



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CATANIA
DIPARTIMENTO DI PROCESSI FORMATIVI
**Dottorato di Ricerca in Fondamenti e Metodi dei processi
formativi**

XXIV CICLO

Anna Patanè

**Psicologia della sicurezza e nuovi codici del lavoro:
un'indagine sui fattori di rischio della salute nelle
organizzazioni**

**Tesi di
Dottorato**

Tutor: Chiar.mo Prof. Giuseppe Santisi

Coordinatore: Chiar.ma Prof.ssa M.S. Tomarchio

INDICE

Introduzione

p. III-VIII

Capitolo Primo

La psicologia della sicurezza

1.1 Premessa	1
1.2 I trade-off di sicurezza	4
1.3 Opinioni comuni sui rischi	5
1.4 Rischio tra cervello ed emozioni	8
1.5 Memoria, attenzione e decisione	11
1.6 Vantaggi e disfunzioni del ragionamento sociale: le euristiche	13
1.6.1 L'euristica della disponibilità	13
1.6.2 L'euristica della rappresentatività	15
1.6.3 L'euristica della probabilità	15
1.6.4 L'euristica del costo: contabilità mentale	16
1.7 La teoria del Prospetto (Prospect Theory)	17
1.8 Euristiche e pregiudizi	18
1.9 Il valore del tempo	20
1.10 Conclusioni	21

Capitolo Secondo

La sicurezza sul lavoro

2.1 Premessa	22
2.2 Il concetto di sicurezza: <i>safety</i> e <i>security</i>	25
2.3 Pericolo e rischio	27
2.4 Rischio e motivazione al lavoro	34
2.5 Gestione del lavoro in sicurezza	37

Capitolo Terzo

La normativa italiana in tema di salute e sicurezza sul lavoro

3.1 Premessa	39
3.2 Accordo europeo 2004	39
3.3 Il decreto legge 626 del 1994	41
3.4 Testo Unico in materia di sicurezza: il D.Lgs 81/08	44
3.5 Stress lavoro-correlato	47
3.6 Psicologia Funzionale e stress lavoro-correlato	50
3.7 I rischi psicosociali legati allo stress lavoro-correlato	54

3.7.1 Fattori di rischio legati al contesto	55
3.7.2 Fattori di rischio legati al contenuto	57

Capitolo Quarto

Valutazione, intervento e prevenzione dei rischi psicosociali

4.1 Premessa	59
4.2 Interventi di promozione per il benessere organizzativo	62
4.3 Gli interventi organizzativi	64
4.3.1 Gli interventi socio-tecnici	65
4.3.2 Gli interventi psicosociali	65
4.4 Gli interventi individuali	68
4.4.1 L'intervento della psicologia Funzionale	70
4.5 Valutazione e gestione del rischio	72
4.6 La ricerca-intervento come modalità di valutazione e gestione dei rischi	76
4.7 Strumenti per la valutazione e la rilevazione del benessere organizzativo	80
4.7.1 Il Q-Bo	80
4.7.2 I costrutti di riferimento del Q-Bo	82
4.7.3 Scheda per la rilevazione Funzionale Aziende	84
4.7.4 Questionario Multidimensionale sulla Salute Organizzativa	86
4.7.5 JCQ Questionnaire	91

Capitolo Quinto

La ricerca

5.1 Premessa	93
5.2 Obiettivi della ricerca	94
5.3 Campione	94
5.4 Gli strumenti ed i criteri di analisi dei dati	96
5.5 Discussione: il Q-Bo	97
5.6 Discussione: la Scheda per la rilevazione Funzionale Aziende	116
5.7 Prospettive di intervento	151

Conclusioni	152
--------------------	-----

Bibliografia	156
---------------------	-----

Introduzione

Quale è allora, nella prevenzione, il ruolo degli psicologi del lavoro? Descrivere la realtà? Accumulare conoscenze? Utilizzare “metodi corretti”? Sperimentare modelli? O contribuire piuttosto ad affrontare e risolvere problemi, rendendo disponibili queste conoscenze? (Amovilli, 2003, p.220).

Perché una tesi sulla sicurezza dovrebbe iniziare con questa citazione?

Perché un infortunio non è mai un mero atto oggettivo, ma racchiude in sé ben altri elementi:

- l'uomo, ossia l'infortunato, colui che subisce il danno;
- l'azienda nella sua accezione organizzativa, che diventa parte in causa;
- il contesto, in cui questi elementi o dir si voglia attori sociali, si muovono.

Tutti elementi che per essere analizzati necessitano di un professionista molto particolare, lo psicologo del lavoro appunto, che operi come ricercatore o come consulente per la risoluzione del problema.

Dal dopoguerra ad oggi sono stati prodotti fiumi di leggi e normative varie.

E nel mezzo? Cosa è successo in questi anni? Qual è stato l'apporto dello psicologo del lavoro? Anni di studi e sperimentazioni per di più in ambito universitario. Modelli applicativi, validi ma sempre poco conosciuti.

Parlare o fare prevenzione è sempre stato un lavoro troppo settoriale e troppo poco interdisciplinare. Purtroppo però, l'infortunio, è l'evento cruciale da cui scaturiscono tutta una serie di processi che vanno oltre lo studio del singolo accadimento e delle misure per prevenirne altri, andando a coinvolgere molte figure inserite in quel preciso contesto in cui è avvenuto il fatto. La prevenzione può essere quindi affrontata solo come una questione che concerne il rapporto tra individuo e contesto (Amovilli, 2003).

Si continua a cercare colpe e responsabilità, senza per questo andare ad indagare le cause profonde e nascondendosi soprattutto dietro stereotipi individualistici e meccanismi di difesa.

Parole come “punizione”, “mancato rispetto delle regole”, “responsabilità individuale” ecc., sono ricorrenti in tutta la normativa di riferimento e nella cultura della prevenzione. Troppi i confini: la definizione di infortunio, l’ambito di applicazione delle norme, le aziende stesse. Manca, come direbbe Amovilli (2003, pag. 210) “[...] *la trasversabilità contestuale e culturale di questa attribuzione di significato* [...]”.

Dietro ad un infortunio, oltre alla violazione della norma di legge o del regolamento aziendale, vi è sempre una simbolizzazione affettiva dell’infortunio (Amovilli, 2001) da parte di chi lo subisce e da parte dell’azienda che si trova ad affrontarne le conseguenze produttive e legali.

L’attribuzione di colpa non dà nessuna informazione sul rapporto tra individuo e contesto o tra individuo e sistema organizzativo, non serve quindi praticamente a niente, se non a placare l’ansia del momento.

Di questo rapporto tra individuo e contesto (Carli, 1995; Carli & Paniccia, 1999; Amovilli, 2003) si è parlato e si parla ancora troppo poco per ragioni oggettive o per essere più chiari per ragioni economiche.

Produrre e ridurre i costi è l’obiettivo principale, il dogma di ogni azienda, la legge del mercato.

In questa ottica, la prevenzione è vista come un sottoprodotto del processo produttivo. Produrre senza interruzioni o costi aggiuntivi è accettato, promosso, perché ha a che fare con l’efficienza e l’efficacia.

Un infortunio è di per sé un problema. Diviene importante comprendere non solo cosa stia accadendo, ma soprattutto per prevenirlo e auspicarsi che venga risolto, arrivarne alla radice.

Purtroppo le fredde statistiche confermano quanto gli infortuni sul lavoro restino nel 2011 un’emergenza drammatica. E poco cambia se vite e famiglie vengono travolte in pochi istanti, per la caduta da un ponteggio, il corto circuito in un magazzino non a norma, un trattore che si ribalta, un tetto che crolla, un acido che si diffonde fino ad entrare nei polmoni, un ingranaggio che s’incepta in una fabbrica, con conseguenze imprevedibili e tragiche. Ogni giorno in Italia muoiono 3 persone sul lavoro e si verificano in media oltre 2.000 incidenti; inoltre in un anno circa 30.000 vittime rimangono permanentemente invalide, per un totale di 775.374 infortuni accaduti nel

2010, con una lieve diminuzione degli infortuni tra il 2009 e il 2010 soprattutto per quanto riguarda quelli in itinere. Il tutto, peraltro, non tiene conto del numero di casi per malattie professionali: una realtà di cui si parla raramente, rileva l'Anmil (Associazione nazionale lavoratori mutilati e invalidi sul lavoro), nonostante nel 2010 si sia verificato un incremento delle denunce del 22% dalle 34.750 del 2009 alle 42.350 dell'anno successivo. Cifre che testimoniano la persistente gravità di un fenomeno che resta una delle principali problematiche del nostro paese, comportando una spesa complessiva di oltre 35 miliardi l'anno.

Secondo i dati comunicati dall'INAIL, nel primo semestre 2009 gli infortuni sul lavoro sono stati 397.980 contro i 444.958 del primo semestre 2008, mentre i casi mortali sono stati 490 a fronte dei 558 dello stesso periodo dell'anno precedente. Più recentemente, i dati ci dicono esserci una flessione del 4% degli infortuni sul lavoro in Italia nel primo semestre 2011 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (quando il calo era stato sensibilmente inferiore e pari al -1,9%). I dati - per quanto ancora provvisori - segnano, infatti, una riduzione di circa 16mila casi (da circa 388mila a 372mila). Restano quasi immutati, invece, gli episodi mortali: 428 vittime rispetto alle 431 del primo semestre 2010 (-0,7%), anno in cui - con una contrazione record - si è scesi per la prima volta dal dopoguerra sotto la soglia dei 1000 morti.

Se ci soffermiamo sui dati relativi ai costi, abbiamo un'ulteriore indicazione: l'Ufficio Internazionale del Lavoro (ILO) stima che, ogni anno, in Italia, si verificano quasi 700 mila infortuni con inabilità temporanea al lavoro, con una perdita di oltre 16 milioni di giornate lavorative; il costo per il pagamento dell'indennità per inabilità temporanea al lavoro ammonta a quasi 500 milioni di euro per la parte relativa all'INAIL (senza spese INPS e spese sanitarie); il costo per i nuovi infortuni (quasi 25 mila invalidità permanenti) rappresenta un costo per rendite vitalizie di oltre 100 milioni di euro, mentre il costo per rendite già gratuite è pari a 5 miliardi di euro.

Basterebbe ridurre del 10% il numero degli infortuni per ottenere risparmi quasi equivalenti a una manovra finanziaria, senza considerare gli effetti sul benessere sociale e individuale.

Comprendere la cultura dell'organizzazione, il clima, la qualità dell'intervento manageriale a riguardo, diviene uno degli assunti di base per comprendere quale politica della prevenzione viene adottata in una certa azienda, ma per farlo in modo profondo è necessario anche lo psicologo.

E' in questa zona oscura che spesso si celano le vere ragioni di un infortunio: aziende che solo apparentemente pretendono verso una politica di prevenzione ma che poi, per le ragioni più diverse, spingono a lavorare al limite della sicurezza per ridurre i costi di produzione; dipendenti che fedeli alla cultura del proprio reparto o settore (ne è un tipico esempio il settore edile e quello estrattivo), tralasciano l'applicazione delle procedure corrette, per "machismo", per adeguarsi agli altri o per consuetudine. Ecco perché talvolta le norme sulla prevenzione non bastano, né è utile produrne delle nuove. Credere che sia sufficiente cambiare una legge per determinare cambiamenti effettivi nei comportamenti delle persone è fuorviante. E' quello che Cesare Kaneklin (2010) chiama il *paradosso della sicurezza*.

E' evidente infatti, che i profondi cambiamenti strutturali, gestionali e organizzativi dettati dalle nuove normative non abbiano apportato cambiamenti significativi in termini di prevenzione degli infortuni. Di fronte ad ogni legge vi sono infatti imprese che la applicano e imprese che non la applicano, così come vi è un ambiguità presente intrinsecamente nella persona stessa e dunque in tutti i lavoratori che abitano l'impresa.

Esiste ancora un grosso scarto tra i processi di riorganizzazione delle modalità di valutazione e gestione dei rischi e la reale organizzazione del lavoro, tra la dichiarazione di benessere e la concreta applicazione di quanto dichiarato. Uno scarto che richiede una diversa modalità di gestione del tema della sicurezza e diverse modalità di intervento, oltre a quelle indicate e suggerite dalla norma (corso di formazione su temi specifici, di durata specifica, rivolto a figure competenti).

Purtroppo la logica della produzione continua a determinare, influenzare e sottomettere la *cultura della sicurezza*, soprattutto grazie al fatto che molti imprenditori, non hanno la minima consapevolezza dell'enorme costo organizzativo che hanno i rischi e gli incidenti sul posto di lavoro.

Guardando ai due nuovi ruoli aziendali introdotti dal decreto legislativo 626, il *responsabile del servizio di prevenzione e protezione* e il *rappresentante dei lavoratori per la sicurezza*, emergono, infatti- anche in realtà particolarmente avanzate- alcune zone d'ombra. Con poche eccezioni, il ruolo e l'attività del responsabile del servizio prevenzione e protezione tende a coincidere con quello del vecchio "addetto alla sicurezza". Prevalgono dunque funzioni e attività di tipo tecnico, a scapito di quelle *relazionali e organizzative*. Ancor meno valorizzato rischia di essere il ruolo del

rappresentante dei lavoratori per la sicurezza nella definizione e nella gestione delle politiche della sicurezza.

Ciò significa che l'intervento formativo, per essere efficace, dovrebbe comprendere lo sviluppo di adeguate capacità di comunicazione interpersonale, di negoziazione e di gestione dei conflitti, aspetti strettamente connessi al benessere nei posti di lavoro.

Il benessere era definito come "assenza di sintomi di malessere". L'attenzione verso la salute e la qualità della vita, in ambito medico, ha portato alla definizione di salute data dall'OMS: la salute è *"uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non semplicemente l'assenza di malattia o di infermità"*. Zani e Cicognani (1999) hanno individuato tre principali filoni di ricerca: benessere soggettivo, psicologico e sociale. A questi si aggiunge il benessere organizzativo, ovvero *"l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative"* (Avallone & Bonaretti, 2003, p.42). Investire nella qualità del lavoro e nel benessere delle persone e delle organizzazioni significa valorizzare le risorse umane favorendo adeguati livelli di soddisfazione e spazi di autonomia e responsabilità crescenti per il singolo- opportuni e sostenibili per la struttura- nonché prevenendo le diverse forme di disagio e promuovendo l'adattamento culturale fra individuo e organizzazione (Vianello, De Carlo & Robusto, 2005). E' qui che si inserisce il lavoro dello psicologo del lavoro.

