



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
PSICOLOGIA CLINICA E DI COMUNITA'**

II° ANNO - A.A. 2023/24

**PSICOLOGIA DEL BENESSERE E  
DELLA SALUTE LAVORATIVA**

*Prof. Marcello Nonnis*

E' vietata la copia, la rielaborazione, la riproduzione in qualsiasi forma dei contenuti e immagini presenti nelle lezioni. E' inoltre vietata la diffusione, la redistribuzione e la pubblicazione dei contenuti e immagini, incluse le registrazioni delle videolezioni con qualsiasi modalit  e mezzo non autorizzate espressamente dall'autore o da Unica.

1

**PROGRAMMA DEL CORSO E INFORMAZIONI UTILI**

La storia e prospettiva futura del benessere lavorativo e della psicologia della salute occupazionale e organizzativa.

La prevenzione del disagio, la promozione del benessere organizzativo. La psicologia positiva per l'organizzazione.

Le forme del disagio organizzativo:

- stress lavorativo e organizzativo,
- burnout e job burnout,
- comportamenti ostili sul luogo di lavoro (mobbing),
- Workaholism (dipendenza da lavoro),
- Job Insecurity (insicurezza lavorativa, precariet , flessibilit ; boundaryless and protean careers).

Variabili psicologiche individuali e organizzative implicate nel benessere e nella salute lavorativa.

Strumenti per la valutazione del benessere lavorativo e dei rischi psico-sociali.

L'intervento per il benessere lavorativo e organizzativo:

- Sulla persona (counselling, mentoring, coaching, empowerment, CdM),
- sul gruppo, l'organizzazione e la comunit  (metodi partecipativi).

2

## INFORMAZIONI UTILI

### Altre Informazioni

Ricevimento: il martedì e mercoledì dalle 9.00 alle 10.00 presso lo studio 16 del Dipartimento di Pedagogia, Psicologia e Filosofia. Tel 070/6757519. Il ricevimento studenti si può svolgere anche tramite Microsoft TEAMS previa richiesta di appuntamento, inviando una email al docente con la propria e-mail istituzionale (dominio:@studenti.unica.it). E-mail: marcello.nonnis@unica.it.

### Materiale di studio per l'esame

N.A. De Carlo, A. Falco, D. Capozza (a cura di) (2016), Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva. Franco Angeli, Milano.

Materiale didattico del corso (slides a cura del docente). Il pdf delle slides sarà scaricabile dalla pagina del docente del sito di Facoltà.

I capitoli e paragrafi del volume, oggetto di studio per l'esame, sono indicati nell'ultima slide del Materiale didattico del corso.

3

## INFORMAZIONI UTILI

### Altre Informazioni

L'esame è scritto con 4 domande con risposta aperta sui principali temi del programma del corso e 2 ore complessive per rispondere

Il docente assegna un voto in 30<sup>esimi</sup> a ciascuna risposta e calcola la media dei voti, tenendo in considerazione:

- la conoscenza degli argomenti oggetto della domanda,
- la capacità argomentativa,
- l'ordine logico e la accuratezza nell'esposizione,
- la appropriatezza della terminologia psicologica,
- La propensione all'approfondimento sulle tematiche proposte dalle domande.

4

## **PROSPETTIVE TEORICHE DI RIFERIMENTO**

5

### **RETROSPETTIVA E PROSPETTIVA DELLA SALUTE LAVORATIVA E ORGANIZZATIVA**

**Bennis (1962)** “Le caratteristiche fondamentali dell’organizzazione si basano su metodi adeguati per la soluzione di problemi. Questi metodi germinano da quegli elementi che sono stati definiti “atteggiamento scientifico”. Da questi ingredienti sono stati modellati tre criteri o meccanismi organizzativi, che soddisfano i prerequisiti della salute. Questi criteri sono in accordo con quello che gli specialisti della salute mentale chiamano salute nell’individuo [...] Nondimeno, si è asserito che il processo di problem-solving – di adattabilità – spicca come il singolo processo più importante della salute organizzativa e che questa adattabilità dipende da una valida identità e da un valido esame di realtà”.

**Miles (1965)** definisce la salute organizzativa l’abilità del sistema di non solo funzionare efficientemente, ma di crescere e svilupparsi in sistemi ancora più efficienti. Una “organizzazione salubre [è quella che] non solo sopravvive al suo ambiente, ma continua ad affrontare adeguatamente le critiche e sviluppa continuamente le sue capacità di sopravvivenza ed adattamento”. Sviluppa una rappresentazione di salute che include tre aree e dieci dimensioni. La prima macro-area riguarda gli obiettivi organizzativi: (1) l’obiettivo focalizzato, (2) l’adeguatezza della comunicazione e (3) il bilanciamento ottimale del potere. La seconda macro-area è lo stato interno del sistema: (4) uso delle risorse, (5) coesione e (6) morale. La terza macro-area la crescita e il cambiamento: (7) innovazione, (8) autonomia, (9) adattamento e (10) abilità di problem-solving.

6

## **RETROSPETTIVA E PROSPETTIVA DELLA SALUTE LAVORATIVA E ORGANIZZATIVA**

Cox (1992) La salute occupazionale dovrebbe logicamente riferirsi all'interazione dinamica tra il lavoro, i processi ad esso correlati e quantomeno il benessere fisico, psicologico e sociale. Questo pone tre sfide: (1) mettere in discussione la salubrità del lavoro e degli ambienti di lavoro entro i loro contesti organizzativi e psicosociali; (2) mettere in discussione la salubrità delle organizzazioni al pari dei loro dipendenti; (3) mettere in discussione la relazione tra la salubrità dell'organizzazione e quella degli individui.

Warr (1996) ha elencato alcune caratteristiche lavorative che possono avere un effetto sul benessere lavorativo: 1) l'opportunità di controllo personale (autonomia, partecipazione alle decisioni, etc.); 2) l'opportunità di utilizzare le proprie capacità; 3) gli scopi del lavoro (la congruenza tra gli obiettivi e l'espressione di sé); 4) la chiarezza ambientale (informazioni su ciò che viene chiesto e feedback di risposta); 5) la sicurezza fisica; 6) l'opportunità di contatti con le persone (buone relazioni e adeguate comunicazioni); 6) la disponibilità di denaro (retribuzione, benefits, budget a disposizione); 7) il valore della posizione sociale (status del lavoro, significato di ciò che si fa, etc.).

7

## **RETROSPETTIVA E PROSPETTIVA DELLA SALUTE LAVORATIVA E ORGANIZZATIVA**

Jaffe (1999) La salute organizzativa implica una nozione estesa dell'efficacia organizzativa. Tradizionalmente, l'efficacia viene definita come l'incontro di obiettivi di profitto, produzione, servizio e continuità. La salute organizzativa, aggiunge ulteriori dimensioni, sollevando alcune questioni: Quanto le organizzazioni trattano bene il loro personale? Quali sono le connessioni tra le misure tradizionali di efficacia e la salute e benessere delle persone che lavorano nell'organizzazione? Le organizzazioni efficaci supportano anche la crescita e lo sviluppo dei bisogni dei loro lavoratori? Un'altro fattore è il morale, il livello di soddisfazione, la crescita e lo sviluppo, la motivazione dei lavoratori impiegati. Questo argomento può essere anche più ampio, se vengono considerati i bisogni degli altri *stakeholders* quali clienti, fornitori, proprietari, membri della comunità a contatto con l'organizzazione.

Shmidt, Welch & Wilson (2000) "Il concetto di organizzazione lavorativa salubre si centra sulla premessa che le organizzazioni che promuovono salute e benessere sono anche fonti di profitto competitive sul mercato. Il concetto riconosce che il lavoro può avere un effetto significativo sul coinvolgimento dei lavoratori, sulla loro soddisfazione e sulla loro salute che, a loro volta, hanno impatto sulla produttività e sull'efficacia dell'organizzazione."

Lindstrom, Shrey, Ahoen & Kaleva (2002) "La salute organizzativa implica che un'organizzazione possa ottimizzare la sua efficacia ed il benessere dei suoi impiegati, e sia capace di affrontare con successo i cambiamenti sia interni che esterni".

8

## **RETROSPETTIVA E PROSPETTIVA DELLA SALUTE LAVORATIVA E ORGANIZZATIVA**

**Avallone e Paplomatas (2005)** In riferimento alla definizione della Salute data dall' OMS (1998) "uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale non semplicemente l' assenza di malattia o infermità", definiscono la salute organizzativa "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".

Hanno esplicitato le dimensioni in presenza delle quali un' organizzazione è capace di esprimere benessere e qualità di vita per la propria comunità lavorativa:

- **allestire un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;**
- **porre obiettivi espliciti e chiari;**
- **riconoscere e valorizzare le competenze e gli apporti dei dipendenti;**
- **ascoltare attivamente le richieste e le proposte dei lavoratori;**
- **mettere a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro;**
- **gestire l' espressione della conflittualità entro limiti tollerabili di convivenza;**

9

## **RETROSPETTIVA E PROSPETTIVA DELLA SALUTE LAVORATIVA E ORGANIZZATIVA**

- **stimolare un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo;**
- **assicurare rapidità di decisione, scorrevolezza e supporto all'azione verso gli obiettivi;**
- **assicurare equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale;**
- **mantenere livelli tollerabili di stress;**
- **stimolare il senso di utilità sociale e la percezione di contribuire agli obiettivi;**
- **adottare azioni per prevenire gli infortuni;**
- **definire i compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità;**
- **avere apertura verso l' ambiente esterno e verso l' innovazione tecnologica e culturale.**

**Oggi è possibile definire la salute occupazionale e organizzativa non solo come assenza di malattia ma come condizione di armonico equilibrio funzionale, fisico e psichico dell' individuo, dinamicamente integrato nel suo ambiente di vita naturale e sociale.**

10

## **LA PROSPETTIVA DELLA PSICOLOGIA POSITIVA**

Seligman (et al. 2000) Dopo la seconda guerra mondiale la Psicologia si è focalizzata sullo studio della malattia e dei disturbi mentali per il loro trattamento e il recupero dei malati. La Psicologia Positiva è invece orientata alla prevenzione e al desiderio di sviluppare le potenzialità delle persone.

La Psicologia Positiva considera 3 livelli di analisi:

- **Soggettivo** – attenzione a dimensioni come la valutazione della soddisfazione per il passato, l'ottimismo per il futuro, la gioia per il presente;
- **Individuale** – attenzione per i tratti positivi individuali come la capacità di amare, il coraggio, la perseveranza;
- **Le virtù civiche**, come il senso di responsabilità, l'altruismo, la tolleranza.

Scopo della Psicologia Positiva è la promozione e la crescita dei singoli individui, della loro comunità di riferimento e della società a cui appartengono. Non si pone antagonisticamente ma integrativamente rispetto alle acquisizioni teoriche, empiriche e applicative degli altri orientamenti psicologici (in particolare quelli focalizzati sul disagio e la patologia).

11

## **LA PROSPETTIVA DELLA PSICOLOGIA POSITIVA**

**Positive Organizational Behavior (POB, Luthans et al. 2002, 2009)** Area di studio nata dall'incontro tra la Psicologia Positiva e l'Organizational Behavior (OB). Si focalizza su aspetti positivi del comportamento in ambito organizzativo – e pone l'attenzione a dimensioni come la resilienza, la speranza e l'autoefficacia – non adeguatamente considerati negli studi sull'OB.

**Il POB si caratterizza:**

- per la particolare attenzione alle variabili "state-like" (di stato) rispetto a quelle trait-like (di tratto), che apre il fronte a possibili interventi di cambiamento e miglioramento organizzativo;
- per la particolare rilevanza data agli aspetti di misurabilità in relazione alle prestazioni in ambito lavorativo (performance).

E' un ambito particolarmente innovativo per lo sviluppo del quale gli autori sostengono l'importanza del continuo raccordo tra teoria, misurazione e applicazione sul campo (lavorativo).

12

## L'ORGANIZZAZIONE POSITIVA

Crescente importanza dell'*impegno leale e personale* degli addetti allo svolgimento di compiti, peraltro sempre più complessi da un punto di vista tecnico e relazionale. Questo impegno è fondamentale per la qualità complessiva del prodotto/servizio, per conquistare gli interlocutori (clienti, fruitori), per assicurarsi la loro *fiducia*.

La persona, con la sua libertà di autogestione e volontà di comprendere i problemi per risolverli ha un ruolo centrale, ancor più nel terziario.

Il punto di arrivo è un'alleanza di intenti basata sull'etica, che potrebbe essere definita dei *Nuovi codici del lavoro*, un complesso di regole interiorizzate e sistematicamente praticate nell'ambito dell'intera organizzazione, in grado di dare *sostanza e profondità* alle regole riferibili al solo piano normativo o contrattuale.

Questi Nuovi codici del lavoro si pongono quali assunti di base delle *culture organizzative* che li interiorizzano e li promuovono presso i lavoratori (De Carlo, 2014) .

13

## L'ORGANIZZAZIONE POSITIVA

Dimensioni costitutive dei Nuovi codici del lavoro per la definizione di un'Azienda Positiva:

- ◆L'etica, il senso e il significato del lavoro per la persona e per l'organizzazione;
- ◆La valorizzazione della persona, delle differenze, della sussidiarietà, della libertà e della volontà;
- ◆La condivisione degli obiettivi, la loro coerenza con le procedure lavorative, la giustizia e l'equità organizzativa;
- ◆La promozione dell'innovazione e del cambiamento;
- ◆La responsabilità personale, organizzativa e sociale;
- ◆La corretta gestione delle relazioni fra colleghi, superiori, gruppi di lavoro e stakeholders;
- ◆La promozione dell'empatia e della tolleranza;
- ◆Il monitoraggio e l'adeguamento tempestivo dei processi organizzativi e lavorativi

14

## **CULTURE ORGANIZZATIVE DI SALUTE E BENESSERE LAVORATIVO**

**Flynn, Gascon et al. (2018). Supporting a Culture of Health in the Workplace:  
A Review of Evidence-Based Elements». *American Journal of Health  
Promotion* 2018, 32(8) 1755-1788 .**

**«Growing interest in building a culture of health within organizations has been stimulated by recent evidence showing a positive correlation between organizations that support employees' health and favorable business performance...»**

**«Despite this high level of interest and evidence, a widely accepted definition for a "culture of health" has not been established or validated within the field...»**

**« Given these gaps, the Health Enhancement Research Organization (HERO) assembled and chartered a group of 21 practitioners and researchers to define "culture of health" for the workplace and identify organizational elements needed to create and support a culture of health....»**

15

## **CULTURE ORGANIZZATIVE DI SALUTE E BENESSERE LAVORATIVO**

**«This group defined a healthy workplace culture as "one intentionally designed with elements that support health and well-being»...[and] identified and defined 24 elements needed to create and support a culture of health in the workplace setting.»**

<b>Communications</b>	Measurement, feedback, and access to knowledge provided by the group. A variety of communication vehicles and channels are used throughout the organization on a regular basis to ensure that everyone is aware of the status of the organization, actions planned, and everyone's role. Processes for input and feedback from all constituent groups and stakeholders are actively obtained and shared.
<b>Employee involvement and empowerment</b>	Employees are involved in all parts of the decision making in all aspects of the business. They are also empowered and granted autonomy and worker control to afford healthy work engagement levels.
<b>Executive leadership</b>	Executive leaders whose behaviors reflect commitment to company values and practices that are people centric and build strong cultures of trust within the organization. Leaders who shape lives and spread people-centric values that drive the organization to achieve exceptional results. Instill workers with a sense of purpose, belonging, and commitment that is not a result of external incentives or benefits.

16

## CULTURE ORGANIZZATIVE DI SALUTE E BENESSERE LAVORATIVO

<b>External community connections and altruism</b>	Intentionally supporting the external community as an extension of the workplace environment, recognizing the importance of supporting the greater community. The efforts are altruistic and involve doing things to help, not because people feel obligated out of duty, loyalty, or religious reasons.
<b>Internal customer orientation</b>	Viewing employees as internal customers, including assessing needs, developing and executing agreed-upon processes, developing and delivering products and services that satisfy needs, periodically assessing results, and making adjustments.
<b>Metrics and measurement</b>	The organization has established metrics and measurement systems that provide visible and timely feedback on performance. Leaders and managers are held accountable to meet the performance measures and these measures drive resource allocation and decision-making.
<b>Modeling</b>	Individuals demonstrate the desired behavior within the culture.
<b>Norms</b>	Informal or formal guidelines about what is considered normal (correct or incorrect) social behavior in a particular group or social unit. Norms form the basis of collective expectations that members of a culture derive from each other and play a key part in social control and social order by pressuring people to conform ("The way we do things around here").

17

## CULTURE ORGANIZZATIVE DI SALUTE E BENESSERE LAVORATIVO

<b>Organizational leadership</b>	Leadership is a process of social influence in which one person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task.
<b>Organizational resource allocation and commitment</b>	Organizational resources such as financial and human resources are dedicated to the priorities of the business as dictated by company values. Time, resources, and space are adequate to meet objectives.
<b>Orientation and first impressions</b>	The formal and informal experience of new members of the culture.
<b>Peer support</b>	Peers provide knowledge, experience, and emotional, social, or practical help to each other.
<b>Policies and procedures</b>	The organization has formal policies and procedures clearly aligned with the organization's values and designed to support those values.
<b>Positive outlook</b>	People recognize each other's strengths, approach work and challenges with enthusiasm, and have fun together.
<b>Pushback</b>	Pushback occurs when members of a culture express displeasure with a behavior. Pushback is synonymous with confrontation.

18


## CULTURE ORGANIZZATIVE DI SALUTE E BENESSERE LAVORATIVO

<b>Recruitment and selection</b>	Selection and recruitment are strategically aligned to the organization's values and are intentionally designed to achieve specific outcomes.
<b>Relationship development</b>	The formal and informal ways by which individuals establish, maintain, and foster friendships, form teams, and collaborate.
<b>Rewards and recognition</b>	Rewards and recognition are ways a culture reinforces desired behavior through rewards (such as money or prizes), recognition (praise, acknowledgment, expressions of gratitude), and through promotion (career advancement). Rewards and recognition are extrinsic and intrinsic.
<b>Sense of community</b>	People feel that they belong, get to know one another beyond their jobs, matter to one another, trust one another, help one another, and see a future together. Healthy relationships characterized by social and professional interactions that foster a sense of belonging and coherence develop.
<b>Shared values</b>	Explicit or implicit fundamental beliefs, concepts, and principles that underlie the culture of an organization and that guide decisions and behavior of employees, management, and members. Sometimes referred to as priorities.

