'Università. Le variabili predittive di Presagio sono state valutate nel periodo Settembre-Ottobre, le variabili PROCESSO durante i mesi di febbraio-marzo e le variabili predittive di Prodotto nei mesi maggio-giugno.

*Disegno e analisi dei dati.* Per lo studio sperimentale fattoriale ex post sono state applicate Analisi multivariate e un modello di equazioni strutturali (SEM) per fornire evidenze sulle relazioni ipotizzate.

## Risultati

I risultati del modello forniscono evidenze riguardo le assunzioni del modello proposto. Come atteso:

- il miglior tipo di interazione è l'alta autoregolazione personale con un alto processo di insegnamento-apprendimento autoregolato, ottenendo un alto livello di resilienza, di impegno, di apprendimento autoregolato, procedurale e attitudinale;
- l'autoregolazione personale e l'insegnamento autoregolato sono positivamente predittori significativi della resilienza, dell'approccio maturo all'apprendimento autoregolato e del rendimento accademico procedurale e attitudinale.

## Conclusioni

Le evidenze riscontrate supportano l'importanza dell'effetto congiunto (1) delle caratteristiche di autoregolazione negli studenti, e (2) il ruolo dell'insegnamento autoregolato per spiegare e predire le variabili meta-cognitive, motivazionali e affettive e la costruzione di un apprendimento concettuale, procedurale e attitudinale negli studenti universitari. Le

informazioni ottenute dai risultati, seppur con alcuni limiti, forniscono elementi per migliorare il processo di apprendimento-insegnamento universitario.

## Bibliografia

- Biggs JB. Individual and group differences in study processes. *British Journal of Educational Psychology* 1978;48:266-79.
- Biggs JB. *Teaching for quality learning at University*. 3rd ed. Buckingham: Open University Press; 2001.
- Biggs JB, Moore PJ. *The process of learning*. 3rd ed. Sydney: Prentice- Hall;1993.
- Biggs JB, Telfer R. *The process of learning*. 2nd ed. Sydney: Prentice-Hall of Australia, 1987.
- De la Fuente J. Monograph of achievement emotions at University. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology* 2014;12(3):563-6.
- De la Fuente J. *Competency for studying, learning and performance under stress: Self-help guide for university students, graduates and professional examination candidates*. Almería: Education & Psychology I+D+I, e-Publishing Series I+D+I<sup>©</sup> ; 2015. (Series 3.10. Coping with Academic Stress.)
- De la Fuente J, Sander P, Putwain D. Relationship between undergraduate student confidence, approach to learning and academic performance: the role of gender. *Journal of Psychodidactis* 2013;18(2):373-91.
- De la Fuente J, Sander P. Effects of academic confidence and gender on the perception of the teaching-learning process at university. In: Maxwell E, Stephen OA (Ed.). *Learning strategies, expectation and challenges*. New York: Nova Publisher; 2012. p. 93-107.
- De la Fuente J, Cardelle-Elawar M, Peralta FJ, Sánchez-Roda MD, Martínez JM, Zapata L. Students' factors affecting undergraduates' perceptions of their teaching and learning process within ECTS experience. *Frontiers in Psychology* 2011;2:1-18.
- De la Fuente J, Justicia F, Sander P, Cardelle-Elawar M. Personal self-regulation and the regulatory teaching to predict the performance and the academic confidence: new evidence for the DEDEPRO MODEL<sup>TM</sup>. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology* 2014;12(3):597-620.
- De la Fuente J, López M, Zapata L, Martínez-Vicente JM, Vera MM, Solinas G, Fadda S. Competence to study and learn in stressful contexts: fundamentals of the e-coping with academic stress utility. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology* 2014;12(3):717-46.
- De la Fuente J, López M, Zapata L, Solinas G, Fadda S. Improving mental health trough and online self-assessment and self-help e-utility in university students. In: Roberta V. Nata (Ed.). *Progress in Education* 33. New York: Nova Publisher; 2015. p. 63-74.
- De la Fuente J, Sander P, López M, Putwain D. The relationship between academic confidence, approach to learning, self-regulation, stress, coping, and resilience in the university undergraduate. *Advances in Psychology Research* 2015;112(2).
- De la Fuente J, Justicia F. The DIDEPRO<sup>®</sup> model of regulated teaching and self-regulated learning: recent advances. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology* 2007;5(3):535-64.
- De la Fuente J, Zapata L, Martínez-Vicente JM. Effects of level of personal self-regulation and different contexts of stress on coping strategies.. In: Gallagher CH (Ed.). *Academic performance: student expectations, environmental factors and impacts on health*. New York: NOVA Publisher; 2015. chapter 5.
- De la Fuente J, Zapata L, Martínez-vicente JM, Cardelle-Elawar M, Sander P, Justicia F, Pichardo MC, García-Berbén AB. Regulatory teaching and self-regulated learning in college students: confirmatory validation study of the IATLP Scales. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology* 2012;10(2):839-66.

- De la Fuente J, Zapata L, Martínez-Vicente JM, Sander P, Putwain D. Personal self-regulation, self-regulated learning and coping strategies, in university context with stress. In: Peña-Ayala A (Ed.), *Metacognition: fundamentals, applications, and trends. A profile of the current state-of-the-art*. New York: Springer, 2015. Chapter 9.
- De la Fuente J, Zapata L, Martínez-Vicente JM, Sander P, Cardelle-Elawar M. The role of personal self-regulation and regulatory teaching to predict motivational-affective variables, achievement and satisfaction: a structural model. *Frontiers in Psychology (Educational Psychology Section)* 2015;6(399).
- De la Fuente J, Zapata L, Vera MM, González-Torres MC, Artuch R. Bullying. Personal Self-regulation, resilience, coping strategies and engagement-burnout: implications for an intervention with university students. In: Triggs P (Ed.). *Bullying, prevalence, psychological impact, and strategies intervention*. New York: Nova Publisher. 2014. p. 91-107.
- Marion, F, Hounsell D, Entwistle N. *The experience of learning: implications for teaching and studying in higher education*. 3<sup>rd</sup> ed. Edinburgh: University of Edinburgh, Centre for Teaching, Learning and Assessment; 2005.
- García M, De la Fuente J, Justicia F. *La autorregulación del aprendizaje en el aula*. Sevilla: Consejería de Educación y Ciencia; 2002.
- Justicia F, Pichardo MC, Cano F, Berbén ABG, De la Fuente J. The Revised two-factor Study Process Questionnaire (R-SPQ-2F): exploratory and confirmatory factor analyses at item level. *European Journal of Psychology of Education* 2008;23(3):355-72.
- Pichardo MC, Justicia F, De la Fuente J, Martínez-Vicente JM, García-Berbén AB. Factor structure of the Self-Regulation Questionnaire (SRQ) at Spanish universities. *The Spanish Journal of Psychology* 2014;17(62):1-8.
- Stefani E. *Qualità per l'università*. Milano: Franco Angeli; 2006.

**PARTE 3**  
**Etica e stress: nuovi paradigmi**  
**per le azioni di miglioramento**





# COMPRENDERE L'ECONOMIA PER REALIZZARE UNA SOSTENIBILITÀ CONSAPEVOLE

Mario Carrassi  
*Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Bari*

## Introduzione

I termini economia ed ecologia provengono dalla stessa radice semantica *oikos*, di origine greca, che significa casa. L'ecologia (*oikos logos*) si riferisce allo studio e alla comprensione di come in una "casa" tutto sia interconnesso, interrelato e interdipendente, di come tutto ciò che fa parte dell'ecosistema sia costituito dagli stessi elementi. A volte il significato di Ecologia viene inteso come lo studio di alcune specie, perdendo di vista il fatto che il riferimento della singola specie è sempre da considerare come parte dell'intero ecosistema.

La terra è un sistema vivente che funziona in perfetta armonia. L'economia (*oikos nomos*), ovvero alla gestione della casa intesa nella sua dimensione originaria e essenziale (Brown & Timmerman, 2015), cerca la risposta a domande quali "come gestire questa meravigliosa complessità?" o "come siamo connessi e relazionati alla conoscenza di questa dimora comune?". Tuttavia l'economia oggi considerata convenzionale o standard, nonostante la proliferazione di mille sub-discipline, si interessa essenzialmente solo di ciò che è di utilità diretta per l'uomo e che assume un valore monetario (Frank, 2004).

In altri termini, nel tempo si è progressivamente perso il senso di interconnessione che rappresenta un aspetto essenziale della nostra casa comune. Si è perso il collegamento fondamentale tra la conoscenza della casa e la sua gestione. Con qualche forzatura, possiamo dire che gli economisti classici hanno espunto dall'economia la componente fisica e i neoclassici la dimensione sociale (Daly & Farley, 2010). L'economia ha smarrito la dimensione ecologica dell'esistenza.

Da queste premesse è facile comprendere come mai siamo diventati sensibili solo al denaro e come mai la terra sia diventata un altro degli strumenti utili a produrre e accumulare ulteriore denaro. Il valore di una persona viene oggi misurato dal volume di moneta che produce e non dalla sua abilità di curare e sostenere la casa comune, che invece in origine rappresentava il modo migliore per condurre una vita ricca di significato e quindi felice. Gli esseri umani sono diventati degli strumenti per produrre e accumulare denaro in nome delle fredde meccaniche del business. Non bisogna quindi stupirsi se le crisi finanziarie, sociali, ambientali ci stanno portando intensamente in contatto con l'evidenza che un simile comportamento inconsapevole produce irreparabili e intense conseguenze che possono mettere a dura prova la stessa sopravvivenza della specie umana su questo pianeta (*Millennium Ecosystem Assessment Board*, 2005).

Che cosa si intende esattamente per qualità della vita? Come dimostrano alcuni studi sulla felicità (Seligman, 1992) sembra che ciò che rende le persone felici, al di sopra di un dato standard di vita, sia più intangibile che tangibile, ovvero che dipenda soprattutto dalla percezione individuale di equilibrio. In altre parole stiamo finalmente ridefinendo il concetto di benessere superando i limiti imposti da una visione materialista e integrandola con aspetti legati alla reale esperienza di sentirsi bene attraverso la comprensione di se stessi, degli altri e della natura (Shapiro, 2006).

## Comprendere l'economia

Mai nella storia dell'umanità si è prodotto un accumulo di informazioni come negli ultimi cento anni. Ma se osserviamo come siamo, ci viene da chiederci a cosa è servita tutta questa conoscenza, cosa abbiamo fatto con tutte queste nozioni e informazioni.

Solo quando ci si integra con l'oggetto della nostra attenzione inizia il processo di comprensione. Quando ci si separa, si fraziona e si frammenta l'oggetto di studio è possibile accumulare conoscenze. Questa è la funzione della scienza: dividere gli oggetti per conoscerli.

La comprensione è invece olistica, deriva dall'integrazione delle conoscenze nel momento in cui il soggetto e l'oggetto si ricongiungono nella loro naturale interconnessione.

Il comportamento economico dell'essere umano è strettamente legato alla sua situazione di bisogno generata dalla sua congenita sensazione di mancanza (Scitovsky, 1976).

L'economia è qualcosa in cui viviamo, dalla mattina quando ci svegliamo fino a notte quando ci addormentiamo, viviamo immersi in un flusso incessante di accadimenti economici. Fare colazione, lavarsi, vestirsi, andare a lavoro, occuparsi della casa, utilizzare mezzi di trasporto, cucinare, mangiare, studiare, fare sport, viaggiare, curarsi, divertirsi sono tutte attività quotidiane in cui l'economia è sempre in qualche modo presente e attiva. Potremmo dire che l'economia non riposa mai, neanche quando dormiamo. Ogni volta che emerge un bisogno o un desiderio il metodo impiegato per soddisfarlo richiede l'utilizzo di risorse che per loro natura risultano scarse. Il fondamento della teoria economica è proprio nella sensazione di bisogno che rappresenta anche la base dello svolgimento di ogni attività umana (Raskin *et al.*, 2002).

L'attività che si occupa di soddisfare gli illimitati bisogni dell'essere umano utilizzando risorse scarse è proprio l'attività economica; si può quindi affermare che i fenomeni di natura economica derivano dall'incessante ricerca che l'essere umano compie per colmare la sua innata sensazione di limitatezza. L'economia nel suo significato essenziale si occupa appunto di gestire questa relazione tra bisogni illimitati e risorse utili a soddisfarli.

In questa relazione, la moneta assume il ruolo di strumento per favorire e facilitare gli scambi e non rappresenta in alcun modo il fine dell'agire economico.

Tuttavia il carattere più evidente della condizione umana, è quello della sua precarietà e instabilità (caratteristiche specifiche del nostro corpo fisico) da cui scaturisce un irrefrenabile bisogno di rendere più stabile e sostenibile la sua esistenza. Il bisogno è quindi la risposta ad una innata sensazione di vulnerabilità, in cui l'essere umano sente che il proprio corpo è esposto al pericolo e che la sua vita è soggetta a improvvisi e imprevedibili cambiamenti (Lyubomirsky, 2007)

In sostanza, i bisogni sono illimitati e crescenti e possiamo trovare solo una temporanea soddisfazione utilizzando delle risorse che per loro natura sono invece numericamente e qualitativamente limitate.

Seguendo questa impostazione, l'economia cerca un equilibrio tra due opposti e ci aiuta nel gestire il problema apparentemente irrisolvibile di riempire un vuoto illimitato utilizzando una quantità finita di risorse. La crescita economica coinciderebbe quindi con l'espansione di consapevolezza che permette all'essere umano di comprendere e di gestire in modo armonico l'ambiente che abita (Carrassi, 2013).

Tuttavia nel nostro agire quotidiano abbiamo ridotto il contenuto della parola economia agli aspetti legati alla finanza e alla gestione del business. La rappresentazione semplificata dell'economia come un circuito chiuso di denaro e di risorse viene silenziosamente depositata nel nostro cervello costruendo il pensiero dominante che governa le scelte e le decisioni che comunemente consideriamo come economiche, ma che in realtà si riferiscono solo a

misurazioni di denaro e di movimentazioni finanziarie. In questo modo si è confuso il mezzo con il fine (Dunn & Norton, 2013).

Recuperare il vero significato di economia permette quindi di integrare il senso dell'essere, di aggiungere contenuto e sostanza alla fredda visione in cui il mondo e quindi gli altri, la natura, le risorse, sono percepiti come separati dall'agente economico.

In altre parole, è proprio perché si sceglie di perseguire il benessere, ovvero la felicità attraverso l'essere, che si metteranno progressivamente in atto azioni e reazioni indirizzate a questo scopo riconoscendosi come una parte della totalità della natura che spontaneamente contribuisce alla sua cura e alla sua conservazione (O'Brien, 2008).

## Sostenibilità consapevole

L'approccio interdisciplinare suggerisce che il benessere di un individuo non è costituito solo dalla quantità di denaro accumulato e di bisogni soddisfatti, ma anche dal grado di felicità che si attribuisce. La ricerca di appagamento richiede di considerare l'essere umano nella sua pienezza, aperto alla totalità della realtà sociale a cui contribuisce relazionandosi con gli altri e con l'ambiente (Diener *et al.*, 2008).

Aristotele sostiene che ogni comunità si costituisce in vista del raggiungimento di un bene comune rappresentato dalla felicità. L'essere umano realizza un comportamento sostenibile quando riesce a trovare un equilibrio simultaneo tra la dimensione di ricchezza materiale utile a soddisfare i bisogni della sfera umana, identificabile con il corpo fisico, e il riconoscimento della dimensione legata alla sfera dell'Essere, preposta alla percezione di un appagamento in cui la ricchezza materiale trova il suo limite naturale nella realizzazione del bene comune inteso come vera felicità (Bruni *et al.*, 2004).

In realtà noi siamo parte della natura, non siamo separati da essa, non abitiamo nella natura o sulla natura, "noi siamo la natura". L'etimologia della parola natura infatti significa essere nati, rappresenta la forza creatrice dell'universo, La natura è anche percepita come l'ordine necessario che presiede al divenire delle cose, è la sostanza o l'essenza di ciò che appare. Parliamo di natura umana poiché anche gli umani sono nati e quindi anche noi siamo natura, condividiamo con l'ecosistema la stessa forza creatrice. Semplicemente non si tratta di un oggetto da conoscere ma piuttosto di un'esperienza da comprendere. Ciò che facciamo alla natura lo facciamo a noi. Quando inquiniamo, avveleniamo, violentiamo la natura facciamo lo stesso a noi.

Se comprendiamo la natura nella sua essenza, ci prendiamo spontaneamente cura del sistema vivente di cui siamo parte e il sistema continuerà armonicamente a prendersi cura della specie umana, come di ogni altra specie vivente che lo compone. Se invece continuiamo a ridurre la natura a un oggetto separato, noi stessi diventiamo corpi separati che sperimentano un'esistenza in cui cercheremo invano di colmare il vuoto attraverso vari "oggetti" che possono essere beni materiali, ruoli sociali, relazioni, circostanze, ma restano sempre temporanei e limitati rispetto alla loro capacità di restituirci il senso originario di completezza con la semplicità della vita.

Quando riusciamo a riconnetterci con la natura, ossia con la forza creatrice, ci riconnettiamo con la nostra parte essenziale. La mente si riconnette, il corpo si riconnette, la natura umana si riconnette alla natura essenziale dell'ecosistema e riusciamo a sperimentare qualità elevate di pace, amore e gioia che spontaneamente fioriscono da questa coscienza unificata a cui riconosciamo di appartenere.

Questa comprensione è la sostenibilità consapevole, il frutto di un'esperienza che genera un riequilibrio spontaneo e progressivo della nostra mappa mentale, delle convinzioni profonde, dei

valori, delle idee che reggono il paradigma in cui viviamo (Carrassi 2013; Lyubomirsky *et al.*, 2005).

La sostenibilità è quindi un modo di essere consapevole e responsabile che ci restituisce il buon senso comune, espande la nostra prospettiva di vita felice e armonica, curando quei comportamenti compulsivi e disfunzionali che determinano l'insorgere di stress individuale, relazionale e sistemico.

## Conclusioni

Sostenibilità consapevole significa riscoprire il significato e il gusto di prendersi cura della "casa" e quindi di rivalutare il senso di un'economia che tende al bene comune attraverso una spontanea e un'equilibrata gestione dei bisogni e delle risorse, ristabilendo così il ruolo meramente strumentale del denaro.

Vivere la sostenibilità significa riconnettersi alla meravigliosa sensazione di esistere in comunione e reciprocità sulla Terra, poterne fare esperienza attraverso le sensazioni e le percezioni, accorgersi di avere un ruolo nella cura e nella celebrazione della bellezza dell'ecosistema.

Il denaro, la tecnologia e in generale tutti gli strumenti a disposizione dell'uomo possono essere usati per riconnettersi al sistema vivente, per curare ciò che è stato inconsapevolmente danneggiato al fine superiore di far rifiorire il rapporto tra uomo e natura e ritrovare l'unità essenziale di ciò che siamo.

Questo flusso di consapevolezza che si collega alla sensazione di esistere, e quindi alla natura, è la vera fonte di soddisfazione e di felicità.