Nel primo capitolo, il tentativo è stato quello di esplorare il nostro modo di percepire la sicurezza, i meccanismi cerebrali che ci guidano, da dove viene il nostro feeling rispetto alla sicurezza e perché spesso la realtà della sicurezza non coincide con la sua percezione. A sostegno di questo, verranno prese in esame i contributi di ricerca dati dalla psicologia delle decisioni e più specificatamente la cosiddetta "razionalità innata" che si occupa di come vengono prese le decisioni e quindi verranno analizzati le disfunzioni che stanno alla base del processo decisionale, ossia le euristiche. Altro apporto sarà offerto dalla psicologia del rischio, che cerca di capire perché a volte sovrastimiamo i rischi e a volte invece li sottovalutiamo e, infine, dal filone di studi del campo della neuroscienza, cercheremo di capire l'influenza del nostro cervello sulle nostre emozioni.

Nel secondo capitolo, entreremo nella trattazione specifica della differenza tra l'essere al sicuro e il sentirsi al sicuro al lavoro, tra la sicurezza oggettiva e quella percepita e quanto questo possa influire sui processi motivazionali della persona a lavorare in un contesto sicuro, puntando sulla formazione delle sue competenze.

Nel terzo capitolo, verrà presentato un excursus storico della normativa italiana in tema di salute e sicurezza del lavoratore, analizzando i fattori di rischio psicosociale che possono portare all'insorgenza di stati di stress lavoro-correlati.

Nel quarto capitolo, verranno presi in esame, molti degli interventi più riconosciuti ad oggi dal comitato scientifico, a livello organizzativo e individuale, di promozione alla salute, gestione e prevenzione del rischio. Inoltre verranno passati in rassegna i principali strumenti di rilevazione validati scientificamente sul Benessere e sullo stress lavoro-correlato, che la letteratura presenta come apparati metodologici complessi, nonché completi, idonei a rilevare, valutare e a prevenire rischi di natura psicosociale. Sulla base di una analisi della letteratura specialistica più recente, la nostra attenzione si è concentrata solo su quegli strumenti che indagano la dimensione del Benessere e della Sicurezza, considerati come fattori di tutela della salute nei luoghi di lavoro e che, dunque si rilevano idonei sia per motivi di ricerca e analisi che per interventi di prevenzione e cura. Gli strumenti presentati hanno anche la caratteristica di guardare alla complessità delle funzioni e dei funzionamenti insite nell'organizzazione e nell'essere umano, permettendo così di tenere in considerazione *“la globalità del sistema stesso senza frammentarlo e scinderlo, e al contempo di guardare ai sui funzionamenti in modo preciso e dettagliato, con indicazioni concrete e doviziose di tipo operativo”* (Rispoli, 2004, pag.11).

Infine, nel quinto e ultimo capitolo, verrà presentata la ricerca che è stata effettuata su un gruppo di categorie non omogeneo di lavoratori, in cui si è voluto indagare la presenza degli indicatori di benessere individuale e organizzativo.

Capitolo Primo

Psicologia della sicurezza

1.1 Premessa

La sicurezza è sia una sensazione sia qualcosa di reale. E le due cose non coincidono.

Più in generale, si può essere al sicuro anche se non ci si sente al sicuro e viceversa, sentirsi al sicuro anche se in realtà non lo si è (Scheiner, 2007).

Sulla differenza tra sicurezza percepita e sicurezza reale si sono spesi fiumi di inchiostro ed interi convegni, ma se da un lato i dati sulla sicurezza reale sono ottimistici, non altrettanto si può dire per la sicurezza percepita, che sembra far registrare valori sempre più critici, ponendosi ai primissimi posti delle preoccupazioni dei cittadini. E' peraltro un fenomeno che si autoalimenta nel senso che la sensazione di sicurezza fa crescere la domanda di sicurezza reale, di interventi preventivi e repressivi, abbassando contestualmente la sopportazione del disagio, del degrado, del disordine. In questo quadro, peraltro, fortemente attenzionato dai media, si assiste al crescere delle aspettative dei cittadini, spesso destinate a essere insoddisfatte.

Ci sono molti modi per parlare di insicurezza. Reale: adesso è soprattutto quella economica, che mette in crisi i nostri progetti futuri e la nostra quotidiana capacità di spesa; reale è quella sociale, perché il sistema di welfare rischia il collasso, in quanto i trasferimenti dallo Stato alle Regioni e ai Comuni sono diminuiti e molti cittadini subiranno tagli nei servizi e nell'assistenza; reale è la criminalità, che in molte delle nostre città, è collegata allo spaccio, alla prostituzione, alle rapine e ai furti; reale, sono i continui infortuni e morti bianche sul luogo di lavoro.

C'è poi l'insicurezza percepita, legata alla sensazione e al clamore che certi fatti suscitano. L'esigenza di un maggior controllo avvertita dalla cittadinanza, come la pretesa del rispetto della legalità e delle regole della convivenza pubblica, portano ad una reazione forte e scandalizzata di fronte ai casi di morti che potevano essere evitate. C'è poi l'insicurezza fabbricata, frutto soprattutto dei mezzi di comunicazione collegati al sistema politico.

L'allarme sociale oggi è dato dagli extracomunitari, i disperati della terra alla ricerca di un'opportunità, le 70 mila prostitute, per la maggior parte le schiave del sesso a pagamento, gli zingari e i rom, incomprensibili nella loro cocciuta incapacità di integrazione. Sono queste categorie che pare attentano alla nostra proprietà, che deturpano il nostro paesaggio urbano, che utilizzano il nostro sistema sanitario, che delinquono, che stuprano, che sono un problema per la pubblica moralità e il pubblico decoro.

Ma poiché i delitti che commettono queste categorie non sono quantitativamente rilevanti, allora, per alimentare in ogni caso l'allarme sociale che fa sempre bene ai risultati elettorali, occorre enfatizzare il fenomeno attraverso una studiata campagna mediatica, realizzata con i giusti toni e nei tempi più appropriati.

Purtroppo, volutamente, si continua a confondere la sicurezza percepita con quella reale. Un gioco che, si ritiene, possa portare consensi alla classe politica. Ma i cittadini italiani hanno bisogno di sicurezza vera, non di campagne d'immagine.

Sicurezza è la conoscenza che l'evoluzione di un sistema non produrrà stati indesiderati.

E' sempre più importante il bisogno di sicurezza, reale e percepita, da parte degli Stati e dei cittadini, nella vita privata e in quella lavorativa, con costi crescenti di natura economica e sociale. Di fronte a questa concreta esigenza, molte organizzazioni non dispongono della sufficiente cultura e del know-how tecnico e operativo per poter da un lato, conoscere e valutare correttamente il rischio, dall'altro scegliere ed implementare le contromisure idonee a minimizzare il rischio stesso, in un'ottica di bilanciamento fra costo e beneficio.

C'è differenza tra sicurezza reale e sicurezza percepita. La prima è fatta di dati: numeri di furti, rapine e aggressioni, incidenti e morti bianche, ogni anno, ogni mille abitanti, ogni dieci comuni. E così via. Numeri. Cifre. Che, pur fotografando con precisione la misura di un fenomeno – in questo caso, la sicurezza sul lavoro – hanno un grosso limite: non riescono a descrivere il clima che si respira tra la gente. Ed è proprio qui che interviene la sicurezza percepita, quell'indice difficile da ricondurre a numeri, che spiega però quanto la gente si senta – o non si senta – sicura tra le vie del proprio paese, tra le mura di casa, nel proprio posto di lavoro. Sarà pur vero che a volte la sicurezza percepita è inferiore rispetto a quella reale, perché gli episodi di cronaca nera particolarmente crudi o frequenti generano allarmismi nella gente. È altrettanto vero, però, che i cittadini ormai non si sentono sicuri nemmeno a casa propria. Quel che

dovrebbe essere un nido di tranquillità e riparo diventa una prigione: porte blindate, inferriate alle finestre del piano terra, allarmi, cani da guardia non bastano più.

L'insicurezza reale si misura con i dati del Ministero dell'Interno, che cambiano di anno in anno e sono diversi per ogni città. La percezione di insicurezza si coglie parlando con le persone, ascoltando le conversazioni nei negozi, in autobus, al bar.

I due piani non sono sempre allineati: l'insicurezza reale può essere maggiore di quella percepita, o viceversa. In mezzo stanno i media, che amplificano o attenuano, a seconda del periodo, non tanto i dati, che non sono modificabili ma solo interpretabili, quanto la *vox populi*. E così anche i media contribuiscono a far salire o scendere l'allarme, complicando ulteriormente la già delicata relazione fra percezione e realtà.

Il sistema italiano è fortemente sbilanciato a favore delle aziende che non fanno prevenzione. Chi non rispetta la sicurezza su lavoro rischia pene e sanzioni pesanti, ma non partecipa al costo sociale degli infortuni e delle vittime sul lavoro. Gli oneri per la prevenzione gravano sulle aziende, mentre quelli della non-sicurezza sono un costo sociale che ricade sull'intera collettività. In questo modo chi rispetta le leggi paga due volte: per la prevenzione e per coprire i danni delle aziende inadempienti. Il *trade-off* fra costi della prevenzione e costi della non-sicurezza è un aspetto critico per il rispetto delle normative in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro. Se le sanzioni e i risarcimenti sono meno onerosi della prevenzione e/o meno probabili degli incidenti sul lavoro, non viene a crearsi quel fattore economico, che è condizione necessaria per la diffusione delle misure di sicurezza sul lavoro.

Il tentativo è di esplorare il nostro modo di percepire la sicurezza: i meccanismi che ci guidano, da dove viene il nostro feeling rispetto alla sicurezza e perché spesso la realtà della sicurezza non coincide con la sua percezione.

A questo scopo, facciamo riferimento ai contributi di ricerca dati dalla psicologia delle decisioni e più specificatamente la cosiddetta "razionalità innata" che si occupa di come vengono prese le decisioni; dalla psicologia del rischio, che cerca di capire perché a volte sovrastimiamo i rischi e a volte invece li sottovalutiamo o; e infine dal filone di studi del campo della neuroscienza.

Nessuno di queste aree è direttamente correlato alla sicurezza ma tutte affrontano il concetto di rischio, analizzano la divergenza tra la sensazione o percezione della sicurezza e la sua effettiva realtà e, cosa più importante, cercano di spiegare da dove proviene tale divergenza.

La psicologia della sicurezza è infatti intimamente legata al modo in cui pensiamo sia dal punto di vista razionale sia da quello emozionale. Lungo i millenni i nostri cervelli hanno sviluppato meccanismi complessi per affrontare le minacce: comprendere in che modo i nostri cervelli funzionano ed in che modo cadono in errore è fondamentale per comprendere le nostre sensazioni sulla sicurezza.

I professionisti della sicurezza hanno molto da insegnare in questo campo, si tratti di progettisti di prodotti di sicurezza per computer o di coloro che mettono in pratica le politiche di sicurezza nazionale. Qualche volta da tutti questi studi emergono dei filoni correlati che ci suggeriscono degli insegnamenti importanti che possiamo tradurre in strumenti da usare per progettare sistemi di sicurezza che prendano in considerazione anche le nostre sensazioni sulla sicurezza (Scheiner, 2007).

1.2 I trade-off di sicurezza

La sicurezza consiste nel bilanciare diverse esigenze, cioè nell'effettuare dei trade-off, delle scelte quindi, tra i guadagni rispetto ad un certo obiettivo e le contemporanee perdite riguardo ad un altro. Per "trade-off" intendiamo una nozione fondamentale per comprendere la psicologia della sicurezza. Non esiste infatti la sicurezza assoluta e migliorare la sicurezza comporta sempre una qualche sorta di trade-off tra diverse esigenze.

La sicurezza costa denaro e tempo ma richiede che ci sia anche convenienza, capacità, libertà e così via. La sicurezza è un trade-off perché, ad esempio, si è disposti a scambiare maggiore protezione con l'inconveniente di doversi sempre portare dietro una chiave in tasca e infilarla in una porta ogni volta che si deve entrare nella propria abitazione o, per quanto riguarda i voli aerei, con tutto il tempo perso nel frugare ogni passeggero ed i suoi bagagli.

Non ha senso affrontare la sicurezza solo in termini di efficacia. Dovremmo chiederci invece se è un buon trade-off.

Noi facciamo trade-off di sicurezza, grandi e piccoli, ogni giorno. Li facciamo la mattina quando decidiamo di chiudere a chiave le nostre abitazioni, quando scegliamo la strada da percorrere in auto e quando decidiamo se pagare qualche cosa con un assegno, con la carta di credito o in contanti. I trade-off spesso non sono il solo fattore in gioco in una decisione ma si tratta sicuramente di un fattore rilevante. E per la

maggior parte del tempo non ce ne rendiamo conto ed effettuiamo i nostri trade-off di sicurezza in modo intuitivo (Scheiner, 2007).

Eppure, allo stesso tempo, sembriamo naturalmente portati a commettere errori. Spesso esageriamo certi rischi e ne minimizziamo altri oppure sovrastimiamo certi costi e ne sottovalutiamo altri. Commettiamo errori anche per trade-off molto semplici e si tratta di errori ripetuti. E così la nostra percezione della sicurezza non corrisponde alla realtà ed effettuiamo scelte sbagliate.

Ci sono alcuni aspetti specifici dei trade-off di sicurezza su cui possiamo sbagliare. Per esempio, il grado del rischio; la probabilità del rischio; il valore dei costi; l'efficacia della misura di protezione nel mitigare il rischio; il trade-off stesso.

Più la percezione diverge dalla realtà per ognuno di questi cinque aspetti, maggiormente i trade-off non sono coerenti con la realtà. Se si ritiene che il rischio è maggiore di quanto sia in realtà si finisce per spendere troppo per la riduzione di tale rischio. Se si pensa che il rischio è reale ma riguarda solo le altre persone – quale che sia la ragione – si è portati a spendere troppo poco. Se si sovrastimano i costi delle misure di protezione si è meno propensi ad applicare tali misure quando invece andrebbero adottate mentre se si sovrastima l'efficacia di una misura si è più portati ad applicarla anche quando non lo si dovrebbe. Se non si valuta in modo corretto il trade-off non si possono bilanciare in modo accurato costi e benefici (Scheiner, 2007).