19

## CULTURE ORGANIZZATIVE DI SALUTE E BENESSERE LAVORATIVO

<b>Shared vision and mission</b>	People are inspired by the direction and purposes of the group, feel that other group members are working to achieve the same goals, see how their own efforts support the group, and feel that the way things are done is consistent with their personal values. Shared vision is an agreed-upon set of explicit or implicit fundamental beliefs, concepts, and principles that guide decisions and behavior of employees, management, and members. The vision and mission translate those values into guiding statements about who the organization strives to be and how it will get there.
<b>Supportive built environment</b>	The built environment supports activities aligned with organization values. In a healthy culture, the built environment supports well-being (eg, healthy options in vending machines, walkability of campus, and ergonomics).
<b>Traditions And symbols</b>	A tradition is a recurring behavior or activity passed down in a group that has come to have special significance. A symbol is something that the group has assigned special meaning.
<b>Training-learning</b>	The skills and experience that are taught to members of a group.

Flynn, Gascon et al. (2018), hanno individuato 3 nuclei nei quali possono essere suddivisi gli studi empirici analizzati.  - Supportive Built Environment  
- Policies and Procedures  
- Communications

20

## ATTUALI SFIDE AL BENESSERE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI: LA PANDEMIA DA COVID-19

**(Prati & Mancini, 2021)**

Lockdowns to control the spread of the coronavirus disease 2019 (COVID-19) have had profound effects on everyday life worldwide, but their effect on mental health remains unclear because available meta-analyses and reviews rely mostly on cross-sectional studies. We conducted a rapid review and meta-analysis of longitudinal studies and natural experiments investigating the relationship between COVID-19 lockdowns and mental health. A total of 25 studies involving 72.004 participants were analyzed. Mental health symptoms included assessments of depression, anxiety, posttraumatic stress disorder, suicidal ideation, negative affect, substance use, sleep disturbances, and general distress. Positive psychological functioning outcomes included assessments of satisfaction with life, positive affect, well-being, and quality of life.



The findings indicate a small but significant effect of COVID-19 lockdowns on mental health symptoms among the general population. Subgroup analyses indicated that depression and anxiety showed consistently small but significant effects of lockdown. However, we did not find evidence that lockdowns reduced positive psychological functioning, such as life satisfaction, or well-being. Furthermore, we did not find evidence that COVID-19 lockdowns increased loneliness or decreased perceptions of social support. Together these findings suggest that COVID-19 pandemic lockdowns had a selective and modest impact on mental health indicators but no effect on positive functioning.

21

## ATTUALI SFIDE AL BENESSERE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI: LA PANDEMIA DA COVID-19

**(Ingusci, Signore et al., 2021)**

The radical changes deriving from the COVID-19 emergency have heavily upset some of the most familiar routines of daily work life. Abruptly, many workers have been forced to face the difficulties that come with switching to remote working. Basing on the theoretical framework proposed by the Job Demands-Resources model, the purpose of this paper was to explore the effect of work overload (workload and techno overload), on behavioral stress, meant as an outcome linked to the health impairment process. Furthermore, the aim of the study was to explore the mediating role of Job Crafting (Increasing structural resources and Increasing challenging demands) in the above mentioned relation (530 workers experiencing remote working or work-from-home during the first COVID-19 lockdown in Italy, March-May 2020).



Results showed that job crafting can play a crucial role as a protective factor supporting the activation and adjustment of suitable resources; these resources can be useful to deal with the negative effects of work overload, particularly under the condition of heavy remote working and use of technologies, on individual outcomes.

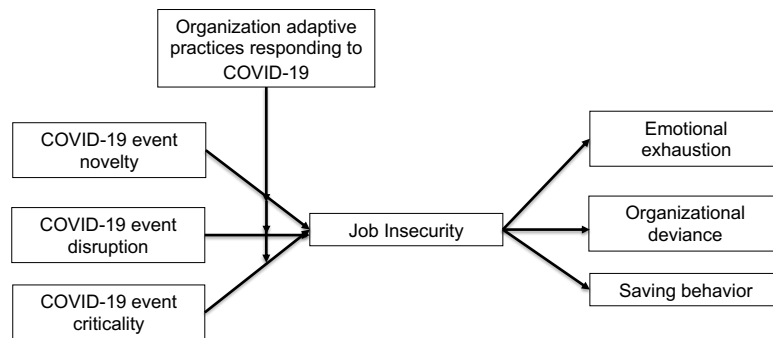
Suggestions to companies engaged in managing change: build a collaborative workplace at the individual and collective level to implement job crafting interventions and enrich the personal and organizational resources of workers, which is useful cope with the current demands.

22

## ATTUALI SFIDE AL BENESSERE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI: LA PANDEMIA DA COVID19

(Lin, Shao et al., 2021)

[...] understand the detrimental effects of COVID-19 pandemic on employee job insecurity and its downstream outcomes, as well as how organizations could help alleviate such harmful effects [...] we conceptualize COVID-19 as an event relevant to employees' work, and propose that event strength (novelty, disruption, and criticality) of COVID-19 influences employee job insecurity, which in turn affects employee work and non-work outcomes. We also identified important organization adaptive practices responding to COVID-19 and examined its role in mitigating the undesired effects of COVID-19 event strength (N=306 Chinese workers from 9 industry sectors).



23

## ATTUALI SFIDE AL BENESSERE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI: LA PANDEMIA DA COVID19

(Lin, Shao et al., 2021)

Employees' perceived COVID-19 event novelty and disruption (but not criticality) were positively related to their job insecurity, which in turn was positively related to their emotional exhaustion, organizational deviance, and saving behavior. Moreover, organization adaptive practices mitigated the effects of COVID-19 event novelty and criticality (but not disruption) on job insecurity.

In light of the detrimental effects of COVID-19 event strength, organizations may take action to reduce the extent to which employees perceive the pandemic as novel or disruptive. For example, organizations could develop clear and understandable work procedures and guidelines amid the pandemic to reduce perceptions of COVID-19 event novelty.



Perceptions of job insecurity would lead to employees' poor wellbeing, dysfunctional work behavior, and reduced expenditure and life quality. [...] Importance of alleviating employees' concerns about job insecurity so as to avoid their negative psychological and behavioral reactions. For instance, organizations may maintain transparent communication with employees about personnel decisions that are relevant to their job security during the pandemic. [...] Organization adaptive practices responding to COVID-19 could mitigate the detrimental effects of COVID-19 event strength. Thus, in order to attenuate the undesirable influences of COVID-19, organizations are encouraged to implement adaptive practices, such as providing employees with personal protective equipment, allowing employees to work from home and arrange their working hours flexibly, and making paid pandemic leave available.

24

## IL SISTEMA DELLA PREVENZIONE

**Azienda positiva, tutela della salute, e prevenzione dei rischi psicosociali;  
Interventi primari, secondari e terziari:**

**Prevenzione primaria - Insieme di strategie, metodi e strumenti volti alla promozione e all'incremento delle risorse e delle potenzialità proprie dei soggetti, dell'ambiente e dei referenti sociali, che possono così essere protettivi e realmente preventivi rispetto all'insorgenza del disagio. Cronologicamente si pone prima delle possibili manifestazioni di malessere.**

**Prevenzione secondaria - Insieme di iniziative tese a monitorare e rilevare eventuali precoci segnali di disagio e disadattamento. Da un punto di vista temporale si pone sincronicamente rispetto al manifestarsi comportamenti che sono predittori di un potenziale (ma non ancora esplicitamente presente) disagio**

**Prevenzione terziaria - insieme di iniziative tese al sostegno ed al recupero di soggetti in condizioni di manifesto disagio. Da un punto di vista temporale si pone successivamente al manifestarsi e consolidarsi del disagio (con danni gravi/o permanenti, multi-problematicità, stigma sociale).**

25

## IL SISTEMA DELLA PREVENZIONE



26

# LE FORME DEL DISAGIO LAVORATIVO E ORGANIZZATIVO

27

## LO STRESS – DEFINIZIONE GENERALE

**UNA RISPOSTA GENERALE E *ASPECIFICA* DEL SOGGETTO A *QUALSIASI* RICHIESTA CHE PROVenga DALL' AMBIENTE.**

**Aspecifica:** l'insieme di sintomi e manifestazioni di risposta dell'individuo, si determina a prescindere dalla connotazione (positiva o negativa) dello stressor.

**Qualsiasi:** la dinamica dello stress non può essere ricondotta ad una causa unica, qualunque stimolo può generare stress.

**Lo stress è quindi un meccanismo di *adattamento* del soggetto all' ambiente.**

**Lo stress ha diversi correlati di tipo biologico e fisiologico:**

- Sistema neuro-vegetativo;
- Sistema neuro-endocrino;
- Sistema immunitario.

28

## TERMINI USATI NELLA DINAMICA DELLO STRESS

**Strain** - Risposta, sforzo psicofisiologico per fronteggiare la richiesta dell' ambiente;

**Stressor** - Agente che causa lo stress;

**Distress** - Fallimento dello sforzo adattivo, o anche percezione personale di fallimento verso il compito;

**Eustress** - Energia mirata e ben utilizzata per assolvere il compito, o anche percezione personale di riuscita nel compito;

**Coping** - Insieme delle risorse (cognitive, emotive, comportamentali) attivate per risolvere la richiesta;

**Mastering** - Condizione di padronanza del compito.

29

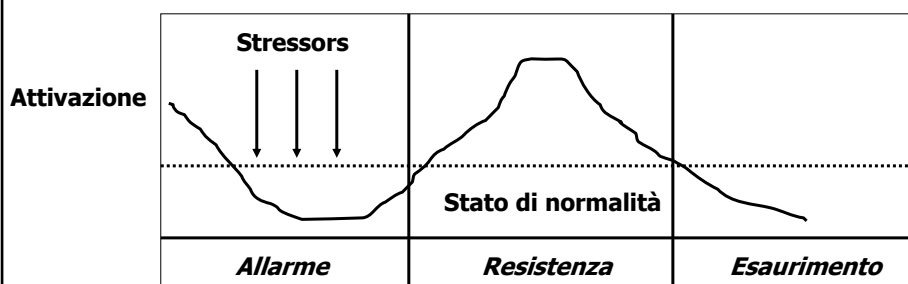
## I PRIMI MODELLI DELLO STRESS – LA SGA (SELYE)

**Sindrome Generale di Adattamento:** si manifesta in tre fasi rispetto agli agenti di stress interni ed esterni:

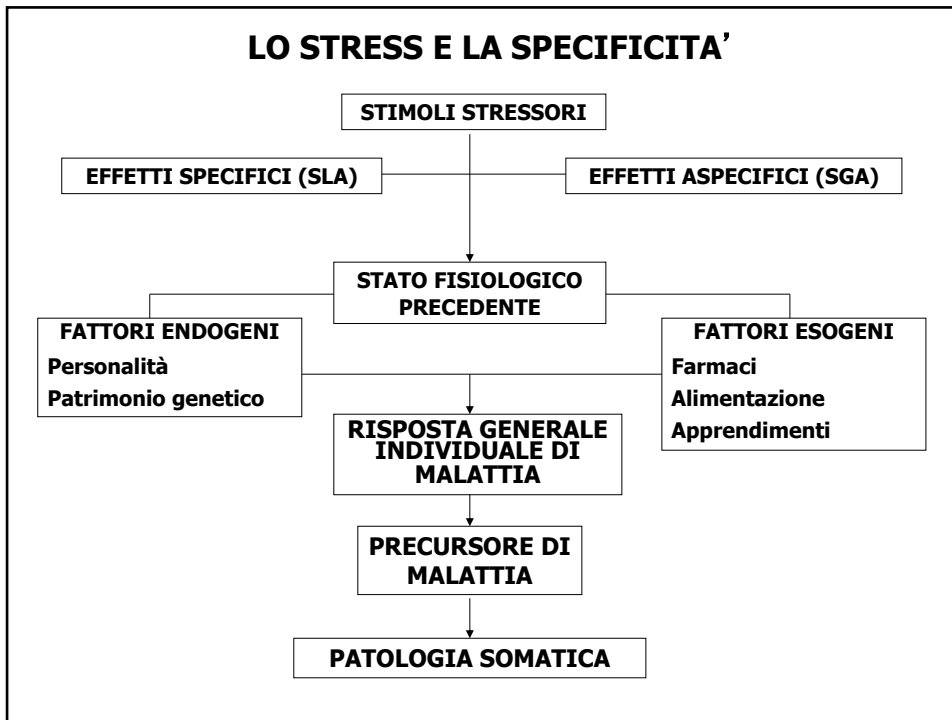
**Allarme** - prima risposta difensiva fisiologicamente connotata;

**Resistenza** - organizzazione funzionale delle difese per il fronteggiamento;

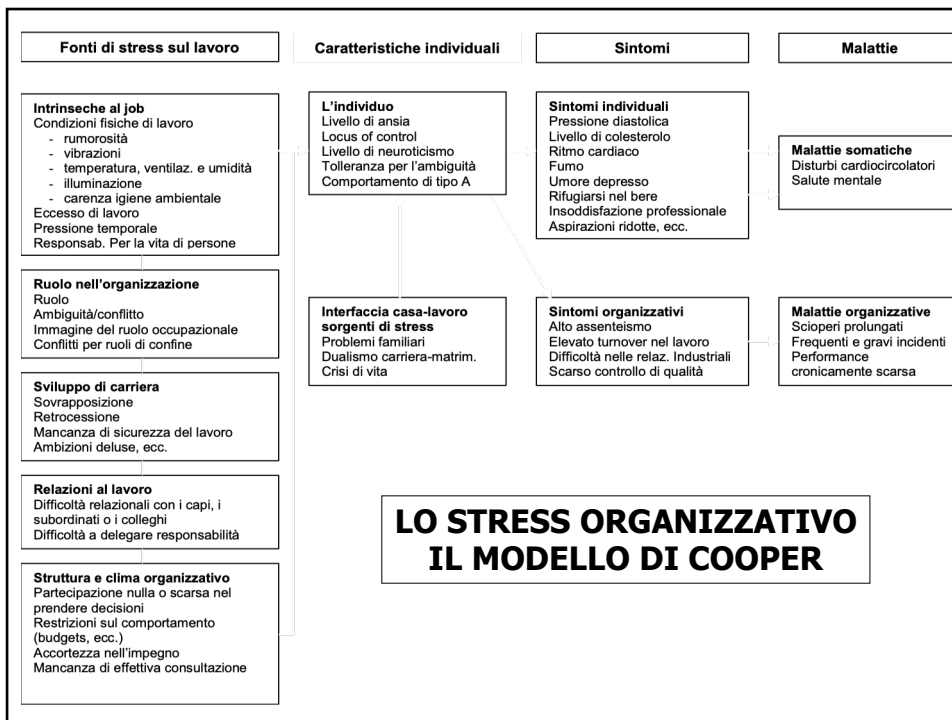
**Esaurimento** - della capacità di gestione di difesa, per il protrarsi della situazione stressante.



30



31



32

## IL MODELLO DOMANDA/CONTROLLO (KARASEK)

Lo stress lavorativo ruota intorno a due dimensioni:

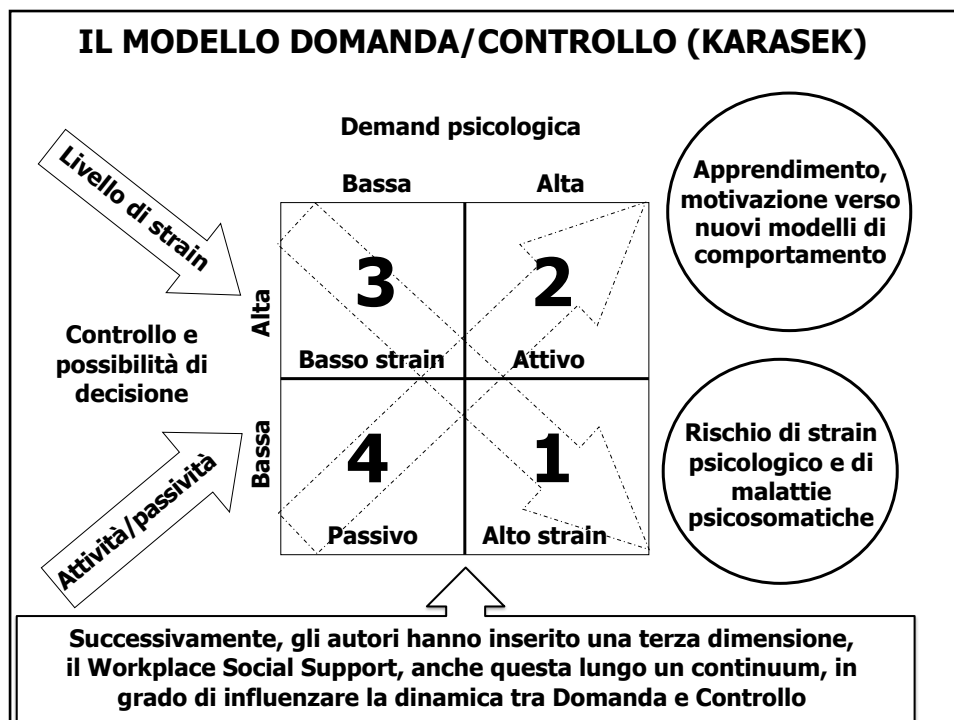
**Domanda** - carico di lavoro inteso in senso fisico e/o psicologico;

**Controllo** - la capacità di svolgere il proprio compito e la discrezionalità nell'organizzarlo.

- 1** Lavori ad alto strain - alto livello di domanda e basso grado di controllo, si crea un'alta tensione psicologica dovuta ad un grande carico lavorativo;
- 2** Lavori attivi - alto grado di controllo e discrezionalità e alto grado di domanda psicologica;
- 3** Lavori a bassa domanda e ad alto controllo - lavori rilassanti e esenti da tensioni;
- 4** Lavori passivi - bassa domanda e basso controllo, non creano situazioni stressanti però inibiscono ogni tipo di iniziativa o proposta individuale.