Ricerca il bene comune e quindi il ben-essere significa integrare i bisogni con la sensazione di esistere in relazione e in connessione con l'ecosistema per risvegliare progressivamente l'innata abilità di sostenere e di curare la casa comune.

Lo stabilirsi di questa visione produce spontaneamente sostenibilità.

## Bibliografia

- Brown PG, Timmerman P. *Ecological economics for the anthropocene: an emerging paradigm*. Columbia: Columbia University Press; 2015.
- Bruni L, Zamagni S. *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: Il Mulino; 2004.
- Carrassi M. The conscious corporate growth strategic approach and its implementation. In: Harris H, Wijesinghe G, McKenzie S (Ed.). *The heart of a good institution: Virtue ethics as a framework for responsible management*. Springer Netherlands; 2013. (Issues in Business Ethics 38). p. 85-96.
- Daly H, Farley J. *Ecological economics: principles and applications*. Washington: Island Press; 2010.
- Diener E, Kesebir P. In pursuit of happiness: empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on Psychological Science* 2008; 3:117-125.
- Dunn E, Norton M. *Happy money. The Science of happier spending*. Boston: Simon and Schuster Eds.; 2013.
- Frank RH. How not to buy happiness. *Daedalus* 2004;2:69-79.
- Lyubomirsky S, Sheldon KM, Schkade D. Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology* 2005;9:111-31.

- Lyubomirsky S. *The how of happiness. a practical approach to getting the life you want*. London: Piatkus; 2007.
- Millennium Ecosystem Assessment Board. *Millennium Ecosystem Assessment, Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*. Washington: Island Press; 2005.
- O'Brien C. Sustainable happiness: How happiness studies can contribute to a more sustainable future. *Canadian Psychology* 2008;49(4):289-95.
- Raskin P, Banuri T, Gallopín G, Gutman P, Hammond A, Kates R, Swart R. Great transition. *The promise and lure of the times ahead. A report of the global scenario*. Boston: GroupStockholm Environment Institute; 2002.
- Scitovsky T. *The joyless economy. An inquiry into human satisfaction and consumer dissatisfaction*. New York: Oxford University Press; 1976.
- Seligman MEP. *Learned optimism*. Random House Australia, NSW; 1992.
- Shapiro SL, Carlson LE, Astin JA, Freedman B. Mechanisms of mindfulness. *J Clin Psychol* 2006;62(3):373-86.

# CENTRALITÀ DELLA PERSONA PER UNA RICERCA DELLA QUALITÀ DELLA VITA NEL CONTESTO LAVORATIVO E DELLA SALUTE

Javier Fiz Perez

Dipartimento di Psicologia, Università Europea di Roma, Roma

## Introduzione

L'ecologia, dal greco *oikos* (casa, dimora), è la scienza che studia le relazioni tra organismi e ambiente, ovvero le relazioni tra gli umani e l'ambiente stesso, e si struttura come la scienza di una specie sola: si parla infatti di ecologia settoriale e monospecifica.

L'etica, dal greco *éthos*, è la scienza che studia il comportamento, il costume e il carattere morale, l'abito, l'abitudine e quindi la "dimora" degli animali (Facchini, 1999).

*Oikos* ed *éthos* si riferiscono entrambi ad una dimora consueta e familiare, nel senso di usuale e conosciuta, e il collegamento si fa ancora più solido se si pensa alla casa come abitazione, e all'ambiente come *habitat*.

Il rapporto uomo-ambiente definisce l'ecologia umana e si configura sul piano naturalistico come quello di ogni specie che, nella storia della vita, ha realizzato un'evoluzione, raggiungendo un suo equilibrio nel sistema della natura. Questo equilibrio è rimesso in gioco dalle variazioni del genoma e dei fattori esterni, abiotici e biotici; ma, a differenza delle altre specie, nel rapporto dell'uomo con i fattori esterni entra in gioco la cultura, che rappresenta la grande mediazione nel rapporto con l'ambiente. Queste trasformazioni dell'ambiente sono realizzate mediante la cultura. Dal punto di vista naturalistico, la cultura – con particolare riferimento alla preistoria – può essere definita come il modo con cui l'uomo si rapporta intenzionalmente all'ambiente ed esprime il suo mondo interiore con il linguaggio simbolico e con modelli di comportamento collettivo che sono trasmessi nello spazio e nel tempo. Nella specie umana si riconoscono pertanto forme diverse di adattamento: fisiologico, genetico e culturale. Queste forme di adattamento spesso si intrecciano fra loro rafforzandosi nella loro efficacia o comunque influenzandosi in qualche modo (Facchini, 2005).

L'adattamento umano non si attua solo mediante equilibri raggiunti con meccanismi biologici di carattere omeostatico, analoghi a quelli del mondo animale, ma attraverso le modificazioni dell'ambiente e la co-evoluzione genoma-cultura. La protezione dal freddo, il tipo di alimentazione, la cottura del cibo, l'organizzazione sociale, il linguaggio simbolico e lo sfruttamento del territorio, realizzano strategie di sopravvivenza di ordine culturale.

Alcuni autori estendono il concetto di cultura a tutto ciò che non è innato o geneticamente determinato. In questo modo riconoscono la cultura in molti comportamenti del mondo animale, appresi casualmente o per addestramento: questa estensione del concetto di cultura non coglie quello che di caratteristico può esserci nelle diverse specie. Infatti, in realtà, nel caso dell'uomo, il comportamento non innato né geneticamente determinato, non è solo quello che viene appreso per imitazione o addestramento, come avviene in molte specie animali, ma è sostanzialmente diverso.

Il comportamento dell'uomo denota uno psichismo riflesso, una capacità di pensare e di decidere liberamente: le comparazioni con i comportamenti del mondo animale, compresi i primati, mettono in evidenza che nell'uomo, in forza della capacità di riflessione, di

autocoscienza e di auto-determinazione, le manifestazioni del suo comportamento non possono essere equiparate a quelle del mondo animale, né essere intese come gradazioni o differenze di ordine quantitativo, e quindi non sono a esse omologabili.

Quindi, *progettualità* e *simbolizzazione* caratterizzano l'adattamento dell'uomo all'ambiente, che può essere strutturale e funzionale, può riguardare bisogni o esigenze biologiche e sociali. Prendere cibo risponde a un'esigenza fisica, ma farlo insieme ad altri diventa occasione di comunicazione e socializzazione. L'uomo, a partire dalla lavorazione intenzionale della selce, è caratterizzato dalla capacità di progetto. Il comportamento tecnologico dell'uomo assume un valore simbolico. Gli strumenti fabbricati intenzionalmente e l'organizzazione del territorio, per le finalità a cui corrispondono, hanno un significato nel contesto di vita, diventano essenziali per la sua sopravvivenza e il suo sviluppo.

Gustave Martelet (2003) parla di *umanizzazione* come processo che ha avuto inizio quando l'uomo ha iniziato a trasformare la materia per migliorare la vita; l'utilizzazione da parte dell'uomo, a differenza degli altri esseri viventi è fatta (o deve essere fatta) con senso di responsabilità verso il sistema nel suo insieme: non è a sua assoluta discrezione. L'uomo è condizionato dal sistema, ma deve anche mantenerlo nelle condizioni idonee alla sopravvivenza. L'ottica dei valori a cui ci si può ispirare diventa antropocentrica; l'uomo va comunque sempre visto come parte di un sistema destinato a tutti e in relazione con tutti gli elementi dell'ecosistema (Freyer, 2008).

I modelli di sviluppo debbono conciliare la promozione della persona, di ogni persona, e la conservazione del sistema della natura. Sviluppo sostenibile ed educazione ambientale debbono essere quindi preoccupazioni condivise.

La responsabilità e la solidarietà va riconosciuta anche di fronte alle generazioni future: *agisci in modo tale che gli effetti delle tue azioni siano compatibili con la continuazione di una vita autenticamente umana*. Si deve lasciare una casa abitabile da chi verrà dopo di noi (Facchini, 1988).

## Ecologia umana e bioetica nella vita sociale e lavorativa

Quando si parla di ecologia si pensa principalmente ad ambiti specifici come quello economico, sanitario, politico, giuridico e filosofico. Tuttavia, in termini etici l'ecologia, è il saper vivere nel mondo con il rispetto dei fondamentali valori umani. Si parla quindi di *bioetica*, il cui pioniere è l'oncologo americano V.R. Potter che, collocandosi all'interno della prospettiva ecologica, si è preoccupato della sopravvivenza e della qualità della vita sul pianeta.

Oggi, nella bioetica vi sono tre orientamenti. Il primo è la *bioetica principalista* centrata sostanzialmente su quattro principi: *beneficialità* (in ogni decisione medica bisogna agire per il bene del paziente), *non maleficenza* (non fare del male), *autonomia* (rispettare l'autonomia del soggetto, da cui deriva l'importanza del consenso informato) e *giustizia* (non discriminare nessuno distribuendo con giustizia le risorse).

Una seconda concezione è quella della *bioetica contrattualista*, secondo la quale ciò che va raggiunto – dinanzi a posizioni contrapposte – è un accordo comune stabilito mediante una sorta di *contratto*.

Una terza è la cosiddetta *bioetica personalista*, la cui tesi centrale è individuabile nell'affermazione dell'identità tra persona ed essere umano. Si tratta di dimostrare la verità dell'affermazione: tutti gli esseri umani sono persone, ossia soggetti morali e soggetti di diritto. Tale tesi è giustificata mediante il richiamo alla sostanzialità individuale riferita all'umano – nel senso aristotelico dell'essere un soggetto distinto che sussiste in sé non inerendo ad altro – sostanzialità individuale che ne costituisce la stessa ragion d'essere e lo stesso fine dell'agire.



Pertanto il *personalismo* vede nella persona un essere con valore di *soggetto* e mai di *oggetto* e che, rivalutando il corpo non lo riduce a pura materia biologica, ma lo comprende nella sua accezione integrale evitando ogni riduzione spiritualistica o biologistica. La vita umana che esprime la persona dovrà essere una presenza voluta per se stessa non per altro o per altri.

Da questo nucleo assiologico discendono alcuni principi come, per esempio il principio di libertà e responsabilità e il principio di socialità e sussidiarietà.

Il principio di *libertà e responsabilità*. Il personalismo concepisce la libertà come scelta e attuazione di un progetto di vita. In tal senso, la libertà è autodeterminazione dell'uomo, nella consapevolezza degli altri valori su cui la libertà si fonda, primo fra tutti il valore della vita, personale e altrui. Quindi, il presente principio consiste nel non essere costretti da alcuno a fare scelte relative alla propria salute e alle proprie cure.

Questo principio non può essere staccato, però, dal concetto di *responsabilità*: ognuno è responsabile della propria vita e salute. Ad esempio, il principio sancisce l'obbligo morale del paziente a collaborare alle cure necessarie, dall'altra limita l'azione del medico. È il delicato problema del *consenso* del paziente. Esso è collegato alla problematica circa il rapporto di *comunicazione medico-paziente* e all'interno dell'*équipe* curante, nonché il rapporto di corresponsabilità con le altre componenti della società civile, giuridica ed economica. Tale rapporto intersoggettivo si misura con un criterio oggettivo che è al di sopra di ogni *paternalismo*.

Riguardo al principio di *socialità e sussidiarietà* si potrebbe dire che esprime esplicitamente il legame naturale che esiste tra gli uomini. La persona è per natura sua bisognosa della società ed è chiamata a realizzarsi in essa. La società, a sua volta, dovrà provvedere a impegnare le risorse per il bene sociale. Nel caso della promozione della vita e della salute, ciò comporta che ogni cittadino si impegni a considerare la propria vita e quella altrui come un bene non soltanto personale, ma anche sociale (Blau, 1997).

Parlare di bioetica significa rendersi conto di una realtà *poliedrica* esattamente come l'ambiente lavorativo. È in gioco la vita e, quindi, occorre il massimo rigore scientifico possibile a livello biologico, giuridico, filosofico, medico, etico e sociologico. La bioetica possiede il carattere dell'*interdisciplinarietà*; è necessario un continuo confronto con studiosi e operatori di diverse discipline. Questi presupposti stanno alla base della vera ricerca della qualità della vita dell'essere umano, di ogni singola persona in tutti i suoi contesti.

È possibile definire la bioetica come lo studio sistematico della condotta umana nell'ambito della scienza della vita e della cura della salute, in quanto questa condotta è esaminata alla luce dei valori morali e dei principi. Essa è una disciplina che si è applicata in modo particolare alle questioni etiche provocate dal progresso medico-scientifico, dalle continue scoperte della ricerca e della sperimentazione biomedica, dalla genetica e dalle biotecnologie. L'essere umano è continuamente posto dinanzi al reale problema di decidere quali, tra le pratiche oggi tecnicamente possibili, siano anche eticamente lecite.

## Conclusioni

Ci sono diversi aspetti applicabili specificamente al contesto lavorativo che scaturiscono logicamente dai principi presentati. È evidente lo stretto rapporto tra l'ecologia ambientale, l'ecologia umana, la cultura e i contesti lavorativi.

L'*employability* (impiegabilità o spendibilità), la qualità della vita, la gestione dello stress e la realizzazione personale sono diventati costrutti essenziali nella determinazione del clima lavorativo e quindi della qualità della vita delle persone. Di fronte all'attuale condizione dell'uomo, fra microcosmo personale e macrocosmo internazionale, sociale e lavorativo,

diventa una priorità la promozione della formazione integrale come uno dei mezzi più efficaci per la prevenzione e la gestione dello stress in ambito lavorativo.

Partendo dal concetto che l'*employability* è il valore di una persona sul mercato del lavoro risultante dalla propria preparazione ed esperienza formativa e lavorativa in continua crescita, è evidente che in una società in continuo cambiamento l'impiegabilità è una fonte continua di stress. Diventare appetibili in un contesto sociale in continuo cambiamento non è semplice: l'impatto della formazione integrale (umana e professionale) dovrebbe essere uno delle *skills* più ricercate nel contesto lavorativo che promuove la sostenibilità del business partendo dalla affidabilità delle persone e costruendo la propria attività intorno alle persone che la compongono.

Che luogo dovrebbe occupare l'uomo nel contesto lavorativo?

Rimane e rimarrà sempre presente il fatto che ogni realtà umana è fatta e composta da persone. Diventa quindi essenziale la riformulazione della *mission* di ogni attività umana per soddisfare le categorie di bisogni veri che richiedono sempre un maggiore investimento nella formazione integrale dei singoli componenti. Il che vuol dire che, oltre alle competenze di base (cultura familiare) e tecniche (laurea) oggi diventano fondamentali le *pseudo competenze* (valori, motivazioni) e le *competenze trasversali* quali capacità e abilità umane (relazionali, lavoro di squadra) perché al centro di ogni attività ci deve stare sempre la persona.

L'obiettivo è passare dal circolo vizioso dello stress al circolo virtuoso della qualità della vita e del vero benessere, dove oggi il concetto di salute ha già trovato una definizione molto più ampia collegandosi anche al benessere della persona e interagendo di conseguenza su tutta la vita dell'essere umano, e non soltanto su quella lavorativa.

## Bibliografia

- Blau PM. Scambio sociale. *Enciclopedia delle Scienze Sociali* 1997;7:623-30.
- Facchini F. *Culture et spéciation dans la phylogénèse humaine*. *CR Acad Sci Paris* 1988;307(2):1573-6.
- Facchini F. *Evoluzione umana e cultura*. Brescia: La Scuola Editrice; 1999.
- Facchini F. Il simbolismo nell'uomo preistorico. Aspetti ermeneutici e manifestazioni. *Rivista di Scienze Preistoriche* 1988;651-71.
- Facchini F. La culture dans le rapport homme-milieu. *Revue des questionsscientifiques* 1991;271-88.
- Facchini F. *Un ambiente per l'uomo*. Bologna: Dehoniane; 2005.
- Freyer JB. *Homo viator. L'uomo alla luce della storia della salvezza*. Bologna: Dehoniane; 2008.
- Martelet G. *Evoluzione e creazione. Dall'origine del cosmo all'origine dell'uomo*. Milano: Jaca Book; 2003.

# **ORGANIZZAZIONE NEL LAVORO CHE CAMBIA: PREVENIRE IL DISAGIO PER FACILITARE I CAMBIAMENTI**

Enzo Cordaro  
*Associazione Italiana Benessere e Lavoro, Roma*

## **Introduzione**

L'attività lavorativa è condizionata dalla forte dinamicità della realtà sociale, la quale, per realizzare i propri obiettivi, ha bisogno di integrare i modelli organizzativi che definiscono l'attività produttiva. Il cambiamento è dettato dalla necessità di intercettare le esigenze del mercato, attraverso l'analisi delle trasformazioni culturali che la società impone e dallo sviluppo esistenziale delle persone. Anche in Italia è arrivato il momento di ripensare i modelli organizzativi impostati nel tessuto economico/produttivo delle nostre aziende, anche se questo può essere considerato uno sforzo difficile.

Una delle cause del disagio da lavoro è l'organizzazione disfunzionale e ciò rappresenta un problema che di giorno in giorno si aggrava. Tale condizione è ulteriormente complicata dalla disgregazione sociale, aggravata dalla crisi economica e da scelte politiche frammentate sacrificando la dimensione esistenziale umana alle sole considerazioni economiche.

In questa condizione rimane difficile proiettare un'idea di società basata sul rispetto e sulla tolleranza in grado di contribuire a far diventare le differenze culturali, generazionali ed etniche un valore aggiunto (Wiener, 1994).

## **Dimensione etica del lavoro**

L'accordo europeo tra le parti sociali del 2004 sulla prevenzione delle patologie stress lavoro-correlato e il conseguente DL.vo 81/2008 sono strumenti per ripensare l'organizzazione, non solo per realizzare la prevenzione del disagio da lavoro, ma soprattutto per garantire un processo di aggiornamento sociale in grado di concepire la fabbrica a "misura dell'uomo perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza" (Adriano Olivetti, intervento del 1955 ai lavoratori di Pozzuoli). Tale assunto esprime la consapevolezza che gli aspetti economici di un'impresa dipendono dalle persone che "abitano" il contesto dell'azienda.

Una organizzazione è necessario considerarla come un sistema vivente, ovvero un sistema con una sua anima, in grado di reagire agli stimoli interni ed esterni, con una sua dinamica di sviluppo, che può seguire percorsi evolutivi o regressivi.

La teoria scientifica in grado di comprendere il sistema vivente organizzativo è la teoria della "cibernetica di secondo ordine o dei sistemi viventi", ovvero dei sistemi capaci di guardare se stessi e di osservare le proprie osservazioni, causare perturbazioni che ridefiniscono metaforicamente ciò che è osservato; ovvero sistemi in grado di definire rappresentazioni che dipendono dall'esito delle precedenti interazioni con il mondo esterno (Foerster, 1987). Il soggetto e l'oggetto della conoscenza non sono più considerati come due entità indipendenti e

separate ma complementari e analizzate secondo una prospettiva costruttivista, secondo cui la realtà non si pone all'esterno rispetto al soggetto che lo osserva e la rappresenta, ma è frutto della sua costruzione e interazione dell'ambiente che influenza il soggetto e ne è influenzato reciprocamente (Wiener, 1996).