Il dibattito è proprio se questi trade-off irrazionali possano essere spiegati dalla psicologia. Comprendere questi meccanismi, perché esistono e perché ci fanno cadere in errore è fondamentale per comprendere come prendiamo le nostre decisioni in tema di sicurezza.

1.3 Opinioni comuni sui rischi

Nella maggior parte dei casi quando la percezione della sicurezza non è in accordo con la realtà ciò dipende dal fatto che si ha una errata percezione del rischio. Ci si preoccupa delle cose sbagliate: diamo troppa attenzione ai rischi minori e non abbastanza a quelli maggiori. Non facciamo una valutazione corretta del grado dei differenti rischi. Una parte di ciò può essere addebitata a informazioni errate o incapacità matematica ma ci sono anche delle spiegazioni più generali. Scheineir (2003) ne ha individuati cinque:

- la gente ha la tendenza a sovrastimare rischi spettacolari ma rari e sottovalutare i rischi comuni;
- la gente si trova in difficoltà nello stimare i rischi se essi non rientrano nella loro realtà quotidiana;
- i rischi personali sono percepiti come maggiormente pericolosi dei rischi relativi a situazioni che non può controllare direttamente;
- la gente sovrastima i rischi di cui si parla spesso e che rimangono a lungo all'attenzione del pubblico.

David Ropeik e George Gray (2002) hanno anch'essi dato il loro contributo affermando che molta gente è preoccupata dei rischi che sono nuovi piuttosto che di quelli con cui ha convissuto per un certo periodo. La familiarità, secondo loro, induce a vedere questo rischio in modo differente. Molta gente è meno impaurita dei rischi che sono naturali rispetto a quelli che sono artificiali: si ha più paura, ad esempio, delle radiazioni da contagio nucleare o da telefoni cellulari rispetto alla radiazione del sole che in realtà rappresenta un rischio maggiore. Molta gente è meno impaurita di un rischio che essa decide di correre rispetto ad un rischio che è imposto: i fumatori sono meno preoccupati di fumare rispetto all'inquinamento da amianto ed altri elementi tossici che si trovano nel loro posto di lavoro rispetto al quale, di solito, hanno poche scelte. Molta gente è meno impaurita di un rischio se il rischio conferisce un qualche beneficio che essi desiderano. Molta gente è più preoccupata del rischio di essere uccisa in modo particolarmente orribile, come essere sbranati da uno squalo, rispetto al rischio di morire in modo più tranquillo ad esempio a causa di un infarto. Molta gente è meno impaurita di un rischio sul quale ritiene di avere un certo controllo come guidare l'auto e più preoccupata di un rischio sul quale non ha nessun controllo, come volare in aereo o sedere in auto come passeggero, mentre qualcun altro è alla guida. Molta gente è meno impaurita di un rischio che proviene da posti, persone, aziende o governi nei confronti dei quali nutre fiducia ed è più preoccupata se il rischio proviene da una fonte di cui non si fida.

Siamo più preoccupati dai rischi su cui siamo maggiormente sensibilizzati rispetto ai rischi di cui ci curiamo meno. Siamo più preoccupati dei rischi legati a temi che non conosciamo rispetto a quelli legati a temi che comprendiamo; questo spiega perché affrontiamo molte nuove tecnologie con una iniziale preoccupazione. Gli adulti sono più preoccupati dei rischi che riguardano i propri figli piuttosto che di quelli che riguardano se stessi. Molta gente è più preoccupata dell'amianto nelle scuole dei propri ragazzi

piuttosto che dell'amianto nei propri luoghi di lavoro. In generale si è più preoccupati dei rischi ai quali si può essere direttamente esposti rispetto ai rischi che minacciano gli altri (Ropeik & Gray, 2002).

Sintetizzando possiamo dire che (Glassner, 1999; Slovic, 2000; Gilbert, 2006; Kluger, 2006) la gente esagera i rischi che sono:

- spettacolari;
- rari;
- attribuibili alla propria persona;
- oltre il proprio controllo o imposti dall'esterno;
- di cui si parla molto;
- intenzionali o causati dall'uomo;
- immediati;
- improvvisi;
- che li riguardano direttamente;
- nuovi e non familiari;
- che non conoscono;
- diretti contro i propri figli;
- moralmente offensivi;
- che non portano nessun vantaggio;
- non probabili nella situazione in cui si trova.

Al contrario, la gente sottovaluta i rischi che sono:

- ovvi;
- comuni;
- anonimi;
- maggiormente sotto il proprio controllo o assunti volentieri;
- di cui non si parla;
- naturali; a lungo termine o diffusi;
- che si evolvono lentamente nel tempo;
- che riguardano gli altri; familiari;
- ben conosciuti;
- diretti verso sé stessi;
- moralmente desiderabili;
- associati a benefici secondari.

Oggi giorno se la nostra percezione del rischio fallisce ciò dipende dal fatto che affrontiamo nuove situazioni che si manifestano ad una velocità maggiore di quella dell'evoluzione: nuove situazioni che esistono nel mondo oggi, non esistevano 100.000 anni fa a.C. Peggio ancora, esse possono essere fatte cadere in errore da altri – politici, uomini del marketing e così via – che sfruttano i nostri naturali fallimenti per i loro scopi (Scheiner, 2007).

Per comprendere tutto ciò abbiamo prima di tutto di conoscere un po' il funzionamento del nostro cervello.

1.4 Rischio tra cervello ed emozioni

Le nostre scelte sono frutto di una negoziazione tra passione e ragione, ovvero tra due aree cerebrali diverse (Damasio, 2000). Cosa succede al nostro cervello mentre prendiamo una decisione in un contesto di rischio?

Ogni giorno, in ogni momento della giornata, il nostro cervello è capace di seguire un processo cognitivo che, quasi inconsciamente, ci aiuta ad identificare un pericolo, percepire e valutare il rischio che tale pericolo può generare, decidere quali azioni possiamo intraprendere per mitigare il rischio o decidere più semplicemente di tollerarlo. L'efficacia del nostro processo cognitivo è direttamente correlato con l'esperienza di rischio che accumuliamo dal momento in cui nasciamo ed è fortemente influenzata dalle emozioni generate nel momento in cui scopriamo ed impariamo un nuovo pericolo e quale possibile danno può arrecare a noi.

Siamo in grado ad esempio di associare immediatamente l'idea del calore o del fuoco, al dolore di una ustione grazie al ricordo immediato legato alla nostra personale esperienza, e tale ricordo sarà tanto più attivo, quanto traumatica e dolorosa è stata tale esperienza per noi o per persone vicino a noi. Il processo cognitivo non può essere attivato una tantum durante la giornata, ma segue fortunatamente le capacità "continue" di osservazione ed allerta adottate dal nostro cervello (Bloom, 1990).

L'amigdala, regione situata a destra del cervello, in quella zona chiamata lobo temporale mediano, è ritenuta il centro di integrazione di processi neurologici superiori come le emozioni, coinvolta anche nei sistemi della memoria emozionale. L'amigdala è responsabile di processare le emozioni di base che vengono da input sensoriali come la rabbia, la fuga, l'atteggiamento difensivo e la paura. È una parte del cervello molto

antica, attiva nel sistema di comparazione degli stimoli ricevuti, con le esperienze passate e nell'elaborazione delle esperienze olfattive. I segnali provenienti dagli organi di senso viaggiano dapprima al talamo, poi servendosi di un circuito monosinaptico, passano dal talamo all'amigdala attraverso un fascio sottile di fibre nervose; un secondo segnale viene poi inviato dal talamo alla neocorteccia (cervello pensante). Questa ramificazione permette all'amigdala di cominciare a rispondere agli stimoli prima della neocorteccia (Bear, Connors & Paradiso, 2002). In questo modo l'amigdala è capace di analizzare ogni esperienza, scandagliando le situazioni ed ogni percezione. Quando scatta l'allarme della paura, per esempio, l'amigdala scatta come un sorta di grilletto neurale e reagisce inviando segnali di emergenza a tutte le parti principali del cervello; stimola il rilascio degli ormoni che innescano la reazione di combattimento o fuga (adrenalina, dopamina, noradrenalina), mobilita i centri del movimento, attiva il sistema cardiovascolare, i muscoli e l'intestino. Contemporaneamente, i sistemi mnemonici vengono "sfogliati" con precedenza assoluta per richiamare ogni informazione utile nella situazione di paura. Mentre l'ippocampo "rimembra" i fatti, l'amigdala ne trattiene il sapore emozionale e fornisce quindi a ogni stimolo il livello giusto di attenzione, lo arricchisce di emozioni e, infine, lo immagazzina sotto forma di ricordo.

L'amigdala è dunque archivio della nostra memoria emozionale, analizza l'esperienza corrente e la compara con quanto già accaduto nel passato. Quando la situazione presente e quella passata hanno un elemento chiave simile, l'amigdala lo identifica come una associazione ed agisce, talvolta, prima di avere una piena conferma. Ci comanda precipitosamente di reagire ad una situazione presente secondo paragoni di episodi simili, anche di molto tempo fa, con pensieri, emozioni e reazioni apprese fissate in risposta ad eventi analoghi. L'amigdala può reagire prima che la corteccia sappia che cosa sta accadendo, e questo perché l'emozione grezza viene scatenata in modo indipendente dal pensiero razionale, e prima di esso (Umiltà, 1995).

Il processo di identificazione di un pericolo passa sempre attraverso i nostri stimoli sensoriali, quali la vista, il tatto, l'olfatto, l'udito e il gusto, i quali sono capaci di inviare segnali di allarme immediati al nostro cervello che, grazie alle funzioni emotive e comparative dell'amigdala, è in grado di pescare dalla corteccia cerebrale il tessuto di esperienze, che ci guida nella individuazione della reazione di mitigazione. Quanti più sensi vengono attivati contemporaneamente di fronte alla esposizione ad un pericolo, tanto più veloce ed efficace è la nostra reazione. Il fuoco attiva ad esempio la nostra vista, ma se la sua intensità aumenta, la pelle comincerà a trasmettere la sensazione di

calore, l'udito ne assocerà il rumore ed anche l'olfatto entrerà in azione non appena le sostanze volatili conseguenti all'incendio saranno percepibili.

Esistono purtroppo pericoli che non possono essere attivati da uno stimolo sensoriale, hanno bisogno di essere identificati attraverso la “conoscenza del rischio” che accumuliamo durante la nostra vita e immagazziniamo nel nostro cervello in maniera più o meno emotivamente intensa.

Il potenziale pericolo associato all'attraversamento di un incrocio, durante le fasi di guida di un veicolo, non è generato dai nostri sensi ma dalla conoscenza di esperienze di incidenti verificatisi nell'attraversare un incrocio. Nei casi in cui noi siamo stati personalmente coinvolti in tali esperienze, l'efficacia emotiva del nostro ricordo influenzerà maggiormente la nostra possibile reazione di mitigazione (Bloom, 1990).

Ancora più difficile diventa l'identificazione di un pericolo, la cui conoscenza richiede una adeguata formazione professionale. E' necessario stabilire un processo continuo di apprendimento dei potenziali pericoli percepibili o non, attraverso i nostri sensi per avere la possibilità di identificare un potenziale pericolo.

Se il nostro cervello è stato in grado di identificare il pericolo, ci guiderà anche nella seconda fase del processo cognitivo, la percezione del rischio, che consiste nella valutazione del danno che tale pericolo può causare a noi. Sarà necessario il nostro bagaglio di conoscenze e di competenze per sviluppare una adeguata valutazione del rischio e per definire le misure possibili di eliminazione o mitigazione di tale rischio (Bear, Connors & Paradiso, 2002).

La fase decisiva e probabilmente più delicata e complessa, è il momento in cui decideremo se mitigare o tollerare il rischio pur consapevoli del potenziale danno a cui possiamo andare incontro.

Gli esseri umani hanno infatti un comportamento diverso dagli animali quando devono analizzare i rischi, in quanto dotati di corteccia cerebrale, una parte più avanzata del cervello che si è sviluppata più recentemente, parlando dal punto di vista della filogenesi, e che compare solo nei mammiferi. La corteccia cerebrale è intelligente ed analitica: può ragionare, può fare dei trade-off più sfumati, ma è anche più lenta.

Il sistema analitico ci permette di elaborare le informazioni in maniera logica, seguendo delle regole; è predisposto a cercare nuove informazioni, a valutarle, a recuperare conoscenze teoriche dalla nostra memoria a lungo termine e ad integrare il tutto, richiede quindi impegno e tempo.

Abbiamo quindi, due sistemi per reagire ai rischi: un sistema primitivo ed intuitivo ed un sistema più avanzato ed analitico, ed essi operano in parallelo. Ed è difficile per la corteccia cerebrale contraddire l'amigdala.

Quindi, lo studio della mente non può più escludere il ruolo delle emozioni e la presa di decisione in situazione di incertezza non è certo più considerabile pura attività cognitiva (Damasio, 2000).

1.5 Memoria, attenzione e decisione

Il giudizio e la scelta condividono l'importante caratteristica di essere basati sulla memoria. Le opzioni e le loro caratteristiche devono essere recuperate dalla memoria a lungo termine e la loro valutazione avviene sulla base di elaborazioni supportate dall'attenzione e dalla memoria di lavoro. Di fatto, è abbastanza difficile trovare situazioni decisionali nelle quali l'attenzione e la memoria non giochino un ruolo importante. Appare quindi sorprendente che la ricerca sui processi attentivi e mnestici che sottendono le decisioni sia stata, con alcune eccezioni, sporadica e non sistematica. Per molti anni i fattori mnestici sono stati considerati potenziali fonti di disturbo e non determinanti fondamentali del processo decisionale (Bonini, Del Missier & Runiati, 2008). L'interesse primario era quello infatti di indagare i processi di scelta e giudizio, cercando di eliminare o limitare la potenziale influenza di conoscenze ed esperienze pregresse. La ricerca sulla decisione si è quindi concentrata soprattutto su problemi non familiari, in cui l'informazione era a completa disposizione del decisore. Alla memoria di lavoro veniva attribuita l'importante funzione di integrare l'informazione, mantenendo attivi e disponibili i risultati intermedi (giudizi e valutazioni parziali).