33

## IL MODELLO DOMANDA/CONTROLLO (KARASEK)



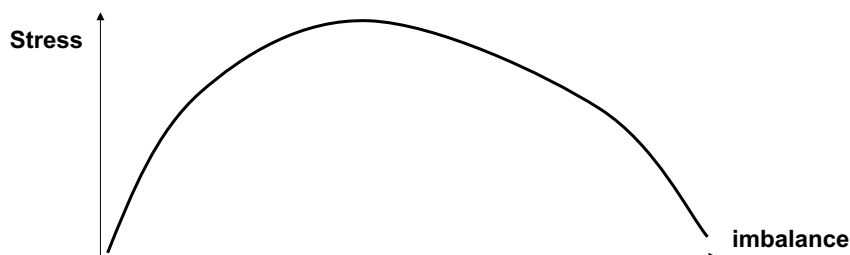
34

## IL MODELLO TRANSAZIONALE (COX E MACKAY)

Lo stress è considerato un fenomeno totalmente individuale. Le situazioni non vengono considerate oggettivamente stressogene, è l'individuo che in seguito alle sue valutazioni percepirà o meno la pericolosità dell'ambiente. Il contesto sociale è una componente fondamentale. La presenza di uno squilibrio (imbalance) tra domanda percepita e capacità percepita dall'individuo rende stressogena la situazione.

$$S = Co (/D-C/)$$

S=Stress sperimentato; Co=Coping;  
D=Domanda percepita; C=Capacità percepita.



35

## IL MODELLO PERSONA/AMBIENTE (VAN HARRISON E CAPLAN)

Lewin - i comportamenti dei soggetti e l'ambiente, sono tra loro indipendenti secondo la relazione:

$$C = f(P \times A)$$

il comportamento umano è funzione degli aspetti ambientali (obiettivi) e personali (abilità, aspettative, motivazioni....).

Caplan - lo stress lavorativo è effetto dell'interazione di quattro fattori:

- Le richieste oggettive dell'organizzazione all'individuo;
- Le caratteristiche oggettive della persona rispetto alla mansione;
- La valutazione soggettiva delle richieste dell'organizzazione;
- La valutazione soggettiva della persona rispetto alla mansione.

36

## **IL MODELLO PERSONA/AMBIENTE (VAN HARRISON E CAPLAN)**

**Il coping risulta dal collegamento tra abilità e domanda e sarà:**

- di mastery ambientale se la persona riesce ad annullare lo stressor
- di adattamento se la persona fronteggia lo stressor.

**L'adattamento viene distinto in oggettivo e soggettivo, questo permette di distinguere i meccanismi di difesa dal coping.**

---

**L'adattamento oggettivo è il coping e per valutarlo si considerano:**

- le passate situazioni di adattamento in condizioni simili;
- l'adattamento presente;
- l'adattamento futuro.

**L'adattamento soggettivo è la difesa: un cambiamento nella percezione dell'ambiente e/o della persona senza un effettivo cambiamento della parte oggettiva.**

37

## **IL MODELLO J D-R (JOB DEMAND-RESOURCES) DI BAKKER, DEMEROUTI (et al...)**

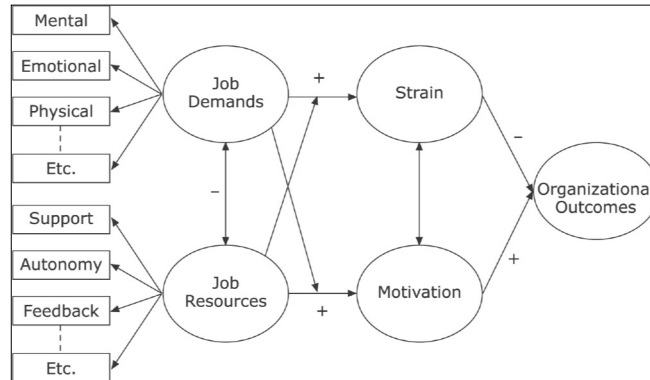
**In premessa, gli autori analizzano in senso critico la scarsa capacità dei precedenti modelli sullo stress lavorativo di predire il disagio o il benessere lavorativo.**

**Inoltre, il modello:**

- prende in considerazione dimensioni, sia positive che negative associabili al benessere o al disagio lavorativo;
- riprende e sistematizza dimensioni organizzative collegate allo stress, evidenziate in precedenti studi e riconducibili al tema dell'*imbalance* (ed es. modello di Karasek);
- è compatibile con le attuali ed emergenti nuove dimensioni psico-sociali organizzative (positive e/o negative) confermate da evidenze empiriche;
- è un *frame* che consente la considerazione:
  - di dimensioni che possono essere diversificate negli specifici contesti e settori organizzativi;
  - della convergenza o coesistenza di diverse forme di disagio organizzativo a partire da set diversificati di predittori.

38

## IL MODELLO J D-R (JOB DEMAND-RESOURCES) DI BAKKER, DEMEROUTI (et al...)



E' un modello adeguato rispetto alle più attuali tecniche di analisi dei dati (ad es. equazioni strutturali), in grado, con campioni di soggetti relativamente ridotti, di individuare variabili endogene, esogene e di mediazione/moderazione tra queste.

39

## SINTOMI DELLO STRESS

### Sintomi fisici:

tensione (alla gola, al petto, allo stomaco, alle spalle, al collo, alle mascelle);  
 cefalea ed emicrania;  
 dolori alla schiena e al collo;  
 respirazione irregolare, palpitazioni, affanno anche a riposo;  
 irrequietezza e movimenti nervosi (tic);  
 bocca secca; voce acuta;  
 sudorazione;  
 mani e piedi freddi;  
 tremiti, capogiri, spossatezza;  
 dolore e sensazione di vuoto allo stomaco, cattiva digestione, nausea, ulcere;  
 aumento della necessità di urinare, diarrea;  
 problemi del sonno;  
 problemi sessuali;  
 aumentata sensibilità al rumore.

40

## **SINTOMI DELLO STRESS**

### **Sintomi mentali:**

**difficoltà di concentrazione;**  
**Smemoratezza, incapacità di ricordare eventi recenti e a ritenere nuove informazioni;**  
**manca di coordinazione, mente che vaga senza costrutto;**  
**Titubanza, decisionalità affrettata e irrazionale, disorganizzazione;**  
**maggiore frequenza nel commettere errori;**  
**valutazione errata di persone e situazioni;**  
**difficoltà nello svolgimento di semplici compiti mentali;**  
**eccessiva attenzione ai dettagli.**

### **Sintomi emozionali:**

**ansia, fobie, panico e attacchi di panico;**  
**manie di persecuzione;**  
**aggressività, cinismo, sensi di colpa;**  
**depressione, cambiamenti d'umore, pianto facile;**  
**incubi, senso di abbandono, preoccupazioni eccessive;**  
**perdita del senso dell'umorismo;**  
**chiusura in se stessi.**

41

## **SINTOMI DELLO STRESS**

### **Sintomi comportamentali:**

**aumento del fumo;**  
**aumento del bere;**  
**mangiare troppo o troppo poco, non mangiare affatto;**  
**trascurare il proprio aspetto;**  
**guida aggressiva;**  
**isolarsi;**  
**inconcludenza (iniziare molte cose senza concluderne alcuna);**  
**mangiarsi le unghie;**  
**stuzzicarsi la pelle;**  
**tirarsi i capelli;**  
**avere idee e contenuti verbali ossessivi;**  
**azioni compulsive.**

42

## LA SINDROME DEL BURN-OUT E LE *HELPING* PROFESSIONS

“Burn-out” - in America negli anni '30, nel gergo sportivo, indica atleti che si esauriscono, si bruciano e non sono più in grado di dare prestazioni adeguate.

Burnout: “bruciato”, “esaurito”, “fuso”, “scoppiato”, “logorato”, esprime il bruciarsi dell'operatore, il suo cedimento psicofisico nel tentativo di adattarsi alle difficoltà del confronto quotidiano con la propria attività lavorativa.

Identificata da Maslach nel 1975 come specifica malattia professionale, osservata sempre più frequentemente tra gli operatori impegnati nelle professioni d'aiuto a carattere sociale:

- operatori di comunità,
- educatori,
- insegnanti,
- riabilitatori psichiatrici,
- assistenti sociali;
- .....

43

## SINDROME DEL BURNOUT – MODELLO DI EDELWICH E BRODSKY

Sindrome caratterizzata da quattro stadi e altrettante dimensioni che si succedono temporalmente.

*Entusiasmo idealistico* - desiderio di fare qualcosa per migliorare le condizioni degli altri, oppure motivazioni idealistiche, religiose, politiche. Sicurezza dell'impiego pubblico oppure dallo svolgere un lavoro concettuale e di prestigio. Il desiderio di approfondire la conoscenza di sé e il desiderio di esercitare un controllo o un potere sugli altri.

*Stagnazione* – l'operatore si rende conto di non essere completamente soddisfatto e che i suoi bisogni restano frustrati. La totale dedizione iniziale, l'essere concentrati solo sul proprio lavoro, l'attribuire importanza al rapporto con i colleghi, non hanno più la grande salienza iniziale e diventano meno giustificati e sopportabili. Dal Super-investimento al disinvestimento.

*Frustrazione* – Raggiunge l'apice quando l'operatore ritiene di non essere più in grado di offrire un aiuto reale ai propri assistiti. Vissuto di inutilità del proprio lavoro e si basa essenzialmente su: senso di impotenza e inadeguatezza del servizio ai bisogni reali degli utenti.

*Disillusione* - progressivo disimpegno emozionale, conseguente alla frustrazione. Progressivamente l'operatore si distacca, si allontana emozionalmente dal suo lavoro e da tutto ciò che ne fa parte, utenti *in primis*.

44

## **SINDROME DEL BURNOUT – MODELLO DI CHERNISS**

Il burnout risulta dall' azione di tre fattori: individuali, ambientali e storico-politico-sociali. Si manifesta in 3 fasi successive.

***Stress lavorativo*** - squilibrio tra risorse disponibili e richieste interne (valori, mete, motivazioni) o esterne (competenze, conoscenze, abilità).

***Condizione di esaurimento*** - tensione, ansia, fatica. Ambiente lavorativo vissuto come logorante; attenzione deviata verso gli aspetti più tecnici e burocratici piuttosto che clinici. Condizione d' allarme e di continua tensione; disillusione e frammentazione degli ideali professionali, incapacità di ri-programmare l' attività in funzione delle risorse disponibili.

***Conclusione difensiva*** - cambiamenti negli atteggiamenti, disinvestimento emotivo, rigidità comportamentale, cinismo. Tali cambiamenti servono a limitare i danni fisici e psichici che ne derivano, per cercare di sopravvivere alla professione.

45

## **SINDROME DEL BURNOUT – MODELLO DI MASLACH**

Sindrome caratterizzata da tre dimensioni tra loro indipendenti che si succedono temporalmente.

***Esaurimento emotivo*** - essere svuotato delle risorse emotive e personali, inaridimento emotivo nel rapporto con gli altri. Stanchezza, fatica e sintomi psicosomatici. Può presentarsi in concomitanza con sindromi ansiose o depressive.

***Depersonalizzazione*** - sentimenti di inadeguatezza al compito, atteggiamenti negativi cinici e di distacco, freddezza e ostilità nei confronti degli utenti .

***Ridotta realizzazione personale*** – percezione di inadeguatezza e incompetenza nel lavoro, caduta dell' autostima e del desiderio di successo, frustrazione per la mancata realizzazione delle proprie aspettative.

.

46

## **SINDROME DEL BURNOUT FATTORI PREDISPONENTI**

Tra i fattori predisponenti al burnout, possiamo individuare una classificazione rispetto ad alcune categorie.

### **Caratteristiche di personalità**

- **Insufficiente maturazione emotiva;**
- **tendenza all' eccessivo coinvolgimento nelle problematiche;**
- **intolleranza alla frustrazione;**
- **insufficiente superamento della posizione depressiva e attribuzione di responsabilità personale a tale difficoltà;**
- **incapacità a gestire il tempo in modo efficace e produttivo;**
- **incapacità a sostenere relazioni sociali coinvolgenti.**

47

## **SINDROME DEL BURNOUT FATTORI PREDISPONENTI**

### **Aspettative professionali**

- **Motivazioni inadeguate;**
- **desiderio inconsapevole di tenere tutto sotto controllo;**
- **identificazione con professionisti di successo;**
- **fantasia del salvatore;**
- **aspettative di successo generalizzato;**
- **aspettative di successo immediato;**
- **convinzioni inadeguate;**
- ***mistica professionale*, rappresentazione idealizzata della professione e dell' utenza;**
- **rappresentazioni idealizzate del sé professionale.**

48

## **SINDROME DEL BURNOUT FATTORI PREDISPONENTI**

**Fattori oggettivi organizzativi e professionali. Sono sovrapponibili alle fonti di stress individuate da Cooper .**

**Relative alla mansione da espletare**

- **Scarsa retribuzione a fronte di alti livelli di istruzione, capacità e responsabilità;**
- **manca di criteri e metodi per misurare l'efficacia dei risultati;**
- **scarse risorse materiali ed economiche;**
- **carenze strutturali;**
- **utenti problematici;**
- **sovraccarico qualitativo di lavoro;**
- **sovraccarico quantitativo di lavoro;**
- **lavoro routinario.**

49

## **SINDROME DEL BURNOUT FATTORI PREDISPONENTI**

**relative al ruolo nell'organizzazione lavorativa**

- **Sovraccarico di richieste legate ad un ruolo (surplus);**
- **ambiguità di ruolo, non chiarezza dei compiti rispetto alla mansione;**
- **incongruenza di ruolo, mancato consenso sulle aspettative del proprio ruolo;**
- **conflitto di ruolo, sovrapposizione, incompatibilità fra ruoli;**
- **richieste contraddittorie sui ruoli da parte di superiori;**
- **difficoltà a soddisfare richieste tra loro inconciliabili.**

**relative allo sviluppo di carriera**

- **Competitività tra colleghi, per avanzamenti di carriera;**
- **ambizioni deluse per scarso avanzamento di carriera;**
- **ansia da prestazione, per incarichi per i quali non ci si riconosce adeguati.**

50

## **SINDROME DEL BURNOUT FATTORI PREDISponentI**

### **Fattori relazionali**

- **Rapporti interpersonali problematici con l'utenza;**
- **conflitti negativi tra colleghi per questioni lavorative o personali;**
- **comunicazione insufficiente con i colleghi, scarso feedback sul proprio operato;**
- **mancaza di gratificazioni da parte dei colleghi;**
- **incapacità di differenziare le mansioni;**
- **mobbing, azioni di sabotaggio da parte di colleghi coalizzati;**
- **scarso feedback con i dirigenti;**
- **conflitto di valori con la dirigenza.**

### **Fattori storico-socio-culturali**

- **Incremento della domanda;**
- **diminuzione del sostegno informale;**
- **sfiducia da parte degli utenti;**
- **svalutazione del lavoro.**

51

## **IL BURNOUT COME SINDROME LAVORATIVA E ORGANIZZATIVA**

**Il modello teorico di Maslach e Leiter (2000), del rapporto tra burnout e organizzazione, estende l'inquadramento della sindrome rispetto alle sole *helping professions*. Dimensioni dell'impegno/burnout:**

**Resistenza individuale (dall'*esaurimento* all'*energia*);**

**Reazione agli altri e al lavoro (dalla *disaffezione lavorativa* al *coinvolgimento*);**

**Reazione individuale verso il proprio lavoro (dal sentimento di *inefficacia* a quello *efficacia lavorativa*).**

52

**Questo modello teorico supera la concezione delle dimensioni del burnout come unicamente riferibili alla persona, includendo i processi organizzativi all' interno della dinamica del burnout.**

**Le aree della vita lavorativa e organizzativa considerate:  
riconoscimento,  
equità,  
controllo,  
integrazione sociale,  
valori.**

**La percezione del cambiamento**

**I processi di management:  
leadership,  
sviluppo di competenze,  
coesione di gruppo.**

53

### **IL MODELLO JD-R DEL BURNOUT DI SCHAUFELI, BAKKER ET AL.**

**Gli autori, in un inquadramento del burnout non strettamente relativo alle *helping professions*, individuano, coerentemente con il modello JDR, diverse dimensioni predittive del burnout, tra cui:**

**Demands:**

**Sovraccarico di lavoro  
Richieste emotivamente connotate  
Conflitti nell' interfaccia casa/lavoro**

...

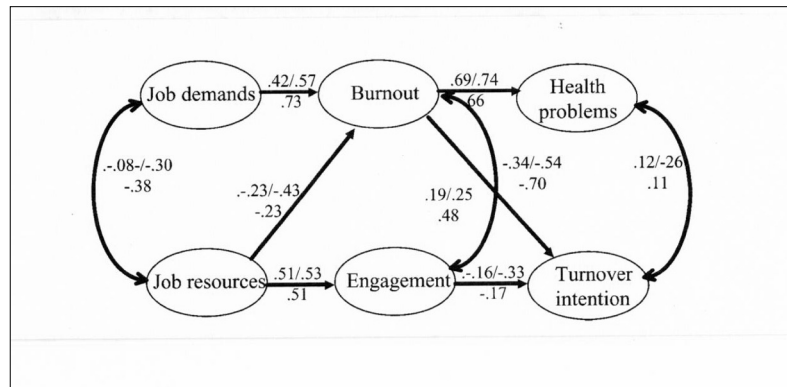
**Resources**

**Autonomia  
Feedback sulla propria performance  
Possibilità di crescita e sviluppo professionale  
Supporto sociale dai colleghi**

....

54

**Le relazioni tra le Job demands, le Job Resources, il burnout, l'engagement, i problemi di salute psico-fisica e le intenzioni di abbandonare il proprio lavoro, sono confermate e intense in diversi ambiti professionali dei servizi (ad esempio, professioni sanitarie, ambito assicurativo, personale di case di cura e riposo, servizi ai pensionati...)**



55

### **UNA SINTESI TRA LE PROSPETTIVE DEL BURN-OUT: IL MODELLO DI SANTINELLO (et al.)**

Recentemente, alcuni autori hanno recuperato l'originaria accezione (anche) relazionale del burnout, restituendo al costrutto la sua specifica identità all'interno delle sindromi da stress lavorativo e organizzativo, in quanto peculiare di coloro che lavorano nelle professioni di aiuto.

Santinello e collaboratori hanno approfondito il costrutto a tre dimensioni di Maslach aggiungendo alle dimensioni di Esaurimento, Disaffezione (o Cinismo) e Inefficacia personale, una nuova sottoscala per identificare il vissuto dei professionisti dell'aiuto che, benché più volte riportato da diversi ricercatori che si sono occupati dello studio di questa sindrome, non ha ancora trovato una adeguata operazionalizzazione: la Disillusione.

Questo tema era già presente nell'elaborazione di Edelwich e Brodsky, e di Pines e Aronson che sostenevano come il burnout fosse il risultato di un processo costellato da alcune fasi, nel quale le aspettative verso la professione erano cruciali.