Un sistema vivente è caratterizzato da una molteplicità di comportamenti non prevedibili e non predeterminabili; si auto-organizza per mantenere la propria integrità (autopoiesi); manifesta comportamenti dinamici, imprevedibili, creativi ed evolutivi; non risponde alle regole del "programma e del controllo"; si spiega secondo il paradigma "dell'autonomia" (le sue azioni cadono nel sistema stesso); l'organizzazione del sistema determina il funzionamento dei suoi elementi in vista della sua conservazione.

Un sistema vivente complesso definisce un insieme di sottosistemi che hanno tra loro una stretta relazione e tra le quali si organizza la vita societaria; un'adeguata analisi ha l'esigenza di cogliere e interpretare la metafora delle "reti conversazionali". Ogni ricorrente condivisione di uno spazio anche immateriale, esistenziale o psicologico, orientato a uno o più obiettivi, genera una rete d'interazioni e d'intersoggettività definita "rete di conversazione" (Bateson, 1984). La reiterazione delle interazioni diviene lo stimolo alla determinazione della "conversazione", la coordinazione delle azioni (fattori cognitivi) ed emozioni (fattori emozionali) costituiscono il sistema sociale del gruppo (Bion, 1972).

## Obiettivi

L'obiettivo dello studio dell'organizzazione deve essere quello di conoscere la struttura d'interazione emotivo-cognitiva attraverso l'analisi di come si sviluppano le conoscenze e la cultura delle persone che lavorano nella rete conversazionale e quando le azioni delle persone si coordinano tra loro. Questo tipo d'indagine permette di comprendere quanto la rete conversazionale sia in grado di rappresentarsi come dinamica, dialettica e "vivente", di supportare il conflitto e il possibile cambiamento, oppure di rappresentarsi come bloccata, disfunzionale e morente, isolata, chiusa nel suo ambito aggregativo, fragile di fronte alle reazioni conflittuali, rigida e sostenuta da meccanismi di difesa primitivi, ovvero una struttura organizzativa disfunzionale che può generare disagio e patologia (Cordaro *et al.*, 2006).

Il modo di presentarsi delle reti conversazionali è determinato dal modello organizzativo, dove la differenza è definita dal modo con cui sono presentate le costrittività organizzative: se sono ben articolate nella dimensione sociale, ossia i processi organizzativi sono condivisi e gli elementi culturali degli assunti di base assumono un atteggiamento cognitivo evoluto la rete conversazionale si può definire vivente, oppure si può parlare di "un gruppo di lavoro" (Bion, 1972); viceversa, se l'organizzazione è caratterizzata dall'uso delle costrittività organizzative come strumenti di forte limitazione e repressione delle potenzialità del gruppo dove si esasperano atteggiamenti regrediti e conservatori, si definisce rete conversazionale morente, i cui comportamenti sono dominati da assunti di base involuti e immaturi.

## Metodi e strumenti

Nell'analisi di un processo organizzativo è necessario ricorrere alla valutazione della dimensione psicosociale del tessuto del gruppo di riferimento considerando le seguenti regole:

- garantire un'adeguata teoria scientifica di riferimento che sia indicativa dell'ambito di analisi,

- garantire strumenti d'indagine con un'appurata e confermata validità statistica,
- garantire un'affidabilità nel tempo degli strumenti d'indagine, ovvero garantire che a parità di condizioni e di variabili, gli strumenti diano sempre gli stessi risultati,
- garantire per quanto possibile un'adeguata standardizzazione della popolazione in esame.

Sulla base di queste considerazioni è stato realizzato uno strumento in grado di cogliere le componenti sociali dell'organizzazione, il ROAQ (*Risk Organization Assessment Questionnaire*) che si fonda su quattro regole (Cordaro *et al.*, 2000):

1. riferimento alla teoria dei sistemi,
2. analisi funzionale dell'organizzazione riguardo alle capacità di attivare connessioni di sistema,
3. analisi delle caratteristiche del sistema e delle sue potenzialità di apertura e chiusura comunicazionale
4. valutazione della quantità e qualità delle costrittività organizzative.

L'obiettivo dell'indagine è conoscere “la struttura d'interazione emotivo-cognitiva” per comprendere quanto la rete conversazionale si rappresenti come “una rete conversazionale vivente” ossia in grado di rappresentarsi come dinamica, dialettica, di supportare il conflitto e il possibile cambiamento, oppure identificabile come “una rete conversazionale morente”. In conclusione, lo strumento di indagine consente di rilevare sia la vitalità del modello conversazionale impostato nell'azienda, sia la vitalità presente nelle caratteristiche dei sottosistemi aziendali.

Un aspetto importante nella ricerca sociale è limitare al massimo la soggettività per garantire l'oggettività e la generalizzazione dei risultati. Per contenere questo limite è importante il coinvolgimento di tutti gli attori impegnati nel gruppo oggetto dell'indagine. Risulta quindi fondamentale che la ricerca effettuata con il test ROAQ si svolga su tutta l'organizzazione.

Il test consente di rilevare informazioni sulla rete conversazionale, attraverso la valutazione dei seguenti fattori con le seguenti variabili:

- *Fattore 1, variabile di azione*: “Adeguatezza dei flussi d'azioni comunicazionali”. Quanto il rapporto fra il dipendente e il servizio/azienda è flessibile e corretto, grazie alla definizione di regole chiare, trasparenti e coerenti;
- *Fattore 2, variabile emozionale*: “Coinvolgimento con l'oggetto di lavoro”. Quanto il lavoro svolto gratifica gli aspetti reali, ideali e relazionali del sé;
- *Fattore 3, variabile di azione*: “Rispetto del rapporto tra vita privata e vita lavorativa”. Quanto l'organizzazione dei processi lavorativi rispetta l'equilibrio fra l'orario di lavoro e la vita privata, considerando tale equilibrio una variabile che incide sulla struttura organizzativa;
- *Fattore 4, variabile emozionale*: “Clima relazionale”. Quanto l'organizzazione favorisce un clima relazionale adeguato, riconosce e stimola le potenzialità del dipendente, ne favorisce l'autonomia, lo sostiene nel suo lavoro, attua coerenza di comportamenti, garantendo procedure chiare, precise, trasparenti;
- *Fattore 5, variabile di azione*: non si attuano comportamenti tendenti a creare disagio.

Il test ROAQ è costruito per una valutazione oggettiva della realtà lavorativa, piuttosto che soggettiva del malessere. Questa impostazione non permette, a chi ha responsabilità di direzione, di rispondere agli item, perché si correrebbe il rischio di avere informazioni falsate perché autoreferenziali. Per superare questo limite, a tutti i dirigenti che hanno responsabilità viene eseguita un'intervista semistrutturata con domande aperte e chiuse, sovrapponibili a quelle determinate dal ROAQ e confrontabili.

## Disagio da lavoro

Una volta chiarita l'importanza del contesto organizzativo che funziona come *setting* in cui si generano e si caratterizzano le relazioni, è opportuno considerare la processualità che induce alla definizione della qualità della vita interna a quell'organizzazione, ovvero la complessità dinamica in cui si articola la relazionalità dei soggetti per distinguere e comprenderne la dinamica sociale e valutarne la disfunzionalità.

Quando in un'azienda si configura una condizione di precarietà che impone programmi di emergenza e non si ha la capacità di proporre un progetto stabile per il superamento del conflitto, si delinea una situazione di rigidità nelle regole organizzative che aggravano *le costrittività organizzative* (aumento della quantità di lavoro, riduzione delle garanzie, incremento dei controlli ossessivi, diminuzione dei tempi di riposo ecc.), riducono lo spazio di autonomia lavorativa individuale e contribuiscono ad aumentare la fatica. Questa è una condizione che genera stanchezza fisica e psichica, caduta dell'attenzione, incremento dell'errore, irritabilità, noia e aggressività. In questa situazione il disagio individuale può assumere anche connotazioni alte, si può incrementare il rischio clinico, ma il rischio dell'insorgenza di patologie stress lavoro-correlato è limitato (Maggi, 1991).

Qualora il *sistema dei provvedimenti provvisori divenga stabile nel tempo*, la dimensione dell'organizzazione incrementa ulteriormente il livello di costrittività, aumenta il livello di fatica e il disagio invade anche la sfera più intima che riguarda la percezione del sé riferito alle proprie competenze lavorative. In questo caso si attiva anche la *costrittività esistenziale del lavoro*, ovvero la stabilità dell'immagine che le persone costruiscono all'interno del ruolo e delle attività che ricoprono. Questo apporta altri effetti, come il disturbo dell'umore con connotazioni depressive, l'ansia come emozione prevalente che accompagna l'atto lavorativo e le reazioni psicosomatiche.

Se il sistema vivente non riesce ancora a trovare soluzioni che possano recuperare la situazione descritta, la condizione successiva caratterizza l'insorgenza delle costrittività relazionali, che definisce una condizione dove si esplica una dominanza delle modalità comunicativa simmetrica rigida, si incrementa la conflittualità e la confusione sui contenuti dello scambio comunicativo (l'oggetto del confronto perde la sua identità cognitiva per caratterizzarsi solo come dominante emotiva di espressione di potere), si altera l'affettività, il gruppo diviene competitivo e conflittuale, si genera una condizione di passività relazionale, che caratterizza una cultura del sistema con aspetti ansiosi e paranoici. Queste modalità di comunicare definiscono un tessuto relazionale e comunicativo fortemente conflittuale, dominato da un modello a dominanza implicita di tipo interpretativo a discapito di un modello esplicito. Ciò implica il disallineamento delle reti conversazionali e la rottura delle architetture comunicative. Questa condizione si può definire la tempesta perfetta, situazione in cui da un rischio di patologie stress lavoro-correlato, si passa ad un forte rischio dove si attivano atteggiamenti di mobbing e, ancora più grave, si generano nuclei di reti morenti, ovvero nuclei che non riescono più a garantire una rete comunicativa e un passaggio comunicativo adeguato alle esigenze di una buona organizzazione, implementando il disagio e l'incomunicabilità dei settori dell'organizzazione.

## Conclusioni

Oggi non si può prescindere dalla convinzione che l'uomo sia da considerare nella sua unicità e nella sua integrità psico-fisica, portando un profondo rispetto alla sua dignità di

*persona*, che deve affrancarsi dalla visione parziale e offensiva evocata dal concetto di *uomo economico*. Termini come *forza lavoro*, *risorsa umana*, *capitale umano*, sono desueti e non fanno che rinforzare la visione di un uomo parziale e deprivato della sua complessità; un uomo che è considerato solo nell'ambito della *porzione di tempo lavoro* avulso e scisso dalla sua vita privata. L'essere umano che lavora porta con sé i suoi valori e gli stessi e abituali elementi esistenziali di quando trascorre le altre *porzioni tempo* della sua vita privata. La dimensione economicistica dell'uomo riesce a soddisfare solo l'esigenza di quantificare i costi e i ricavi dell'uso del lavoro umano, ma ciò può far perdere la vera ricchezza che è rappresentata dalla potenzialità creativa che l'uomo può esprimere con *l'entusiasmo, la lealtà, la devozione*.

## **Bibliografia**

- Bateson G. *Mente e natura, un'unità necessaria*. Milano: Adelphi; 1984.
- Bion WR. *Esperienze nei gruppi e altri saggi* Roma: Armando Editore; 1972.
- Cordaro E, Ranieri D. *Il mito di Sisifo e il disagio del lavoro moderno*. Roma: Ediesse; 2006.
- Foerster H von. *Sistemi che osservano*. Roma: Astrolabio; 1987.
- Maggi B. *Lavoro Organizzazione e Salute*. Torino: Tirrenia Stampatori; 1991.
- Wiener N. *Introduzione alla cibernetica*. Torino: Bollati Boringhieri; 1996.
- Wiener N. *L'invenzione: Come nascono e si sviluppano le idee*. Torino: Bollati Boringhieri; 1994.

# STRESS DA LAVORO NEGLI OPERATORI SANITARI: ASPETTI ETICI

Mario Oppes

Unità Operativa Pronto Soccorso e Medicina d'Urgenza, Azienda Ospedaliera Universitaria, Sassari

## Introduzione

La *mission* delle Aziende Sanitarie è creare salute, prendendosi cura dei cittadini. Nel perseguire questo obiettivo diventa fondamentale per l'organizzazione prendersi cura delle "proprie" risorse umane. Un'ipotesi ampiamente condivisa lega lo stato di salute degli operatori sanitari e dell'organizzazione a quello dei cittadini-utenti, così come la qualità delle prestazioni erogate alla qualità della vita lavorativa degli erogatori.

In tal senso attività di promozione della salute dei dipendenti e di prevenzione dei disagi stress lavoro-correlati vanno nella direzione dello "star bene al lavoro", a partire dal contributo per migliorare la qualità della vita lavorativa: dalla prevenzione del *burn-out*, all'attenzione al singolo lavoratore, dal valorizzare le buone pratiche alla diffusione della cultura della partecipazione quale presupposto dell'orientamento al risultato, in sostituzione della cultura dell'adempimento, con conseguente aumento del senso di appartenenza.

Alcuni studi analizzano le cause di tale tipologia di stress e propongono interventi finalizzati a contenere il fenomeno. Tuttavia esistono poche riflessioni intorno alle possibili radici culturali e alle scelte di carattere etico che potrebbero favorire la prevenzione dello stress da lavoro tra gli operatori sanitari.

L'analisi degli aspetti etici del fenomeno potrebbe rappresentare uno stimolo per riflettere su tale dimensione del problema.

## Materiali e metodi

Il presente articolo identifica alcuni aspetti la cui analisi permette di inquadrare il problema dello stress lavoro-correlato negli operatori sanitari. In particolare, vengono analizzati il ruolo che potrebbe essere svolto dal modello organizzativo prescelto, la rilevanza riconosciuta all'operatore sanitario rispetto ad altri determinanti del risultato operativo dell'organizzazione, l'importanza attribuita alla motivazione nella formazione degli operatori e infine il peso assegnato alla scelta e alla condivisione dei fini organizzativi da perseguire.

Un primo aspetto riguarda l'incidenza che potrebbe avere il modello organizzativo nel favorire lo stress lavoro-correlato. A questo proposito va rilevato che da un lato il sistema organizzativo si è dovuto piegare alle esigenze del mercato accettando un modello di tipo aziendalistico e dall'altro ha subito l'affermazione di un paradigma liberista per il quale l'autodeterminazione del paziente ha assunto una rilevanza sempre maggiore, tanto da condizionare determinate pretese di soddisfacimento dei bisogni sanitari (Dei Tos, 2014). Per quanto a volte in contrasto tra loro, entrambi questi principi nascono da una medesima cultura che potremo sinteticamente definire di tipo individualistico e che può essere considerata senza dubbio predominante, almeno nel mondo occidentale. Tale cultura si esprime, in modo più o meno consapevole, attraverso comportamenti che esaltano la competizione (Zamagni, 2007), la



cosiddetta “meritocrazia”, l’esigenza di affermazione sociale. A tali esigenze si conformano di solito le regole utilizzate per ordinare la vita delle organizzazioni che finiscono per creare le condizioni in cui diventa indispensabile dimostrare capacità di competere, di sostenere il confronto con gli altri, di sopportare eventuali sconfitte.

Un altro aspetto è il peso riconosciuto al lavoratore all’interno del sistema. A questo riguardo è utile riportare alcuni quesiti (Calamo Specchia, 2011):

- quanto conta l’attività degli operatori rispetto alla adeguatezza della struttura, al budget economico assegnato, alle attrezzature disponibili?
- quale importanza viene attribuita alla motivazione nelle scelte organizzative?
- quale modello formativo è stato adottato per “produrre” gli operatori sanitari?
- quanto è alta la motivazione professionale che ha spinto medici, infermieri e altri operatori sanitari a scegliere come professione quella di prendersi cura delle persone malate?
- quale distanza esiste tra aspettative professionali e reali possibilità di realizzarle?
- che formazione ha orientato i professionisti e verso quale modello comportamentale?

## Conclusioni

Una cultura incentrata sull’esaltazione dell’individuo può determinare inevitabilmente comportamenti indirizzati verso il raggiungimento di obiettivi che, in maniera più o meno consapevole, hanno come scopo quello di garantire soprattutto l’autoaffermazione dei soggetti coinvolti. Questo rischio è tanto più attuale quanto maggiori sono le responsabilità e la rilevanza sociale del ruolo professionale svolto. Simili meccanismi possono produrre, da un lato, situazioni conflittuali negli ambienti di lavoro e, dall’altro, un elevato grado di frustrazione, soprattutto quando non si riesce a raggiungere lo scopo. D’altra parte, la difficoltà di adottare criteri oggettivi, sulla base di quali poter effettuare le scelte, accresce l’insofferenza di coloro che, a torto o a ragione, non vedono riconosciute quelle che soggettivamente ritengono qualità personali e professionali adeguate per ricoprire ruoli di rilievo. Bisogna riconoscere che l’esigenza degli operatori di doversi confrontare con un sistema in cui le performance sono valutate attraverso misurazioni di carattere economico, in un campo in cui i criteri di questo tipo non sono facilmente applicabili, è spesso vissuta con senso di insoddisfazione in quanto la scala di priorità diffusamente condivisa non considera tali aspetti tra quelli più rilevanti. Va invece considerato anche il ruolo svolto dall’altro elemento contenuto in quello che abbiamo definito paradigma liberista e cioè l’affermazione di ciò che potremo definire il principio di autodeterminazione dell’utente che a volte finisce per accrescere la distanza tra le prestazioni erogate e le più o meno legittime aspettative del paziente. Anche in questo caso gli operatori sanitari, soprattutto i medici, finiscono per vivere con frustrazione i rapporti con le persone assistite.

Non è possibile poi trascurare l’importanza attribuita ai lavoratori nel conseguimento degli obiettivi che l’organizzazione è chiamata a raggiungere. Accade infatti non raramente che il ruolo degli operatori diventi rilevante quando vengono identificati come componente significativa nel mancato raggiungimento degli obiettivi e molto più raramente quando se ne dovrebbe cogliere il contributo positivo. Un sistema così ideato finisce per dare più spazio ai momenti di disincentivazione che a quelli incentivanti.

A questo aspetto è certamente connesso quello relativo alla motivazione che spinge tutte le figure professionali che operano nella sanità a scegliere la loro professione e ad esercitarla. Infatti molte delle problematiche riscontrate negli ambienti di lavoro derivano da una eccessiva distanza tra le aspettative riposte nell’attività professionale e ciò che effettivamente è possibile

ottenere. Naturalmente, motivazioni inadeguate o condizioni di lavoro che impediscano la realizzazione delle aspettative, producono spesso situazioni stressanti perché diventa difficile accettare determinate situazioni e tutto ciò può tradursi in comportamenti non adeguati. A tale riguardo è opportuno sottolineare che l'elemento motivazionale dello studente non ha alcuna considerazione nel momento della selezione e della scelta del percorso universitario. Parimenti lungo il percorso professionale sono scarsissimi gli sforzi in campo formativo per facilitare la presa di coscienza e l'eventuale ri-orientamento e potenziamento motivazionale. Anche in questo caso per il prevalere di modelli culturali riconducibili ad una sorta di neopositivismo, portano a considerare come unici contenuti formativi quelli finalizzati all'acquisizione di conoscenze, e non sempre di competenze, di carattere tecnico-scientifico. Nessuna importanza è in genere attribuita a quelle che vengono definite *non-technical skills* e questo verosimilmente a causa di un'idea parziale dell'uomo di cui ci si occupa (conta solo la dimensione biologica e meccanicistica: il malato è una macchina da riparare e questo è possibile attingendo alle sole conoscenze tecnico-scientifiche).