La ricerca sulle basi mnestiche e attentive dei processi decisionali sta conoscendo solo oggi, una fase di sviluppo.

Dal momento che le risorse attentive sono limitate, i decisori sono solitamente selettivi in relazione all'informazione che viene considerata (Payne & Bettman, 2004). Quando prendiamo una decisione sulla base di un piano o di una strategia di elaborazione, orientiamo selettivamente e volontariamente l'attenzione su alcune informazioni relative al problema, che vengono esaminate secondo un ordine predicibile (Lohse & Johnson, 1996). Tuttavia, l'attenzione può essere anche catturata da aspetti del problema che sono salienti, nuovi, o inattesi.

In condizioni normali, la nostra memoria è un sistema generalmente adattativo (Anderson & Schooler, 1991): è in fatti in grado di fornire in modo sufficientemente accurato le informazioni necessarie a sopravvivere, catturando le caratteristiche rilevanti dell'ambiente nel quale viviamo. La memoria, può quindi fornire un supporto generalmente adeguato per i processi decisionali. Naturalmente, essendo un sistema fallibile, la memoria può trarre in inganno: in alcune circostanze i fallimenti o le distorsioni mnestiche possono condurre a decisioni inadeguate (Biehal & Chakravarti, 1982; Dougherty & Sprenger, 2006). Infine, la memoria è un sistema dinamico e reattivo: nuove tracce possono essere codificate e l'accessibilità delle tracce può variare in funzione di molteplici fattori.

Ci sono due modi per prendere una decisione basata sulla memoria: recuperare valutazioni complessive sulle opzioni (giudizi) oppure recuperare informazioni sulle caratteristiche delle opzioni ed esprimere una preferenza sulla base di queste informazioni (Lynch, Marmorstein & Weigold, 1988). Le decisioni basate sulla memoria che richiedono la rievocazione esplicita di informazioni sulle caratteristiche delle opzioni dipendono dall'accessibilità mnestica di tali informazioni (Hastie & Park, 1986). Ad esempio, i giudizi basati sulla memoria possono essere soggetti a effetti di posizione seriale simili a quelli osservati negli studi sulla rievocazione libera di liste di parole (Dougherty, Gronlund & Gettys, 2003). Gli effetti *primacy* e *recency* osservati in questo tipo di giudizio sono presumibilmente una diretta conseguenza della maggiore istintività delle tracce che iniziano e concludono la sequenza. Oltre ai processi di rievocazione, anche i processi di riconoscimento sono importanti per la decisione. Alcune ricerche hanno dimostrato che le persone possono giudicare e scegliere sulla base della loro capacità di riconoscere le opzioni, e cioè sul fatto che il decisore riconosca una delle due opzioni e assegni all'opzione che ha riconosciuto una valutazione superiore.

Di fatto, non tutte le decisioni richiedono un elevato grado di controllo e un recupero della memoria a lungo termine. Alcune teorie hanno messo in relazione questo tipo di decisioni con la memoria di lavoro e i processi esecutivi (Evans, 2007; Hogarth, 2005). Alcuni autori hanno ipotizzato che questo tipo di processi possa essere legato a forme di apprendimento implicito (Lieberman, 2000) o associativo (Hogarth, 2005). Altri hanno sottolineato il legame tra la decisione intuitiva e le emozioni (Bechara et al., 1998; Epstein, 1994).

1.6 Vantaggi e disfunzioni del ragionamento sociale: le euristiche

Lo psicologo Daniel Gilbert (2006) crede che il cervello è una meravigliosa macchina che costantemente monitorizza l'ambiente alla ricerca di cose fuori dal posto in cui dovrebbero trovarsi. I cervelli hanno agito questo modo per diverse centinaia di milioni di anni e poi, giusto pochi milioni di anni fa, il cervello dei mammiferi ha imparato un nuovo trucco: predire il tempo e la locazione dei pericoli prima che essi accadano realmente.

E ciò non riguarda solo i rischi. Le persone non sono computer. Non valutiamo i trade-off di sicurezza in modo matematico, esaminando tutte le probabilità relative ai differenti eventi.

Esistono situazioni in cui le persone sono motivate ad elaborare accuratamente le informazioni prima di emettere un giudizio sociale, ma esistono anche situazioni in cui le persone devono elaborare giudizi complessi in situazioni che diminuiscono l'accuratezza dei processi cognitivi (la stanchezza, la mancanza di tempo, il sovraccarico cognitivo). In questi casi, le persone utilizzano delle strategie cognitive che semplificano ed accorciano il tempo dei percorsi cognitivi, che permettono loro di arrivare alla soluzione dei problemi. Abbiamo quindi delle scorciatoie, trucchi, stereotipi e pregiudizi, generalmente conosciuti collettivamente come "euristiche".

Le euristiche influenzano il modo in cui interpretiamo i rischi, il modo in cui valutiamo le probabilità degli eventi futuri, il modo in cui consideriamo i costi e valutiamo i trade-off. Se il vantaggio di queste strategie di elaborazioni delle informazioni è quello di guadagnare tempo e risparmiare energia mentale, il rischio è quello di giungere a giudizi grossolani, a stime di probabilità poco attendibili, ad inferenze errate (Palmonari, Cavazza & Rubini, 2002).

Abbiamo i mezzi per generare velocemente risposte abbastanza ottimali pur con capacità cognitive limitate. E quando le euristiche falliscono la nostra percezione della sicurezza diverge dalla realtà della sicurezza.

1.6.1 L'euristica della disponibilità

L'euristica "della disponibilità" è un argomento molto vasto e riguarda il modo in cui trattiamo i rischi ed i trade-off; fondamentalmente con tale termine intendiamo dire che la gente valuta la probabilità di un evento basandosi sulla facilità con la quale le istanze o occorrenze possono essere ricordate (Tversky & Kahneman, 1974). In altre

parole nel prendere una decisione, ai dati che si ricordano più facilmente (quindi più disponibili nella nostra memoria) è assegnato un peso maggiore rispetto a quelli difficili da ricordare.

In generale, l'euristica disponibile è una buona scorciatoia mentale. A parità di condizioni, gli eventi comuni sono più facili da ricordare che le cose insolite. Così ha senso usare l'euristica disponibile per stimare la frequenza e la probabilità. Ma come tutte le euristiche ci sono aree dove l'euristica fallisce e si fa guidare dai pregiudizi. Oltre alla frequenza di accadimento, infatti, ci sono altre ragioni che rendono alcuni ricordi più disponibili degli altri; gli eventi collegati a forti emozioni sono più disponibili che gli altri; gli eventi che sono più vividi e vivaci sono più disponibili degli altri (Schneier, 2003).

Un altro elemento da valutare è che un ricordo potrebbe essere particolarmente vivace perché si riferisce a qualcosa di estremo e quindi meno probabile che accada. Più in generale, questo genere di cose è a volte definito "negligenza probabilistica": la tendenza della gente a ignorare le probabilità negli eventi quando c'è un contenuto emozionale intenso (Sunstein, 2003).

I rischi di sicurezza sicuramente ricadono in questa categoria e la nostra ossessione corrente con i rischi del terrorismo a spese degli altri rischi più comuni ne è un esempio.

La euristica della disponibilità spiega anche i "pregiudizi con il senno di poi". Gli eventi che sono realmente accaduti sono, quasi per definizione, più facili da immaginare di quelli che non sono accaduti ma così la gente retroattivamente sovrastima la probabilità di tali eventi. In termini molto più generali: (1) più disponibile è un evento più frequente o più probabile esso ci appare; (2) più vivace è una certa descrizione, più facilmente può essere richiamato in memoria, più esso ci pare convincente; e (3) più autorevole ci sembra qualcosa maggiormente esso ci apparirà essere determinante (Plous, 1993).

L'euristica della disponibilità è meno affidabile a causa delle memorie vivaci che in realtà non dovrebbero essere rilevanti nella nostra situazione reale. E ancora peggio, la gente tende a non ricordare in che circostanze ha sentito qualcosa ma ne ricorda solo il contenuto. Così anche se, al tempo in cui è esposta al messaggio essa non ritiene la fonte attendibile, alla fine la sua memoria della fonte degrada e rimane solo il messaggio stesso.

Noi nel mercato della sicurezza siamo abituati all'euristica della disponibilità. Essa contribuisce alla mentalità del risk du jour che spesso si osserva nelle persone. Ciò spiega perché le persone tendono a sovrastimare i rischi rari e sottostimare quelli più comuni (Slovic, Fischhoff & Lichtenstein, 1979).

1.6.2 L'euristica della rappresentatività

La "rappresentatività" è una euristica per mezzo della quale attribuiamo la probabilità che un certo evento appartenga ad una certa classe, sulla base di come l'evento stesso rappresenta la classe. Da un certo punto di vista, ciò sembrerebbe una euristica ragionevole. Ma essa può portare a risultati fallaci se non si è molto attenti. Il criterio della rilevanza costituisce infatti, un criterio adeguato per compiere stime probabilistiche. Può succedere tuttavia che utilizzando l'euristica della rappresentatività ci centriamo esclusivamente sul criterio della rilevanza trascurando altri fattori che possono essere ancora più importanti nel pervenire ad un giudizio corretto (Palmonari, Cavazza & Rubini).

La rappresentatività spiega anche le credenze errate, quando la gente dimentica che se una particolare caratteristica è estremamente rara, anche il test accurato avrà risultati errati. Ed infine, la rappresentatività spiega la "legge dei piccoli numeri" quando la gente crede che le leggi che regolano la probabilità nel lungo periodo siano valide anche nel breve periodo. Questo è naturalmente falso: se il risultato di tre successivi lanci di monete è sempre dispari al quarto tiro le probabilità che si abbia ancora un dispari è sempre del 50%. La moneta non è "obbligata" a mostrare l'altro lato della moneta. Ancora una volta gli esperimenti hanno dimostrato che questa errata credenza continua negli sport (Gilovich, Vallone & Tversky, 1985).

1.6.3 L'euristica della probabilità

La seconda area che può contribuire ai cattivi trade-off di sicurezza è il calcolo delle probabilità.

Se sbagliamo le nostre valutazioni di probabilità otterremo ovviamente dei trade-off errati. In generale siamo una specie non adatta a trattare con numeri molto grandi. Su quest'aspetto sono state scritte una enormità di cose da John Paulos (1988) ed altri. Siamo bravi nel valutare la probabilità di uno su 10.000 rispetto a 1 su 100.000. Ci sono infinite euristiche associate con il calcolo delle probabilità: non si tratta di euristiche

direttamente legate alla valutazione dei rischi però anch'esse contribuiscono ad una errata valutazione.

E ciò dimostra l'abilità dei nostri cervelli nel valutare rapidamente la probabilità che gira intorno ad ogni sorta di problemi.

1.6.4 L'euristica del costo

La contabilità mentale è il processo per mezzo del quale la gente categorizza i differenti costi (Thaler, 1980). I ricercatori affermano che la gente ha dei prezzi di riferimento nella propria testa e che questi prezzi sono indipendenti dalle circostanze. A causa di tali prezzi di riferimento nei differenti scenari, la gente è disposta a pagare differenti importi. Ciò conduce a risultati non ottimali. I ricercatori hanno documentato ogni sorta di esempi di euristiche sulla contabilità mentale. I piccoli costi sono spesso non "pianificati", così la gente spende più facilmente denaro in cose come una tazza di caffè mattutina. Questa è la ragione perché spesso i pubblicitari descrivono i grandi costi annuali con la formula "solo pochi dollari al giorno". La gente separa il denaro speso per motivi frivoli dal denaro speso in cose serie, così è più facile spendere 100\$ con una scommessa di calcio piuttosto che 100\$ per le tasse. E la gente ha differenti budget mentali. In un esperimento, (Heath & Soll, 1996) a due gruppi di soggetti, è stato chiesto se avrebbero speso soldi, per acquistare i biglietti di una commedia. Al primo gruppo fu detto di immaginare che avessero già speso 50\$ nel corso della settimana in biglietti per partite di basket, mentre al secondo gruppo fu detto di immaginare che avessero ricevuto da poco il conto del parcheggio settimanale sempre per 50\$. Ebbene coloro che avevano già speso 50\$ alle partite di basket erano significativamente meno propensi ad acquistare i biglietti per la commedia rispetto a quelli che avevano speso appena 50\$ per il parking (che a quanto pare rientrava in un diverso budget mentale rispetto ai divertimenti). Un interessante effetto della contabilità mentale può essere osservato nelle scommesse sulle corse (Ali, 1977). Alla fine della giornata gli scommettitori tendono a spostare le loro scommesse dai favoriti (puntata alla pari) verso obiettivi meno rischiosi; ciò è stato spiegato con il fatto che il medio scommettitore è in rosso alla fine della giornata – la puntata alla pari significa che la scommessa è in perdita – ed in tal modo si può tentare di migliorare il bilancio della giornata. Si tratta di una sorta di contabilità mentale tipo la "scommessa del giorno" e gli scommettitori non vogliono chiudere in rosso.

1.7 La Teoria del Prospetto (Prospect Theory)

La prospect theory sostiene che la gente si basa su valori soggettivi quando si tratta di guadagni e perdite, perché gli essere umani hanno sviluppato un paio di euristiche particolari, che sono applicate quando sono di fronte a tali trade-off (Kahneman, 1979). La prima è che è meglio una vincita sicura rispetto alla possibilità incerta di un guadagno maggiore; la seconda è che una perdita sicura è peggio che la possibilità di un perdita maggiore ma non certa. Naturalmente non ci regole rigide, ma a parità di condizioni tali comportamenti influiscono sui nostri trade-off. Da punto di vista dell'evoluzione, presumibilmente, è una migliore strategia di sopravvivenza, a parità di condizioni, accontentarsi di piccoli guadagni sicuri piuttosto che rischiare la sorte per maggiori guadagni futuri. Gli economisti comportamentali e gli psicologi definiscono ciò con un "effetto cornice" (*framing effect*) o di contesto: le scelte delle persone sono influenzate da come il trade-off è presentato. Una rappresentazione che raffigura la scelta come un guadagno spinge la gente a rifiutare un approccio che presenta rischi; la stessa situazione presentata come una opzione tra diversi tipi di perdita spingerà le stesse persone ad un approccio più "rischioso". Un altro modo di spiegare questi risultati è che, la gente, tende ad attribuire un maggior valore alle scelte più connesse alla propria situazione personale rispetto a scelte collegate a situazioni non immediatamente riconducibili al proprio stato corrente. Ovviamente i nostri cervelli non ragionano in maniera matematica ma, semplicemente, usano delle scorciatoie mentali.