Secondo gli autori il burnout è la conseguenza dello scontro tra aspettative iniziali e impatto con l'organizzazione. Inoltre è importante il ruolo "esistenziale" delle aspettative, in riferimento al significato che svolgere una certa professione assume e che nei professionisti dell'aiuto rimanda al loro stare nella società e al loro senso della vita.

56

## **LA SINDROME DEL BURN-OUT – I SINTOMI**

**Burn-out is included in the 11th Revision of the International Classification of Diseases (ICD-11, WHO, 2019) as an occupational phenomenon. It is not classified as a medical condition, in the chapter: 'Factors influencing health status or contact with health services' – which includes reasons for which people contact health services but that are not classed as illnesses or health conditions.**

**"[...] a chronic workplace stress that has not been successfully managed. It is characterized by three dimensions:**

- ✓ **feelings of energy depletion or exhaustion;**
- ✓ **increased mental distance from one's job, or feelings of negativism or cynicism related to one's job;**
- ✓ **reduced professional efficacy.**

**Burn-out refers specifically to phenomena in the occupational context and should not be applied to describe experiences in other areas of life."**

57

## **LA SINDROME DEL BURN-OUT – I SINTOMI**

**Il burnout non costituisce una sindrome clinica autonoma, ma è stato recentemente inserito all'interno di alcune sottocategorie dello stress dall'ICD 11.**

**Il DSM V ne annovera implicitamente la valutabilità nel quadro del DPTS e del DAS, sotto diverse categorie diagnostiche:**

- ❖ **disturbo dell'adattamento con "umore depresso";**
- ❖ **disturbo dell'adattamento con "ansia e umore depressivo misti";**
- ❖ **"disturbo depressivo maggiore" (nei casi più gravi) .**

58

## **SINDROME DEL BURNOUT – I SINTOMI**

**Sintomi psichici da esaurimento (cognitivi ed emotivi)**

**Crollo delle energie psichiche, molti sintomi sono tipici degli stati ansioso-depressivi:**

- **alta resistenza ad andare al lavoro ogni giorno;**
- **apatia;**
- **demoralizzazione;**
- **difficoltà di concentrazione;**
- **disagio;**
- **disperazione;**
- **incubi notturni;**
- **alterazione dell' umore;**
- **irritabilità;**
- **preoccupazioni o paure eccessive o immotivate;**
- **sensazione di inadeguatezza;**
- **sensi di colpa;**
- **Senso di frustrazione o di fallimento.**

59

## **SINDROME DEL BURNOUT – I SINTOMI**

**Sintomi psichici da depersonalizzazione (cognitivi ed emotivi)**

**Caduta della motivazione, disfunzioni psichiche che portano alla depersonalizzazione dell' utente e a un progressivo scadimento della qualità professionale:**

- **distacco emotivo dall' utente;**
- **scarsa empatia e scarsa capacità di ascolto;**
- **rigidità nell' imporre norme e regole;**
- **cinismo;**
- **disinteresse, ostilità o rifiuto verso gli utenti e i colleghi;**
- **pessimismo.**

60

## **SINDROME DEL BURNOUT – I SINTOMI**

**Sintomi psichici da ridotta realizzazione professionale (cognitivi ed emotivi)**

**Caduta dell' autostima, l' operatore non si sente realizzato sul lavoro e comincia a svalutarsi sia sul piano professionale sia su quello personale:**

- **sfiducia sulla propria capacità e risorse;**
- **sensazione di non essere all' altezza dei problemi;**
- **percezione di inadeguatezza e incompetenza;**
- **attenuazione del desiderio di successo.**

**Perdita di controllo, l' operatore non riesce più a controllare lo spazio o l' importanza del lavoro nella propria vita:**

- **sensazione di invasione del lavoro nella propria vita;**
- **preoccupazione per gli utenti e carico di problematiche lavorative oltre l' orario di lavoro.**

61

## **SINDROME DEL BURNOUT – I SINTOMI**

**Sintomi comportamentali**

- **Assenteismo;**
- **fuga dalla relazione, tendenza ad evitare attività che richiedono interazioni con utenti e colleghi;**
- **progressivo ritiro dalla realtà lavorativa (disinvestimento, non intervenire alle riunioni, non partecipare emotivamente);**
- **difficoltà a scherzare sul lavoro;**
- **ricorso a misure di controllo o allontanamento nei confronti dell' utente;**
- **ricorso a procedure rigide e standardizzate;**
- **perdita dell' autocontrollo, reazioni emotive violente, impulsive verso utenti o colleghi;**
- **abuso di caffè, sigarette e di sostanze psico-attive quali alcool, psicofarmaci, etc.**

62

## **SINDROME DEL BURNOUT – I SINTOMI**

### **Sintomi fisici**

**La sindrome del burnout può provocare o aggravare diversi disturbi psicosomatici:**

- **affaticamento generale;**
- **disturbi gastrointestinali;**
- **disfunzioni a carico del Sistema Nervoso Centrale (frequente astenia, cefalea, emicrania);**
- **disturbi sessuali;**
- **malattie della pelle (dermatiti, eczemi, acne, psoriasi...);**
- **allergie e asma;**
- **insonnia e altri disturbi del sonno;**
- **disturbi dell' alimentazione;**
- **disturbi psicosomatici (artrite, cardiopatie, diabete...).**

63

## **LE VESSAZIONI IN AMBITO ORGANIZZATIVO IL MOBBING**

**Processo degenerativo, caratterizzato da un insieme di comportamenti ostili messi in atto con sistematicità e per un arco di tempo significativo, da uno o più lavoratori nei confronti di uno o più colleghi (a prescindere dalle reciproche posizioni gerarchiche), finalizzato all'emarginazione o estromissione di coloro i quali subiscono tali azioni.**

**Dal verbo "to mob": accerchiare circondare, assediare, attaccare, assalire fare ressa, affollarsi intorno a qualcosa o qualcuno.**

**Termine utilizzato in Etologia (Lorenz) per indicare il comportamento di animali consistente nell' accerchiare un membro del branco per costringerlo ad allontanarsi.**

**Il fenomeno è stato teorizzato per la prima volta in Svezia da Heinz Leymann et al. (1984), ma già nel 1976, la ricercatrice americana Carrol Brodsky, con il libro *The harassed worker*, descrisse, seppur con altri termini, il fenomeno.**

64

## **ALTRE DEFINIZIONI DI MOBBING**

**Bullying** (comandare, tiranneggiare, fare il prepotente), termine diffuso in Inghilterra, Giappone e Norvegia. A differenza del mobbing, può verificarsi anche al di là dei contesti lavorativi come nelle scuole o nelle caserme;

**Harassment** (molestia, tormento). È usato di frequente negli Stati Uniti in particolare in riferimento alle molestie sessuali. A questo termine si affianca quello di *employee abuse*;

**Acoso moral en el trabajo**. Termine spagnolo che indica l'aggressione psicologica nel luogo di lavoro;

**Harcèlement morale**. Termine francese che significa molestie morali, che si utilizza anche per indicare una violenza psicologica non solo nell'ambito lavorativo ma anche in quello familiare;

**Rioting**. Termine che viene utilizzato in Scozia come equivalente di mobbing. Indica la perpetrazione di violenza da parte di un gruppo di soggetti in tumulto.

65

## **IL MOBBING – GLI ATTORI COINVOLTI**

- ❖ **La vittima (Il mobbizzato);**
- ❖ **L'aggressore (Il mobber);**
- ❖ **Gli spettatori (neutrali, side-mobbers, alleati);**
- ❖ **La famiglia (fenomeno del doppio mobbing);**
- ❖ **L'organizzazione ( e le responsabilità individuate nel TUSL 81/08);**
- ❖ **La società;**
- ❖ **Gli enti di tutela lavorativa (INAIL, INPS, Sindacati...);**
- ❖ **Gli organi giudiziari;**
- ❖ **l'avvocato;**
- ❖ **il medico;**
- ❖ **Il consulente psicologico.**

66

## MOBBING E NON MOBBING

Una condizione di disagio lavorativo non comporta necessariamente la presenza di un processo di mobbing

Alcuni esempi:

- conflitti quotidiani con colleghi (pari grado e non)
- insoddisfazione professionale;
- condizioni di stress lavorativo;
- demansionamento;
- abusi sessuali;
- violenze morali.

67

## IL MOBBING - I FATTORI PREDISPONENTI

Secondo l' *ipotesi disposizionale* essere un aggressore piuttosto che una vittima è un tratto relativamente stabile di personalità.

Profili personologici	Mobbizzato	Profili fenomenologici
<ul style="list-style-type: none"><li>•Coscienzioso, rigido, ansioso e irritabile;</li><li>•con una bassa stima di sé;</li><li>•tendente alla paranoia e alla depressione;</li><li>•sensibile, sospettoso;</li><li>•rabbioso verso gli altri;</li><li>•senza sufficienti risorse di coping;</li><li>•scarsamente auto-efficace;</li><li>•con bassa autostima;</li><li>•timido.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>•Si ammala, si assenta da lavoro, si licenzia;</li><li>•è colpito da stress psichico o fenomeni psicosomatici, attraversa fasi di depressione o manifesta idee suicide;</li><li>•definisce il suo ruolo in termini di passività;</li><li>•è convinto di non avere colpa;</li><li>•crede di sbagliare sempre tutto;</li><li>•manca di fiducia in sé,</li><li>•è indeciso e disorientato;</li><li>•rifiuta ogni responsabilità per la situazione;</li><li>•si accusa distruttivamente.</li></ul>

68

## IL MOBBING - I FATTORI PREDISPONENTI

### Profili personologici

### Mobber

### Profili fenomenologici

•*Narcisistico* - grandiosità, fantasie di potere, fascino bellezza; idea di unicità; credenza che tutto sia dovuto; sfruttamento interpersonale; mancanza di empatia; invidia, arroganza e presunzione.

•*Paranoide* - timore di essere sfruttato o danneggiato; sfiducia verso le relazioni; interpreta in modo negativo per sé situazioni ambigue; rancore e rimuginio; gelosia ingiustificata verso i partner; scarso umorismo, rigidità emotiva.

•*Antisociale* - mancanza di empatia e umanità; assenza di senso di colpa; scarso senso morale; comportamenti senza giustificazioni; irresponsabilità e attribuzioni esterne al proprio comportamento.

•*Narcisista perverso* - megalomania, mancanza di empatia, irresponsabilità, paranoia, vampirizzazione: tendenza ad istituire legami seduttivi di dipendenza.

•Tra le azioni possibili, sceglie la più aggressiva;  
•si impegna attivamente affinché il conflitto prosegua e si intensifichi;  
•conosce e accetta le conseguenze negative del mobbing per la vittima;  
•non mostra senso di colpa;  
•è convinto di essere senza colpa;  
•crede di fare qualcosa di buono;  
•è convinto di avere soltanto reagito a provocazioni.

Questo ambito di studio non è in grado di spiegare in modo definitivo l'insorgenza e lo sviluppo del mobbing.

69

## IL MOBBING - I FATTORI PREDISPONENTI

### *L'ipotesi della dinamica di gruppo*

Alcune dinamiche spontanee e fisiologiche nella vita dei gruppi sociali se non efficacemente gestite producono processi relazionali negativi, che possono diventare mobbing.

Lo sviluppo di un gruppo da un punto di vista psico-sociale, è scandito da diverse fasi evolutive, alcune delle quali (ad es. fase Storming secondo Tuckman; superamento dell'interfaccia A secondo Spaltro) sono connotate da forte conflittualità, turbolenza relazionale e affettività negativa tra i membri.

In queste fasi emerge il ruolo del capro espiatorio che canalizza l'affettività negativa presente nel gruppo e ne permette l'abreazione, ne agevola la coesione e assolve alla funzione di chiarificatore delle norme sociali del gruppo e delle conseguenze che derivano dalla loro violazione.

Se il gruppo però non evolve e si cristallizza in questa fase evolutiva, chi svolge il ruolo di capro espiatorio può divenire vittima di mobbing.

70

## IL MOBBING - I FATTORI PREDISPONENTI

**L'ipotesi situazionale** - La possibilità che si verifichino processi di mobbing, dipende da alcune condizioni favorevoli, tra queste le principali individuate in letteratura sono:

- La cultura organizzativa (in particolare gli *assunti di base*);
- Il clima aziendale;
- Il tipo di leadership e gli stili di comando;
- La qualità, il tipo e il flusso della comunicazione;
- L'organizzazione del lavoro;
- La presenza e la qualità di supporto sociale.

71

## IL MOBBING – I CRITERI PER LA DIAGNOSI



72

## **IL MOBBING – LE AZIONI VESSATORIE**

**Leymann divide le azioni implicate nel processo di mobbing entro cinque categorie di attacchi:**

- alla possibilità di comunicare adeguatamente,
- di mantenere le relazioni sociali,
- di svolgere il proprio lavoro,
- alla reputazione sociale e professionale,
- alla salute psicofisica.

**Brodsky individua cinque generiche forme di vessazione esercitata sul posto di lavoro:**

- stigmatizzazione e identificazione di un capro espiatorio,
- uso di appellativi e nomignoli offensivi,
- aggressione fisica,
- pressione lavorativa,
- violenza sessuale.

73

## **IL MOBBING – LE AZIONI VESSATORIE**

**Ashforth individua sei strategie messe in atto dai superiori:**

- arbitrarietà,
- supponenza,
- sminuire e svalutare i propri subordinati,
- non fornire feedback e non dare alcuna considerazione,
- promuovere uno stile conflittuale di risoluzione dei problemi e delle divergenze,
- scoraggiare ogni iniziativa.

**Niedl individua sette fattori:**

- attacchi all' integrità e alla dignità della persona,
- isolamento sociale,
- critiche aperte o indirette,
- sanzioni circa il proprio lavoro,
- minacce,
- molestie sessuali,
- attacchi alla vita privata della persona.

74

## IL MOBBING – LE AZIONI VESSATORIE

Vartia sintetizza così i comportamenti di mobbing:

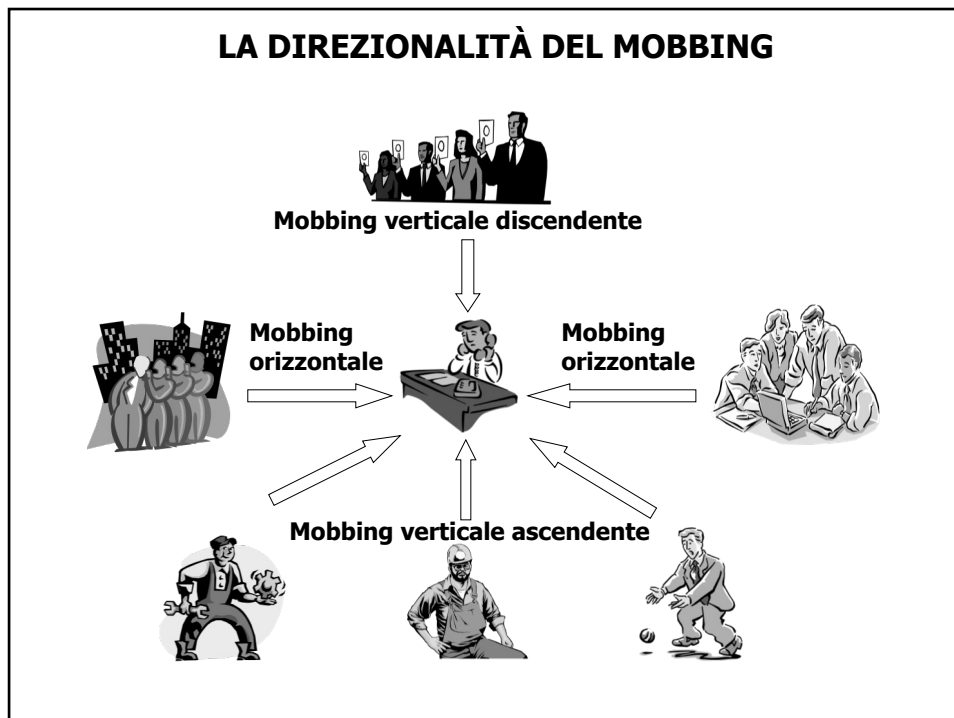
- pettegolezzi e maldicenze,
- isolamento sociale,
- assegnazione di compiti al di sotto della propria professionalità,
- critica continua e ingiustificata sul lavoro svolto e i risultati,
- violenza o minaccia di violenza,
- insinuazioni circa la sanità mentale della vittima.

Zapf risale a sette categorie di azioni negative:

- misure organizzative (cambio mansioni, trasferimenti ecc..),
- isolamento sociale,
- attacchi alla sfera di vita privata,
- attacchi alle attitudini (caratteristiche linguistiche, culturali, credenze religiose o politiche),
- violenza fisica,
- aggressione verbale,
- pettegolezzi.

75

## LA DIREZIONALITÀ DEL MOBBING



76

## IL MOBBING - LE FASI DEL PROCESSO (LEYMANN)

- 1 **Conflitto quotidiano** - non esplicito, ma solo latente. Ancora non è certo lo sviluppo del mobbing.
- 2 **Inizio del terrore psicologico** - attacchi ripetuti verso la vittima, è possibile scoprire il fenomeno in quanto è possibile rilevare i ruoli di mobber e mobbizzato.
- 3 **Errori ed abusi dell'area del personale** - si amplia il conflitto, la vittima risente pesantemente della sua situazione, iniziano le assenze da lavoro e i cali di produttività. L'area del personale trae errate conclusioni dalla situazione.
- 4 **Esclusione dal mondo del lavoro** per dimissioni o licenziamento a causa delle assenze e del calo di produttività. La sofferenza finisce in questo modo: gravi problemi di salute fisica e psicologica

77

## IL MOBBING - LE FASI DEL PROCESSO (EGE)

**CONDIZIONE ZERO**

- 1 **CONFLITTO MIRATO**
- 2 **INIZIO DEL MOBBING**
- 3 **PRIMI SINTOMI PSICO-SOMATICI**
- 4 **ERRORI ED ABUSI DA PARTE DELL'AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE**
- 5 **SERIO AGGRAVAMENTO DELLA SALUTE PSICO – FISICA DELLA VITTIMA**
- 6 **ESCLUSIONE DAL MONDO DEL LAVORO**

78

## IL MOBBING - I DANNI E LE CONSEGUENZE



79

## IL MOBBING I DANNI E LE CONSEGUENZE PER L'INDIVIDUO

In assenza di un quadro diagnostico specifico per il mobbing, questa sindrome viene ricondotta al Disturbo Post Traumatico da Stress (DPTS) e al Disturbo di Adattamento (DA) del DSM V.