Oggi si considera molto più rilevante apprendere cosa fare, piuttosto che capire *perché si fa ciò che si deve*. Sembrerebbe semplice comprendere che, se non so perché faccio qualcosa non posso apprezzare l'atto che compio, non trovo una motivazione adeguata e conseguentemente non provo soddisfazione professionale.

La motivazione al lavoro è considerata un qualcosa di mutabile nel tempo ed è influenzabile da diverse variabili ascrivibili alle esperienze concrete; aspettative, cultura, tensioni, credenze, attitudini, speranze, aspirazioni, persino i sogni costituiscono elementi capaci di contribuire a definire la motivazione delle persone. È facile immaginare quante possibilità di cambiamento siano possibili nel tempo. Sarebbe perciò necessario un monitoraggio dei professionisti al fine di intercettare situazioni di difficoltà e incertezza e favorire una riflessione capace di permettere la riscoperta del senso (nel suo autentico significato filosofico) dell'attività svolta.

Infine non si può disconoscere l'importanza del contributo che ciascuno dà alla scelta degli scopi da perseguire. È evidente come sia più facile provare un senso di frustrazione se il fine dell'organizzazione viene scelto senza il contributo e la condivisione di coloro che sono poi chiamati a realizzarlo. Bisogna ammettere però che i modelli organizzativi utilizzati favoriscono sempre meno momenti di scelta e di condivisione e questo produce necessariamente effetti negativi sul benessere lavorativo.

In conclusione si potrebbe auspicare una maggiore attenzione alla dimensione etica dell'attività professionale a favore di un diverso coinvolgimento dei professionisti e conseguentemente un miglior clima lavorativo.

## Bibliografia

- Calamo Specchia F. *Comunicazione profonda in sanità*. San Marino: Maggioli Editore; 2011.  
 Dei Tos GA. *Etica ed economia nell'organizzazione sanitaria*. Padova: Messaggero Editore; 2014.  
 Zamagni S. *L'economia del bene comune*. Roma: Città Nuova; 2007.

# FORMAZIONE *LIFE DESIGN* PER LA PREVENZIONE DEL RISCHIO PSICOSOCIALE: DAGLI ASPETTI ETICI ALL'INTERVENTO

Giovanni Andrea Pinna (a), Valeria Pompili (b), Salvatore Fadda (b)

(a) *MyLife Design Foundation, Lérida, Spagna*

(b) *Servizio Prevenzione, Università degli Studi di Sassari, Sassari*

## Introduzione

Per rischi psicosociali si intendono gli effetti negativi in termini psicologici, fisici e sociali derivanti da una progettazione, organizzazione e gestione non adeguate sul lavoro (Rick *et al.*, 2000).

Le seguenti condizioni lavorative possono essere fonte di rischio psicosociale:

- lavoro eccessivamente impegnativo e/o tempo a disposizione non sufficiente per portare a termine le mansioni;
- richieste contrastanti;
- ruolo del lavoratore non definito con chiarezza;
- comunicazione inefficace;
- cambiamento mal gestito a livello di organizzazione.

I rischi psicosociali si originano altresì da un contesto sociale inadeguato sul lavoro, come per esempio:

- mancanza di supporto da parte della dirigenza e dei colleghi;
- scarse relazioni interpersonali;
- molestie, aggressioni e violenza;
- difficoltà a conciliare impegni lavorativi e impegni privati.

I rischi psicosociali non devono essere confusi con un ambiente di lavoro sano che, pur essendo impegnativo, sostiene e stimola i lavoratori, incoraggiandone al massimo lo sviluppo e le performance (EU OSHA, 2010).

Nella valutazione del rischio psicosociale è utile considerare alcuni fattori che riguardano l'organizzazione del lavoro e l'impatto tecnologico:

– *Accelerazione dei processi*

L'informatizzazione ha ridotto i tempi di risposta all'interno di qualsiasi contesto lavorativo: è ridotta la possibilità del lavoratore di cercare e valutare le informazioni e di prevederne l'esito della loro applicazione, il che implica uno sforzo cognitivo superiore e un maggiore sforzo nell'interazione sociale con il team di lavoro, con i colleghi o con i superiori con maggiori difficoltà di coordinamento.

– *Instabilità dei processi lavorativi*

L'uso della tecnologia spesso determina sovraccarico di lavoro mentale, mettendo a dura prova le capacità di attenzione e diagnostiche e, soprattutto, le capacità di previsione e di presa di decisione che sembrano essere uno degli aspetti principali della competenza professionale del lavoratore odierno.

– *Cooperazione*

Uno degli aspetti più significativi delle tecnologie informatiche è quello di aumentare le connessioni tra i lavoratori, necessarie per completare il processo lavorativo che può risultare più complesso. Ciò rappresenta la base per il lavoro cooperativo che è ormai la nuova frontiera per le organizzazioni. Aumentano dunque le competenze professionali richieste al lavoratore, ancor più sofisticate come quelle di condivisione degli schemi di riferimento, di interazione costruttiva e di comunicazione efficace (Chmiel, 1998).

I fattori di cui sopra, spesso influenzano le modalità con cui conciliare vita e lavoro. Pertanto, gestire le interazioni tra i diversi settori della vita è diventata una preoccupazione dominante per molti lavoratori. Una delle principali conseguenze di questa interconnessione tra i diversi ambiti della vita è che non si potrà più fare riferimento al concetto di “sviluppo professionale” o di “orientamento professionale”. Piuttosto, si dovrà prendere in considerazione l’idea di “traiettorie di vita” in base alle quali le persone progettano e costruiscono progressivamente la loro vita, compresa quella professionale (Lumera, 2014). Savickas e colleghi (2009) affermano che non sono più solo gli adolescenti a dover cercare di rispondere alla domanda impegnativa: “Che cosa ho intenzione di fare della mia vita?”, ma tutti coloro che si troveranno a gestire transizioni associate a cambiamenti nelle condizioni di salute, nel lavoro e nelle relazioni intime. La gestione del proprio progetto di vita solleva delle considerazioni etiche su ciò che rende la vita significativa (Taylor, 1989). Le riflessioni etiche nell’ambito della progettazione della propria vita non sono nuove. Nel ventunesimo secolo, tali risvolti etici costituiscono una priorità psicologica molto importante. In primo luogo perché oggi giorno le persone sono spinte a riflettere su ciò che interessa loro molto di più di una volta (Savickas *et al.*, 2009) e poi perché le persone sono sempre più consapevoli dei nuovi rischi associati all’attuale stile di vita (Giddens, 1991).

Per affrontare questi rischi emergenti è stato firmato l’Accordo quadro Europeo sullo stress da lavoro nel 2004 che ha posto l’obiettivo di promuovere la crescita della consapevolezza e comprensione dello stress da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti. A più di dieci anni dall’Accordo Europeo, i lavori scientifici e la generale sensibilizzazione sui rischi psicosociali sono decisamente aumentati. Ora si è nella fase di condivisione delle metodologie di valutazione e degli strumenti di rilevazione. Tuttavia, sono pochi i lavori in letteratura sulle azioni di miglioramento fra le quali, la formazione e la consulenza psicologica ai lavoratori, ricoprono un ruolo importante (Avallone *et al.*, 2005) per far crescere la consapevolezza di tutti.

Il presente contributo, secondo le indicazioni del gruppo Life Design Research Group (Savickas *et al.*, 2009), tenta di porre particolare attenzione agli interventi preventivi nel corso dell’arco di vita, olistici e contestuali ed estenderli ad altri ambiti di formazione per la prevenzione dei rischi psicosociali. Tali ambiti necessitano di interventi formativi che favoriscano lo sviluppo di quelle competenze cognitive e sociali necessarie per rispondere alle richieste della nuova organizzazione sociale e del lavoro.

A seguito della valutazione stress lavoro-correlato nell’Università di Sassari (Fadda *et al.*, 2013), l’Ateneo ha organizzato il corso di formazione “Le competenze relazionali per l’autovalutazione” rivolto a tutto il personale tecnico e amministrativo dell’Ateneo, con l’obiettivo generale di ridurre il rischio stress lavoro-correlato e di incrementare le competenze relazionali e le abilità di autovalutazione, utili per sostenere i cambiamenti organizzativi in attuazione.

Gli obiettivi specifici sono rivolti a sviluppare le abilità di adattamento (strategie di *coping*) e ridurre i sintomi da distress, attribuibili alle dimensioni del *HSE Management Standards Indicator Tool* (Iavicoli *et al.*, 2010), quali *relationship* e supporto tra colleghi.

La riduzione dei sintomi da distress è correlabile con le strategie di *coping*, le quali sono strettamente correlate con l'efficacia personale. L'elemento critico nella gestione dello stress non è dato dalle cognizioni negative in sé, ma dal credere nella propria capacità di "disattivarle" (Roskies *et al.*, 1980).

## Materiali e metodi

Per la progettazione del corso è stato utilizzato il paradigma denominato *Life Design* (Savickas *et al.*, 2009) perché rivoluziona il punto di vista psicologico fino ad oggi in auge.

Per contestualizzare l'attività formativa, ovvero per rispondere alle effettive esigenze delle persone e del sistema sociale "Università", si è concepito l'intervento in un'ottica progettuale di allenamento, addestramento e pratica (*training design*) che coniuga, in modo esplicito, obiettivi, metodologie, strumenti e risultati.

Fra le diverse metodologie formative i training prevedono differenti tecniche di conduzioni dell'aula che favoriscono l'incremento delle abilità psicologiche e nello specifico dell'autoefficacia riferita alle abilità relazionali, alle abilità di autovalutazione e alle abilità di *coping*.

Le modalità partecipative utilizzate sono state:

- a livello individuale l'istruzione programmata degli esercizi proposti, le simulazioni di attività e situazioni, i compiti per casa con l'utilizzo di griglie di autovalutazione o di report;
- a coppie o di gruppo (gruppi di discussione con o senza leader) il brainstorming, i gruppi di soluzione di problemi, i focus group, il lavoro di gruppo basato su riflessioni guidate dal docente, le tecniche di simulazione di gruppo (come il gioco dei ruoli), esercitazioni con procedure di self-confrontation.

Tali modalità possono garantire una corrispondenza tra obiettivi e risultati e, dunque, sono stati scelti in funzione del tipo di progettazione formativa effettuata al fine di facilitare l'apprendimento e l'assunzione di nuovi comportamenti.

Le differenti modalità partecipative sono state realizzate utilizzando tecniche di conduzione che favoriscono l'incremento dell'autoefficacia (Bandura, 1997) e delle abilità di *coping* quali:

- *Persuasione verbale*

Utilizzare la "persuasione" non significa fare frequenti ricorsi a "raccomandazioni", "prediche" o "minacce", ma mettere in evidenza aspetti positivi, vantaggi associati a pensieri, idee, proposte ed eventi emersi dal dialogo in aula con il lavoratore. Si evidenziano così le sue idee, razionali o non razionali, le sue credenze e gli atteggiamenti che assume riguardo il lavoro, e viene stimolato a formulare pensieri maggiormente adattivi. Questa tecnica si propone di favorire l'incremento delle credenze di efficacia incoraggiando le persone ad assumersi piccoli e calcolati rischi che, in modo graduale, possono favorire il susseguirsi di esperienze di successo (Nota *et al.*, 2000).

- *Modelli efficaci*

Per facilitare l'incremento dell'autoefficacia è utile, in aula, predisporre situazioni favorevoli l'apprendimento vicariante, quello cioè che si registra in seguito all'osservazione di modelli adeguati. Osservare dei modelli che riescono a svolgere con successo un compito può portare a pensare che, anche loro possono essere in grado di fare quanto visto e questo può produrre effetti positivi a livello motivazionale e di impegno nello svolgimento; essere invece testimoni di frequenti fallimenti può decrementare le credenze di efficacia. Anche predisporre in aula "esperienze immaginative" è un'utile

occasione soprattutto quando non dovessero risultare facilmente disponibili modelli in aula, o quando questa modalità dovesse risultare di fatti impraticabile.

– *Rilassamento e autocontrollo*

Da un punto di vista fisiologico ed emozionale le persone si sentono più efficaci quando sono calme e in grado di autocontrollarsi. È funzionale sperimentare in aula tecniche in grado di ridurre la risposta emozionale a diverse situazioni lavorative, quali i cambiamenti organizzativi, le relazioni interpersonali difficili e le nuove prestazioni lavorative. In questo modo, generalmente, si facilita l'implementazione di comportamenti adattivi e si favorisce l'incremento delle credenze di efficacia. Si sono dimostrate efficaci le tecniche di rilassamento muscolare e di meditazione suggerite dalla cultura orientale (Nota *et al.*, 2000).

– *Occasioni positive di apprendimento*

L'autoefficacia si incrementa tramite la consapevolezza di essere riusciti a svolgere nuove prestazioni in modo soddisfacente. Essendo questa la più potente modalità di incremento di tali aspettative, le persone con scarse credenze di efficacia tendono a dare poco credito a quelle informazioni diverse dal loro modo negativo di autovalutarsi, continuando in tal modo a ignorare o a non valorizzare a sufficienza le informazioni di successo che sperimentano. Pertanto, è necessario in aula, oltre a far loro sperimentare situazioni positive, stimolare al contempo la consapevolezza che tutto ciò è rilevante ed effettivamente sperimentato.

– *Valorizzazione dell'esperienza passata*

ovvero il richiamo delle esperienze maggiormente positive che hanno visto l'utilizzo di strategie efficienti per il successo, l'incremento di un più corretto modo di fare le attribuzioni causali (*locus of control*) a favore dell'attribuzione del successo ai propri sforzi e alla propria competenza più che alle circostanze ambientali.

– *Uso della metafora*

e delle costruzioni metaforiche che giocano un ruolo importante nel determinare l'*insight* psicologico. Le raffigurazioni dello stress in termini di "peso sulle spalle" e del *coping* in termini di "non tutto il male viene per nuocere", sono esemplificative del modo con cui si vivono e si rappresentano lo stress e il *coping*, sia a livello conscio che inconscio. Queste immagini, o metafore, con cui viviamo possono facilitare o inibire il *coping*. Esiste una relazione diretta tra le nostre rappresentazioni mentali e le nostre azioni. Accedere a queste immagini, e crearne di nuove, è un modo per cambiare il proprio comportamento di *coping* (Frydemberg, 2000).

## Pianificazione dell'intervento

I corsi hanno avuto come partecipanti 57 responsabili e 218 impiegati tra personale tecnico e personale amministrativo. Ogni corso è stato temporalmente strutturato come segue:

- 3 giornate per i responsabili più un follow-up dopo circa 4 mesi per un totale di 28 ore di aula;
- 2 giornate per il restante personale per un totale di 14 ore di aula.

I contenuti scientifico-disciplinari trattati sono stati i seguenti: aspetti del benessere organizzativo e individuale, lo stress lavorativo e i suoi effetti psico-fisiologici, aspetti della comunicazione e della relazione, aspetti dell'organizzazione e della relazione, modalità di

autovalutazione delle performance, le abilità e strategie di *coping* negli eventi stressogeni e le abilità e strategie di *coping* negli eventi conflittuali.

Dopo la completa formazione in aula di almeno 14 ore, sono stati autocompilati dai partecipanti i seguenti strumenti utilizzati per la valutazione dello stress del 2014: il questionario *HSE Indicator Tool* (Iavicoli *et al.*, 2010), il NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire Revised*) (Giorgi *et al.*, 2010) e il GHQ-12 (*General Health Questionnaire-12 items*) (Fraccaroli *et al.*, 1991). Rispetto alla presente indagine, quella del 2014 è stata effettuata dopo incontri formativi di circa due ore. Hanno compilato la batteria dei test 38 responsabili (66,7%) e 191 impiegati (87,6%).

## Conclusioni

L'approccio *Life design* (Savickas, 2009) si prefigge di aiutare le persone a potenziare la capacità di prevedere i cambiamenti e il proprio futuro in contesti mutevoli, di trovare i modi per soddisfare le proprie aspettative e superare difficoltà professionali attraverso interventi *long life*. Di conseguenza, ci si propone di incrementare l'adattabilità professionale, e quindi di far in modo che le persone si caratterizzino per le cinque "C" della teoria sulla costruzione della vita professionale (*Concern, Control, Curiosity, Confidence e Commitment*): preoccupazione per il futuro, senso di controllo, curiosità, fiducia e impegno.

Il presente lavoro aggiunge alle cinque "C" la sesta *Consciousness*, ovvero la consapevolezza di se stessi come elemento fondamentale nella costruzione delle relazioni, del gruppo, dell'identità professionale e aziendale e infine anche nel processo di trasformazione sociale. Il termine *consapevolezza* utilizzato anche nell'Accordo Europeo del 2004, in questa prospettiva metodologica diviene un fattore fondamentale per determinare la traiettoria professionale e personale che incide positivamente sulla qualità della vita e sul benessere individuale, relazionale e collettivo.

## Bibliografia

- Avallone F, Paplomatas A. *Salute organizzativa: psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore; 2005.
- Bandura A. *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman; 1997.
- Chmiel N. *Tecnologia e lavoro*. Bologna: Il Mulino; 1998.
- European Agency for Safety and Health at Work. *Indagine europea sui rischi nuovi ed emergenti delle imprese: seconda edizione - Dialogo sociale europeo. Linee guida multisettoriali provvisorie per affrontare la violenza da parte di terzi e le molestie sul lavoro*. Bilbao: EU-OSHA; 2010.
- Fadda S, Solinas G, Scano G. *Proposta di un percorso per la valutazione dello stress in ambito universitario: risultati preliminari*. Roma: Edizioni Palinsesto; 2013.
- Fraccaroli F, Depolo M, Sarchielli G. L'uso del GHQ di Goldberg in una ricerca su giovani disoccupati. *Bollettino di Psicologia Applicata* 1991;197:13-20.
- Frydenberg E. *Far fronte alle difficoltà*. Firenze: Giunti Organizzazioni Speciali; 2000.
- Giddens A. *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. Cambridge, UK: Polity Press; 1991.
- Giorgi G, Arenas A, Leon Perez JM. An operative measure of workplace bullying: the negative acts questionnaire across Italian companies. *Industrial Health* 2012;49:686-95.