Ci sono naturalmente altri effetti di queste euristiche. La gente non solo evita i rischi quando si parla di guadagni e sceglie il rischio quando si parla di perdite ma anche dà un valore maggiore a qualcosa che può essere perduto rispetto a qualcosa che può essere ottenuto (Tversky & Kahneman, 1982). Ciò è chiamato effetto "dotazione" (*endowment effect*) ed è stato direttamente dimostrato in molti esperimenti.

Cosa significa la Prospect Theory dal punto di vista dei trade-off di sicurezza? La prospect theory implica due cose. Primo essa sostiene che la gente effettua più volentieri trade-off di sicurezza volti a conservare qualcosa che già ha – lo stile di vita, un certo livello di sicurezza, alcune funzionalità nei prodotti e nei servizi – rispetto ai trade off che offrono la possibilità in primo luogo di ottenere qualcosa di nuovo. Secondo, quando si considerano i "guadagni" di sicurezza, la gente è più pronta ad accettare un guadagno piccolo ma sicuro piuttosto che la possibilità di un guadagno più grande ma

incerto, mentre quando consideriamo le perdite di sicurezza essi sono più propensi a rischiare maggiori perdite piuttosto che accettare una perdita sicura.

1.8 Euristiche e pregiudizi

Ed infine ci sono pregiudizi ed euristiche che influenzano direttamente i trade-off. Come di molte altre euristiche di cui abbiamo parlato essi sono generali e non specifici della sicurezza. Ma essi sono lo stesso importanti.

Nel “*pregiudizio di conferma*”, la gente è più propensa a notare l’evidenza che supporta una posizione precedentemente sostenuta che l’evidenza che la confuta. Ancora peggio la gente che sostiene la posizione A, a volte crede in modo errato, che le evidenze contro A in realtà supportino la loro convinzione. Ci sono molti esperimenti che confermano questo pregiudizio. Se c’è una morale in tutto ciò, è che, le preferenze individuali non sono basate su modelli predefiniti, che possono essere chiaramente rappresentati in modo impeccabile, in una sorta di curve di indifferenza di cui si legge nei manuali di microeconomia ma, viceversa sono scarsamente definiti altamente malleabili e fortemente dipendenti dal contesto in cui sono stati dedotti.

Euristiche e pregiudizi hanno un grande peso. Tutto ciò è importante per la sicurezza perché dimostra che non siamo capaci di fare razionali trade-off di sicurezza specialmente nel contesto di un sacco di informazioni secondarie progettate per spingerci in una direzione o nell’altra.

Abbiamo altre euristiche e pregiudizi sui rischi. Tra i più comuni vi è quello chiamato “*pregiudizio dell’ottimismo*”: siamo portati a credere che noi faremmo meglio di quanto hanno fatto gli altri nella stessa situazione. Questo pregiudizio spiega perché pensiamo che gli incidenti accadano solo alle altre persone e perché possiamo avere un comportamento rischioso mentre guidiamo e contemporaneamente essere scandalizzati se gli altri fanno la stessa cosa. Ecco perché ci permettiamo di ignorare i rischi della nostra network security mentre stiamo leggendo di altre aziende che sono state attaccate informaticamente. Ecco perché pensiamo continuamente di avere successo dove gli altri falliscono. Di base, gli animali, si sono evoluti sottostimando le perdite; quelli che hanno fatto l’esperienza della perdita tendono a non sopravvivere e dunque quelli di noi che sopravvivono, hanno l’esperienza evolutiva di avere raramente sostenuto perdite e che dunque sia corretto assumere rischi. Alcuni hanno teorizzato che la gente ha un

“termostato del rischio” e che siamo alla ricerca del livello ottimale di rischio al di là degli obblighi esterni (Adams, 1999). Secondo questa analisi, ad esempio, se una norma ci obbliga a ridurre il rischio – le leggi sulle cinture di sicurezza per esempio – la gente compenserà guidando più incautamente. E non è soltanto che non pensiamo alle cose negative che ci possono accadere: semplicemente – a parità di condizioni – crediamo che le cose positive siano più probabili delle avversità. Questo pregiudizio è stato ripetutamente illustrato in ogni sorta di esperimenti.

In letteratura si discute anche del “*pregiudizio del controllo*” per cui la gente è più propensa ad accettare i rischi se pare loro di avere una sorta di controllo su di essi.

Un altro è il “*pregiudizio del coinvolgimento*” che consiste nell’effettuare una sorta di valutazione automatica sulla base del proprio coinvolgimento emotivo – una forma mentis a volte definita come “il fondamento emozionale di un atteggiamento” – è la base per molto altri giudizi e comportamenti correlati (Kahneman, Rittov & Schkade, 1999). Questo spiega perché le persone tendono a sottostimare i rischi per le azioni che portano qualche vantaggio in più – fumare, paracadutismo acrobatico, eccetera – ma anche qualche effetto più strano. In un esperimento (Winkielman, Zajonc & Schwarz, 1977), ai soggetti fu mostrata sia una faccia felice sia una faccia accigliata sia una faccia neutrale ed un ideogramma cinese a caso. I soggetti tendevano a preferire gli ideogrammi che venivano mostrati dopo le facce felici anche se la faccia era mostrata solo per dieci millisecondi ed essi non conservavano memoria cosciente di averla vista. Questo è proprio l’effetto euristico in azione.

Un altro *pregiudizio* è che noi siamo particolarmente sensibili ai rischi *che coinvolgono le persone*. Ancora Daniel Gilbert (2006) afferma che siamo mammiferi sociali i cui cervelli sono altamente specializzati per riflettere sugli altri esseri viventi. Comprendere cosa gli altri pensano – cosa conoscono e vogliono, cosa stanno facendo e che cosa hanno intenzione di fare – è stato così cruciale per la sopravvivenza della nostra specie che i nostri cervelli hanno sviluppato un’ossessione rispetto a tutte le cose che riguardano gli esseri umani. Riflettiamo sulla gente e le sue intenzioni, parliamo delle persone, li cerchiamo e le ricordiamo.

In un esperimento (Wilson & Arvai, 2006), ai soggetti furono presentati dati su differenti rischi che potevano correre in un parco statale: rischi che derivavano dalle persone, come lo scippo della borsetta o vandalismo, e rischi che derivavano dall’ambiente naturale circostante come gli incidenti sulle strade tra auto e cervi. Poi ai soggetti è stato chiesto da quali rischi erano stati messi in guardia dal personale dei

parchi. Razionalmente il rischio che causa maggiore danno dovrebbe ottenere la maggiore attenzione ma i soggetti interrogati uniformemente classificavano i rischi provenienti dalle altre persone come rischi più seri rispetto ai rischi provenienti dall'ambiente naturale.

1.9 Il valore del tempo

Il “valore del tempo” è il termine usato per descrivere la tendenza umana a valutare i costi e benefici futuri anche in relazione al contesto temporale di riferimento. Ciò ha un senso economico: un costo pagato dopo un anno non è lo stesso costo pagato oggi perché il denaro può essere nel frattempo investito e guadagnarci interessi. Similmente un beneficio che decorre in un anno vale meno rispetto al beneficio che decorre da oggi. Tornando indietro al 1937, l'economista Paul Samuelson, propose un modello denominato del “*valore dell'utilizzo*” (discounted-utility) per spiegare questi fenomeni. In pratica qualcosa vale maggiormente oggi rispetto al futuro. Vale di più avere una casa oggi rispetto che ottenerla in dieci anni perché avrai dieci anni in più per goderne. Il denaro vale di più oggi che negli anni futuri perché le banche sono felici di pagarti perché tu conservi il tuo denaro presso di loro. Il modello del “*valore dell'utilizzo*” presuppone che i beni siano valorizzati in accordo ad alcuni fattori. Ma naturalmente la gente si comporta in modo più complicato. Esiste per esempio un effetto grandezza: piccoli importi sono valorizzati maggiormente che i grandi importi. In un esperimento (Thayer, 1981), ai soggetti fu chiesto di scegliere tra una certa quantità di denaro oggi o una più grande quantità dopo un anno. I risultati avrebbero meravigliato qualsiasi banchiere. La gente non si cura se riceve 15\$ oggi o 60\$ tra un mese. La cosa funziona nello stesso modo per le perdite (Lowenstein & Prelec, 1992), sebbene i guadagni siano valorizzati maggiormente che le perdite. In altre parole, qualcuno potrebbe essere indifferente a 250\$ oggi o 350\$ in venti mesi ma preferirebbe di molto una perdita di 250\$ oggi rispetto a una perdita di 350\$ in venti mesi. Si noti come qui la valorizzazione del tempo interagisca con la prospect theory.

Ancora le preferenze tra i differenti premi differiti, possono variare, in dipendenza del tempo tra la decisione ed i premi dovuti. Alcuni potrebbero preferire 100\$ oggi a 110\$ domani ma anche preferire 110\$ in 31 giorni a 100\$ in trenta giorni.

Anche gli effetti di “cornice” (framing) compaiono nella “valorizzazione del tempo”. Si può rappresentare qualcosa sia come una accelerazione sia come un ritardo a seconda di quello che si usa come punto di riferimento e questo fa una grande differenza. La gente domanda di più per accelerare i pagamenti di quanto è disposta a pagare per ritardarli (Benzion, Rapaport & Yagel, 1989).

1.10 Conclusioni

Abbiamo un po’ esplorato la letteratura importante nell’economia comportamentale, nella psicologia delle decisioni, nella psicologia del rischio e nella neuro-scienza. Senza dubbio esistono un sacco di ricerche oltre queste ancora da scoprire ed altri ancor più affascinanti esperimenti controintuitivi che illuminano l’euristica del nostro cervello e i pregiudizi.

Il bene è utilizzare questi studi per capire meglio come la percezione della sicurezza può meglio adattarsi alla realtà della sicurezza. In altre parole, come convincere la gente a porsi interrogativi sul proprio comportamento. Dare loro maggiori informazioni potrebbe sembrare una risposta, ma noi siamo già affogati nell’informazione e queste euristiche non sono basate sulla mancanza di informazioni. Forse capendo come il nostro cervello processa i rischi, le euristiche ed i pregiudizi quando pensiamo alla sicurezza, possiamo imparare come migliorare le nostre naturali tendenze e fare migliori trade-off di sicurezza. Il male è tentare di spostare il focus sulla percezione della sicurezza a spese della realtà. Nel suo libro *Influence* Robert Cialdini (1998) sottolinea il fatto che la gente non può analizzare ogni decisione pienamente; semplicemente non è possibile: la gente ha bisogno delle euristiche per affrontare la vita. Cialdini discute come sfruttare a proprio vantaggio ciò; una persona senza scrupoli, una azienda o un governo possono in modo simile sfruttare a proprio vantaggio le euristiche ed i pregiudizi sui rischi e la sicurezza.

I concetti della Prospect Theory, del framing, della availability, della representativeness, dell’affect sono, insieme ad altri, temi chiave del marketing e della politica. Essi si applicano in generale ma nel mondo di oggi essi sono sempre più applicati anche alla sicurezza. Qualcuno può usare queste ricerche semplicemente per indurre la gente a sentirsi più sicura piuttosto che renderla più sicura in realtà. L’optimum sarebbe integrare percezione e la realtà della sicurezza.

Capitolo Secondo

La sicurezza sul lavoro

2.1 Premessa

Da alcuni anni in Europa gli studi relativi alle problematiche connesse alla salute e sicurezza dei lavoratori che tradizionalmente ponevano l'attenzione sulla salute fisica dell'individuo hanno ampliato sempre di più l'interesse verso le dimensioni psicologiche, sottolineando come la centralità della persona sia uno dei presupposti necessari per il benessere non solo dell'individuo ma anche dell'organizzazione.

Recentemente, infatti, si sono sviluppati approcci che sottolineano l'importanza dei fattori psicosociali nella determinazione dei rischi nei contesti lavorativi e introducono il costrutto di *salute dell'organizzazione*.

La sicurezza deve garantire l'integrità psicofisica delle persone creando condizioni di benessere fisico e mentale; ciò che appare necessario, quindi, è creare una consapevolezza condivisa per raggiungere un bene comune. Carlesi & Messineo (1995) hanno definito la cultura della sicurezza come un sistema di valori condivisi (espressi attraverso il grado accettazione/ partecipazione) e coerenti con gli obiettivi generali tra individuo e organizzazione.

Avallone e Paplomatas (2005) sostengono che in base a come il lavoro è organizzato, alle scelte e alle decisioni organizzative adottate, possono verificarsi le condizioni di pericolo o di rischio per il benessere fisico e psichico, dei lavoratori. Valutando i cambiamenti avvenuti nel corso degli anni, è possibile individuare i vari approcci che hanno caratterizzato il nascere del concetto di sicurezza e di salute, evidenziando gli aspetti che hanno reso note le conseguenti strategie d'intervento e l'evoluzione del pensiero sul benessere dell'organizzazione e della persona.

Il termine benessere organizzativo, è utilizzato sia per riferirsi allo stato soggettivo di coloro che lavorano in un determinato contesto organizzativo, sia per richiamare l'insieme dei fattori che contribuiscono a determinare il benessere del lavoratore.