### Alterazioni del comportamento

- Abitudini alimentari (aumento o diminuzione del cibo)
- Consumo di tabacco
- Consumo di alcoolici
- Utilizzo di farmaci (sintomatici, curativi...)
- Utilizzo di psicofarmaci (calmanti, stimolanti...)
- Sostanze stupefacenti
- Abitudini sessuali
- Rapporti con il partner (litigi, separazioni, divorzio...)
- Rapporti con i figli
- Rapporti con i familiari
- Rapporti della sfera amicale

80

## **IL MOBBING I DANNI E LE CONSEGUENZE PER L' INDIVIDUO**

### **Somatizzazioni**

- Mal di testa (cefalea...)
- Capogiri
- Svenimenti
- Vista annebbiata
- Disturbi del sonno
- Problemi allo stomaco
- Diarrea
- Stitichezza
- Vomito
- Nausea
- Dolori alla schiena
- Dolori cervicali
- Dolori muscolari
- Tremori
- Nodo alla gola
- Sudori improvvisi
- Bocca secca
- Debolezza
- Problemi di respirazione
- Manifestazioni cutanee
- Problemi della circolazione
- Problemi cardiaci
- Paralisi o deficit funzionale di una o più parti del corpo
- Problemi alla tiroide o organi endocrini
- Abbassamento delle difese immunitarie
- Comparsa o peggioramento di allergie
- Alterazioni del ciclo mestruale

81

## **IL MOBBING I DANNI E LE CONSEGUENZE PER L' INDIVIDUO**

### **Conseguenze psichiche**

- Problemi di memoria
- Problemi di attenzione e/o concentrazione
- Problemi di comprensione
- Depressione
- Scarsa energia (mancanza di iniziativa, apatia, abbattimento...)
- Paure eccessive (di fallire, della solitudine, del giudizio altrui etc...)
- Irrequietezza
- Fragilità (scoppi di pianto, eccessiva emotività...)
- Aggressività
- Agitazione
- Insicurezza
- Incubi
- Difficoltà a dare un senso alla situazione (sensazione di assurdità)

82

## **LA DIPENDENZA DA LAVORO – IL WORKAHOLISM**

### **Breve fenomenologia della dipendenza**

**Il workaholism è una dipendenza, sebbene non diagnosticamente inquadrata (DSM, ICD), questa è definita dai seguenti aspetti:**

- **è una condizione psicologica;**
- **vede alla base del suo instaurarsi un'alterazione del sistema della gratificazione;**
- **è correlata ad una coartazione delle modalità e degli strumenti con cui il soggetto si procura piacere;**
- **è caratterizzata da “craving” : un desiderio per il cui soddisfacimento il soggetto perde il controllo passando all'atto, con specifica sindrome clinica, appreso tramite condizionamento operante;**
- **si basa su una relazione con un oggetto (che può essere una sostanza, una situazione o un comportamento) caratterizzata da reiterazione e marcata difficoltà alla rinuncia.**

83

## **INQUADRAMENTO SOCIO-CULTURALE E FATTORI PREDISPONENTI AL WORKAHOLISM**

**Robinson (1998) la definì “the well-dressed addiction” poiché pervasiva ma non riconosciuta dalla società.**

**Il lavoro è un'attività fondamentale per la vita di un uomo, a tutti i livelli nella società, fin da bambini, se ne apprende il valore lecito, onesto e dignitoso per raggiungere il successo.**

**Tra le classi sociali e culturali più povere il messaggio è che l'unica possibilità di migliorare il proprio status è l'impegno e la dedizione al lavoro.**

**Tra le classi più agiate, il lavoro è la naturale possibilità di continuare a mantenere un certo prestigio nella società.**

**A livello cross culturale, in tutte le società industrializzate e post-industriali è presente il valore per cui il lavoro nobilita l'uomo.**

**Le persone dipendenti da lavoro credono di essere forti, valorizzate, nel giusto, pensano che sia sempre meglio essere dipendenti da lavoro che essere improduttivi o dipendere da altre sostanze**

84

## **INQUADRAMENTO SOCIO-CULTURALE E FATTORI PREDISPONENTI AL WORKAHOLISM**

Un'azienda preferisce avere tra i suoi lavoratori un dipendente da lavoro piuttosto che da altra sostanza.

L'etica stessa del lavoro incoraggia il fenomeno, chi dedica la propria vita al lavoro non viene considerato portatore di disagio, ma riceve elogi, prestigio, riconoscimenti.

L'individuazione di questa dipendenza e la sua denuncia, hanno suscitato un forte impatto a livello sociale poiché le basi socio culturali ed economiche dei paesi avanzati implicano una coincidenza logica e sottintesa tra il concetto di "lavoro" e quello di "dipendenza".

Una forte componente filosofico-religiosa implica che il lavoro redime e dà dignità all'uomo, mentre il piacere porta all'eterna dannazione.

Ciò ha reso più complicato individuare parametri di diagnosi rispetto ad altre new addictions (ad es. da shopping, da internet, da sesso, da gioco d'azzardo).

85

## **DEFINIZIONI DI WORKAHOLISM**

Il termine "workaholism", fu utilizzato per la prima volta da Oates nel 1971, nel suo libro "*Confessions of a workaholic*", per descrivere ciò che lui attribuiva al proprio incontrollabile bisogno di lavorare costantemente. "Una persona il cui bisogno di lavorare diventa così eccessivo che potrebbe costituire un pericolo per la sua salute, felicità personale, relazioni interpersonali e funzionamento sociale".

Spence e Robbins (1992) fornirono la prima definizione operativa del fenomeno: persona "Altamente coinvolta nel lavoro, si sente forzata o spinta a lavorare a causa di una pressione interna e trae poca soddisfazione dal lavoro".

Robinson (2000) "un disturbo ossessivo compulsivo che si manifesta attraverso richieste auto-imposte, una inabilità a regolare le abitudini lavorative e una eccessiva indulgenza verso il lavoro, fino all'esclusione dalla maggior parte delle altre attività della vita".

Schaufeli et al (2008) individuano due componenti: 1) comportamentale di lavoro eccessivo (*working excessively*); 2) personale cognitiva, data dall'incapacità di staccarsi dal lavoro (*working compulsively*).

86

## WORKAHOLISM E LAVORO

Il costrutto del workaholism è articolato e sfaccettato, non sono riscontrabili tassonomie definitive sui tipi di soggetti dipendenti da lavoro, ma esistono diverse tassonomie che in parte si sovrappongono ed in parte definiscono tipologie distinte.

Alcune tassonomie sono più focalizzate sulla definizione del rapporto tra lavoratore e lavoro e identificano, tra le diverse fattispecie, le relazioni patologiche (es. *triade workaholic* di Spence e Robbins).

Altre tassonomie sono focalizzate alla individuazione dei diversi tipi di lavoratori workaholic (es. tassonomia di Robinson).

87

## WORKAHOLISM E TIPOLOGIE DI LAVORATORI

La *triade workaholic* di Spence e Robbins: individua tre dimensioni :

- il *coinvolgimento* nel lavoro, un credo normativo circa il valore intrinseco del lavoro;
- la *compulsione* (spinta interna), una pressione interna a lavorare, converge con la motivazione intrinseca al lavoro;
- il *piacere* nel lavorare, correlato con la soddisfazione per il proprio lavoro.

Sulla base di queste dimensioni è stato possibile identificare sei tipi:

- a) drogati da lavoro (*workaholics, work addict*), presentano un alto coinvolgimento nel lavoro, alta spinta e basso piacere al lavoro;
- b) workaholics entusiastici, manifestano alto coinvolgimento, spinta e piacere al lavoro;
- c) entusiasti per il lavoro, hanno un alto coinvolgimento lavorativo e piacere e bassa spinta;
- d) lavoratori disincantati; presentano alta spinta, bassi coinvolgimento e piacere nel lavoro;
- e) lavoratori rilassati, manifestano alto piacere e bassi spinta e coinvolgimento nel lavoro;
- f) lavoratori disimpegnati (*unengaged workers*), hanno basso coinvolgimento, spinta e piacere al lavoro.

88

## WORKAHOLISM E TIPOLOGIE DI LAVORATORI

Schaufeli et al hanno individuato 4 diversi possibili profili derivanti dalla combinazione (valore alto vs valore basso) delle due dimensioni costitutive del loro modello:

1) comportamentale di lavoro eccessivo (*working excessively*);

1) personale cognitiva, data dall'incapacità di staccarsi dal lavoro (*working compulsively*).

**Workaholic** - punteggi elevati sia nella dimensione del lavoro eccessivo, sia in quella del lavoro compulsivo

**Hard worker** - punteggio elevato nella dimensione del lavoro eccessivo e basso in quella del lavoro compulsivo

**Compulsive worker** – punteggio basso nella dimensione del lavoro eccessivo e alto in quella del lavoro compulsivo

**Relaxed worker** – basso punteggio in entrambe le dimensioni.

89

## TIPOLOGIE DI WORKAHOLIC

Robinson considera due dimensioni: il *livello di inizio del lavoro*, (capacità e tendenza a intraprendere un'attività) ed il *livello di compimento* di esso (capacità di concludere un'attività e raggiungere dei risultati), distingue quattro tipi workaholic:

**Irrefrenabili** o instancabili (alto inizio e alto compimento): lavorano compulsivamente e costantemente, sia nelle ore lavorative che al di fuori di esse, non prendono tempi di riposo, mirano a livelli irraggiungibili, frettolosi e irrefrenabili nelle scadenze sono spesso anche avanti nel programma.

**Bulimici** (basso inizio e alto compimento di esso): sono vacillanti in modelli di lavoro da abbuffamento per l'epurazione: possono stare anche lunghi periodi senza lavorare, ma alternano poi un'intensa ed eccessiva applicazione e quest'agire frenetico seguito da inattività, Rimandano continuamente il lavoro per la paura di non compierlo bene ed è quest'ansia di perfezionismo che frena o abbassa la loro capacità di inizio del lavoro.

**Con deficit di attenzione** (alto inizio e basso compimento): Sono attratti dalle grandi sfide e sanno rilassarsi solo di fronte a forti stimolazioni, amano divertirsi e impegnarsi in attività ad alto rischio, ricercano cambiamenti improvvisi iniziando un'attività e intraprendendone presto un'altra nuova, senza aver spesso terminato la precedente e stancandosi dei dettagli.

**Assaporatori** (basso inizio e basso compimento): sono lenti, metodici, orientati al metodo piuttosto che al risultato; assaporano il lavoro tanto da prolungarlo e creano lavoro extra quando lo stanno per finire. Hanno un profondo terrore per un'eventuale mediocrità del proprio agire.

**Careaholic**, che può presentarsi in combinazione con uno degli altri. "E' dipendenza da lavoro camuffata da nobili intenzioni". Lo si incontra perlopiù in ambito religioso o nel campo delle professioni d'aiuto, è a rischio di stress e burnout.

90

## PROFILO DEL WORKAHOLIC

**Perfezionismo, ossessione e narcisismo (Killinger) diventano i tratti dominanti che guidano i pensieri e comportamenti del WA.**

**L'abuso di lavoro, porta a sviluppare la dipendenza per la perfezione, che spinge ad un comportamento mai debole o inadeguato e nella ricerca della perfezione si ritrovano le radici dell'ossessione per il lavoro: "Quando il perfezionismo è eccessivo, per contrastare le crescenti pressioni autoimposte, l'ansia evolve in uno stile di comportamento ossessivo-compulsivo, finalizzato a raggiungere il livello desiderato di eccellenza".**

**La natura rigida dell'ossessione costringe l'individuo dentro una realtà ristretta e ad una visione altrettanto incompleta di sé: lo conduce ad una visione narcisistica, che lo vede completamente incentrato su se stesso e completamente diretto allo scopo.**

**Il perfezionista mira a raggiungere l'eccellenza, uno stato di cose riconducibile ad un mondo ideale, ma lui si ritiene tanto brillante ed intelligente da essere persino superiore (narcisismo).**

91

## PROFILO DEL WORKAHOLIC

### **Diniego, controllo e potere**

**Il diniego è la principale difesa che sta alla base di qualsiasi forma di dipendenza, il WA inganna sé stesso e gli altri si lascia sfuggire la vita di mano, evitando di chiedersi cosa gli stia accadendo, sfuggendo alla responsabilità personale e al confronto. Killinger lo indica come il primo bersaglio a cui mirare nella lotta contro il workaholism, considerando l'autenticità e il confronto con se stessi le armi per poterlo sconfiggere.**

**Il WA pensa di controllare ogni cosa, dalla quantità e intensità del proprio lavoro, a come gli altri lo vedono. Killinger individua due forme di controllo: una manipolativa e nascosta e l'altra manifesta. Nel controllo nascosto il comportamento del WA segue tre fasi: 1) proietta la sua rabbia e ansia represses all'esterno, rimproverando continuamente chi gli sta intorno; 2) di conseguenza, gli altri reagiscono o si allontanano, 3) il WA si arrabbia e da agli altri la colpa di ogni cosa. il WA si chiude così in un circolo vizioso.**

### **Fuga da se stessi**

**il WA non riesce a stare in inattività, questo potrebbe portarlo al confronto con se stesso e con le proprie emozioni più profonde. Tra un compito e l'altro, i WA si sentono smarriti e inadeguati e il vuoto e la depressione hanno il sopravvento, finché non si immergono in una nuova attività. il WA si sente in colpa e inutile se non fa qualcosa che produce dei risultati.**

92

## L' INSIKUREZZA LAVORATIVA

### Inquadramento economico e sociale

Ogni anno (e oggi più che nel recente passato) milioni di lavoratori in tutto il mondo sono coinvolti in ristrutturazioni aziendali caratterizzate da:

- fusioni e acquisizioni,
- chiusura di interi impianti produttivi e riorganizzazione (sia qualitativa che quantitativa) della forza lavoro, operata attraverso la riconversione delle mansioni da full-time a part-time,
- incremento percentuale delle posizioni temporanee e atipiche;
- licenziamenti più o meno massivi;
- globalizzazione e l' incremento della competizione economica,
- spinta privatizzatrice nel settore pubblico,
- declino dell' influenza sindacale,
- deregulation della normativa giuslavoristica.

I lavoratori non licenziati, possono soffrire della " sindrome da sopravvissuti", nella quale alla persistente insicurezza lavorativa si associano vissuti di colpa, e rottura del contratto psicologico.

93

## L' INSIKUREZZA LAVORATIVA

L' insicurezza lavorativa è una percezione individuale fondata sia *soggettivamente* che *oggettivamente*.

**Soggettiva:** è una preoccupazione generica circa l' esistenza futura del proprio lavoro o percezione di una potenziale minaccia alla continuità della propria occupazione attuale. Rappresentazione stressogena nella misura in cui la propria occupazione attuale o aspetti significativi della stessa siano percepiti a rischio.

**Oggettiva:** ci si riferisce all' insieme di informazioni, recepite sia all' interno che all' esterno dell' organizzazione, riguardanti la probabilità di essere licenziati.

Borg e Elizur hanno distinto tra insicurezza lavorativa cognitiva (la probabilità di perdere il proprio lavoro) e affettiva (la paura di perderlo).

Hellgren, Sverke e Isaksson distinguono tra insicurezza quantitativa (la preoccupazione di perdere il proprio lavoro) e qualitativa (la preoccupazione di perdere aspetti specifici della propria attività).

La percezione di insicurezza può variare tra individui diversi sebbene la situazione alla quale sono esposti sia la medesima.

94

## ANTECEDENTI DELLA JOB INSECURITY

Sverke e Hellgren (2002) distinguono tra due tipologie di antecedenti della job insecurity

**Antecedenti oggettivi:**

- le caratteristiche del mercato del lavoro,
- i cambiamenti intervenuti nell'organizzazione e nei contratti di lavoro,
- le incertezze riguardo il futuro dell'azienda.

**Antecedenti soggettivi:**

- auto-percezione di *employability*,
- l'autoefficacia,
- il bisogno di sicurezza.

95

## CONSEGUENZE DELLA JOB INSECURITY

Borhg e Elizur (1992) le identificano e distinguono tra:

- quelle inerenti la salute (benessere, strain, etc.),
- i comportamenti o indicatori oggettivi (assenteismo, *performance*, *presenteeism*, etc.).
- gli atteggiamenti individuali, a loro volta suddivisibili in:
  - lavorativi (soddisfazione, coinvolgimento, etc.)
  - organizzativi (*commitment*, identificazione, etc.).

Cheng e Chan (2008) distinguono tra outcome:

- prossimali - fiducia nell'organizzazione, la soddisfazione lavorativa, il *commitment* organizzativo e il coinvolgimento
- distali - benessere psicofisico, *performance* lavorativa, intenzione di *turnover*.

96

## CONSEGUENZE DELLA JOB INSECURITY

Scherer (2009) si è interessato alle conseguenze per i lavoratori atipici. Sebbene le forme contrattuali atipiche possano idealmente rappresentare un utile strumento per l'ingresso nel mercato del lavoro di fasce di popolazione che altrimenti ne sarebbero escluse, i lavoratori che ne sono interessati devono fronteggiare:

- una maggiore instabilità occupazionale,
- maggiori rischi di ritrovarsi disoccupati
- minori possibilità di migrare verso forme contrattuali più sicure.
- un maggiore conflitto vita-lavoro,
- la posticipazione della paternità/maternità,
- hanno minori livelli di soddisfazione di vita,
- maggiori problemi di natura economica.

Sono potenzialmente interessati da un'insicurezza lavorativa che si sviluppa nel momento stesso in cui accettano un contratto di lavoro atipico, esperiscono costantemente un senso di insicurezza lavorativa e precarietà esistenziale dovuto proprio alla mancanza di una carriera lineare e stabile.

97

## CONSEGUENZE DELLA JOB INSECURITY

De Cuyper et al. (2008), hanno individuato alcuni *stressor* che agirebbero specificamente sui lavoratori atipici e che si sommano alla già ampia mole di *stressor* lavorativi noti.

Il considerarsi ed essere considerati periferici rispetto ai colleghi a tempo indeterminato e la mancanza di investimenti (non solo economici) sugli "atipici" da parte dei datori di lavoro.

Operare in condizioni di lavoro caratterizzate da minor controllo, maggiore stress legato al ruolo e supporto sociale e organizzativo limitati.

L' *employment strain*, (ispirato dal modello di Karasek):

- alta domanda data dalla ricerca costante di un impiego più sicuro, dallo sforzo di mantenere quello attuale, dal bisogno di guadagnarsi una valutazione positiva dal datore di lavoro, di cercare di destreggiarsi tra più impieghi in contemporanea;
- basso controllo dato dall'incertezza circa i termini e le condizioni dell'impiego (soprattutto rispetto al futuro), la progettazione e l'implementazione della propria attività lavorativa.