- Iavicoli S, Natali E, Rondinone BM, Castaldi T, Persechino B. Implementation and validation in the Italian context of the HSE management standards: a contribution to provide a practical model for the assessment of work-related stress. *Giornale Italiano Medicina del Lavoro Ergonomia* 2010;32:130-3.
- Nota L, Soresi S. *Autoefficacia nelle scelte. La visione sociocognitiva dell'orientamento*. Firenze: Iter; 2000.
- Rick J, Briner R. Psychosocial risk assessment: problems and prospects. *Occupational Medicine* 2000;50:310-4.
- Roskies E, Lazarus RS. Coping theory and the teaching of coping skills. In: Davidson PO, Davidson SM (Ed.). *Behavioral medicine: Changing health and lifestyles*. New York: Brunner Mazel Eds.; 1980.
- Savickas ML, Nota L, Rossier J, Dauwalder JP, Duarte ME, Guichard J, Soresi S, Van Esbroeck R. Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior* 2009;75:239-50.
- Taylor C. *Source of the self*. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1989.



# **FORGIVENESS & STRESS MANAGEMENT: NUOVI METODI FORMATIVI PER LA GESTIONE DELLO STRESS E IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA VITA**

Giovanni Andrea Pinna, Annalisa Caria  
*Mylifedesign Foundation, Lérida, Spagna*

## **Introduzione**

In molte lingue il termine “per-dono” è integrato al termine “dono” (inglese: for-give; francese: par-don; spagnolo: per-don). Ciò ne attribuisce una potenzialità creativa, una verità e un interesse più profondo. Il perdono è un costrutto multidimensionale che include aspetti biologici (Worthington, 2005), cognitivi, decisionali (Di Blasio, 1998), motivazionali (McCullough *et al.*, 1997a), affettivo-emotivi (Malcom & Greenberg, 2000; Worthington & Scherer, 2004) e comportamentali (Gordon & Baucom, 1998).

Negli ultimi trent'anni l'interesse scientifico nei confronti del perdono è cresciuto esponenzialmente, passando dagli ambiti filosofici alle scienze psicologiche, fino alle scienze mediche. Gli specifici studi sul distress riscontrano effetti positivi del perdono sul sistema immunitario e quindi sulla produzione di cortisolo nel sangue (Sapolsky, 1999; Harris & Thoresen, 2005; Worthington *et al.*, 2007; Witvliet & McCullough, 2007).

I principali contributi metodologici sul perdono presenti in letteratura sono:

- Hargrave e Sells (1997) sviluppano un modello incentrato sulle relazioni familiari basato sul riconoscimento delle dinamiche dell'offensore e la comprensione del motivo dell'offesa e lo misurano con un questionario.
- McCullough, Sandage e Worthington (McCullough *et al.*, 1997b) si focalizzano sull'empatia della vittima nei confronti del carnefice, che permetterebbe all'offeso di comprendere il punto di vista dell'offensore e i suoi sentimenti.
- McCullough, Worthington e Rachal (McCullough *et al.*, 1997a) incentrano il tema del perdono sul piano psicosociale, individuando quattro classi di fattori, quali: sociocognitivi (le emozioni e i sentimenti della vittima in relazione all'offesa subita, i processi attributivi, la ruminazione); fattori associati all'atto offensivo (gravità e variabili temporali, reazioni dell'offensore ed eventuali scuse); relazionali (contesto in cui è avvenuta l'offesa, intimità, soddisfazione nella relazione, profondità e impegno) e infine fattori connessi a tratti personali (attitudine alla vendetta, gestione delle emozioni negative, arrendevolezza, etica, convinzioni religiose).
- Gordon e Baucom (1998) basano il loro modello di perdono sulla relazione di coppia, evidenziando tre fasi principali: smarrimento/disorientamento, ricerca del significato dell'offesa e ridefinizione, superamento e acquisizione di una nuova visione di sé, dell'altro e della relazione.
- Scobie e Scobie (1998) considerano le reazioni sia dell'offeso che dell'offensore e la natura e la gravità del danno arrecato: le offese più difficili da perdonare risultano

secondo la loro ottica quelle percepite come intenzionali e gravi e nelle quali non c'è stato pentimento o rammarico da parte di chi ha offeso.

- Di Blasio (1998) pone invece l'accento sul *Decision based forgiveness*, ossia sull'aspetto decisionale. In quest'ottica il perdono appare come una decisione volontaria che produce un cambiamento cognitivo che permette il rilascio del risentimento e del desiderio di vendetta. Secondo il modello Di Blasio il perdono sembra essere inteso come un lasciar perdere, lasciare cadere o dimenticare.
- Enright mette l'accento sul sistema affettivo, cognitivo e comportamentale (Enright & Fitzgibbons, 2000), definendo il perdono come un faticoso processo che avviene mediante uno sforzo volontario e presuppone un tempo più o meno lungo e l'elaborazione di tutta una serie di strategie emotive, cognitive e comportamentali per intraprendere questo percorso terapeutico (Enright & North, 1998).
- Malcom e Greenberg (2000) pongono l'accento sulla sfera emozionale e sull'attaccamento. In questo modello vengono evidenziati cinque fattori necessari per perdonare: accettare consapevolmente le emozioni perturbatrici quali rabbia e tristezza, riconoscere i bisogni relazionali non ammessi, un cambio di prospettiva e di considerazione rispetto all'offensore, sviluppare empatia verso l'offensore, costruire una nuova narrazione di sé e dell'altro.
- McCullough, Fincham e Tsang (2003) si basano sulla tolleranza (*forbearance*) e sulla temporalità, considerando il differente tipo di reazione dei soggetti allo stesso evento offensivo. La tolleranza dell'offesa diviene un parametro di valutazione, insieme alla velocità temporale di decrescita delle motivazioni negative generate dall'evento.
- Worthington (2005) si focalizza sull'*emotional juxtaposition hypothesis*, cioè sull'aspetto emotivo motivazionale, distinguendo due tipologie di perdono: quello decisionale che prevede un cambiamento nelle intenzioni comportamentali e nelle motivazioni e quello emozionale che prevede un cambiamento nella qualità delle emozioni, da negative a positive.
- Rusbult, Hannon, Stocker e Finkel (2005) elaborano un modello di perdono basato sulla relazione vittima-offensore, basandolo sulle complesse risposte emotive vittima-offensore quali potenti trasformatori degli aspetti interpersonali.

Tra i più recenti modelli è utile approfondire quello di Gilbert (2005) e quello proposto da Worthington (2007) da cui trae spunto il nuovo modello.

Gilbert (2005) interfaccia i tre sistemi biologico, psicologico e sociale tra di loro e con l'ambiente. In questa ottica sempre più olistica appare assai più chiara l'esigenza di un modello biopsicosociale del perdono, che risulta essere *il risultato dell'interazione complessa tra le caratteristiche genetiche dell'individuo, che guidano la costruzione delle strutture fisiologiche, e l'esperienza nei contesti sociali, che modella l'identità e l'espressione del corredo genetico*. Il modello di Gilbert inserisce il perdono in un contesto evolutivistico e lo reputa un comportamento funzionale alla sopravvivenza della specie, poiché influenza la qualità e la durata delle relazioni interpersonali, aumentando la probabilità di sviluppare cooperazione e ricevere aiuto.

Se relazioniamo il modello biopsicosociale di Gilbert nell'ottica del concetto evolutivistico darwiniano allora possiamo considerare che la selezione naturale abbia favorito le caratteristiche genetiche che inducono la capacità di perdonare. La visione di Gilbert evidenzia l'interazione multidimensionale tra il sistema fisiologico, espressione dei geni, e quello cognitivo, emotivo e

motivazionale, che influenzano e orientano tutte le azioni e i comportamenti, e infine la relazione tra i suddetti sistemi e l'ambiente esterno (Giusti & Corte 2009).

Anche il lavoro di Worthington (2007) si basa sulla teoria biopsicosociale che mette in relazione gli aspetti biologici, cognitivo decisionali, emotivi, motivazionali, i fattori della personalità e la dimensione sociale. In questo modello si pone l'attenzione sulla percezione dell'offesa ricevuta e sulla valutazione della propria capacità di affrontarla. Considerare la molteplicità delle dimensioni che intervengono nel processo del perdono permette di comprendere che non esiste un protocollo rigido di reazione, ma che, a seconda dell'elaborazione della vittima sarà possibile focalizzarsi direttamente sul problema o sull'elaborazione delle emozioni o sull'attribuzione di diversi significati all'evento, coinvolgendo le decisioni, le emozioni e i comportamenti.

## Neuroscienze e perdono

La letteratura mostra chiaramente che il perdono rappresenta una positiva e salutare strategia per superare una condizione di distress anche da un punto di vista neurobiologico (Ricciardi *et al.* 2013).

Identificare le sue correlazioni neurologiche è importante per poter chiarire quali aree del cervello contribuiscono alle funzioni biologiche. La maggior parte degli studi fino a oggi effettuati si sono focalizzati sulle differenti funzioni manuali relazionate al perdono come l'empatia, la *self compassion* e il processo decisionale (*decision making*) ma, anche se tutte queste funzioni e processi sono inclusi nel perdono, non lo definiscono completamente. Il perdono è un elevato processo sociale anche dalla prospettiva del cervello. Evidenze scientifiche mostrano che differenti aree cerebrali sono coinvolte nel processo del perdono: un network lateralizzato a sinistra, le regioni frontale, temporale e parietale, il giro angolare destro, il giro cingolato posteriore e la corteccia prefrontale ventromediale sinistra.

Un recente studio sulle aree cerebrali coinvolte nel processo di perdono (Pietrini *et al.*, 2004) riporta come e dove le aree cerebrali sono attivate mentre il processo del perdono ha luogo. La corteccia prefrontale si attiva quando siamo capaci di trasformare le difficoltà in risorse, ridefinendo le esperienze negative in opportunità di crescita; la corteccia parietale inferiore è associata con l'empatia matura sviluppata nel processo di perdono; il precuneo si attiva quando sperimentiamo l'abilità di cambiare la nostra prospettiva assumendo l'informazione necessaria a superare il conflitto.

In conclusione, la neuroscienza applicata al perdono ci fornisce alcuni interessanti *insights* relativi a quello che succede nel cervello quando un individuo perdona. Il processo del perdono coinvolge le regioni cerebrali relative all'empatia, al *decision making*, all'attenzione, alla memoria e alla cognizione sociale rivelando la sua natura di processo complesso e integrato che, in realtà potrebbe riorganizzare l'intera rete cerebrale coinvolta nella coesione sociale, nelle relazioni intime, nel benessere psicologico e nella salute globale (Worthington *et al.*, 2007).

## Leadership ed educazione alla qualità di vita nell'ambiente di lavoro

L'abilità di perdonare e stimolare il valore del perdono nelle relazioni personali e nell'ambiente circostante è il fattore chiave che trasforma un manager in un leader capace di costruire e creare dei cambiamenti di valore.

In un ambiente in cui le dinamiche relazionali generano emozioni negative come ansia e paura, essere consapevoli e in pace e promuovere uno stile di vita che consideri l'errore come un'opportunità di crescita e apprendimento trasforma il management in un prezioso strumento di valore per tutti. Inoltre, il valore del perdono crea l'opportunità di esplorare in profondità nuove abilità di leadership.

Warren Bennis (1997) ha descritto come la condizione necessaria per una leadership di valore è rappresentata da una serie di virtù che appartengono a ogni essere umano in maniera più o meno esplicita. Queste sono: integrità, magnanimità, dedizione, umiltà, apertura mentale e creatività. Tutti possediamo potenzialmente queste qualità, ma una educazione alla consapevolezza attraverso il perdono, è la chiave per svilupparle.

Ammettere la propria responsabilità è un fattore cruciale nel processo di comprensione del perdono: la vittima e il persecutore devono realizzare che entrambi sono responsabili, che entrambi sono la causa dell'esperienza vissuta e della azioni commesse.

La responsabilità è il fattore chiave nel processo del perdono in quanto permette agli individui di dare un nuovo significato all'esperienza passata e ridefinire l'identità individuale. Nel processo del perdono la percezione che la risoluzione degli eventi dipenda da se stessi, dalla propria capacità di comunicazione e dalle proprie abilità di gestire il conflitto e le emozioni negative è cruciale.

Il primo importante passo da compiere nella gestione dei conflitti attraverso il perdono è focalizzarsi nella propria interiorità (percezioni, emozioni, sentimenti, pensieri, impulsi, compulsioni), su quello che si sente, si percepisce e si fa.

Focalizzarsi su se stessi è il punto di inizio per sviluppare consapevolezza ed equilibrio, per dopo muoversi nel mondo esterno con una capacità superiore di analisi delle proprie risorse e di chiarezza nella visione.

Da una prospettiva integrata il processo del perdono non è limitato a un ambito terapeutico o spirituale, ma raggiunge, nella sua espressione più evoluta, raffinati livelli di consapevolezza; la necessità di perdono inizia dalla necessità di liberarsi dalla sofferenza. Il processo e la comprensione del perdono aiutano a liberarsi della sofferenza (fisica, vitale, emozionale, mentale e spirituale), tuttavia il più profondo significato del perdono trascende la dimensione terapeutica e permette all'individuo di esprimersi al di là della dualità vittima-persecutore; per questo è possibile definire il perdono come un processo di auto realizzazione.

## Metodi

Sulla base dei precedenti modelli è stato sviluppato il metodo che integra i precedenti modelli al modello sull'intelligenza emotiva (Salovey & Mayer, 1990). L'assunto di base è che il perdono risulta essere il ponte di connessione in un sistema interdipendente in cui il corpo non è separato dalla mente e dalle emozioni, un organo non è isolato dagli altri e dal sistema globale; la dimensione esistenziale si riflette sulla realtà emozionale, mentale e anche fisica. Secondo questo modello il perdono è un processo capace di collegare e riequilibrare, attraverso un percorso di autoconsapevolezza, una molteplicità di aspetti interconnessi (biologici, psicologici, comportamentali, sociologici, esistenziali), considerandoli sotto una visione globale.

Il modello proposto coinvolge sette livelli: il corpo, la qualità della vita, le emozioni, la mente, l'integrazione del passato e delle relazioni, la sfera esistenziale, la consapevolezza di se stessi (Lumera, 2013). In questo modello di perdono è importante riferirsi anche al concetto di intelligenza emotiva, elaborato nel 1990 ad opera di Peter Salovey e John Mayer. Questi studiosi definirono l'intelligenza emotiva come *la capacità di monitorare e dominare le emozioni proprie e altrui e di usarle per guidare il pensiero e l'azione*. In questo contesto le

emozioni sono considerate come qualcosa di intelligente. Nel 1996 Goleman sviluppa il concetto di intelligenza emotiva e la definisce attraverso cinque aspetti:

*a) Consapevolezza emotiva*

È la capacità di riconoscere le proprie emozioni attraverso una forma di attenzione non reattiva e non critica verso i propri stati interiori, che permette un innalzamento nel livello di autoconsapevolezza e di dialogo interiore. Questo aumento di autoconsapevolezza permette di non reprimere i propri vissuti emotivi, ma di gestirli efficacemente. La consapevolezza emotiva si basa su:

- capacità di riconoscere e identificare le proprie emozioni nelle situazioni;
- capacità di comprendere le cause delle proprie emozioni;
- capacità di riconoscere i segnali fisiologici che indicano il manifestarsi di un'emozione.

*b) Controllo emotivo*

È la capacità di manifestare e regolare le proprie emozioni sia internamente che esternamente, sia nella durata che nell'intensità. Questo permette di non lasciarsi fagocitare dai vissuti, ma di essere capaci di distinguere consapevolmente le emozioni dalle azioni e di non lasciare che le prime possano influenzare compulsivamente le seconde. Questo permette più concentrazione, riflessione, analisi delle risorse, visione d'insieme, capacità di pianificazione ecc. Il controllo emotivo si basa su:

- controllo delle emozioni;
- controllo degli impulsi e delle compulsioni derivati dalle emozioni;
- controllo delle reazioni aggressive e compulsive verso gli altri e verso se stessi.

*c) Capacità motivazionale*

È la capacità di orientare positivamente le proprie emozioni, sviluppando ottimismo e spirito di iniziativa. La capacità di sapersi motivare attraverso la gestione consapevole delle proprie emozioni risulta fondamentale per reagire alle difficoltà e sviluppare perseveranza e atteggiamento ottimistico. La capacità motivazionale si manifesta attraverso:

- saper dirigere le proprie emozioni positive verso il conseguimento di un obiettivo;
- saper armonizzare e rivitalizzare le proprie emozioni;
- capacità di reagire positivamente, attraverso l'ottimismo e lo spirito di iniziativa, ai fallimenti e alla frustrazione.

*d) Gestione efficace delle relazioni*

Questo aspetto comprende l'abilità di gestire efficacemente i conflitti, la capacità di comunicare efficacemente e di rimuovere gli ostacoli, di negoziare e di conciliare. La gestione efficace delle relazioni interpersonali diviene fondamentale per armonizzare la vita di coppia e quella con gli altri e si manifesta attraverso:

- la capacità di saper comunicare efficacemente con se stessi e con gli altri;
- la capacità di gestire i conflitti;
- la capacità di arrivare alla risoluzione delle situazioni;

*e) Empatia*

È la capacità di immedesimarsi e di entrare in assonanza con gli stati d'animo, con i pensieri e con i vissuti delle altre persone. Questo contatto così profondo avviene mediante l'ascolto e la comprensione dei segnali emozionali, la capacità di cambiare punto di vista e assumere la prospettiva dell'altro e riuscire a condividere ed esplorare i sentimenti altrui, possibilmente senza giudizio. L'empatia diviene fondamentale nei processi avanzati di perdono, quando il cambio di prospettiva diventa essenziale per

cambiare contesto, andare oltre la cristallizzazione del proprio punto di vista e comprendere le motivazioni altrui (Salovey *et al.*, 2000). L'empatia è strettamente collegata con l'assertività, cioè con la capacità di essere sicuri di sé, fermi nelle proprie decisioni ma al contempo aperti al confronto. L'empatia permette all'individuo assertivo di comprendere anche le posizioni altrui e di abbassare il livello di conflittualità. L'empatia si basa su:

- l'abilità di riconoscere gli stati emozionali altrui;
- la capacità di assumere la prospettiva altrui;
- una grande sensibilità emozionale;
- la capacità di comprendere le dinamiche emozionali, mentali e comportamentali altrui.

L'intelligenza emotiva gioca un ruolo fondamentale nella concezione integrata di questo modello di perdono applicato alla gestione dello stress, perché permette di ottenere una prospettiva più distaccata dalle forti dinamiche emozionali che si possono presentare, non rimanendo coinvolti compulsivamente, ma riuscendo a mantenere il giusto distacco e livello di autoconsapevolezza. Più è sviluppata l'intelligenza emotiva più la persona è capace di sperimentare livelli profondi di perdono, riuscendo ad accedere a esperienze di compassione e a livelli di consapevolezze sempre più elevati. D'altro canto è vero anche il contrario, ossia che la pratica del perdono sviluppa e potenzia l'intelligenza emotiva.