All'inizio del XXI secolo l'essere umano era considerato un essere passivo che rispondeva esclusivamente a stimoli economici e, oltretutto, era estromesso dalla vita lavorativa qualora, anche per patologie o infortuni conseguenti al lavoro stesso, non fosse stato più capace di garantire la produttività voluta. Nei successivi primi decenni del secolo scorso, s'iniziarono a costituire enti di previdenza al fine di intervenire in aiuto a coloro che non fossero stati più in grado di garantirsi il minimo di sussistenza. Negli anni '30-'40 vengono poi istituiti i primi enti con funzioni di sorveglianza e di miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, ma l'attenzione è rivolta ancora principalmente al singolo individuo, alla cura del danno e alla valutazione delle condizioni dei lavori più potenzialmente pericolosi. Nel dopoguerra, la diffusione degli studi di Mayo (1933) portò a prendere coscienza sempre più dell'effetto di efficienza conseguente all'attenzione all'uomo e alle relazioni, portando con sé una visione sempre meno meccanicistica del lavoro. Motivazioni, bisogni personali, sociali e l'influenza del gruppo condizionano l'attività del singolo individuo al punto che condizioni di malessere e di disagio dei lavoratori possono limitarne il rendimento in termini produttivi. Diversi autori tra cui Maslow (1954), contribuiscono a far crescere la consapevolezza che aspetti psicologici quali la motivazione, la soddisfazione dei bisogni sociali, l'appartenenza ad un gruppo, l'assunzione di responsabilità rispetto all'attività svolta siano elementi fondamentali non solo per evitare situazioni di disagio per il singolo individuo, ma anche per migliorare la produttività dell'azienda. E' però solo agli inizi degli anni Settanta che questa consapevolezza si diffonde e si sviluppa gradualmente l'interesse anche verso gli aspetti psico-sociali del lavoro. La moderna concezione di salute (come reso comprensibile dalla definizione dell'OMS) intesa non più solo come assenza di malattia, ma come sviluppo di uno stato di benessere psico-fisico e sociale, ha aperto la strada ad interventi nelle organizzazioni nei quali la singola persona diventa primo responsabile della propria salute che egli tutela anche attraverso la modificazione dei propri stili di vita. Negli anni '80 e successivi, la consapevolezza che non solo gli aspetti biologici, ma anche quelli psicologici e sociali influenzano la salute, apre la strada sempre più al concetto di "prevenzione" fino a giungere a coniare il più recente principio della "promozione" della salute.

In ambito lavorativo, gli aspetti legati alle relazioni umane, agli stili di convivenza e di comunicazione all'interno dei luoghi di lavoro sono elementi

determinanti nel creare situazioni di benessere o malessere del singolo individuo e, di conseguenza, dell'intera organizzazione (Avallone & Bonaretti, 2003).

Con la Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del marzo 2004 sulle *Misure finalizzate al miglioramento del Benessere Organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni*, il Ministero intende sostenere e sensibilizzare le Pubbliche Amministrazioni rispetto al tema che viene considerato elemento cruciale ai fini dello sviluppo e dell'efficienza. Le Pubbliche Amministrazioni sono invitate ad adottare misure per migliorare il benessere all'interno dell'organizzazione attraverso la valorizzazione delle risorse umane, l'accrescimento del senso di appartenenza, il miglioramento dei rapporti fra dirigenti ed operatori.

L'attenzione al benessere organizzativo si deve rendere concreto nel controllo e nello sviluppo di alcune variabili critiche: allestimento di un ambiente di lavoro salubre, confortevole ed accogliente; definizione di obiettivi espliciti e chiari, riconoscimento e valorizzazione delle competenze dei dipendenti stimolando nuove potenzialità e pianificando adeguati interventi formativi; ascolto delle istanze dei dipendenti e attenzione alla circolazione delle informazioni; prevenzione dei rischi professionali; creazione di un clima franco e collaborativo; scorrevolezza operativa; giustizia organizzativa; apertura all'innovazione; controllo dei livelli di stress percepiti e gestione delle situazioni conflittuali.

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui una persona vive la relazione con l'organizzazione in cui lavora. Tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro. Non basta, perciò, che le imprese investano in innovazione tecnologica, in differenziazione dei prodotti/servizi ed in immagine, ma diventa necessario tenere conto delle differenti esigenze del dipendente e dell'evoluzione dei suoi bisogni. E' per tali motivi che al fianco delle competenze tecniche diventa necessario sviluppare competenze legate alla dimensione emozionale, in altre parole al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e, soprattutto, occorre tenere conto dell'ambiente e del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno. Nel contesto lavorativo è necessario mirare al ben-essere delle persone, inteso come positiva interfaccia tra la persona e l'organizzazione di cui fa parte e come nuova cultura del lavoro fatta di valorizzazione e stimolo, in contrapposizione alla vecchia cultura che privilegia il controllo e la diffidenza. Questa nuova cultura del lavoro impone una particolare attenzione al modo

di stare con gli altri e al sentirsi parte di gruppi e organizzazioni che influiscono positivamente sul clima organizzativo e conseguentemente sull'efficacia dell'azione organizzativa. L'analisi del clima organizzativo permette di rilevare le eventuali aree di criticità e poter con ciò programmare e realizzare un intervento mirato alla trasformazione positiva sia della qualità della vita lavorativa sia del raggiungimento di una migliore efficacia/efficienza organizzativa.

2.2 Il concetto di sicurezza: *safety* e *security*

Il dibattito sulla sicurezza si è andato modificando parallelamente al concetto stesso di sicurezza. A questo proposito, Spaltro (2003) propone un'evoluzione del suddetto concetto nella storia del lavoro umano: si è partiti, cioè, da una concezione oggettiva di sicurezza intesa come creazione di condizioni obiettivamente sicure nell'ambiente di lavoro; si è poi passati ad una fase "egoistica" in cui l'individuo tende a conquistare e conservare la sua sicurezza per approdare successivamente ad una "fase sociale" che pone l'accento sull'aspetto collettivo del lavoro, allargando il concetto di sicurezza ad un valore condiviso dal gruppo di lavoro. Infine si è approdati alla fase "etico – estetica" che si basa sul passaggio dal buon lavoro al bel lavoro, ovvero dal malessere dell'infortunio al benessere della sicurezza. Attualmente è rivalutato il "*valore soggettivo dello stato di sicurezza, concepito come un dovere individuale di fronte a se stessi e perciò un diritto inalienabile che la società garantisce all'individuo*" (Crescentini, Sada & Giossi, 2007, p.67).

Il concetto di sicurezza è costituito principalmente da due dimensioni: una oggettiva o esterna e una soggettiva o interna, distinzione questa che ricalca quella elaborata da Spaltro (1996) tra *safety* e *security*. Con il termine *safety* si intende "l'essere sicuri" con riferimento all'aspetto oggettivo della sicurezza, quello dovuto all'ambiente nel quale il soggetto si trova ad operare (cioè mancanza di pericolo); *security* si riferisce, invece, al "sentirsi sicuri" inteso come protezione: la relazione in questo caso è con le dimensioni soggettive o individuali (Berra & Prestipino, 1996).

Per Spaltro (1996) la sicurezza è un bisogno fondamentale dell'individuo ma il suo raggiungimento definitivo è impossibile. Il "sentirsi sicuri", da sempre ritenuto un bisogno fondamentale dell'individuo (Maslow, 1954), diviene una necessità del gruppo nel momento in cui si fa riferimento all'ambito lavorativo e poiché la motivazione fondamentale al lavoro è la tendenza al benessere, fare prevenzione in materia di

sicurezza significa promuovere benessere: l'individuo sicuro è un soggetto che sta bene, la comunità sicura è una comunità sana (Crescentini, Sada & Giossi, 2007). Il “sentirsi sicuro” dipende da una serie di fattori: oggettivi, soggettivi, individuali e collettivi. Appare, pertanto, necessario valorizzare l'individuo su due fronti: quello oggettivo, cioè il contesto professionale sicuro, e quello soggettivo riferito alla consapevolezza del sé. Così *“se il rischio è una componente ineliminabile e forse necessaria della vita di ognuno, affrontare situazioni rischiose può essere gratificante e può aumentare la propria autostima, ma contemporaneamente ogni bisogno di rischio deve combattere con il suo contrario, ovvero il bisogno di sicurezza, ordine, prevedibilità e certezza”* (Crescentini, Sada & Giossi, 2007, p.68).

La sicurezza deve essere considerata come soggettivamente apprendibile (security) e obiettivamente costruibile. Qui si trova il punto più delicato per la sicurezza lavorativa come safety: non ha senso insegnare ad un lavoratore cosa sia teoricamente la sicurezza se non gli si permette di sentirsi sicuro psicologicamente.

Spaltro (1996) individua un legame tra la sicurezza oggettiva (safety) e la sicurezza soggettiva (security): *“la sicurezza soggettiva è molto legata alla sicurezza del posto di lavoro e allo stato di possibile disoccupazione[...] Troppa safety porta agli infortuni perché l'euforia porta ad essere ciechi di fronte al pericolo, la poca security porta allo stesso effetto perché nella disperazione prendono corpo le tendenze autopunitive”* (Spaltro, 1996, p. 239).

La Repubblica tutela la salute come *“fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività”* (Articolo 32 – Costituzione Italiana), perciò nella tutela sono compresi anche la salvaguardia dell'ambiente, la salubrità dei luoghi di lavoro, il controllo sui cibi, e così via. La salute è un bene da difendere ed è diritto di ogni cittadino vivere in un ambiente salubre e sicuro. La cosiddetta salubrità – salubre (dal latino *salubrem*: salus = salute, brem = portare) indica “quel qualcosa che conserva la salute”; la sicurezza (dal latino *“sine cura”*: senza preoccupazione) può essere definita come la “conoscenza che l'evoluzione di un sistema non produrrà stati indesiderati”; in termini più semplici è sapere che quello che faremo non provocherà dei danni. La sicurezza totale si ha in assenza di pericoli. In senso assoluto, si tratta di un concetto difficilmente traducibile nella vita reale, anche se l'applicazione delle norme di sicurezza rende più difficile il verificarsi di eventi dannosi e di incidenti e si traduce sempre in una migliore qualità della vita.

2.3 Pericolo e rischio

Esiste un tratto della natura umana che ci spinge talvolta a cercare il rischio per bisogno di vincere la paura o per dimostrare il nostro coraggio. Il rischio può essere affascinante, eccitante. E' un sottile gioco con la paura. Anche coloro che non se la sentono di mettere a repentaglio la propria vita, piace guardare altri che lo fanno. D'altro canto, non si può negare, che il gusto del rischio abbia i suoi lati positivi. Senza la volontà di rischiare, l'uomo non avrebbe mai potuto realizzare i progressi di cui siamo testimoni, né avrebbe potuto sperimentare gli straordinari successi che ha ottenuto. Tutto ciò potrebbe far pensare che il rischio faccia parte della nostra vita quotidiana. Sembra anzi che ne abbiamo bisogno, dal momento che talvolta lo cerchiamo volontariamente. Ma il modo in cui lo percepiamo e lo valutiamo è variabile, in quanto può essere influenzato dalla nostra situazione emotiva.

Ritengo opportuno effettuare un chiarimento terminologico sulle parole di "rischio" e "pericolo" (De Carlo & Di Nuovo, 2000), considerando il fatto che non hanno sempre lo stesso significato all'interno delle singole discipline scientifiche.

Facendo riferimento all'utilizzo che ne fa la "Direttiva Quadro" della Comunità Europea che ha formalizzato in ambito comunitario metodologie e procedure per la valutazione dei rischi nei luoghi di lavoro, riporto di seguito le relative definizioni dei due termini in questione (Direttiva del Consiglio 89/391/Cee):

- Rischio: *probabilità che sia raggiunto il livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego e/o di esposizione, nonché il possibile peso del danno stesso;*
- Pericolo: *proprietà o qualità intrinseca di una determinata entità (es. materiali o attrezzature di lavoro, metodi e pratiche di lavoro) avente il potenziale di causare danni.*

Oltre alla prospettiva di stampo cognitivista, che considera l'errore umano come funzione dell'elaborazione mentale di operazioni, è necessario considerare anche una parte del comportamento che tiene conto degli atteggiamenti e della personalità del lavoratore di fronte al rischio o al pericolo per la sua salute nel contesto lavorativo.

Quindi, anche la percezione del rischio può assumere un peso rilevante, in quanto determina il grado di consapevolezza per cui un lavoratore avverte che svolgere la propria attività o utilizzare un dato strumento mette la sua sicurezza in pericolo.

Ovviamente, considerare la percezione del rischio significa affrontare un fenomeno articolato che cambia al variare dell'individuo e del contesto (Slovic, 2000).

Rundmo (1996) ha definito la percezione del rischio come la stima di un pericolo, derivante dalla valutazione delle possibilità che possa verificarsi un particolare tipo di incidente e da quanto siano giudicati rilevanti gli esiti di tale evento.

Da ciò si evince che i fattori che risultano importanti nella percezione del rischio riguardano la valutazione delle probabilità e delle conseguenze di un pericolo, così come aspetti situazionali quali l'esposizione volontaria o involontaria a una situazione rischiosa.

Vari studi, inoltre, hanno dimostrato che i comportamenti orientati alla sicurezza crescono in funzione dell'aumento del rischio percepito (Letho & Papastravrou, 1993). Quindi, il fatto che alcuni lavoratori non si attengano alle procedure di sicurezza può dipendere dal fatto che essi non percepiscono alcun rischio associato alla situazione di lavoro in cui sono impegnati (Argentero, Cortese & Piccardo, 2008). La percezione del rischio, da cui può dipendere il comportamento autoprotettivo, coinvolge l'attenzione e l'elaborazione di una vasta gamma di informazioni relative ai pericoli, che possono essere raccolte sia da esperienze dirette di situazioni pericolose o attraverso fonti esterne, quali i mass-media o i compagni di lavoro.

I fattori chiave in relazione con la percezione del pericolo sono la formazione e l'esperienza specifica nella mansione svolta. In generale, però, il ragionamento umano rispetto a eventi incerti, come appunto il rischio che si verifichi un evento avverso, non avviene secondo una logica meramente razionale, ma piuttosto utilizza euristiche o regole più generiche per decidere se qualcosa è possibile che accada o meno. Ciò accade anche per lavoratori esperti, infatti, è stato dimostrato che essi spesso sono troppo sicuri nel loro ragionamento e nella loro valutazione dei rischi (Kahaneman, Slovic & Tversky, 1982).

Horswill e McKenna (1999) mettono in relazione il controllo percepito in una data situazione con l'assunzione del rischio, e associano un'elevata percezione di controllo a un'accettazione con un più alto livello di rischio.