98

## **INSICUREZZA E ATIPICITA ‘**

De Cuyper et al (2008), differenziano tra lavoratori insicuri e atipici:

I lavoratori atipici possono prendere come base di paragone lavoratori temporanei di altre aziende e non i loro colleghi a tempo indeterminato, “soffrendo” meno della loro precarietà (De Gilder, 2003).

Il contratto psicologico dei lavoratori atipici può essere meno ampio e sensibile ad eventuali rotture/violazioni da parte dell’organizzazione, e quindi più tollerante (o di natura più transazionale che relazionale).

Per i lavoratori atipici, il *commitment* alla loro professione può risultare più saliente rispetto a quello nei confronti della loro organizzazione attuale.

Contratti più duraturi rendono più simili gli atteggiamenti e quindi gli *outcome* per i lavoratori atipici a quelli dei loro colleghi a tempo indeterminato.

Bisogna distinguere tra chi ha accettato liberamente (*volition*) e chi ha subito tale forma contrattuale: la *volition* interagisce con la percezione individuale circa le caratteristiche del mercato del lavoro e della propria *employability*.

99

## **CARRIERE VERSATILI (PROTEAN) E SENZA CONFINE (BOUNDARYLESS)**

Stante la progressiva perdita di linearità dei percorsi occupazionali, e il crescente bisogno degli individui di farsi carico in prima persona della propria carriera, l’interesse degli studiosi si è spostato verso l’approfondimento delle modalità proattive individuali di gestione della carriera (*self career management*).

Questi studi sono giustificati dal dover riconsiderare la relazione tra individuo e carriera alla luce del cambiamento che ha interessato il contratto psicologico tra lavoratore e datore di lavoro: sono sempre più frequenti i casi in cui si è passati da contratti relazionali, basati su una serie di diritti/doveri reciproci, informali e con una prospettiva di lunga durata, a contratti transazionali, di natura esclusivamente estrinseca e con interscambi di servizi e *benefit* solo nel breve periodo.

100

## **CARRIERE VERSATILI (PROTEAN) E SENZA CONFINE (BOUNDARYLESS)**

In particolare, si fa riferimento alla:

- carriera versatile (*Protean Career*; Hall, 1996);
- la carriera senza confini (*Boundaryless Career*; Arthur & Rousseau, 1996).

La *carriera versatile* si fonda su modalità proattive e autonome di gestione del proprio percorso occupazionale, sul perseguimento del successo e della soddisfazione psicosociali (Hall, 2002), e sull'influenza dei valori personali e etici nel guidare la propria vita professionale.

La *carriera senza confini* attiene ad atteggiamenti e modalità comportamentali che tendono al superamento dei tradizionali confini organizzativi sia psicologicamente che fisicamente; lavoratori con tale orientamento sono propensi ad instaurare relazioni di lavoro sia all'interno della propria organizzazione travalicando gli usuali schemi organizzativi di comunicazione e interrelazione, che intrattenere rapporti di lavoro con più organizzazioni al contempo.

101

## **CARRIERE VERSATILI (PROTEAN) E SENZA CONFINE (BOUNDARYLESS)**

In generale, tali risultati mostrano come sviluppare atteggiamenti legati alla carriera versatile e senza confini è associato positivamente con fattori che hanno un'importanza basilare per il successo occupazionale del lavoratore, soprattutto atipico, l'*employability*, la proattività e l'autoefficacia nella gestione della propria carriera.

Sviluppare atteggiamenti relativi alla propria carriera che si ricollegano alla gestione autonoma della stessa, all'influenza dei propri valori/obiettivi sui comportamenti professionali, alla tendenza a travalicare i tradizionali confini organizzativi - tutti aspetti spesso auspicati dagli stessi datori di lavoro ma soprattutto imprescindibili data la necessità attuale che ciascuno si faccia maggiormente carico del proprio successo professionale - risulta associato positivamente alla percezione di *employability*, e al sentirsi efficaci e motivati nel gestire gli alti e bassi della propria carriera e delle eventuali transizioni che questa dovesse comportare.

102

# VARIABILI PSICO-SOCIALI DI BENESSERE LAVORATIVO

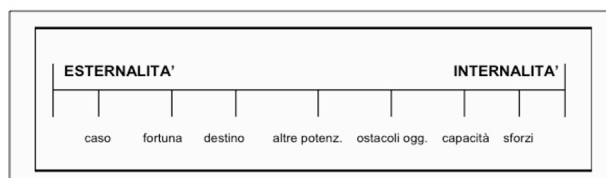
103

## BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI

I soggetti nella loro crescita sperimentano situazioni che determinano e rinforzano il loro *locus of control*. E' rappresentabile lungo un continuum e può essere:

**Interno**, la persona si considera causa del comportamento e valuta di poter controllare le situazioni che la vedono coinvolta.

**Esterno**, la persona valuta di non avere alcun controllo del proprio comportamento e delle situazioni che vive.



**Alcune ricerche evidenziano un relazione tra la capacità di gestire lo stress lavorativo e l' internalità del Locus of Control.**

104

## **BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI**

**Il cervello ha una necessità fisiologica di stimoli, i soggetti hanno un generalizzato bisogno di attivazione (arousal).**

**Livello Ottimale di Attivazione: per ottenerlo il soggetto opera strategie di ricerca attiva.**

**Sensation Seeking (Zuckerman): propensione a ricercare situazioni rischiose, novità rilevanti, sensazioni ed esperienze complesse, tendenza alla disinibizione, insofferenza alla noia.**

---

**Personalità di tipo "A" e "B" (Friedman e Rosenman)**

### **Tipo A**

- |                                       |                         |
|---------------------------------------|-------------------------|
| - Iperattivismo                       | - Elevata Competitività |
| - Ritmi sostenuti di lavoro           | - Ambizione             |
| - Fretta                              | - Impazienza            |
| - Desiderio di riconoscimento sociale |                         |

105

## **BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI**

**Autoefficacia: costrutto centrale nell'ambito delle teorie socio-cognitive. Bandura (1997) le definisce "credenze nei confronti delle proprie capacità di aumentare i livelli di motivazione, di attivare risorse cognitive e di eseguire le azioni necessarie per esercitare controllo sulle richieste di un compito". Una delle sue peculiarità è che può essere utilizzata nella risoluzione di problemi psicologici di natura diversa, di fatto incrementando la probabilità di successo nella loro soluzione.**

**Le "fonti" dell'autoefficacia utili per gli interventi di cambiamento:**

- la persuasione verbale,
- la presenza di modelli efficaci,
- rilassamento e autocontrollo,
- occasioni positive di apprendimento,
- valorizzazione della esperienza passata.

**Il costrutto mantiene, dopo oltre 30 anni di studi, due diverse "anime":**

- Autoefficacia come dimensione psicologica "compito-dipendente"
- Autoefficacia come dimensione psicologica generale (disposizionale).

106

## **BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI**

**Resilienza (Luthans, 2002):** costruito che origina da studi condotti (inizialmente con bambini) su soggetti capaci di generare modelli di adattamento positivo durante o in seguito al verificarsi di eventi significativamente avversi o pericolosi.

Viene definita come la capacità degli individui di affrontare con successo situazioni difficili che comportano sia cambiamenti che avversità e/o rischi intensi; capacità di superare ("bounce back": rimbalzare) difficoltà, incertezze, conflitti, insuccessi e di cambiare in senso più vantaggioso in seguito a questi.

A prescindere dalla dicotomia state/trait-like, le persone resilienti posseggono tre caratteristiche distintive:

- Una ferma accettazione della realtà,
- La profonda convinzione (rafforzata da forti valori), che la vita abbia un significato,
- capacità di improvvisazione.

107

## **BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI**

**Ottimismo: Tiger (1979)** lo definisce uno stato d'animo o atteggiamento associato alle aspettative circa un futuro considerato desiderabile, sia materiale che sociale, rispetto al quale il soggetto riscontra un proprio vantaggio o possibilità di soddisfacimento.

Sono riscontrabili due diversi modelli descrittivi dell'ottimismo:

-*Explanatory style model* (Seligman). L'ottimismo corrisponde ad uno stile attribuzionale che porta gli individui a spiegare gli eventi positivi come esiti di cause a caratteristiche personali (interne), generali e permanenti; quelli negativi a cause esterne, temporanee ed evento-specifiche.

-*Self regulation model* (Scheier). L'ottimismo è la conseguenza di un processo di autoregolazione che porta le persone a impegnarsi per raggiungere obiettivi personali valutati desiderabili, superando così le avversità.

I due modelli non sono incompatibili, il primo è più riconducibile ad aspetti emotivo-cognitivi, il secondo a quelli motivazionali (goal-setting).

L'ottimismo correla negativamente con la maggior parte delle forme di disagio organizzativo (dis-stress, burnout, insoddisfazione lavorativa...)

108

## **BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI**

**Speranza:** secondo Snyder (2002), la teoria della speranza si basa su tre fattori:

- il comportamento umano è orientato al raggiungimento di scopi (goals);
- le persone cercano di creare percorsi e strategie (pathways) per il conseguimento dei propri obiettivi;
- la determinazione orientata ad un obiettivo (agency) è il pensiero di essere in grado di conseguire i propri obiettivi.

La speranza è in definitiva la risultante di questa "trilogia": gli individui con un'elevata speranza hanno obiettivi focalizzati (goals), generano molteplici percorsi per il loro conseguimento (pathways) e hanno un'elevata convinzione (agency) di riuscire nel proprio intento.

La speranza può essere considerata sia uno stato che un tratto: le persone anche in situazioni contingenti (stato) comunque sono propense a formulare pensieri e valutazioni generali (tratto) su di sé e sugli obiettivi.

109

## **BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI**

**Nell'ambito del POB, Luthans e Youssef (2004), introducono il Positive Psychological Capital (PsyCap), costruito multidimensionale costituito da:**

- Resilienza
- Speranza
- Ottimismo
- Autoefficacia

**Il PsyCap si colloca oltre il classico concetto di Capitale Umano (inteso come l'insieme delle conoscenze tacite e non, delle capacità, delle abilità e delle esperienze dei lavoratori).**

**Il PsyCap è un "core construct", un fattore multidimensionale di ordine superiore, unico e misurabile, che ha una relazione:**

- positiva con la performance,
- positiva con la soddisfazione lavorativa,
- negativa con le intenzioni di rassegnare le dimissioni,
- negativa con le intenzioni di cercare un altro lavoro.

110

## **BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI**

**Intelligenza emotiva – Modello Gerarchico dei Quattro Rami dell'Intelligenza Emotiva (Mayer e Salovey, 1997). Definizione di IE: "Abilità di percepire ed esprimere le emozioni, di saperle utilizzare comprendere e gestire, in se stessi e negli altri [...], saper riconoscere l'informazione trasmessa dalle emozioni, individuandone cause e possibili conseguenze, sapendo classificare e descrivere accuratamente emozioni e stati d'animo anche complessi [...] integrandoli nei processi cognitivi in maniera adattiva, per migliorare [...] problem solving, decision making e progettazione". Ne sono costitutive:**

- Percezione ed espressione delle emozioni (verbale, paraverbale, non verbale);
- Utilizzo delle emozioni (facilitazione del pensiero tramite generazione e orientamento delle emozioni);
- Comprensione delle emozioni (vocabolario emozionale ricco e sofisticato);
- Gestione delle emozioni (controllo, indirizzamento ed espressione).

111

## **DISAGIO E BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI**

**Intelligenza emotiva e organizzazione – Recenti studi hanno messo in evidenza il ruolo della IE nel predire alcune variabili connesse agli ambiti lavorativi: performance, capacità di negoziazione, leadership, lavoro emozionale, fiducia, gestione del conflitto lavoro-famiglia, stress.**

**Storicamente e culturalmente, le organizzazioni sono contesti razionalizzanti, improntate a consentire più l'espressione di sentimenti dello spettro "negativo" (connessi al controllo, alla valutazione, alla sanzione, alla competizione, etc), rispetto a quelli a connotazione "positiva" (gioia, fiducia, appartenenza, solidarietà, amore etc.).**

**Caruso e Salovey (2004): le emozioni, in particolare quelle positive sono essenziali per incoraggiare, motivare, prendere decisioni corrette, risolvere problemi, gestire cambiamenti, migliorare la performance organizzativa.**

**L'attuale scenario del mondo del lavoro (servizi e relazioni) enfatizza l'importanza dell'IE.**

112

## **DISAGIO E BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI**

**Work Engagement (Schaufeli et al., 2012)** – stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro. Costrutto legato all’ambito del **Positive Organizational Behavior (POB)**, definito da tre dimensioni costitutive:

- **Vigore (*Vigor*)** - una persona engaged mentre lavora si sente energica, forte e vibrante. Si sente sicura e anche se subisce un attacco non si scoraggia facilmente.

- **Dedizione (*Dedication*)** - i lavoratori engaged si sentono in contatto con il proprio lavoro e ne sono entusiasti, sono interessati a quello che capita in azienda e giudicano il loro lavoro molto importante e ne sono orgogliosi.

- **Immersione (*Absorption*)** - le persone engaged sono completamente immerse nel proprio lavoro, sono concentrate e trovano il lavoro stimolante, trovano soddisfazione in ciò che fanno e spesso si dimenticano che stanno lavorando.

113

## **BENESSERE LAVORATIVO E VARIABILI INDIVIDUALI**

**Job Crafting (Tims et al, 2012)** – In uno scenario sempre più competitivo e innovativo, un fattore determinante per il successo organizzativo è la propensione delle persone ad essere orientate all’iniziativa personale e ai cambiamenti richiesti dal mercato e/o dall’organizzazione. Il Job Crafting è costituito dalle seguenti dimensioni:

- ***Increasing structural job resources*** (incremento delle risorse lavorative strutturali) – propensione ad aumentare le risorse strutturali a disposizione del lavoro (ad es. reperire fondi, esplorare possibilità inedite sul lavoro);

- ***Increasing social job resources*** (incremento delle risorse sociali del lavoro) - orientamento a migliorare e incrementare la comunicazione e le relazioni in funzione di un migliore lavoro.

- ***Increasing challenging job demands*** (incremento delle richieste sfidanti del lavoro) – propensione ad andare verso le sfide che le richieste lavorative impongono.

114

## VARIABILI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

**Commitment organizzativo** - Costrutto multidimensionale riferito al legame tra l'individuo e l'organizzazione. Originariamente riferito (Becker, 1960) all'investimento fatto dalla persona nei confronti dell'organizzazione e la sua identificazione con essa in termini di obiettivi e desiderio di appartenenza.

Meyer e Allen (1997) distinguono tre componenti dell' OC:

- *Affective commitment*, desiderio della persona di continuare a far parte dell'organizzazione,
- *Normative commitment*, credenze della persona di avere una responsabilità e un obbligo morale a stare in azienda,
- *Continuance commitment*, percezione di vantaggio nella continuità del dare-avere con l'azienda.

In merito agli antecedenti, si riscontrano sia variabili personali (autostima, motivazione al successo, percezione di competenza) ma soprattutto organizzative (politiche aziendali, apprendimento organizzativo, correttezza ed equità, autonomia, significato del lavoro e relazioni sociali). Ad un alto OC sono associate prestazioni migliori, maggiore soddisfazione produttività ed efficienza organizzativa; minori assenze e dis-stress.

115

## VARIABILI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

**Efficacia Collettiva (Bandura, 2000)**: è un ampliamento, in ambito organizzativo, del costrutto di self-efficacy, (*Collective Agency*). Convinzione condivisa tra i componenti che il gruppo o l'organizzazione siano in grado di ideare ed eseguire i comportamenti necessari per usufruire al meglio delle proprie risorse, per far fronte ad avversità e ostacoli, per migliorare le proprie performance e conseguire i risultati attesi. L'elemento centrale della CA è la credenza condivisa dai membri del gruppo sulla loro "potenza".

I successi del gruppo derivano dalle loro caratteristiche oggettive (competenze e capacità) e dalla qualità delle loro relazioni (interazione, coordinamento, sinergie durante le transazioni).

Le principali fonti della CA:

- caratteristiche personali dei membri (self-efficacy, senso di appartenenza);
- caratteristiche del compito;
- caratteristiche del gruppo (qualità delle relazioni, livello di coesione tra i membri);
- Caratteristiche del contesto (cultura organizzativa: valori, norme stili aziendali).

116

## VARIABILI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

**Perceived Organizational Support (POS):** valutazione/credenza di quanto l'organizzazione si prende cura dei propri dipendenti e ne valorizza il lavoro (Cropanzano et al., 2005). Viene stimolato dall'attribuzione di caratteristiche "umane" all'organizzazione, soprattutto se sono ritenute derivanti da azioni volontarie e discrezionali e non da vincoli esterni (ad es. normativa). Il POS fa sì che i lavoratori si sentano rispettati, apprezzati e ricompensati; favorisce il commitment organizzativo ed è in relazione positiva con performance, benessere, soddisfazione lavorativa.

E' importante, al fine dell'incremento del POS, che le azioni positive siano ritenute derivanti da scelte organizzative consapevoli e sistematiche, piuttosto che dovute a disposizioni personali o individuali del management.

117

## VARIABILI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

**Cittadinanza organizzativa (Organizational Citizenship Behavior):** Organ et al. (2006) la riconducono alla messa in atto di comportamenti che non sono compresi nelle funzioni lavorative routinarie e che contribuiscono al buon funzionamento organizzativo.

Organ (1988) propone un modello a 5 dimensioni:

- altruismo;
- cortesia (attenzione alla valutazione degli effetti dei propri comportamenti sugli altri);
- sportività (tolleranza di situazioni critiche senza lamentela);
- virtù civica (interesse attivo per la vita dell'organizzazione);
- coscienziosità (o *compliance*, accettazione e adesione dalle regole organizzative);

Williams et al. (1991) distinguono due componenti dell'OCB intesa comunque come comportamento extra-ruolo:

- la *compliance*, ovvero comportamenti extra-ruolo verso l'organizzazione in generale;
- L'altruismo, ovvero comportamenti extra-ruolo relativi a specifici membri dell'organizzazione.

118

## **STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLE SINGOLE FORME DEL DISAGIO LAVORATIVO E ORGANIZZATIVO**

119

### **JCQ (Job Content Questionnaire, Karasek et al., 1985)**

Tradotto in 20 lingue, tra cui l'italiano. E' in assoluto lo strumento di valutazione dello stress più famoso e più utilizzato. Si basa sulla relazione tra tre caratteristiche:

-job demand (richiesta lavorativa),

-decision latitude (libertà decisionale, a sua volta divisa in skill discretion, relativa alle caratteristiche della mansione, e decision authority, cioè il potere decisionale),

-work place social support o social network (supporto sociale da parte dei colleghi).