## Bibliografia

- Bennis W. *Why leaders can't lead. The unconscious conspiracy continues*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd; 1997.
- Di Blasio FA. The use of a decision-based forgiveness intervention within intergenerational family therapy. *Journal of Family Therapy* 1998;20 (1):77-96.
- Enright RD, North J. *Exploring forgiveness*. Madison: The University Wisconsin Press; 1998.
- Enright RD, Fitzgibbons RP. *Helping clients forgive: An empirical guide for resolving anger and restoring hope*. Washington, DC: American Psychological Association; 2000.
- Gilbert P. *Compassion: conceptualisations, research and use in psychotherapy*. Abingdon: Taylor & Francis Group; 2005.
- Giusti E, Corte B. *La terapia del perdono. Dal risentimento alla riconciliazione*. Roma: Edoardo Giusti Editore; 2009.
- Goleman D. *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*. Milano: Rizzoli; 1996.
- Gordon KC, Baucom DH. Understanding betrayals in marriage: a synthesized model of forgiveness. *Family Process* 1998;37(4):425-49.
- Hargrave TD, Sells JN. The development of a forgiveness scale. *Journal of Marital and Family Therapy* 1997;33:1.
- Harris AHS, Thoresen CE. Extending the influence of positive psychology interventions into health care settings: Lessons from self-efficacy and forgiveness. *Journal of Positive Psychology* 2006;1:27-36.
- Lumera D. *I 7 passi del perdono*. Cesena: BIS Edizioni; 2013.
- McCullough ME, Fincham FD, Tsang J. Forgiveness, forbearance, and time: The temporal unfolding of transgression-related interpersonal motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 2003;84:540-57.
- McCullough ME, Sandage SJ, Worthington EL Jr. *To forgive is human: How to top up your pasts in the past*. Illinois: Downers Grove 1997.

- McCullough ME, Worthington EL Jr, Rachal, KC. Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 1997;73:321-36.
- Pietrini P, Ricciardi E, Gentili C, Vanello N, Sani L, Guazzelli M. How the brain responds to hurtful events: neural activity elicited by aggressive versus forgiving behavior in humans. *International Journal of Psychophysiology* 2004;54(1-2):26.
- Ricciardi E, Rota G, Sani L, Gentili C, Gaglianese A, Guazzelli M, Pietrini P. How the brain heals emotional wounds: the functional neuroanatomy of forgiveness. *Frontiers in Human Neuroscience* 2013;7(839):1-9.
- Rusbult CE, Hannon PA, Stocker SL, Finkel J. Forgiveness and relation repair. In: Worthington EL Jr. (Ed.). *Handbook of forgiveness*. New York: Routledge Taylor & Francis Group; 2005.
- Salovey P, Rothman AJ, Detweiler JB, Steward WT. Emotional states and physical health. *American Psychologist* 2000; 55:110-21.
- Salovey P, Mayer JD. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* 1990;9:185-211.
- Sapolsky RM. *Why zebras don't get ulcers: a guide to stress, stress-related diseases, and coping*. New York: Freeman; McGraw- Hill; 1999.
- Scobie ED, Scobie GEW. Damaging events: the perceived need for forgiveness. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 1998;28:4.
- Witvliet CVO, McCullough ME. Forgiveness and health: A review and theoretical exploration of emotion path- ways. In: Post SG (Ed.). *Altruism and health: Perspectives from empirical research*; Oxford: Oxford University Press; 2007. p. 259-76.
- Worthington EL, Scherer M. Forgiveness is an emotion-focused coping strategy that can reduce health risks and promote health resilience: theory, review, and hypotheses. *Psychology & Health* 2004;19(3):384-405.
- Worthington EL, Witvliet CVO, Pietrini P, Miller AJ. Forgiveness, health, and well-being: a review of evidence for emotional versus decisional forgiveness, dispositional forgivingness, and reduced unforgiveness. *Journal of Behavioral Medicine* 2007;30(4):291-302.
- Worthington EL Jr. (Ed.). *Handbook of forgiveness*. New York: Routledge Taylor & Francis Group; 2005.

# ANALISI DELLE CULTURE COME STRUMENTO DI INTERCETTAZIONE E PREVENZIONE DEI FATTORI DI STRESS LAVORO-CORRELATO: UN CASE REPORT

Valentina Giacchetti

*Servizio Assistenza Sanitaria Naviganti di Roma e di Ostia, Direzione generale della prevenzione, Ministero della Salute, Roma*

## Introduzione

Gli uffici di Servizio Assistenza Sanitaria Naviganti (SASN) del Ministero della Salute seguono dal 1996 naviganti e aeronaviganti con problematiche sanitarie, fornendo assistenza sanitaria ordinaria e valutazione di idoneità per il rilascio dei certificati di prima e seconda classe (piloti e *cabin crew*) e per il rilascio/rinnovo dei certificati di terza classe (controllori di volo).

Dal 2014 il SASN di Roma ha ricevuto dall'Ente Nazionale di Aviazione Civile (ENAC) l'accreditamento come Centro Aeromedico autorizzato al rilascio, oltre che al rinnovo, del brevetto per le prime e seconde classi.

Tra i servizi offerti dal SASN vi è anche il Servizio di Assistenza Psicologica (SAP). Il SAP al momento svolge assistenza psicologica ordinaria su base volontaria e valutazioni psicodiagnostiche in sede di rilasci e rinnovi brevetti per le prime, seconde e terze classi.

## Obiettivi

L'obiettivo è quello di tradurre il costrutto di *stress lavoro-correlato* in culture del lavoro non funzionali rispetto agli obiettivi del lavoro stesso, per pianificare attività mirate di prevenzione dei fattori culturali di stress lavoro-correlato (Atzori, 2012; Cinalli, 2012).

Il caso che segue riguarda un comandante di 55 anni (di seguito chiamato Mario) in servizio per una grande compagnia aerea, che si rivolge spontaneamente al SAP con il pretesto di un problema coniugale. Il lavoro di consultazione psicologica dura da circa tre mesi a frequenza settimanale.

Il SAP non entra nel merito del contenuto del problema posto da Mario (il suo problema coniugale), focalizzando l'attenzione sulla cultura della sua domanda di aiuto, cioè sul suo modo di chiedere assistenza per cosa: ottenere "consenso" dal SAP sulla decisione di troncare la relazione coniugale, oppure smettere di rivolgersi al SAP. Una cultura *assoggettante*, che punta al perseguimento di un obiettivo a costo di minacciare con la rottura il rapporto. Una cultura simmetrica a quella messa in gioco nel rapporto con la moglie: minacciare con la rottura il rapporto con lei dato che non gli corrisponde più.

Questa cultura assoggettante (etimologicamente rendere soggetto, sottomettere) produce, nel discorso che l'assistito porta al SAP, due ordini di sintomi correlati tra loro, che possiamo riconoscere come l'inconscio vantaggio secondario della cultura stessa:



- *semplificazione* del problema posto al SAP: il motivo per cui il comandante decide di rivolgersi al SAP appare *chiaro* (sua moglie è sempre distante e presa da altro) e al contempo *fuori di lui* (il problema è *nella* moglie);
- *decontestualizzazione* del problema posto al SAP: Mario isola il problema che porta al servizio SAP dal contesto di assistenza sanitaria ai naviganti, non occupandosi affatto del nesso tra le due questioni (Carli *et al.*, 2014).

Questi sintomi culturali, di *semplificazione* e *decontestualizzazione* del problema posto al servizio SAP, parlano di un modo violento di domandare aiuto al servizio: Mario si irrita vivacemente quando è invitato a capirne di più del suo problema, perché lo ritiene semplicemente *evidente!*

La cultura dell'assoggettamento procede per scissioni e al contempo le produce, semplificando le decisioni a iniziative demotivate (non comprese né da se stessi né dagli altri) e decontestualizzate (fuori da un pensiero sulla relazioni col contesto). È una cultura che prende iniziativa, che la impone e se la impone, che si dedica generosamente al perseguimento di un obiettivo, costi quel che costi. Una cultura che, pensando a Mario, fa pensare a un comandante diligente, attento ad adempiere al suo dovere e disposto a passare sopra la condivisibilità di quanto gli venga detto di fare, pur di eseguire il compito. Un profilo di comandante sintonico con una certa simbolizzazione dell'idoneità al comando e al comandare, che fa del comando un modo di stare con le cose e non solo un'azione precisa rispetto a una macchina. Molti sono i comandanti che potrebbero essere definiti *perfetti* nel loro incarico: encomiati nel lavoro, impeccabili in servizio come nelle prove al simulatore. Ma, alcuni di questi portano il segno vistoso dello stress lavoro-correlato a una professione ridotta all'esecuzione diligente dei compiti che prevede l'impossibilità di parlare del proprio lavoro fino al non poterlo più sopportare, cercando nelle tasche dello Stato il sistema di modificarlo in una malattia, in una cassa integrazione volontaria o in una pensione di invalidità. Mario non è ancora a questo punto; ama ancora molto il suo lavoro, ma il rimuovere *completamente* dal suo discorso al SAP il nesso tra la sua problematica familiare e il contesto sanitario dedicato al suo lavoro, fa pensare che sia in corso uno stress correlato al lavoro.

## Metodo

L'Analisi delle Culture (AC), cioè dei modi di simbolizzare affettivamente il contesto, rappresenta per il servizio SAP del presidio SASN uno strumento di intercettazione e prevenzione dello stress lavoro-correlato, secondo il modello psicanalitico dell'analisi della domanda per cui nel qui e ora della domanda di assistenza si riproduce il problema culturale presente anche nel lì e allora della relazione lavorativa (Carli *et al.*, 2011).

Il trattamento del caso è stato cercare con l'assistito il nesso tra il problema esposto al SAP e il SAP stesso. Dopo i primi colloqui il comandante ha attenuato la sua *urgenza* di parlare di problemi coniugali *a prescindere*, riconoscendosi turbato di non sapere in effetti cosa gli stia succedendo e perché stia chiedendo aiuto. Mario ha cominciato a parlare della sua vita, soffermandosi sulla sua infanzia, sul suo passato in aviazione militare come pilota di caccia, sulla tradizione sartoriale della sua famiglia, sul rapporto con la moglie, fino alla più recente esperienza in aviazione civile. La cronicità entro un tempo circolare e ripetitivo da dentro cui Mario parlava *solo* dei suoi problemi coniugali ha lasciato spazio a un tempo più dinamico, capace di osare associazioni tra momenti e spazi di vita molto diversi tra di loro.

L'errore in questo caso sarebbe stato assoggettare il SAP a un problema chiaro (la moglie) e fuori dal rapporto tra lui e il contesto (*nella* moglie).

Controllare la confusione emozionale, come modo continuo di stare in rapporto con la realtà, nell'illusione che sia tutto semplice e banale, può provocare condotte professionali rischiose, innalzando in modo stressogeno la probabilità di errore. Questo è il problema per cui Mario si è rivolto al SAP. Eravamo partiti da un *deficit*, un problema coniugale, e siamo giunti a una cultura dell'assoggettamento stressogena, che in ambito lavorativo minaccia l'errore negandone continuamente il rischio.

## Risultati

L'attenzione posta dal servizio SAP sulla cultura assoggettante con cui Mario vi si rivolgeva ha favorito nel comandante un pensiero sull'emozione che solitamente controllava e convertiva in azione: l'irritazione/angoscia di sentirsi a un tratto spaesato, alle prese con un imprevisto, una difficoltà. Il comandante aveva pericolosamente smesso di pensare al suo lavoro, il quale *spariva* nei suoi discorsi in consultazione producendo una *fuga continua del discorso* nei suoi problemi coniugali. Del suo lavoro non parlava più perché era l'unico luogo in cui Mario si sentisse ancora molto sicuro, nonostante l'eccessiva sicurezza stesse innalzando in modo stressogeno le probabilità di errore. Sarebbe stato molto difficile accorgersi di questo livello di stress lavoro-correlato se il servizio SAP si fosse preoccupato del *contenuto* del discorso del comandante, senza analizzare la cultura con cui ne aveva cominciato a parlare. Mario oggi riconosce una certa difficoltà a lavorare coi colleghi, spesso (appunto) in soggezione nel lavorargli accanto. Riporterà un analogo riscontro anche da parte della moglie, che lamenterà di sentirsi sempre sotto il suo sguardo giudicante. Si rende conto di mettere a dura prova le sue relazioni quando si sente confuso, prendendo decisioni con la sola forza dell'evidenza, senza parlarne e senza che lui stesso ne condivida il senso fino in fondo. Mario sta rendendosi conto che sentirsi al sicuro, cioè sempre fuori dalla confusione emozionale, comincia a rappresentare un gioco che non vale più la candela: lo stress che questa cultura comporta per l'innalzamento delle probabilità di errore entro un sostanziale logoramento delle relazioni sociali è superiore alla sicurezza che garantisce. L'avere ricominciato a pensare al suo lavoro, così come alle sue relazioni più in generale, sta attenuando la tendenza a semplificare e decontestualizzare i problemi, moderando il rischio di errore e dunque di stress lavoro-correlato.

## Conclusioni

In un'ottica psicosociale, il problema di Mario smette di essere solo *di* Mario e invita a riconoscere e mettere in discussione quei modelli impliciti di idoneità professionale che organizzano le culture dei contesti lavorativi, sia sul piano della formazione che dell'impiego del personale.

In quest'ottica, Mario partecipa a quella cultura del lavoro che tende a simbolizzare il *comandante idoneo* come quel *supereroe* che decide fuori dai rapporti e domina qualsiasi imprevisto. Questo modello di idoneità professionale, implicitamente condiviso entro la sua compagnia, innalza le probabilità di errore, divenendo disfunzionale rispetto agli obiettivi dell'incarico e stressogeno per via di questa disfunzionalità.

Il caso di Mario interroga la questione dello stress lavoro-correlato non solo rispetto al suo modo di lavorare, ma rispetto alle politiche della formazione e dell'impiego del personale che amministrano la sua compagnia e più in generale i contesti di lavoro.

L'efficacia di un'organizzazione dipende, in primo luogo, dalla sua competenza a perseguire in modo competente gli obiettivi dati: gli obiettivi, quindi, sono il nucleo centrale dell'efficacia. L'economicità di gestione di un'organizzazione, capace di renderla efficiente, dipende innanzitutto dalla precisione nella definizione degli obiettivi che intende raggiungere. È l'efficacia di un'organizzazione che può guidare le linee per una ottimale efficienza (Carli *et al.*, 2011).

Analizzare le culture significa investire nella prevenzione, cioè nell'intercettazione e trattamento tempestivo delle fonti di rischio professionale. Tra queste fonti di rischio, le culture del lavoro, cioè i modi di lavorare e i modelli di idoneità professionale, occupano un posto di rilievo e sono spesso rintracciabili nei modi con cui domandano assistenza presso i presidi sanitari deputati a occuparsene. La funzione psicologica ha la competenza per farlo.

## Bibliografia

- Atzori E. La funzione psicologica in un Servizio Prevenzione e Protezione Rischi: la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato al rischio psicosociale come occasione per sviluppare un orientamento al cliente. *Rivista di Psicologia Clinica* 2012;1:44-48.
- Carli R, Paniccia RM. *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*. Bologna: Il Mulino; 2014.
- Carli R, Paniccia RM. *La cultura dei servizi di salute mentale in Italia*. Milano: Franco Angeli; 2011.
- Cinalli S. Il Servizio di Prevenzione e Protezione Rischi: quadro normativo di un sistema di sicurezza globale. *Rivista di Psicologia Clinica* 2012;1:42-3.

# TOOLS FOR EXCELLENCE: STRATEGIE E STRUMENTI PER TRASFORMARE IL DI-STRESS IN EU-STRESS

Enrica Brachi

Dipartimento di Scienze umane e dell'educazione, Università degli Studi di Siena, Arezzo

## Introduzione

Il lavoro, attuandosi in dimensioni di incertezza e ambiguità, spesso richiede l'intervento contemporaneo di una pluralità di attori e pertanto diviene essenziale per i soggetti avere strumenti per fronteggiare adeguatamente quanto richiesto nel proprio ruolo, così da attuare strategie efficaci e costruttive.

Il benessere/malessere viene co-creato quotidianamente negli inevitabili scambi comunicativi; per questo motivo il questionario *HSE Management Standards Indicator Tool* (Rondinone *et al.*, 2012) individua tre variabili ascrivibili alle relazioni interpersonali e di intergruppo nei luoghi di lavoro: relazione, supporto fra pari, supporto superiori. Le abilità sociali e relazionali riguardano quindi abilità cognitive di *problem solving* in cui le componenti emotive hanno il ruolo di variabili determinanti (Nota *et al.*, 1997).

Gli studi e le applicazioni sull'intelligenza emotiva hanno riscosso particolare successo in ambito lavorativo, sia in termini di produttività che di gestione dello stress (Ryback, 2012). L'intelligenza emotiva è in sintesi la capacità di comunicare con efficacia con noi stessi e con gli altri (padronanza personale e influenza relazionale), così da agire nel proprio contesto professionale con *response-ability* (abilità nel rispondere alle continue richieste lavorative) (Salovey *et al.*, 1990).

Sviluppare, ampliare, consolidare le competenze comunicativo-emotivo-relazionali dell'intelligenza emotiva è funzionale per promuovere la salute nei luoghi di lavoro.

La formazione intesa come "addestramento" è, oggi, uno strumento indispensabile per poter fronteggiare la complessità, il continuo cambiamento e per sviluppare le abilità cognitive e sociali. Sono necessari contenuti innovativi e contesti *ad hoc*, come i *Lab Training*, in cui allenarsi per trasformare il di-stress in eu-stress e apprendere strategie e strumenti per fronteggiare con successo le attuali sfide. I LAB Training sono contesti formativi innovativi, che privilegiano il saper fare, il saper essere e il sapersi trasformare, in cui apprendere strategie e strumenti per l'eccellenza professionale, allenarsi nelle competenze comunicativo-emotivo-relazionali, laboratori in cui affinare le *Non Technical Skills* per ben-essere e ben-lavorare.

## Materiali e metodi

Dagli studi sull'intelligenza emotiva emerge che la formazione può incidere significativamente sui soggetti, in quanto permette di catalizzare il processo di empowerment, sostituendo il senso d'impotenza con un sentimento di autoefficacia (Bar-On, 2001).

Il 67% delle abilità cognitive e sociali ritenute essenziali per una prestazione efficace è di natura emotiva. Rispetto al quoziente intellettivo e all'*expertise*, la competenza emotiva conta due volte tanto. E questo vale per tutte le categorie di lavoro e in tutti i tipi di organizzazione. L'intelligenza emotiva è un insieme di abilità che coinvolgono la capacità di controllare le

sensazioni ed emozioni proprie e quelle degli altri, per discernere tra esse e usare queste informazioni per guidare i propri pensieri e azioni (Goleman 2000).