In relazione alla sicurezza sul lavoro è stato studiato anche un aspetto della personalità relativo al *locus of control*. Secondo le teorie dell'attribuzione (Heider, 1958; Kelley, 1967; Kelley & Michela, 1980), c'è una generale tendenza delle persone ad attribuire il proprio comportamento a cause esterne, ossia alle caratteristiche di una situazione, ma di vedere il comportamento degli altri come causato internamente, quindi dalle caratteristiche di una persona. Jones e Wuebker (1993) hanno mostrato, in merito, che i lavoratori che appartenevano a gruppi a “basso rischio” erano più orientati

internamente; in studi successivi venne riportato che lavoratori orientati esternamente erano soggetti a più incidenti. Weinstein (1980) evidenzia come un senso di “irrealistico ottimismo” rispetto alla probabilità di essere coinvolti in un incidente cresce proporzionalmente all'esperienza, e Cooper e Cotton (2000) ricordano che a volte molte persone possono accettare in maniera fatalistica un'assunzione di rischio come parte integrante della propria vita lavorativa quotidiana.

Attualmente essendo stato sancito il valore soggettivo dello stato di sicurezza si concepisce questo come un valore individuale di fronte a se stessi, cioè un diritto inalienabile che la società consente all'individuo: lo scopo di ogni campagna di sicurezza si basa su questa concezione sociale della sicurezza del lavoro. Ma la concezione di sicurezza come dovere verso la comunità o verso norme etiche non è ancora pienamente sentito nelle aziende. Ciò avviene anche perché nel campo della sicurezza vi sono dei concetti che occorre definire, cioè la decisione, il rischio, la conferma e il pericolo (Kaneklin, Berra, Costa, Friso, Gallo, Giuffrè, Pellegrini, Prestipino & Reati, 2005).

Per trattare i problemi della sicurezza occorre impiegare modelli di tipo psicologico e non solo fisico o giuridico o economico. Così occorre considerare i due termini di rischio (soggettivo) e pericolo (oggettivo) in maniera idonea e affrontare il problema del benessere ricercato dai lavoratori. Se la tendenza alla sicurezza è molto forte nell'uomo lo è anche la tendenza al rischio. Il rischio si definisce spesso come “decisione motivata” proprio perché per decisione si intende “*il passaggio volontario da uno stato psichico all'altro*” (Kaneklin, Berra, Costa, Friso, Gallo, Giuffrè, Pellegrini, Prestipino & Reati, 2005, p.21).

Ogni individuo è spinto da due forze contrastanti: quella della sicurezza e quella della decisione. La sicurezza è un modello continuo per l'individuo che vive nell'incertezza e la decisione non è altro che il mezzo con cui l'individuo cerca momentaneamente di uscirne. Ciò equivale a dire che accettare o scegliere il rischio, cioè la decisione, in clima di incertezza, ha sempre lo scopo di raggiungere la sicurezza. La dualità (tendenza al rischio e fuga dal rischio) è solo apparente e questo è un fenomeno che si riscontra allo stato puro nel gioco dei bambini che spesso rompono i giocattoli per potersi meglio divertire in un clima di decisione scarsamente rischiosa.

Il bisogno di sicurezza trova espressione nelle operazioni psichiche quali: meccanismi di difesa, operazioni di sicurezza o reazione alla frustrazione.

I meccanismi di difesa possono essere concepiti come “*il modo con cui l'individuo si difende contro la presa di coscienza o contro l'espressione di idee intollerabili o inaccettabili*” (Kaneklin, Berra, Costa, Friso, Gallo, Giuffrè, Pellegrini, Prestipino & Reati, 2005, p.22).

La valutazione del rischio è il punto di partenza per le decisioni da prendere in materia di sicurezza sul lavoro e per la collettività. E' lo strumento fondamentale che permette al datore di lavoro di individuare le misure di prevenzione e protezione e di pianificarne l'attuazione (non a caso la valutazione del rischio è uno degli elementi fondamentali del Testo Unico sulla Sicurezza, la cui assenza è penalmente sanzionata).

Il rischio va valutato sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo; il primo aspetto è più facilmente individuabile: esistono strumenti sufficientemente validati e strutturati per diverse situazioni che sono di grande aiuto nella valutazione dei rischi lavorativi, anche se ci si può trovare ad avere grosse difficoltà. In alcuni casi, infatti, non sono disponibili sufficienti dati scientifici, statistici ed epidemiologici, che facilitino l'attuazione della fase decisionale (per esempio alcuni tipi di campi elettromagnetici).

La valutazione quantitativa è sicuramente più complessa da attuare, specie per quei rischi per i quali non esiste il riferimento a un qualche tipo di misurazione. Anche in questo una mancata quantificazione può impedire una corretta valutazione, per cui ci si trova davanti alla difficoltà di prevedere il danno che potrebbe verificarsi (per esempio il rischio da stress da lavoro correlato).

I risultati della valutazione dei rischi sono fondamentali per pianificare una corretta gestione. Quest'ultima fase è il momento maggiormente legato alle decisioni politiche; non sempre è possibile valutare correttamente e soprattutto in termini quantitativi il rischio e la natura del danno che una situazione di pericolo può determinare, per cui a volte diventa piuttosto complesso attuare delle misure di prevenzione e di protezione che siano consone e soprattutto sufficienti.

La valutazione del rischio, inteso come probabilità che si verifichi un evento dannoso conseguente all'esposizione ad un pericolo, è l'insieme delle complesse operazioni che devono essere effettuate per stimare qualsiasi esposizione ad un pericolo in relazione con le modalità di svolgimento delle procedure lavorative.

Occorre precisare come per *pericolo* si intenda la proprietà o qualità intrinseca di una determinata entità (materiali, attrezzature di lavoro, sostanze, metodi e pratiche di lavoro) avente il potenziale di causare danni, mentre il *rischio* viene definito come la

probabilità che sia raggiunto il livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego e/o di esposizione, nonché le dimensioni possibili del danno stesso.

In generale i rischi lavorativi possono essere divisi in rischi per la sicurezza, rischi per la salute e rischi trasversali o psicosociali.

I rischi per la sicurezza sono quelli responsabili di incidenti o infortuni, ovvero di danni o menomazioni fisiche in conseguenza di un impatto fisico-traumatico di diversa natura (meccanica, elettrica, chimica, termica, ecc.).

I rischi per la salute o igienico - ambientali sono quelli responsabili della compromissione dell'equilibrio biologico dei lavoratori addetti a operazioni o lavorazioni che comportano l'emissione nell'ambiente di lavoro di fattori nocivi di natura chimica, fisica e biologica con conseguente esposizione dei lavoratori stessi.

I rischi trasversali sono stati così definiti appunto perché una disfunzione nelle interazioni di tipo ergonomico, organizzativo e psicologico può produrre danni sia per la salute che per la sicurezza. Lavorare in condizioni di disagio e stress può, infatti, avere un ruolo rilevante quanto meno come concausa di danni alla salute, ormai ampiamente documentato nella letteratura scientifica.

Cox e Griffiths (1995), definiscono un altro tipo di rischi, ovvero quelli psicosociali, intesi come quegli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici.

“Un rischio è uno stato soggettivo di scelta volontaria ed intenzionale effettuata nell'incertezza. Quindi ogni decisione se è motivata rappresenta un rischio; alcuni soggetti tendono a scegliere le condizioni di minore rischio ed altri quelle di maggiore rischio. Queste scelte sono fatte seguendo la percezione soggettiva di rischio, non la condizione obiettiva di pericolo. E la tendenza-fuga rispetto al rischio varia da momento a momento anche nello stesso soggetto. Nelle istituzioni motivate principalmente dalla sicurezza il rischio che si ricerca è minimo e quindi infortuni e malattie professionali sono scarsi, mentre nelle organizzazioni motivate dall'efficienza il rischio ricercato è massimo e quindi infortuni e malattie professionali sono più frequenti (Spaltro, 1996, p.239).

La conoscenza, l'individuazione e il riconoscimento dei pericoli e dei fattori di rischio presenti nell'ambiente o nelle modalità di lavoro sono le azioni iniziali e più importanti per ogni valutazione, per un'efficace prevenzione e per l'impostazione di misure di tutela.

Una possibile classificazione dei pericoli per la salute e la sicurezza, all'interno di qualsiasi attività produttiva, può portare ad individuare, prendendo come riferimento le sorgenti di rischio, cinque gruppi principali o categorie:

- Pericoli ordinari o “generici”: sono quei pericoli che sono generalmente presenti nella grande maggioranza delle attività produttive, collegati alla struttura fisica produttiva, sia come fabbricati sia come impiantistica e attinenti possibilità di infortuni inerenti sia gli ambienti di lavoro, (passaggi, scale, pavimenti, illuminazione, etc.), sia macchine, attrezzature ed impianti, (accessibilità a parti in movimento, proiezioni di frammenti/schegge, mezzi di sollevamento e trasporto, elettrocuzione, etc.);
- Pericoli ergonomici: sono quei pericoli evidenziati dalla nuova normativa, collegati a criteri ergonomici errati, che in generale risultano non strettamente correlati in modo specifico al ciclo tecnologico sviluppato (posture incongrue, videoterminali.);
- Pericoli specifici: sono quei pericoli che risultano maggiormente imputabili e correlati allo specifico procedimento di lavorazione o ciclo tecnologico adottato e che si manifestano durante l'espletamento dei compiti assegnati ai lavoratori (pericoli riconducibili ad agenti chimici pericolosi, agenti biologici, presenza di agenti fisici specifici delle lavorazioni come rumore, vibrazioni, radiazioni, ecc.);
- Pericoli di processo: sono quei pericoli che risultano strettamente correlati allo specifico ciclo tecnologico sviluppato, riconducibili alla possibilità di incidenti, anomalie o deviazioni delle normali condizioni operative o di funzionamento (pericolo di rilascio di sostanze tossiche, di energia termica/meccanica, pericolo d'incendio, pericolo d'esplosione);
- Pericoli organizzativi: si intendono quelle situazioni organizzative aventi una potenzialità di generare danni. Quando si parla di organizzazione, si intende l'insieme dei ruoli, delle funzioni e delle relazioni tra di essi. I pericoli organizzativi sono quindi collegati a carenze, difetti o improvvise variazioni in uno qualunque di questi elementi costitutivi.

Il rischio viene definito come combinazione dei fattori “probabilità” e “dimensioni del danno” conseguenti all'esposizione ai pericoli o fattori di rischio.

I rischi possono essere suddivisi nelle stesse categorie, alle quali si riferiscono i pericoli che li hanno generati.

- Rischi ordinari: gli eventuali scenari incidentali ipotizzabili sono riconducibili ad episodi infortunistici, con effetti/danni a prevalente carattere traumatico/acuto;
- Rischi ergonomici: sono collegati a posture incongrue, movimentazione manuale dei carichi od all'uso di videoterminali, si possono ipotizzare scenari incidentali con possibili effetti patologici sia traumatici/acuti che cronici;
- Rischi specifici: tra gli agenti pericolosi che possono concorrere a formare i rischi specifici ricadono gli agenti chimici pericolosi -ACP- (compresi agenti cancerogeni e mutageni), agenti fisici (come il rumore, vibrazioni, le radiazioni), agenti biologici. Lo scenario incidentale prevalente per questa categoria risulta essere l'assunzione di dosi nocive o lesive, durante l'ordinaria attività, degli agenti indicati. Le conseguenze di tale assunzione possono generare sia forme patologiche acute, con esiti temporanei o irreversibili, sia forme patologiche a lungo termine, con esiti cronici irreversibili;
- Rischi di processo: si intendono quegli scenari incidentali che si possono originare per deviazioni o anomalie di processo rispetto al normale procedimento di lavorazione o ciclo tecnologico adottato. Gli eventuali incidenti possono avere conseguenze limitate all'area esaminata (incidenti minori) o conseguenze gravi, tali da poter interessare zone ampie, anche esterne (incidente rilevante). In questo secondo caso la valutazione è già disciplinata dal d.lgs. 334/99 e dalla normativa collegata.
- Rischi organizzativi: i rischi connessi all'organizzazione, possono portare, come concausa, a tutti gli scenari incidentali ipotizzabili nel caso di rischi ordinari, ergonomici, etc. I danni si possono concretizzare in lesioni od episodi traumatici, con o senza esiti permanenti, ed in forme patologiche acute o croniche (infortuni e malattie professionali).

Le dimensioni del danno che potrebbe derivare da un determinato fattore di rischio, devono essere espresse attraverso una scala, che tenga in considerazione la gravità degli effetti provocati dal verificarsi dell'evento incidentale ipotizzato sugli esposti.

Una strategia strutturata dell'analisi dei rischi nell'ambito del luogo di lavoro comprende tre elementi fondamentali: la valutazione, la gestione, la comunicazione del rischio.

In base alle linee guida che l'ISPESL (Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro, 2002) ha predisposto per la valutazione dei rischi, devono essere previsti alcuni criteri procedurali:

- preliminare ricognizione dei rischi lavorativi, per quanto possibile approfondita;
- svolgimento delle tre fasi operative della valutazione: 1) identificazione delle sorgenti di rischio presenti nelle procedure; 2) individuazione dei conseguenti potenziali rischi di esposizione in relazione allo svolgimento delle lavorazioni; 3) stima dell'entità dei rischi;
- definizione di un programma di prevenzione e delle misure di protezione da adottare.

2.4 Rischio e motivazione al lavoro

La motivazione fondamentale dell'uomo al lavoro è la sicurezza soggettiva, che egli cerca continuamente senza raggiungerla mai potendosi solo avvicinare. Ogni situazione lavorativa è una situazione di gruppo, che porta come conseguenza la fondamentale importanza dei motivi sociali e della desiderabilità sociale nella dinamica della sicurezza.

E' necessario, innanzitutto, operare una distinzione tra la *motivazione personale* del lavoratore e la *motivazione alla sicurezza*.

Nel primo caso si deve considerare l'azione per stabilire una gerarchia di desiderabilità sociale; occorre tenere presente che entro certi limiti le desiderabilità sono modificabili in funzione del pericolo reale: non ha senso insegnare teoricamente al lavoratore ad usare i caschi di sicurezza se poi il suo capo preferisce i lavoratori audaci, coraggiosi e spericolati che non li portano.

La motivazione alla sicurezza può essere intesa come la "*tendenza al bisogno di sicurezza fisica, ma anche come bisogno di unità psichica o di unità sociale, cioè come bisogno di accettazione sociale*" (Kaneklin, Berra, Costa, Friso, Gallo, Giuffrè, Pellegrini, Prestipino & Reati, 2005, p.24).