Presenta tre versioni principali, short (27 items), standard (49 items) e long (112 items).

120

### JCQ (English Short Version, 2007)

1. My job requires that I learn new things
2. My job involves a lot of repetitive work
3. My job requires me to be creative
4. My job allows me to make a lot of decisions on my own
5. My job requires a high level of skill
6. On my job, I am given a lot of freedom to decide how I do my work
7. I get to do a variety of things on my job
8. I have a lot to say about what happens on my job
9. I have an opportunity to develop my own special abilities
10. My job requires working very fast
11. My job requires working very hard
12. My job requires lots of physical effort
13. I am not asked to do an excessive amount of work
14. I have enough time to get the job done
15. I am free from conflicting demands others make
16. My job security is good
17. People I work with are competent in doing their jobs
18. People I work with take a personal interest in me
19. People I work with are friendly
20. People I work with are helpful in getting the job done
21. My supervisor is concerned about the welfare of those under him
22. My supervisor pays attention to what you are saying
23. My supervisor is helpful in getting the job done
24. My supervisor is successful in getting people to work together
25. How steady is your work?
26. During the past year, how often were you in a situation where you faced job loss or layoff?
27. Sometimes people permanently lose jobs they want to keep. How likely is it that during the next couple of years you will lose your present job with your employer?

121

### LA VALUTAZIONE DEL BURNOUT

**Maslach Burnout Inventory (MBI, Maslach & Jackson, 1983).  
Adattamento per l'Italia, Sirigatti e Stefanile (1997). Misura le  
seguenti dimensioni:**

***Esaurimento emotivo***

***Depersonalizzazione***

***Ridotta realizzazione personale***

**E' composto da 22 items, con scala di rilevazione temporizzata a  
7 passi (0=mai; 6= ogni giorno).**

**Attualmente fuori mercato per l'Italia è, a livello internazionale,  
lo strumento di misura del burnout più utilizzato per la diagnosi  
presso le *helping professions* in senso ampio (servizi socio-  
sanitari e educativi).**

122

## LA VALUTAZIONE DEL BURNOUT

**Link Burnout Inventory (Santinello, 2007). Composto da 24 items, misura le seguenti dimensioni bipolari:**

**Esaurimento psicofisico (Energia / Esaurimento)**

**Deterioramento relazione (Coinvolgimento / Deterioramento)**

**Inefficacia professionale (Efficacia / Inefficacia)**

**Disillusione (Soddisfazione / Disillusione)**

**Ogni dimensione viene indagata da 6 item, 3 per ciascun polo, con risposta su scala Likert a sei punti, (da 1 a 6: mai, raramente, una o più volte al mese, ogni settimana, più volte a settimana, ogni giorno).**

**E' il principale strumento di misura della sindrome del burnout nel contesto italiano.**

123

## LA VALUTAZIONE DEL MOBBING IL LIPT (Leymann, 2003)

CATEGORIE	AZIONI OSTILI
Attacchi alla possibilità di comunicare	1. Il capo limita le possibilità di esprimersi della vittima 2. Viene sempre interrotto quando parla 3. I colleghi limitano le sue possibilità di esprimersi 4. Si urla con lui o lo si rimprovera violentemente 5. Si fanno critiche continue sul suo lavoro 6. Si fanno critiche continue sulla sua vita privata 7. E' vittima di telefonate mute o di minaccia 8. E' vittima di minacce verbali 9. E' vittima di minacce scritte 10. Gli si rifiuta il contatto con gesti o sguardi scostanti 11. Gli si rifiuta il contatto con allusioni indirette
Attacchi alle relazioni sociali	12. Non gli si parla più 13. Non gli si rivolge più la parola 14. Viene trasferito in un ufficio lontano dai colleghi 15. Si proibisce ai colleghi di parlare con lui 16. Ci si comporta come se lui non esistesse

124

**LA MISURAZIONE DEL MOBBING  
IL LIPT (Leymann, 2003)**

Attacchi all'immagine sociale	<p>17. Si fanno maldicenze alla sue spalle  18. Si spargono voci infondate su di lui  19. Lo si ridicolizza  20. Lo si sospetta di essere malato di mente  21. Si cerca di convincerlo a sottomettersi a visita psichiatrica  22. Si prende in giro un suo <i>handicap</i> fisico  23. Si imita il suo modo di parlare e di camminare per prenderlo in giro  24. Si attaccano le sue opinioni politiche o religiose  25. Si prende in giro la sua vita privata  26. Si prende in giro la sua nazionalità  27. Lo si costringe a fare lavori umilianti  28. Si giudica il suo lavoro in maniera sbagliata ed offensiva  29. Si mettono in dubbio le sue decisioni  30. Gli si dicono ingiurie o altre espressioni umilianti  31. Gli si fanno profferte sessuali, verbali e non</p>
-------------------------------	--

125

**LA MISURAZIONE DEL MOBBING  
IL LIPT (Leymann, 2003)**

Attacchi alla qualità della situazione professionale	<p>32. Non gli si danno più compiti da svolgere  33. Gli si toglie ogni tipo di attività lavorativa, in modo che non possa più nemmeno inventarsi il lavoro  34. Gli si danno lavori senza senso  35. Gli si danno lavori molto al di sotto della sua qualificazione professionale  36. Gli si danno sempre nuovi compiti lavorativi  37. Gli si danno lavori umilianti  38. Gli si danno compiti molto al di sopra delle sue capacità o qualificazioni per screditarlo</p>
Attacchi alla salute	<p>39. Lo si costringe a fare lavori che nuocciono alla sua salute  40. Lo si minaccia di violenza fisica  41. Gli si fanno leggere violenze (per es. uno schiaffo) per dargli una lezione  42. Gli si fa violenza fisica più pesante  43. Gli si causano danni per svantaggiarlo  44. Gli si creano danni fisici nella sua casa o sul suo posto di lavoro  45. Gli si mettono le mani addosso a scopo sessuale</p>

126

## LA MISURAZIONE DEL MOBBING NAQ (Einarsen e Raknes (1997))

1	Le sue opinioni e i suoi punti di vista vengono ignorati.
2	Le vengono assegnati compiti con obiettivi o con scadenze irragionevoli.
3	Le vengono assegnati dei lavori che sono chiaramente sotto il suo livello di competenza.
4	Qualcuno le nasconde informazioni necessarie per il lavoro.
5	E' esposto ad un carico di lavoro ingestibile.
6	Il suo lavoro è eccessivamente controllato.
7	Le vengono fatti notare continuamente i suoi errori e i suoi sbagli.
8	Vengono diffusi sul suo conto chiacchiere e pettegolezzi.
9	Lei viene ignorato o escluso.
10	E' rimproverato in malo modo, a voce alta o con rabbia.
11	Responsabilità cruciali che le competono le sono tolte o vengono sostituite con compiti di poco conto.
12	Il suo lavoro e il suo impegno vengono continuamente criticati.
13	Le viene chiesto sistematicamente di portare a termine compiti che non sono chiaramente del suo ruolo.
14	E' umiliato e ridicolizzato per ciò che fa sul lavoro.
15	Le vengono fatte pressioni affinché non chieda qualcosa che le spetterebbe di diritto.
16	E' escluso dalle occasioni di vita sociale dell' azienda
17	Le contestano errori che non ha commesso.
18	Vengono fatti commenti offensivi sulla sua persona o sulla sua vita privata.

127

## LA MISURAZIONE DEL MOBBING NAQ (Einarsen e Raknes, 1997)

19	E' stato trasferito o spostato di lavoro senza motivazione.
20	E' oggetto di molestie o di attenzione sessuali indesiderate.
21	Riceve posta o telefonate offensive
22	Riceve messaggi di posta elettronica offensivi.
23	Qualcuno cerca di sabotare il proficuo svolgimento del suo lavoro.
24	E' oggetti di troppe prese in giro e di scherzi eccessivi.
25	Vengono fatti commenti offensivi sulla sua lingua, la sua razza o sul suo luogo di nascita.
26	Si cerca di renderle la vita difficile (ad es. ore di lavoro in più, lavori che nessuno vuol fare, ecc.)
27	Le viene fatto capire che sarebbe meglio se lasciasse il suo lavoro.
28	E' oggetto di comportamenti intimidatori( ad es. invadono il suo spazio personale, le impediscono il passaggio, ecc.)
29	Viene fisicamente isolato.
30	Qualcuno le causa danni economici e materiali.
31	E' oggetto di violenza o di minacce di violenza.
32	E' oggetto di commenti o comportamenti offensivi per le sue convinzioni religiose o politiche.

128

## LA MISURA DEL WORKAHOLISM

**Il Work Addiction Risk Test (WART, Robinson, 1989), 25 items su situazioni riportate dagli scrittori sul workaholism, simili perlopiù ai comportamenti della personalità di tipo A, usati quotidianamente dagli individui, (scala Likert a 4 passi).**

**La Schedule for Nonadaptive Personality workaholism Scale (SNAP-WORK, Clark, 1993). Composta da 18 items a risposta chiusa (vero/falso), si fonda sull'idea che vi sia una relazione tra il workaholism e il disturbo ossessivo-compulsivo di personalità.**

**La Workaholism Battery (WORK-BAT, Spence e Robbins 1992). Consiste di 23 items e un formato di risposta su una scala a cinque punti. Le autrici, individuano 3 componenti: coinvolgimento nel lavoro (Work Involvement Scale 7 items), senso di spinta al lavoro (Work Drive Scale 7 items) e piacere nel lavoro (Work Enjoyment Scale, 9 items).**

**La Dutch Work Addiction Scale (DUWAS, Schaufeli e taris, 2004), è composta da 10 item. coerentemente con il modello teorico proposto misura la dimensione *working excessively (5 item)* e *working compulsively (5 item)*. E' in corso di validazione l'adattamento della versione italiana di questo strumento.**

129

## Work Addiction Risk Test (WART - Robinson)

1. Preferisco fare tante cose personalmente piuttosto che chiedere aiuto agli altri.
2. Divento impaziente quando devo aspettare qualcuno o quando qualcosa mi prende troppo tempo.
3. Mi sembra di essere sempre in corsa contro il tempo.
4. Divento irritabile quando sono interrotto durante l'attività.
5. Sono sempre impegnato e metto sempre troppa carne al fuoco.
6. Faccio sempre due o tre cose contemporaneamente, ad esempio mangiare, scrivere e parlare al telefono.
7. Mi trovo spesso a fare il passo più lungo della gamba.
8. Mi sento in colpa quando non lavoro.
9. È importante che io veda i risultati concreti di quello che faccio.
10. Sono interessato più al risultato finale di un mio lavoro che al modo in cui lo realizzo.
11. Le cose non sembrano mai andare o concludersi abbastanza velocemente per me.
12. Divento di cattivo umore quando le cose non vanno a modo mio o il mio lavoro non mi soddisfa.

130

### Work Addiction Risk Test (WART - Robinson)

13. Faccio sempre la stessa domanda senza rendermi conto che ho già la risposta.
14. Spendo la maggior parte del mio tempo pensando e organizzando mentalmente impegni futuri mentre sto svolgendo un'attività qui e ora.
15. Continuo a lavorare anche quando i miei colleghi hanno finito.
16. Mi arrabbio molto quando le persone non riconoscono la mia professionalità.
17. Mi confondo quando non posso essere al comando di una situazione.
18. Tendo a mettere me stesso sotto pressione con scadenze autoimposte.
19. E' pesante per me rilassarmi quando non lavoro.
20. Dedico più tempo al lavoro che agli amici o a un hobby o a delle attività piacevoli.
21. Mi immergo nei progetti e li avvio prima che tutte le fasi siano state definite.
22. Mi arrabbio con me stesso quando faccio anche il più piccolo errore.
23. Metto più impegno, tempo ed energia nel mio lavoro che nelle mie relazioni d'amicizia o d'amore.
24. Dimentico, ignoro o sminuisco ricorrenze importanti come compleanni, incontri, anniversari o festività.
25. Prendo decisioni importanti prima di avere tutti i dati e la possibilità di ragionarci sopra.

131

### Dutch WorkAholism Scale (DUWAS - Schaufeli et al., 2016)

DUWAS - short English version	DUWAS- short Italian version
<b>Item Working Excessively</b>	
I seem to be in a hurry and racing against the clock	Mi sembra di essere di fretta e in corsa contro il tempo
I find myself continuing to work after my co-workers have called it quits	Continuo a lavorare dopo che i miei colleghi hanno smesso
I stay busy and keep many irons in the fire	Mi tengo impegnato e 'metto molta carne sul fuoco'
I spend more time working than on socializing with friends, on hobbies, or on leisure activities	Dedico più tempo al lavoro che a socializzare con gli amici, ad hobby o ad altre attività del tempo libero
I find myself doing two or three things at one time such as eating lunch and writing a memo, while talking on the telephone	Mi ritrovo a fare due o tre cose contemporaneamente, come pranzare, scrivere un promemoria e parlare al telefono
<b>Item Working Compulsively</b>	
It's important to me to work hard even when I don't enjoy what I'm doing	È importante per me lavorare intensamente anche quando quello che faccio non mi piace
I feel that there's something inside me that drives me to work hard	Sento che c'è qualcosa dentro di me che mi spinge a lavorare duro
I feel obliged to work hard, even when it's not enjoyable	Mi sento in dovere di lavorare intensamente, anche quando non è piacevole
I feel guilty when I take time off work	Mi sento colpevole quando mi prendo del tempo libero dal lavoro
It is hard for me to relax when I'm not working	È difficile per me rilassarmi quando non lavoro

132

### **JIS – Job Insecurity Scale (De Witte et al., 2013)**

1. Chances are, I will soon lose my job
2. I am sure I can keep my job”(reverse coded)
3. I feel insecure about the future of my job
4. I think I might lose my job in the near future

### **Protean Career Attitudes Scale (Briscoe et al., 2006)**

#### **Self-Directed**

1. I am in charge of my own career.
2. Ultimately, I depend upon myself to move my career forward.
3. I am responsible for my success or failure in my career
4. Where my career is concerned, I am very much “my own person.”
5. Overall, I have a very independent, self-directed career
6. In the past I have relied more upon myself than others to find a new job when necessary.
7. Freedom to choose my own career path is one of my most important values.
8. When development opportunities have not been offered by my company, I’ve sought them out on my own.

#### **Values-Driven**

1. I’ll follow my own guidance if my company asks me to do something that goes against my values.
2. In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don’t agree with.
3. What I think about what is right in my career is more important to me than what my company thinks.
4. It doesn’t matter much to me how other people evaluate the choices I make in my career.
5. I navigate my own career, based upon my personal priorities, as opposed to my employer’s

133

### **Boundaryless Career Attitudes Scale (Briscoe et al., 2006)**

#### **Boundaryless Mindset**

1. I enjoy working with people outside of my organization.
2. I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations.
3. I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization.
4. I like tasks at work that require me to work beyond my own department.
5. I would enjoy working on projects with people from across many organizations.
6. I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization.
7. I am energized in new experiences and situations.
8. I seek job assignments that allow me to learn something new.

#### **Organizational Mobility Preference**

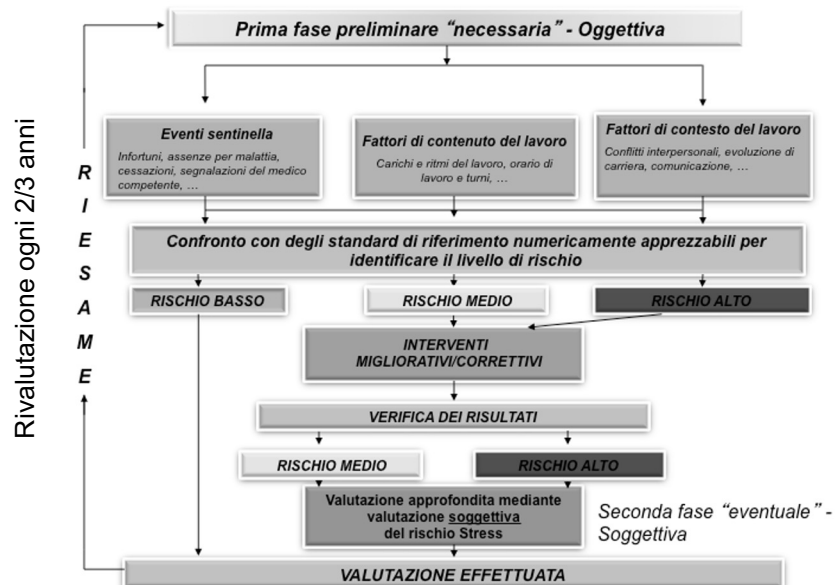
1. If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other organizations.
2. In my ideal career, I would work for only one organization.
3. I would feel very lost if I couldn’t work for my current organization.
4. I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.
5. I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere.

134

# STRUMENTI INTEGRATI DI MISURAZIONE DEL BENESSERE E DEI RISCHI PSICO-SOCIALI

135

## La procedura di valutazione dello stress-lavoro correlato e dei rischi psico-sociali (Inail 2017)



136

**“Questionario Strumento Indicatore” per la valutazione  
soggettiva approfondita dello stress lavoro correlato e dei  
rischi psico-sociali (Inail 2017)**

E' lo strumento-metodo previsto (de minimis) e inserito nelle linee guida dell'Inail per la valutazione soggettiva approfondita del rischio stress-lavoro correlato. E' costituito da 35 item (scala likert a 5 passi), che misurano le seguenti dimensioni.

**Domanda** - il carico lavorativo, l'organizzazione e l'ambiente di lavoro;

**Controllo** - l'autonomia dei lavoratori sullo svolgimento loro lavoro;

**Supporto** - l'incoraggiamento, il supporto e le risorse fornite dall'azienda, dal datore di lavoro e dai colleghi;

**Relazioni** - la promozione di un lavoro positivo per evitare i conflitti ed affrontare comportamenti inaccettabili;

**Ruolo** - consapevolezza del lavoratore relativamente alla posizione che riveste nell'organizzazione ed evitamento dei conflitti;

**Cambiamento** – misura in cui i cambiamenti organizzativi di qualsiasi entità vengono gestiti e comunicati nel contesto aziendale.