In sintesi l'intelligenza emotiva rappresenta un equilibrio dinamico e armonico di testa e cuore, aspetti complementari ed essenziali, integrati e allineati nel sistema individuo (una intelligenza emozionata o emozione intelligente). Per comprendere se risulti intelligenti emotivamente dovremmo chiederci se siamo in grado di capire e gestire i nostri sentimenti, se riusciamo a entrare in empatia con gli altri, se siamo capaci di trovare un equilibrio fra casa e lavoro (*life-work balance*), fra essere ottimisti e realisti, se agiamo nell'interdipendenza, se gestiamo costruttivamente i conflitti. L'intelligenza emotiva, tuttavia, può essere potenziata per tutta la vita e tende ad aumentare in proporzione alla consapevolezza degli stati d'animo, al contenimento delle emozioni "distruttive" che provocano sofferenza, al maggiore affinamento della sensibilizzazione empatica, allo sviluppo delle abilità di ascolto attivo e comunicazione generativa.

Il contributo all'eccellenza della competenza emotiva aumenta con la complessità, così per i lavori più semplici è tre volte di più, per i medi è dodici volte di più e per i complessi l'incremento è pari a circa al 127%. Di conseguenza in posizioni altamente complesse l'intelligenza emotiva diviene un fattore non solo semplicemente additivo, ma moltiplicativo.

Nel modello *John Cooper Associates* - Efficacia individuale (JCA - *Individual Effectiveness*) uno dei molteplici modelli sull'intelligenza emotiva, il processo di sviluppo è *Inside-Out* lo sviluppo delle competenze avviene prima internamente e poi verso gli altri (Maddocks, 2011).

Lo stress diviene eu-stress (stress positivo), se opportunamente elaborato o di-stress (stress negativo), capace di diffondersi nel singolo e in coloro che non riescono a gestirlo (Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro, 1999).

La comunicazione, dunque, è sempre più uno strumento di lavoro e necessita di teorie, tecniche e strategie avanzate per il successo professionale e personale.

La comunicazione "generativa", basata su rispetto e fiducia dentro un paradigma Win-Win (tutti "vincenti"), capace di co-creare valore, è uno stile comunicativo che può essere appreso.

Acquisendo efficaci modelli comunicativo-relazionali si incide sulla salute individuale e organizzativa (Avallone *et al.*, 2005), favorendo la condivisione di pratiche di benessere, l'organizzazione stessa, può "imparare ad imparare", attivando processi capaci di so-stare e gestire la complessità, adottando logiche di co-produzione e co-evoluzione.

Tramite una specifica strategia formativa si possono sviluppare molteplici "livelli di efficacia":

- *personale* (l'efficacia individuale rappresenta la chiave per il successo organizzativo),
- *relazionale* (l'efficacia interpersonale si ottiene quando gli individui si fidano gli uni degli altri e comunicano costruttivamente, riconoscendo la complessità, l'interdipendenza e la necessità di un continuo, costante miglioramento),
- *manageriale* (si ha quando lo stile manageriale è capace di creare un ambiente di lavoro basato sull'empowerment),
- *organizzativa* (l'efficacia organizzativa aumenta quando la mission, la vision, i valori, la strategia, la struttura, i processi di lavoro, compiti e ruoli sono condivisi e allineati a supporto dei singoli che stanno creando valore).

In tale percorso di miglioramento ogni organizzazione, così come l'individuo, ha sempre la possibilità di scegliere tra due strade: dare valore e accrescere le proprie competenze o eliminare le proprie "barriere allo sviluppo" (rimuovere le interferenze per liberare il potenziale), ovvero lasciar cadere ciò che non è necessario e che contribuisce a rendere faticosa e lenta la crescita.

## Risultati

Nei LAB Training si attiva la *response-ability*, si ricercano strategie di *coping* funzionali per scegliere la speranza rispetto alla rassegnazione, per agire nei contesti complessi con coraggio e passione, lasciando andare disfunzionalità, paure e lamentele.

Il LAB Training offre un luogo dove mettersi in gioco attraverso una facilitazione esperta, una vera e propria palestra formativa orientata allo sviluppo del potenziale, che offre ai singoli un *setting*, in cui attivare riflessività e analizzare le proprie strategie di gestione in confronto a strumenti di management e leadership avanzati, così da elaborare le proprie competenze, in un clima di confronto al fine di ottimizzare il lavoro. Attraverso “casi concreti” si osserveranno le *strategie di coping* applicate o applicabili, funzionali o disfunzionali.

L’ottica è fermarsi nel presente per comprendere se ci sono conferme al proprio agire e/o ri-orientamenti, un supporto alle effettive necessità, dedicato al miglioramento professionale contestualizzato per divenire “catalizzatori di cambiamenti significativi partecipati”.

Si utilizzano metodologie interattive tra cui: esercitazioni individuali, a coppie, in triadi, in piccoli gruppi; esecuzioni dirette di attività pratiche, “giochi” comunicativi e *role-playing*; confronto e condivisione delle esperienze e dei vissuti dei partecipanti. L’impostazione è prevalentemente pratica, basata su esercitazioni non convenzionali, ma estremamente efficaci, utilizzate per facilitare un’esperienza diretta e coinvolgente, di forte impatto, a cui si affianca ogni volta una contestualizzazione guidata, per verificare le ricadute nella propria realtà lavorativa quotidiana.

La metodologia adottata ha un duplice obiettivo formativo: introdurre conoscenze/competenze nuove e valorizzare le risorse già presenti nei partecipanti (empowerment).

## Conclusioni

La formazione è uno strumento necessario a livello di singoli e di organizzazioni, ma anche un processo di accompagnamento, di tutela, di supporto all’attraversamento di dimensioni e situazioni, operative e organizzative.

Per migliorare la salute nei luoghi di lavoro i piani formativi devono estendere gli interventi a tutte le categorie professionali per accompagnarle nel mutamento organizzativo in itinere con particolare attenzione a coloro che gestiscono altre persone per “divenire manager/leader positivi” (Donaldson-Feilder *et al.*, 2013).

## Bibliografia

- Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro. *Guida allo stress legato all’attività lavorativa: sale della vita o veleno mortale?* Roma: ISPESL; 1999.
- Avallone F, Paplomatas A. *Salute organizzativa: psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Cortina; 2005.
- Bar-On R. Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. In: Bar-On R, Parker JDA. (Ed.). *The handbook of emotional intelligence*, San Francisco: Jossey Bass Inc.; 2000. p. 363-88.
- Donaldson-Feilder E, Yarker J, Lewis R, De Carlo NA. *Prevenire lo stress lavoro-correlato. Come diventare manager positivi*. Milano: Franco Angeli; 2013.

- Goleman D. *Lavorare con intelligenza emotiva*. Milano: Rizzoli; 2000.
- INAIL. *Manuale di valutazione e gestione rischio stress lavoro-correlato*. Roma: Istituto nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro; 2011.
- Maddocks J. *A decade of emotional intelligence: Trends and implications from the individual effectiveness questionnaire JCA*. Cheltenham: John Cooper Associates - JCA Limited.; 2015.
- Nota L, Soresi S. *I comportamenti sociali. Dall'analisi all'intervento*. Padova: Erip; 1997.
- Ryback D. *Putting emotional intelligence at work*. London: Routledge; 2011.
- Rondinone BM, Persechino B, Castaldi T, Valenti A, Ferrante P, Ronchetti M, Iavicoli S. Work-related stress risk assessment in Italy: the validation study of health safety and executive indicator tool. *G Ital Med Lav Erg* 2012; 34 (4).
- Salovey P, Mayer JD. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* 1990;9:185-211.

# COMUNICAZIONE EFFICACE E CLIMA NEI GRUPPI DI LAVORO

Anna De Santi

Dipartimento di Biologia Cellulare e Neuroscienze, Istituto Superiore di Sanità, Roma

## Introduzione

Una comunicazione efficace nei gruppi di lavoro si ottiene attraverso la collaborazione di ciascun membro e la condivisione di obiettivi comuni, condizioni necessarie per la prevenzione dello stress e il buon funzionamento di una squadra dove vengono promossi le competenze, l'impegno e la partecipazione attiva di tutti. I processi legati all'efficacia e all'efficienza, il presidio del clima aziendale, del clima di un gruppo di lavoro e di una riunione di lavoro con l'analisi delle qualità necessarie ad un conduttore di gruppi rappresentano, insieme ai rischi di una cattiva comunicazione nei gruppi e ai metodi per ridurli, gli argomenti di questo lavoro.

Due griglie di valutazione della conduzione dei gruppi e un breve decalogo di suggerimenti rappresentano, infine, gli strumenti per verificare e creare quegli elementi di coesione culturale, di valorizzazione delle competenze per il determinarsi di climi positivi che consentono la crescita di ciascuno.

### Griglia di osservazione/valutazione della conduzione di un gruppo durante una riunione

(1 = sì; 5 = in parte; 10 = no)

Ha chiarito bene il mandato?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha chiarito bene le regole del gioco?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha definito correttamente il problema?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha favorito la comunicazione tra i partecipanti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha evitato schemi personali o pre-giudizi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha garantito la pertinenza degli interventi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha gestito bene i tempi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha saputo gestire tensioni o conflitti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha saputo accettare le critiche e le lamentele?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha favorito la partecipazione di tutti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha valorizzato i diversi apporti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha saputo mantenere la calma?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha fornito i contributi utili al dibattito?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha saputo focalizzare bene i problemi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha riassunto e integrato i diversi contributi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha sintetizzato bene i risultati?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha saputo condurre il team al raggiungimento degli obiettivi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Griglia di valutazione di una riunione (sì o no)

- Sono stati definiti e raggiunti gli obiettivi della riunione?
- La riunione si è svolta in un clima rilassato e produttivo?
- I partecipanti hanno contribuito fattivamente alla realizzazione dei risultati?
- Sono stati rispettati i tempi previsti?
- La riunione è stata condotta nel modo corretto?
- Sono stati raggiunti i risultati prefissati?
- È stato verbalizzato quanto discusso?
- È necessario organizzare un'altra riunione?
- Sono stati definiti la sede, la data e lo scopo della prossima riunione?



Il gruppo è un concetto plurale in un mondo prevalentemente singolare. Quando da una dimensione singolare si passa ad una dimensione plurale si vengono a creare dei complessi cambiamenti. Esistono, infatti, degli *effetti immediati, diretti e indiretti della comunicazione* con i singoli individui e con il gruppo. I primi, quelli diretti, incidono sulle emozioni, sulle conoscenze, sui giudizi, sugli atteggiamenti e sul clima del gruppo. Gli effetti indiretti, vale a dire quelli che si verificano a distanza di tempo, sono quelli che creano negli individui dei cambiamenti di conoscenze, di capacità, di atteggiamenti, di comportamenti, talora di valori negli individui, mentre nel gruppo si possono verificare cambiamenti di clima, di integrazione, di modalità operativa e di prodotti. Naturalmente i cambiamenti che si verificano nel gruppo di lavoro si ripercuotono anche nell'organizzazione e, più in generale, nella realtà esterna (Comunian, 2004).

Per un buon funzionamento del gruppo di lavoro bisogna presidiare sia i processi legati all'efficienza, sia quelli legati all'efficacia.

Per processi legati all'efficienza si intende:

- definizione di regole (procedure operative);
- immediata attribuzione di ruoli di coordinamento e di sintesi;
- gestione attenta dei tempi;
- condivisione di linguaggio;
- uso di regole valide per il risparmio di risorse;
- controllo sulla "pertinenza" degli interventi;
- esecuzione formale del compito.

Per processi legati all'efficacia si intende:

- completa ricognizione e valorizzazione delle risorse personali presenti;
- capacità di attingere a valide risorse esterne;
- elaborazione dei conflitti;
- precisa definizione del mandato, degli obiettivi;
- definizione di un metodo valido per raggiungere gli obiettivi.

Il lavoro di gruppo tende quindi a raggiungere un equilibrio dinamico tra prestazioni di efficacia e prestazioni di efficienza.

Esistono delle problematiche legate al conflitto efficacia/efficienza nei gruppi di lavoro tra cui:

- l'utilizzo delle risorse personali presenti;
- la gestione del tempo;
- la definizione di regole o procedure;
- la gestione dei conflitti;
- l'esecuzione del compito;
- il raggiungimento degli obiettivi;
- l'attribuzione di ruoli ai membri del gruppo.

Per quanto riguarda i gruppi di lavoro, occorre considerare che i comportamenti degli individui che ne fanno parte, incidono profondamente sull'organizzazione e, proprio per questo, essi devono prendere piena consapevolezza degli aspetti culturali, tecnologici e organizzativi che la compongono vale a dire delle variabili organizzative che determinano la sua struttura e il suo funzionamento (Dosi *et al.* 2000).

Uno degli elementi che può permettere di gestire un gruppo di lavoro in modo efficace è il clima organizzativo. Il concetto di clima organizzativo ha molte dimensioni comuni a quelle di benessere organizzativo e di stress lavoro-correlato.

## Analisi dei climi

Quando parliamo di clima è necessario specificare il tipo di clima che intendiamo analizzare. A tale proposito si presenta una sintesi riguardante il significato che viene attribuito a ciascun tipo di clima – aziendale nel suo complesso, di reparto o servizio, o di riunione o meeting di lavoro (Kaneklin, 2010):

– *Analisi del clima aziendale*

Per conoscenza e “gestione” del clima aziendale intendiamo:

- essere al corrente delle finalità aziendali;
- essere informati e conoscere la pianificazione strategica dell’azienda;
- cogliere il significato di lavorare per obiettivi e per budget;
- condividere obiettivi (e budget) tra responsabili e collaboratori del proprio gruppo;
- conoscere le funzioni, attività e compiti di ogni membro del gruppo;
- conoscere il disegno della struttura organizzativa (organigramma dell’azienda);
- conoscere i processi operativi “a monte” degli interventi propri e degli altri componenti il gruppo;
- conoscere i processi operativi “a valle” degli interventi propri e degli altri componenti il gruppo;
- valutare il grado di soddisfazione procurato con il proprio lavoro ai clienti esterni (utenti);
- valutare il grado di soddisfazione procurato con il proprio lavoro ai propri clienti interni (membri del gruppo);
- analizzare il livello di supporto del proprio gruppo nel risolvere le difficoltà operative;
- analizzare il livello di supporto degli altri gruppi nel risolvere le difficoltà operative;
- analizzare la soddisfazione del proprio lavoro con il responsabile, gli altri membri del gruppo, gli utenti;
- analizzare la coerenza tra le richieste dei superiori e gli obiettivi assegnati;
- analizzare il livello di apertura dei dirigenti verso le proposte/suggerimenti da parte dei membri del gruppo;
- analizzare l’apertura dei superiori ai suggerimenti dei collaboratori;
- analizzare la modalità di gestione dei conflitti da parte dei superiori;
- analizzare le modalità adottate dai superiori per la verifica sistematica del lavoro;
- analizzare le modalità di progressione di carriera da parte del personale;
- analizzare eventuali cambiamenti intervenuti nell’azienda negli ultimi anni nel proprio e negli altri gruppi;
- rilevare il grado di partecipazione dei membri del gruppo alla definizione degli obiettivi;
- rilevare il grado di partecipazione da parte dei membri del gruppo alle riunioni periodiche.

– *Analisi del clima di un gruppo di lavoro*

Per conoscenza e “gestione” del clima di un gruppo di lavoro intendiamo:

- essere consapevoli della missione del gruppo;
- avere una visione futura condivisa e condivisibile;
- avere chiarezza sugli obiettivi a breve e a lungo termine dell’azienda e del gruppo stesso;
- sviluppare una identità e cultura di gruppo;

- gestire e valorizzare le differenze personali, professionali e culturali di ciascuno;
  - considerare i bisogni e le aspettative di ogni singolo componente il gruppo;
  - tendere alla crescita e alla maturazione dei singoli sia dal punto di vista personale che professionale;
  - promuovere l'impegno e la partecipazione attiva di tutti i membri del gruppo;
  - sviluppare una comunicazione aperta e condivisa;
  - aumentare il senso di fiducia reciproca e di rispetto dei valori etici e personali di ogni membro;
  - essere in grado di riconoscere i conflitti e di attivare sistemi di gestione del conflitto;
  - rendere costruttivo ed efficace il lavoro di equipe;
  - garantire un'uguale contributo di idee, aumentando la creatività e la potenzialità;
  - creare un'atmosfera favorevole che aiuta ad un lavoro comune per raggiungere l'obiettivo.
- *Analisi del clima di una riunione*
- Per conoscenza e “gestione” del clima di una riunione intendiamo:
- essere al corrente degli scopi della riunione;
  - garantire a tutti la possibilità di intervenire;
  - evitare che vi siano persone insoddisfatte;
  - fare in modo che nessuno si senta estraneo al lavoro;
  - favorire il coinvolgimento e permettere l'operatività di ciascuno;
  - risolvere tempestivamente le tensioni che dovessero sorgere nel gruppo;
  - favorire il rapporto di comunicazione senza ostacoli e la crescita di esperienza e competenza di ciascuno;
  - evitare che componenti del gruppo possano rimanere emarginati dal prevalere di presenze aggressive rispetto a quelle remissive;
  - non imporsi o prevaricare, né porsi in contrapposizione al gruppo;
  - evitare contrapposizioni interne, impedendo i conflitti;
  - evitare incontri preliminari con lo scopo di influenzare i partecipanti;
  - mantenere la validità degli incontri evitando le contrapposizioni;
  - evitare i giudizi affrettati e incoraggiare gli individui ad esprimere sempre i problemi incontrati;
  - rispettare i compiti degli altri evitando interferenze, mantenendo buone relazioni a difesa del gruppo stesso;
  - permettere agli individui di esprimere liberamente le proprie idee senza sentirsi giudicati.

## Comunicazione nella riunione di gruppo

Un clima positivo va sempre creato all'interno del gruppo di lavoro sia nell'attività quotidiana sia durante le riunioni di lavoro (Ferreri, 1997). A tale proposito si presenta uno schema riguardante il *presidio del clima durante una riunione di lavoro*. Durante le riunioni di lavoro occorre considerare anche le caratteristiche della sala che deve essere ben illuminata con una disposizione di tavoli che permetta a tutti i partecipanti di potersi vedere, devono essere presenti poltrone comode, temperatura e arredo adeguato.

Il presidio del clima (riunione di lavoro) si basa su:

- ascolto attento degli altri;

- brevità di interventi;
- chiarezza e precisione negli interventi;
- costante orientamento all'obiettivo dichiarato;
- rispetto del metodo concordato;
- interpretazioni leali dei contributi altrui;
- calma, tolleranza (sorriso, calore);
- provocazioni costruttive, non distruttive;
- gestione “matura” dei conflitti (capacità di adottare lo stile di gestione più appropriato al contesto).

## Conduzione del gruppo

Condurre correttamente riunioni di lavoro richiede una serie di abilità organizzative e gestionali che vanno apprese. La conduzione di una riunione di gruppo si articola nelle seguenti fasi:

- *Background*: esporre perché il lavoro è necessario;
- *Obiettivi*: delineare che cosa ci si aspetta che il gruppo raggiunga;
- *Compiti generali*: informare il gruppo sul piano complessivo;
- *Compiti specifici*: specificare dettagliatamente le tappe, i compiti individuali e gli obiettivi da raggiungere per ciascun componente il gruppo;
- *Tempi*: indicare i tempi di avvio, di fine lavori e le scadenze intermedie.

Innanzitutto, occorre riconoscere il tipo di riunioni che si organizzano o alle quali si partecipa in quanto ciascuna riunione possiede una metodologia specifica sia di organizzazione che di conduzione.

Esistono riunioni per elaborare proposte, altre per analizzare problemi e ricercarne le cause, altre ancora per elaborare piani operativi di intervento o riunioni svolte solo per trasmettere informazioni.

Ci sono anche riunioni che, accanto agli obiettivi dichiarati, ne presentano altri di occulti e riunioni che fanno credere di raggiungere obiettivi concordati collegialmente mentre sono già stati definiti da chi convoca la riunione in maniera manipolativa.

Chi riveste ruoli direttivi e gestionali di alto livello “spende” in media 1/3 del proprio tempo lavorativo in riunione. Le riunioni più sono di alto livello più sono costose sia perché costano 1/3 della remunerazione dell'alta dirigenza, sia perché una pessima conduzione di riunione può portare a decisioni scadenti (o non decisioni) con notevole danno per l'organizzazione.

Raramente le riunioni sono progettate e studiate quali strumento di integrazione organizzativa, spesso vige la ragione dell'urgenza e dell'imprevisto che genera climi influenzati da alta emotività, atteggiamenti conflittuali e “rigurgiti gerarchici”.

Una riunione è utile se tutti i partecipanti apportano risorse (e se non esistono altri modi per ottenere lo stesso risultato).

La produttività di una riunione dipende dalla sinergia di sforzi e intenti dei partecipanti e dalle abilità del conduttore nel gestirle (Casula, 2004).

Risulta importante invitare alla riunione solo gli individui che possono contribuire ad offrire risultati utili e che sono direttamente coinvolti e/o motivati; occorre pertanto evitare le persone in contrapposizione o non motivate in quanto rischiano di disperdere gli sforzi e le energie presenti.

Una comunicazione problematica all'interno dell'azienda può contribuire ad aggravare eventuali conflitti interni dell'organizzazione stessa. Conflitti trascurati possono deteriorare i rapporti interpersonali (Franta *et al.*, 1981).

All'interno del gruppo possono esistere anche altri tipi di problemi (Heifetz *et al.*, 2001):

- *Culturali*: connessi alla prevalenza di comportamenti e concezioni basate sull'individualismo (che escludono altri punti di vista);
- *Organizzativi*: legati alla gestione degli spazi, del tempo lavorativo, delle modalità dei sistemi premianti ecc.;
- *Metodologici*: dovuti a mandato non preciso, obiettivi generici, mancata definizione dei risultati attesi, delle risorse assegnate, ecc.

Le ragioni di crisi nel gruppo possono essere:

- da mandato confuso, impreciso, impossibile, improponibile;
- da risorse inadeguate competenze, tempo, finanziamenti;
- da cattivo presidio delle regole;
- di efficacia;
- di efficienza;
- di tutela del clima;
- da attese incongrue dei singoli nei confronti delle finalità del team circa le proprie aspettative personali;
- da difetti comunicativi, differenza di linguaggi, modelli, cultura, schemi interpretativi;
- da errori nella gestione dei conflitti come scelte di stile inappropriate al contesto;
- da cattiva valorizzazione dei prodotti da parte del committente;
- da percezione di mancanza di futuro per il team;
- da eccesso di persone non motivate;
- da difetti di leadership (che può agire su tutti i punti).

## Rischi di una cattiva comunicazione nel gruppo

Tra i rischi di una comunicazione disturbata all'interno dei gruppi di lavoro si segnalano i seguenti:

- separatezza o inadeguatezza rispetto ai bisogni dell'organizzazione e dei soggetti;
- incapacità di mantenere coerenza con gli obiettivi fissati;
- cattiva qualità nella comunicazione/conduzione;
- manipolazione degli individui ;
- “cristallizzazione” dei conflitti (il conflitto in molti casi è inevitabile, la sua cristallizzazione no).

## Difese nel gruppo

Quando uno o più membri di un gruppo si sentono minacciati adottano delle difese che sinteticamente possono essere definite nei seguenti modi:

- *appaiamento*: si intende un dialogo costante tra due individui di un gruppo che impedisce al gruppo di sviluppare la propria dinamica;
- *formazione in sottogruppi*: è una variante dell'appaiamento, solo che avviene non tra due individui ma tra due sottogruppi;
- *fuga nel passato*: si intende una centratura sul passato con una atmosfera da vecchi alpini (in questo modo si allenta la pressione del gruppo sul presente);
- *fuga all'esterno*: quando si trattano argomenti che sono estranei agli obiettivi del gruppo stesso in modo da deviare le risorse del gruppo e far diminuire così la pressione al suo interno;

- *fuga in avanti*: si precorrono i tempi correndo in avanti per evitare così di agire sulla situazione presente che comporterebbe ansia;
- *fuga nell'amore*: si proclama continuamente la propria fedeltà e attaccamento al gruppo in modo da non sentirsi attaccato dallo stesso;
- *provocazione protettiva*: quando sposta l'attenzione verso gli altri componenti del gruppo sottolineando la disposizione a sacrificarsi per il gruppo;
- *spostamento del conflitto*: o rimozione dello scontro in territori lontani o verso nemici immaginari;
- *confusione di ruolo*: quando alcuni membri del gruppo disorientano gli altri componenti assegnandosi ruoli che non gli competono;
- *critica bloccante*: quando si critica per primi per evitare di essere criticati (ottimo sistema per rimanere fuori dal conflitto);
- *personalizzazione dei conflitti*: consiste nella convinzione che i conflitti che si producono nel gruppo sono frutto di rapporti personali e non possono pertanto essere trattati nel gruppo.

Il coordinamento, l'esercizio del potere, la direzione strategica del gruppo sono attività che generalmente si attribuiscono al leader, ma che possono essere interpretate da ciascun membro del gruppo capace di assumersi queste responsabilità (Bentivogli *et al.*, 1993). Nel coordinamento non esiste uno stile di leadership in assoluto più efficace degli altri, esso dipende dal contesto, dalla situazione che si presenta e dalla maturità dei collaboratori di adottare uno stile di conduzione rispetto ad un altro.

Se tutti i membri della squadra sono aiutati a migliorare la loro comunicazione saranno più preparati a comunicare apertamente mettendo subito al corrente le informazioni in loro possesso. Questo permetterà un migliore esercizio della delega e aumenterà le capacità comunicative di tutti i membri del gruppo. Ci saranno meno fraintendimenti con risparmio di tempo e risorse, un maggior appoggio e cooperazione reciproci con un migliore e più rapido sviluppo delle capacità di ognuno.

La comunicazione efficace crea fiducia. Aiutare a comunicare in modo efficace è un dovere di tutti.

Se un leader non comunica efficacemente forse avrà a sua volta un capo che non comunica in modo efficace. Si può aiutare un leader ad aiutare gli altri rendendo più facile e semplice il suo operato, tenendolo sempre informato sugli sviluppi e sui problemi che si vengono a creare nel gruppo di lavoro, identificando insieme le aree della comunicazione in cui si annida la confusione, cercando di negoziare soluzioni di beneficio per entrambi, assumendo un atteggiamento positivo, discutendo insieme i piani di lavoro.

Occorre sempre tenere presente che il tono della comunicazione interna rappresenta il tono dell'intera organizzazione. La cattiva comunicazione causa errori e sprechi di tempo e risorse. Una comunicazione efficace è la chiave della cultura dell'organizzazione. Se negli altri gruppi è presente una scarsa comunicazione non bisogna abbassare il livello di quella del gruppo di appartenenza in quanto se un gruppo di persone lavora bene farà scattare cambiamenti anche nel modo di lavorare di altri colleghi.

## Bibliografia

Bentivogli C, Callini G. *La gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli; 1993.

- Casula C. *I porcospini di Schopenhauer. Come progettare e condurre un gruppo di formazione di adulti*. Milano: Franco Angeli; 2004.
- Comunian AL. *L'esperienza dei gruppi ottimali*. Psicologia sociale 41. Milano: Franco Angeli; 2004.
- Dosi NJ, Nelson RR, Winter SG. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford: Oxford University Press; 2000.
- Ferreri R. *Come condurre una riunione*. Milano: Franco Angeli; 1997.
- Franta H, Salonia G. *Comunicazione interpersonale*. Roma: Las; 1981.
- Heifetz RA, Laurie DL. The work of leadership. *Harvard Business Review* 2001;79(11):131-41.
- Kaneklin C. *Il gruppo in teoria e in pratica. L'intersoggettività come forza produttiva. Manuali di psicologia*. Milano: Cortina; 2010.

# CREARE E MOTIVARE IL TEAM DI LAVORO

Daniela Inconis (a), Massimo Fancellu (b)

(a) Associazione Italiana Formatori Sardegna, Cagliari

(b) Àgape Consulting, Sassari

## Introduzione

Le relazioni e la produttività dei gruppi di lavoro sono elementi critici e sono fra le cause dei sintomi da stress lavoro-correlato (INAIL, 2011). In letteratura sono presenti alcune metodologie che impattano positivamente sulla creazione e sullo sviluppo dei gruppi di lavoro e, di conseguenza, sul benessere psicologico individuale (Avallone *et al.*, 2005). Nell'esperienza di seguito riportata si è approfondito l'uso del *coaching* e del *team coaching* (Rotondi, 2004) come strumenti di intervento sui risultati e quindi sulla motivazione *di un gruppo di lavoro che abbia successo e all'interno del quale si sviluppi benessere*.

## Obiettivi

La prima considerazione è che un buon gruppo nasce dalla selezione. Alcuni criteri importanti di selezione del personale sono proprio, tra gli altri, la motivazione, l'affidabilità e la rispondenza dell'identità del candidato (visione di sé e valori) con l'identità aziendale (cultura valori e visione aziendali).

La seconda considerazione è legata alla gestione del gruppo: per gestire un gruppo bisogna essere in grado di comprenderne lo stadio di sviluppo. In sostanza, chi gestisce un gruppo è facilitato se dispone di un "cruscotto", cioè di una serie di indicatori che lo aiutano a capire la struttura di comunicazione e interazione tra i membri del gruppo.

Gli stadi di sviluppo del gruppo sono:

- *forming*: in questa fase, i membri del gruppo si stanno appena conoscendo (il gruppo è nuovo o sono stati inseriti dei nuovi membri), le relazioni sono molto formali e le persone sono prudenti nelle relazioni, mostrando il loro lato migliore. In questa fase il leader deve informare e dirigere dando poche indicazioni chiare, dal momento che è difficile che in questa fase il gruppo si auto-organizzi;
- *storming*: i membri del gruppo iniziano a conoscersi e a prendere le misure tra loro, mostrando anche il loro lato peggiore e, in questa fase, è normale che nascano conflitti. L'impegno di chi guida il gruppo in questa fase è proprio quello di contenere e finalizzare le energie messe in gioco e il livello di conflittualità nel gruppo. Deve anche portare il gruppo a valorizzare le differenze individuali, facendole diventare una risorsa;
- *norming*: in questa fase, simile alla "quiete dopo una tempesta", i membri stabiliscono delle regole (e delle abitudini) per relazionarsi e lavorare insieme. Il leader dovrebbe indirizzare, supportare, sostenere e legittimare il gruppo e le nuove regole create (se funzionali ad una migliore qualità del lavoro);
- *performing*: i membri del gruppo adesso sono integrati e lavorano a pieno regime. In genere, le difficoltà vengono autogestite. Il leader deve soprattutto delegare e gestire le "eccezioni";



- *adjourning*: il gruppo di lavoro ha realizzato il suo obiettivo e si scioglie o, comunque, lavora in maniera ormai consolidata e rischia di avere un calo di attenzione e, quindi, di produttività. Il leader dovrebbe celebrare lo scioglimento del team o trovare delle strategie per ri-motivare i membri.

I fattori che creano *commitment* in un gruppo e sui quali si dovrebbe concentrare il leader sono, in particolare:

- la sensibilità del gruppo alle pressioni esterne (e la quantità e qualità di queste pressioni);
- il sostegno che il gruppo e il suo leader danno ai singoli membri;
- la fiducia dei singoli membri nel gruppo (spesso questa fiducia va di pari passo con i risultati ottenuti);
- la focalizzazione sugli obiettivi comuni;
- l'esistenza di persone, nell'organizzazione dove opera il gruppo, di sponsor;
- la quantità e qualità di occasioni d'incontro tra i membri del gruppo.

## Conclusioni

Per incidere davvero sulla motivazione del gruppo di lavoro, come fattore di benessere e di risultati è necessaria la formazione sui destinatari della formazione, ovvero sui *leader* che gestiscono un gruppo di lavoro e il gruppo nel suo complesso; a queste categorie sono, infatti, destinati diversi tipi di intervento.

La formazione per i leader dovrebbe essere centrata sia sulle competenze e sul ruolo del “capo”, sia sulla “persona” del capo. Quest'ultimo elemento rappresenta la nuova frontiera della formazione dei leader.

Nella nostra esperienza diretta, le attività che portano risultati sono: la *formazione tradizionale* (soprattutto la *formazione al ruolo* e la gestione di colloqui e riunioni) e la *formazione esperienziale e l'outdoor training*, che prediligono un approccio destrutturato rispetto ai contenuti e basato sulla metafora, in modo, da ridurre al minimo le “resistenze” personali e la dissimulazione per far venire fuori (e successivamente modificare) i comportamenti spontanei e non consapevoli.

Lo *sviluppo personale*, che lavora sulla persona del leader per incidere sugli elementi che ne bloccano il potenziale, affrontando temi come, ad esempio, l'identità, la creatività, l'autostima/autoefficacia, il perdono, ecc., o modelli come la programmazione neuro linguistica o l'analisi transazionale.

Le nuove forme di affiancamento e sostegno personale sono caratterizzate da una forte personalizzazione e flessibilità come il *coaching*, il *counselling* o il *mentoring*.

Nella formazione per i gruppi, la metodologia di gran lunga più performante e incisiva è il *team coaching*, che prevede l'affiancamento di un coach, prevalentemente durante le riunioni aziendali, per rendere i membri di un gruppo consapevoli delle sue dinamiche e capaci di gestirle in autonomia.

Un percorso di *team coaching* può essere estremamente semplice e breve (semplice affiancamento durante alcuni incontri) oppure prevedere un iter più articolato che va dal lavoro sull'identità del gruppo ad una o più sessioni sul *team working*, sulla gestione delle riunioni e sul *problem solving* fino all'affiancamento non più del gruppo ma del suo leader.

## **Bibliografia**

Avallone F, Paplomatas A. *Salute organizzativa: psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Cortina; 2005.

INAIL. *Manuale di valutazione e gestione rischio stress lavoro-correlato*. Roma: Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro; 2011.

Rotondi M. *Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza*. Milano: Franco Angeli; 2004.



## POSTFAZIONE

Sebastiano Bagnara  
*BS Design, Roma*

La prima volta. È stata la prima volta, quando nell'estate del 2015 a Sassari-Alghero si è discusso di stress da lavoro nelle università, negli istituti e nei laboratori di ricerca.

E non è un caso.

Il lavoro in questi luoghi è stato sempre visto come “diverso”, rispetto al lavoro industriale, predominante nel secolo scorso. Il lavoro industriale è da sempre noto per essere ripetitivo, noioso, monotono. Lo stress era “naturalmente” collegato a queste caratteristiche del lavoro industriale.

Che senso aveva in un mondo in cui questa era diffusissima opinione, quasi un luogo comune, interrogarsi se vi era stress anche nel lavoro della ricerca, della didattica universitaria, dove il lavoro aveva e ha caratteristiche del tutto differenti.

Appunto. Era un non senso. E perciò non ci si interrogava.

Ci sono voluti quindici anni. Tanti ne sono passati dalla pubblicazione del rapporto del *National Research Council* degli USA (1999), intitolato, non a caso, *The changing nature of work: Implications for occupational analysis*, commissionato dall'esercito americano, perché i test predittivi del successo nel lavoro in uso, alla fine del secolo scorso, che avevano funzionato benissimo per tutta l'era industriale, non predicevano proprio alcunché! I migliori nei test erano rarissimamente i migliori nel lavoro. I test erano vecchi, selezionavano per lavori che non c'erano più!

L'Italia, si sa, è in ritardo. (Ma qualche volta, no). Ma è il mondo, in generale, ma anche quello della ricerca, che hanno capito in ritardo che il lavoro stava cambiando. Il lavoro di riferimento non era ormai più quello della manifattura o delle grandi organizzazioni burocratiche, che scimmiettavano la fabbrica: il nuovo lavoro era vario, non monotono, incerto, cognitivamente impegnativo, flessibile, sistemico; non era un posto di lavoro sempre uguale e che durava una vita.

E poi venne Richard Florida (2002) che ci raccontò cosa stava succedendo: ci disse che i ricercatori, le professioni della formazione superiore erano una componente fondamentale della nuova classe “creativa” che, per numerosità, stava, anzi, aveva già superato in Usa, ma presto sarebbe successo anche in Italia, i lavoratori industriali. Il lavoratore di riferimento non era, di fatto, più l'operaio, ma un'altra persona nel cui lavoro contavano molto le “soft skill”, prime fra tutte le capacità comunicative e relazionali, quindi la capacità di stare nei conflitti e di gestirli, non più di fare le stesse operazioni, manuali o cognitive, poco importa, per molto tempo e in fretta, ma di risolvere problemi non previsti e non prevedibili quando insorgono, essere resilienti.

Insomma, proprio le caratteristiche del lavoro del ricercatore!

E il lavoro del ricercatore e delle professioni dell'alta formazione sono diventate anch'esse, ma un po' tardi, oggetto di studio che ha trovato per la prima volta, un luogo iniziale di confronto e discussione a Sassari, e a Alghero, poi.

E i contributi in questo volume riportano fedelmente la discussione, e ovviamente pagano quasi tutti la difficoltà di usare metodi e metodologie in larga parte sviluppati per lo studio dello stress nell'industria adattandoli ad un lavoro vecchio (c'è sempre stato il lavoro di ricerca e di formazione superiore!), ma nuovo, che ha ben poco di industriale. E poi tutti pagano il dazio di

essere i primi studi fatti. E i primi raramente sono perfetti: ma comunque sono i *primi*. Inoltre, a volte colgono anche problemi che mai erano stati prima neppure intravisti con lucidità e adesso, invece, confortati e illustrati da dati, ad esempio, il problema del complicato intreccio fra etica, competizione, flessibilità nel lavoro e stress.

Primi e anche originali.

Un bell'incontro, in un'Alghero e Sassari splendide. Una raccolta di contributi interessanti, alcuni veramente innovativi.

Una iniziativa sarda (ma, soprattutto, frutto del coraggio e dello spirito di ricerca inventiva di Giuliana, Gianfranco e Salvatore!) che ha saputo essere veramente nuova e internazionale!

*Serie Rapporti ISTISAN  
numero di agosto*

*Stampato in proprio  
Settore Attività Editoriali – Istituto Superiore di Sanità  
Roma, settembre 2016*