137

**OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR (OSI, Cooper, Sloan e  
Williams, 2002)**

E' uno strumento integrato per la rilevazione dello stress-lavoro correlato, corredato da scala socio-anagrafica che consente misurazioni individuali, di gruppo (es. reparto) o collettive sull'intera organizzazione.

**Dimensioni costitutive dello strumento**

**Soddisfazione lavorativa (22 item):**

per la carriera,  
per il lavoro in sè,  
per l'impostazione e la struttura organizzative,  
per i processi organizzativi,  
per le relazioni interpersonali.

**Stato di salute (30 item)**

salute psicologica;  
fisica (sintomi fisici dello stress).

138

**OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR (OSI, Cooper, Sloan e Williams, 2002)**

**Comportamenti orientati allo stress (personalità di Tipo A, 14 item):**

**Atteggiamento verso la vita;**

**Stile di comportamento;**

**Ambizione.**

**Stile attribuzionale e locus of control (12 item):**

**Forze organizzative,**

**Processi di gestione,**

**Influenze individuali.**

**Cause di stress occupazionale (61 item):**

**Fattori intrinseci al lavoro,**

**Ruolo manageriale,**

**Relazione con altre persone,**

**Carriera e riuscita,**

**Clima e struttura organizzativa,**

**Interfaccia casa-lavoro.**

**Strategie di coping (28 item):**

**Supporto sociale,**

**Orientamento al compito,**

**Logica,**

**Relazione casa-lavoro,**

**Gestione del tempo,**

**Coinvolgimento.**

139

**Organizational Check-up System (OCS - Maslach e Leiter, 2005)**

**E' un metodo integrato che prevede un progetto consulenziale mediante una organizzazione temporanea e un processo articolato in diverse fasi.**

**Prevede un questionario multidimensionale di clima organizzativo, parte integrante del package.**

**Dimensioni del job burnout (derivate dall'MBI, 16 item)**

**•Resistenza individuale (dall' *esaurimento* all'*energia*);**

**•Reazione agli altri e al lavoro (dalla *disaffezione lavorativa* al *coinvolgimento*);**

**•Reazione individuale verso il proprio lavoro (dal sentimento di *inefficacia* a quello *efficacia lavorativa*).**

140

### **Organizational Check-up System (OCS - Maslach e Leiter, 2005)**

**Le aree della vita lavorativa e organizzativa (29 item) :**

- riconoscimento,
- equità,
- controllo,
- integrazione sociale,
- valori.

**La percezione del cambiamento (10 item)**

**I processi di management (13 item):**

- leadership,
- sviluppo di competenze,
- coesione di gruppo.

141

### **Test di valutazione dello stress-lavoro correlato nella prospettiva del benessere organizzativo, Q-Bo (De Carlo, Falco, Capozza, 2008)**

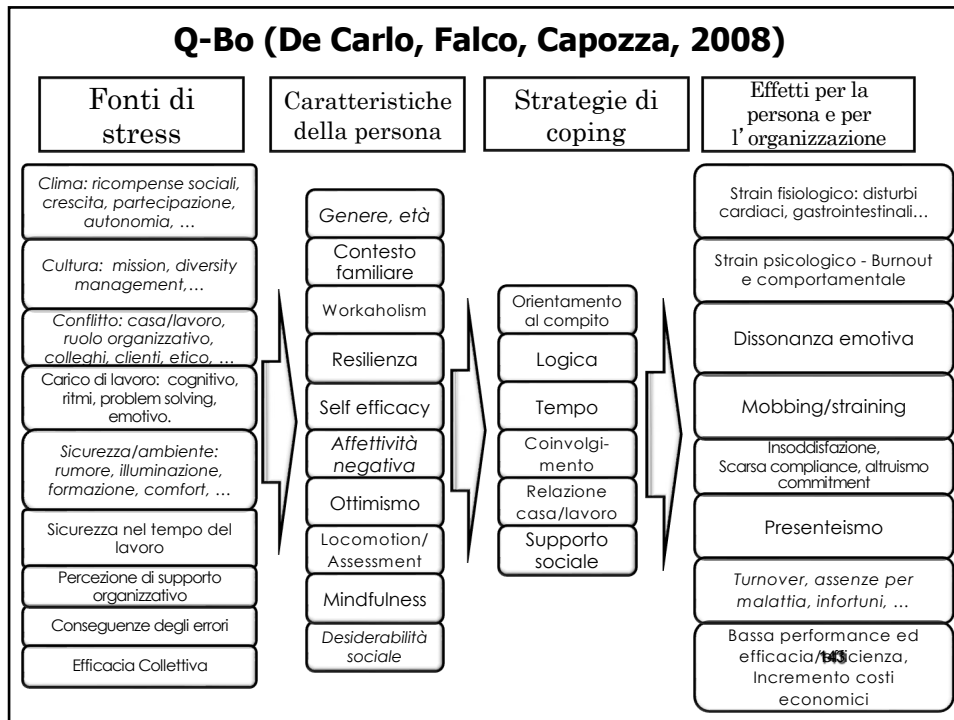
**Lo strumento è composto da diversi moduli, in una configurazione massima di 280 domande, proposte sotto forma di affermazioni rispetto alle quali il lavoratore esprime il proprio grado di accordo (scale Likert).**

**La risposta a tutte le domande richiede un arco di tempo di circa un'ora.**

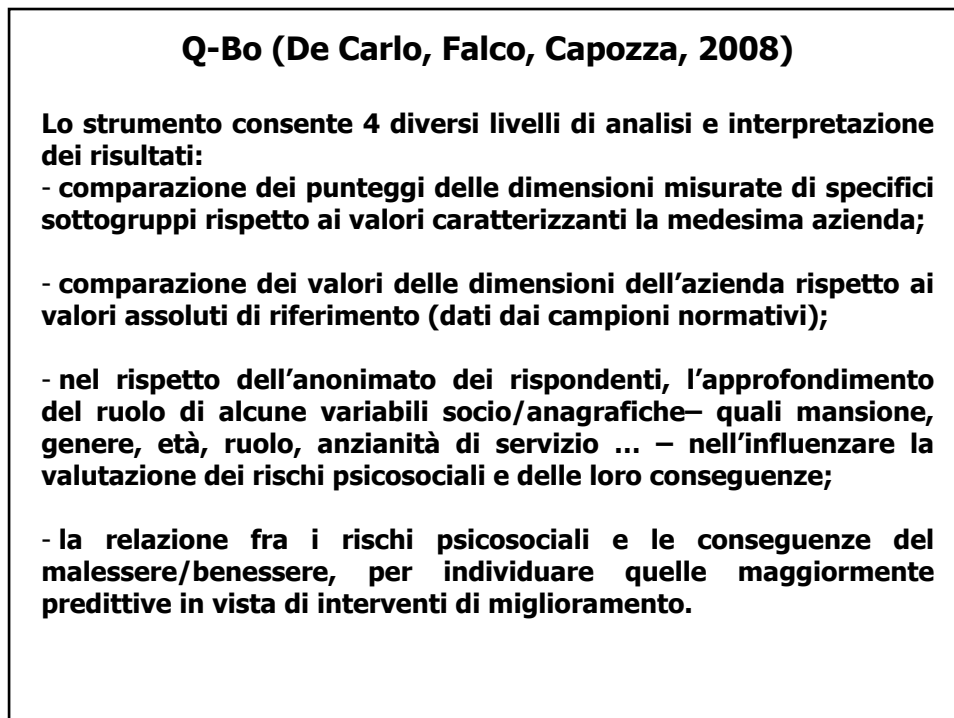
**E' tarato su oltre 40.000 somministrazioni in organizzazioni pubbliche e private di piccole-medie e grandi dimensioni nei diversi settori produttivi.**

**Le domande consentono di acquisire le risposte dei lavoratori in riferimento a 4 categorie di dimensioni: Fonti di stress, caratteristiche della persona, strategie di coping, effetti per le persone e l'organizzazione.**

142



143



144

## **L'INTERVENTO PER IL BENESSERE LAVORATIVO E ORGANIZZATIVO**

145

### **FORME DI AIUTO ALLA PERSONA CHE LAVORA**

**Counselling** - percorso d'aiuto sotto forma di intervento breve, teso ad incrementare le risorse interiori di persone in condizioni di crisi e ad offrire loro la possibilità di acquisire gli strumenti necessari per superare, attraverso un ciclo di colloqui, disagi di natura emozionale e relazionale. Si avvale di numerosi approcci, ma tutti condividono i presupposti mutuati dalla scuola rogersiana di derivazione umanistica.

Non è previsto il concetto di "cura", in quanto alla base non c'è una malattia, ma una richiesta di orientamento, sostegno, guida da parte del cliente (non paziente), ed è una attività a supporto di un processo di adattamento, che l'individuo intraprende per creare condizioni adeguate per lo sviluppo della propria vita.

Gli obiettivi sono l'incremento del livello di consapevolezza individuale, l'acquisizione di una maggiore autonomia decisionale e il raggiungimento di un maggior grado di benessere attraverso l'incremento della motivazione e il sentimento di competenza personale.

La necessità di una figura consulenziale esterna dipende dalla natura della relazione d'aiuto che, nell'attività di counseling, è così intima da poter difficilmente essere conciliabile con i vincoli imposti da una relazione gerarchica e di controllo, come quelle tipiche dei contesti organizzativi.

146

## FORME DI AIUTO ALLA PERSONA CHE LAVORA

Il career counseling – Il mondo del lavoro e i contesti organizzativi di oggi, caratterizzati da incertezza e instabilità, impongono alle persone di ri-disegnare nel tempo le proprie carriere. Nasce, pertanto, nell'individuo il bisogno di un costante orientamento rispetto al proprio percorso professionale; per questa ragione è auspicabile prevedere percorsi di career counseling che sostengano le persone dentro percorsi di crescita professionale quanto più armoniosi e coerenti sia con le capacità e le vocazioni degli individui stessi, sia con le esigenze delle realtà organizzative in cui questi lavorano. Il career counseling consente la valutazione delle potenzialità e delle attitudini dell'individuo utili all'organizzazione.

Il counselor supporta la persona nella stesura di una mappa, a partire dalla valutazione della situazione che questa ne dà, delle sue aspettative, delle sue possibilità e della corrispondenza con ciò che l'azienda ricerca. Tutto ciò viene fatto tramite ripetuti colloqui attraverso i quali la persona raggiunge una maggiore consapevolezza dei propri bisogni e desideri e impara a pianificare strategicamente il conseguimento dei propri obiettivi di miglioramento.

Il counselor aziendale, anche se figura piuttosto nuova per l'Italia, è un professionista che opera nelle aziende, preferibilmente come esterno, per mantenere l'obiettività e l'indipendenza necessarie al proprio intervento, soprattutto quando si intende collegare il cambiamento delle persone al miglioramento strategico e organizzativo.

147

## FORME DI AIUTO ALLA PERSONA CHE LAVORA

**Empowerment** - strumento di accrescimento delle potenzialità, di sviluppo, di rafforzamento e quindi di acquisizione di potere, individuale e/o di gruppo. L'empowerment trova prevalente applicazione nei contesti organizzativi per i professionisti in transizione di carriera, sia rispetto alle dinamiche di reinserimento e/o riqualificazione, sia, soprattutto, per persone in fase di ascesa professionale. Considerando l'aspetto psicologico in direzione dell'investimento delle risorse personali, sono state individuate quattro importanti dimensioni.

- 1) **Internal locus of control:** la considerazione della propria influenza su quello che avviene o potrebbe avvenire.
- 2) **Self efficacy:** l'investimento sull'efficacia nelle proprie risorse rispetto alle necessità.
- 3) **Speranzosità:** l'investimento sulle positività o negatività che possono intervenire indipendentemente dall'individuo.
- 4) **Pensiero positivo operativo:** l'investimento delle risorse possedute sia interne che esterne rispetto ad un obiettivo.

Il processo di possibilitazione (Bruscaglioni, 2007), costituisce il terzo polo che si inserisce nella dinamica stabilità-cambiamento, e rappresenta le possibilità potenziali interne dell'individuo, quindi non effettive, ma latenti, sotto forma di prefigurazioni personali e/o legate all'offerta dell'ambiente.

148

## FORME DI AIUTO ALLA PERSONA CHE LAVORA

Il self-empowerment si svolge attraverso le seguenti fasi:

•**Ri-mobilitazione desiderante:** nuova attivazione dell'energia desiderante, emergere di nuovi desideri specifici. Il metodo possiede la peculiarità di agire sulla dimensione desiderante al fine di distogliere l'attenzione dell'individuo, impegnato più a trovare delle soluzioni a dei bisogni o richieste esterne, piuttosto che a prendere coscienza dei propri desideri.

•**Esplorazione dei collegamenti:** riguarda la dimensione bisognosa e l'emergere di una nuova necessità. Focalizzazione del desiderio più dettagliato, nonostante ancora sia poco realizzabile.

•**Depotenziamento dei problemi storici soggettivi della persona (*killer*):** fallimenti pregressi, sono elementi già interiorizzati e paralizzanti. La loro conoscenza in questo approccio è utile non per risolverli, ma per poterli aggirare nella situazione contingente, per il raggiungimento dell'obiettivo attuale.

Gli elementi che definiscono l'esito finale del self-empowerment sono:

- sentimento di protagonismo sulla propria vita;
- sentimento di uso personale sulle proprie risorse in modo ottimale;
- Sentimento di avere potere e di saperlo utilizzare nella propria vita;
- sentimento di poter esercitare influenza (control), su ciò che ha influenza sulla propria vita.

149

## FORME DI AIUTO ALLA PERSONA CHE LAVORA

**Coaching** - Nel mondo aziendale, è una relazione di aiuto che si instaura tra un responsabile o un operatore professionista e uno o più dei suoi collaboratori. Mira ad indirizzare l'individuo verso uno sviluppo prefissato dal coach, a far emergere e a sviluppare i suoi punti di forza personali.

Le finalità del coaching consistono nell'attualizzare le potenzialità di una persona, affinché riesca a portare al massimo il suo rendimento attraverso la messa in moto dei processi di auto-organizzazione, sia nello sviluppo delle competenze personali che nell'aumento della soddisfazione attraverso il miglioramento della performance.

Fondamentale, per il raggiungimento di un tale risultato, è l'azione di stimolo alla riflessione esercitata da colui che supporta questo percorso, che consiste nell'aiutare la persona ad apprendere, piuttosto che limitarsi ad impartire insegnamenti o lezioni.

Nonostante si approssimi all'attività di insegnamento, con questo condivide soltanto la finalità di trasferire competenze: il coaching insegna ad apprendere dalle esperienze.

Il percorso di coaching infatti si realizza tramite una serie di colloqui, tendenzialmente ravvicinati, che portano il coach a fare una diagnosi e a proporre un percorso di miglioramento e ad individuare gli obiettivi di miglioramento, evidenziare i problemi e ricercare le soluzioni.

150

## **FORME DI AIUTO ALLA PERSONA CHE LAVORA**

**Mentoring** - È una relazione in cui un collega anziano (mentor), considerato saggio ed esperto, offre aiuto ad un collega più giovane (mentee) per l'inserimento nel contesto aziendale, l'orientamento professionale o lo sviluppo delle sue potenzialità.

**Elementi caratteristici:**

- la presenza di un collega esperto, ottimo conoscitore di un determinato mestiere e ben consapevole della realtà aziendale, e la presenza di un mentee, da poco entrato nell'organizzazione, in fase di crescita e sviluppo professionale;
- l'assenza di una relazione gerarchica, essendo il rapporto stabilito tra due persone appartenenti alla medesima realtà aziendale ma di diverse unità organizzative;
- la presenza di una committenza esterna ai due soggetti, essendo il promotore, nella maggior parte dei casi, la funzione Risorse Umane;
- relazione non formale, essendo il rapporto incentrato su incontri non rigidamente programmati, in cui i due soggetti possono anche lavorare fianco a fianco per lo sviluppo del loro lavoro.

Questa relazione di aiuto trova spesso informale applicazione nei processi di socializzazione lavorativa per i nuovi arrivati. L'attuale scenario del mondo del lavoro, caratterizzato dal più frequente transito all'interno delle organizzazioni di figure professionali atipiche, rende particolarmente importante questa forma di trasmissione del know-how aziendale.

151

## **FORME DI AIUTO ALLA PERSONA CHE LAVORA**

**Colloquio di Miglioramento (CdM)** - È una metodologia destinata ai capi in funzione di un miglioramento continuo e di qualità.

E' finalizzato alla valutazione delle competenze e conoscenze delle diverse posizioni, all'assegnazione delle deleghe e responsabilità ai collaboratori, alla gestione dei processi operativi, all'orientamento e sviluppo delle competenze, alla progettazione dei piani di miglioramento e sviluppo, all'utilizzo e miglioramento del lavoro di gruppo, alla valutazione delle prestazioni e dei risultati, alla gestione del sistema premiante e degli indici di contribuzione individuale.

Il CDM è funzionale allo sviluppo e alla gestione delle politiche aziendali: della comunicazione, del potenziale, della selezione, dello sviluppo delle competenze, degli stili di direzione, di verifica e controllo nella gestione dei processi; del lavoro di gruppo, del lavoro interfunzionale, di analisi e valutazione delle prestazioni, di sviluppo delle carriere (premiabilità e progressioni).

Il CDM ha un andamento ciclico e favorisce sia la definizione dei problemi che la verifica dei loro elementi costitutivi. Il CDM ha una valenza effettivamente promozionale della salute organizzativa perché la relazione capo-collaboratore diventa un punto di snodo di costante monitoraggio e puntuale e sistematico intervento sui processi del lavoro, organizzativi, motivazionali e relazionali.

152

**Volume d'esame: "Stress, benessere organizzativo e performance"**  
A cura di N.A. De Carlo, A. Falco, D. Capozza. FrancoAngeli Editore (2° Ed., 2016)

**Capitoli da studiare per l'esame**

**Prima Parte**

- Prologo: Par. 1, 2.
- Capitolo 2;

**Seconda Parte**

- Capitolo 3: Par. 1, 2, 3, 4;
- Capitolo 4;
- Capitolo 5;
- Capitolo 7;
- Capitolo 8.

**Terza Parte**

- Capitolo 9;
- Capitolo 10;
- Capitolo 11;
- Capitolo 12;
- Capitolo 13;
- Capitolo 14;
- Capitolo 15;
- Capitolo 16;
- Capitolo 17.
- Capitolo 18: Par. 1.

**Quarta Parte**

- Capitolo 20;
- Capitolo 21;
- Capitolo 22;
- Capitolo 23;
- Capitolo 24;
- Capitolo 25;
- Capitolo 26;
- Capitolo 27;
- Capitolo 28.