Spaltro definisce la motivazione alla sicurezza come "*la manifestazione del bisogno di sicurezza che è presente in ogni individuo; questa tendenza spinge l'individuo, attraverso il suo comportamento, a raggiungere uno stato di equilibrio affettivo*" (Spaltro, 2003, p.168). La motivazione alla sicurezza, dunque, può essere

concepita come tendenza dell'individuo a salvaguardare la propria integrità fisica e come bisogno di unità; bisogno che presenta tre componenti:

- *individuale*: l'individuo tende a stabilire un'unità tra le diverse parti del suo comportamento e della sua dinamica psichica;
- *sociale*: ogni individuo tende ad ottenere un livello di accettazione sociale elevato da parte del gruppo di riferimento;
- *etica*: anche rispetto alle regole morali l'individuo si pone una esigenza di integrazione allo scopo di diminuire il senso di colpa.

L'atteggiamento nei confronti del rischio è sempre influenzato da:

- *la distorsione percettiva* (locus of control e volizione soggettiva);
- *la motivazione al rischio* (dialettica eccitazione/abitudine/noia, sensation seeking);
- *la motivazione al successo* (need of achievement, tendenza ad evitare il fallimento, intensità dell'aspettativa e valore incentivante di una particolare attività).

Se, da un lato, le persone tendono a fuggire il pericolo e sono, dunque, fortemente motivate alla sicurezza, dall'altro, una certa predisposizione al rischio, in misura maggiore o minore, è presente in tutti noi. Infatti, il rischio è la risorsa più importante della nostra vita: senza rischio non ci sarebbe apprendimento e neppure lotta per la sopravvivenza.

La tendenza al rischio può essere guidata anche dalla noia, dal bisogno di superare la monotonia, la ripetitività: la noia provoca una tensione eccessiva, è sentita come un disagio, un dolore, un malessere dal quale si deve uscire al più presto. La noia è dunque un sistema motivazionale che conduce alla ricerca della novità, dell'incertezza, anche mediante passatempi fisicamente pericolosi (Berlyne, 1971).

Berlyne sostiene che la noia non opererebbe attraverso un basso grado di attivazione, ma al contrario con un aumento dell'attivazione stessa: infatti, il soggetto in preda alla noia presenta segni di irrequietezza, agitazione, sconvolgimento emotivo, tutte manifestazioni che di solito coincidono con una forte attivazione. La concezione di Berlyne della noia implica due aspetti: sia che l'uomo cerca di ridurre gli eccessi di attivazione, sia che cerca di procurarsi livelli di eccitazione più elevati, nel caso che essi si abbassino troppo. E' questa la concezione del LOA (Livello Ottimale di Attivazione), secondo la quale ognuno di noi tende a conservare sempre un livello ottimale di attivazione, che varia da persona a persona: chi ha un basso bisogno di cambiamento (alto LOA) non inceperà nella noia davanti agli stessi stimoli ambientali

che sono sufficienti ad annoiare chi ha un alto livello dello stesso bisogno (basso LOA); ne consegue che la noia è prima di tutto un fenomeno strettamente personale.

La concezione del LOA implica a sua volta l'esistenza, in ogni persona, della tendenza a ricercare la sensazione, a esplorare, a conoscere, a gustare l'emozione (Tiberi, 1983). Zuckerman (1979) parla a questo proposito di ricerca della sensazione, come bisogno di varietà, complessità, che porta le persone ad assumersi rischi fisici e sociali per soddisfarlo. La noia dunque, contrariamente a quanto si pensa, non è un vuoto emotivo, ma un costrutto affettivo - cognitivo, un sistema motivazionale che orienta il comportamento (Marocci, 1997).

Anche la motivazione al successo (*need for achievement*, McClelland, 1961) influenza la tendenza al rischio: la persona motivata al successo vuole vedere risultati concreti e sa bene che mete molto ambiziose potrebbero deluderlo; cerca dunque rischi moderati, imprese non troppo facili, ma neanche troppo difficili, sforzandosi di portarle a compimento con le proprie forze.

Il grado di motivazione dell'individuo, in rapporto alla probabilità di successo, ha dunque un andamento a U rovesciata: aumenta fino a quando le probabilità di successo raggiungono il 50%, per poi diminuire, anche se le probabilità di successo aumentano. Atkinson (1964) al "*need of achievement*" aggiunge la tendenza ad evitare il fallimento: quando questa disposizione è attiva, il soggetto, posto di fronte a un compito, reagisce con ansia e tende a ritrarsi dalla situazione per paura dell'insuccesso; se però si trova in condizioni di dover agire, fisserà la sua meta molto in alto o molto in basso, preferendo compiti molto difficili o molto facili, in modo che il fallimento dell'impresa esca dal proprio controllo. L'insuccesso in un compito molto facile è poco probabile e, dall'altra parte, il biasimo per essere riusciti in un compito molto difficile è altrettanto improbabile, essendo la difficoltà del compito un motivo più che sufficiente per la non riuscita. Le scelte di rischio estremo appaiono, in questa ottica, come strategie di difesa contro l'ansia, poiché l'insuccesso in compiti altamente rischiosi è fuori dal controllo dell'individuo. Queste due disposizioni, motivazione al successo e tendenza ad evitare il fallimento, coesistono nella stessa persona: una spinge ad agire, l'altra svolge una funzione inibitoria del comportamento, influenzando entrambe la motivazione al rischio. In sostanza la lotta alla noia e la ricerca di successo e dell'evitamento del fallimento, sono fattori intervenienti nella dinamica dell'accettazione del rischio.

2.5 Gestione del lavoro in sicurezza

L'evoluzione storico-sociale ha condotto negli ultimi anni ad una crescente rilevanza dei problemi connessi al tema della sicurezza e salute negli ambienti di lavoro. Si assiste, infatti, all'emergere di nuove tematiche continuamente indotte dalla sempre maggiore complessità dell'organizzazione produttiva e dai servizi. Ciò ha impegnato le aziende a ricercare nuove modalità d'intervento e a migliorare gli strumenti operativi in grado di offrire soluzioni efficaci alle disagiate condizioni di lavoro. Non sempre, però, all'impegno profuso e agli investimenti effettuati, hanno corrisposto i risultati ottenuti, anche se gli sforzi per risolvere in modo soddisfacente i problemi della sicurezza nel lavoro si sono moltiplicati e affinati attraverso fasi successive, seguendo un percorso orientato ad una migliore progettazione dell'ambiente di lavoro. In quest'ottica di cambiamento culturale assume un'importanza strategica l'attività di formazione: risulta così evidente che è proprio la realizzazione di attività formative adeguate uno dei principali punti critici nell'affrontare il problema della sicurezza lavorativa.

Si è focalizzata l'attenzione sulle variabili fondamentali per la gestione del lavoro in sicurezza, ovvero sulle *competenze*. Secondo Spencer (1995) le competenze sono caratteristiche individuali intrinseche che indicano modi di comportarsi o di pensare; esse si ripetono generalmente nelle diverse situazioni, perdurano per un periodo di tempo ragionevolmente lungo e consentono di prevedere comportamenti o risultati ottenuti sulla base di criteri o standard specifici (Prestipino, 2003). Secondo Prestipino, infatti, le competenze richieste per lavorare in sicurezza sono:

- competenze operazionali: capacità di compiere delle azioni di lavoro in modo corretto e appropriato, tenendo presenti le normative sulla sicurezza e utilizzando gli strumenti e i mezzi di protezione appropriati;
- competenze cognitive: possesso delle conoscenze idonee a compiere azioni di lavoro, capacità di comprendere situazioni scomponendole nei loro componenti costitutivi, di conoscere probabili cause di eventi o conseguenze di azioni e di applicare e modificare in maniere appropriata metodi e concetti acquisiti;
- competenze emotive: capacità di compiere l'attività lavorativa conservando il controllo delle proprie emozioni ed evitando comportamenti negativi di fronte all'opposizione e all'ostilità degli altri o in situazioni di lavoro emotive e stressanti (capacità di lavorare sottopressione); fiducia in se, adattabilità e capacità di cambiare;

- competenze relazionali: capacità di comunicare contribuendo allo sviluppo di un ambiente di lavoro caratterizzato dalla collaborazione tra colleghi e dalla fiducia verso il proprio responsabile; capacità di ascoltare e rispondere agli altri; comprensione dei sentimenti altrui (Prestipino, 2003, p.164).

Capitolo Terzo

La normativa italiana in tema di salute e sicurezza sul lavoro

3.1 Premessa

L'obbligo della valutazione tra, i diversi rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, anche dello stress lavorativo, fino a prima dell'emanazione del D.Lgs. 81/08, veniva stabilito in maniera indiretta dalla lettura combinata di diverse disposizioni: l'articolo 4 comma 1 del D.Lgs. 626/94 che imponeva al datore di lavoro di valutare tutti i rischi; l'articolo 8 bis dello stesso D.Lgs., che individuava tra gli obiettivi di apprendimento dei corsi di formazione che costituiscono requisito della nomina per gli RSPP anche conoscenze sui rischi di natura psicosociale; e, infine, l'accordo Stato-Regioni sulla formazione degli RSPP che definiva i rischi psicosociali, come stress, mobbing, burnout.

Il D.Lgs. 81/08 firmato dal presidente della repubblica il 9 aprile 2008 rende più esplicito l'obbligo di valutare lo stress lavoro-correlato. L'art. 28 oggetto della valutazione dei rischi stabilisce che la valutazione deve riguardare tutti i rischi, compresi i rischi particolari *“tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato”* secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004.

Questo nuovo D.Lgs. 81/08 apporta, rispetto a quelli precedenti, due novità:

- i generici rischi di natura psicosociale sono sostituiti da stress lavoro-correlato;
- si fa riferimento ai contenuti dell'accordo europeo tra le parti sociali dell'8 ottobre 2004.

3.2 L'accordo europeo 2004

L'accordo europeo del 2004 (Accordo siglato da CES - sindacato Europeo; UNICE- “Confindustria Europea”; UEAPME -Associazione Europea Artigianato e PMI; CEEP - Associazione Europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale) nasce dal presupposto che lo stress non è una malattia, ma una

esposizione prolungata allo stress può ridurre l'efficienza sul lavoro e causare problemi di salute, e con l'obiettivo di offrire ai datori di lavoro e ai lavoratori un modello che consenta di individuare e di prevenire o gestire i problemi di stress da lavoro.

Secondo l'art.1 comma 2, potenzialmente lo stress può riguardare ogni luogo di lavoro ed ogni lavoratore, a prescindere dalle dimensioni dell'azienda, dal settore di attività e dalla tipologia del contratto o del rapporto di lavoro. Ciò non significa che tutti i luoghi di lavoro e tutti i lavoratori ne sono necessariamente interessati. Quando si affrontano i problemi dello stress lavoro-correlato è essenziale tener conto delle diverse caratteristiche personali dei singoli lavoratori. Questa affermazione deriva dalla constatazione che le manifestazioni di stress non sono collegabili solo alle caratteristiche dell'ambiente lavorativo e indipendenti dal giudizio del lavoratore, ma è l'assenza di relazioni necessarie tra le caratteristiche dell'organizzazione, come il contratto di lavoro, il campo di attività, e manifestazioni personali dello stress, a rendere la valutazione del rischio stress diversa da quella di altri fattori di rischio tecnico. Infatti mentre quest'ultima inizia con l'individuazione delle fonti di pericolo, come macchine guaste, contatto con sostanze che possono causare danno per la salute, la valutazione del rischio stress è la valutazione soggettiva, cognitiva ed emotiva che ogni persona dà alla propria esperienza lavorativa.

L'art. 2 invece ha la finalità di accrescere la consapevolezza e la comprensione dello stress lavoro-correlato da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti, e attirare la loro attenzione sui segnali che potrebbero denotare problemi di stress lavoro-correlato. Inoltre offrire ai datori di lavoro ed ai lavoratori un quadro di riferimento per individuare e prevenire o gestire problemi di stress lavoro-correlato. Non è invece quello di attribuire la responsabilità dello stress all'individuo e non concerne la violenza, le molestie e lo stress post-traumatico.

L'art. 3 fornisce una descrizione dello stress e dello stress lavoro-correlato, definendo il primo una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro. L'individuo è assolutamente in grado di sostenere una esposizione di breve durata alla tensione, che può essere considerata positiva, ma ha maggiori difficoltà a sostenere una esposizione prolungata ad una pressione intensa [...] che può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute. Lo stress, che ha origine fuori dall'ambito di lavoro può condurre a cambiamenti nel comportamento e ad

una ridotta efficienza su tutte le manifestazioni di stress sul lavoro; non vanno considerate causate dal lavoro stesso, ma possono essere causate da vari fattori come il contenuto e l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro, una comunicazione povera etc.

L'art. 5 sottolinea la responsabilità dei datori di lavoro nei confronti dei lavoratori, in quanto sono obbligati per legge a tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori. Questo dovere riguarda anche i problemi di stress da lavoro in quanto fonte di rischio per la salute. I problemi associati allo stress possono essere affrontati nel quadro del processo di valutazione di tutti i rischi, programmando una politica aziendale specifica in materia di stress e/o attraverso misure specifiche mirate per ogni fattore di stress individuato. La valutazione dei rischi, non deve essere vista come un riconoscimento di aspetti evidenti della realtà, ma un processo di attribuzioni di significati e di valori, soprattutto nella valutazione dei rischi di stress lavoro correlato.

3.3 Il decreto legge 626 del 1994

A livello nazionale, in Italia, il tema riguardo l'infortunio al lavoro e più in generale la sicurezza nei luoghi di lavoro viene regolata D.Lgs 626 del 1994 e dal Testo Unico sulla sicurezza lavorativa, il D.Lgs 81/08, entrato in vigore il 9 aprile 2008.

Il D.Lgs 626 del 1994 rappresenta un momento evolutivo della legislazione sulla prevenzione del rischio nei luoghi di lavoro, pur senza sostituirsi alla disciplina precedente, cambia completamente l'impostazione della tecnica di prevenzione. Si passa, infatti, da una normativa incentrata su un tipo di intervento sostanzialmente "riparatorio" che considera solo gli infortuni prevalentemente oggettivi, ad una focalizzata sulla prevenzione e sull'informazione, un sistema che prende in considerazione anche gli infortuni soggettivi, attenzionando il concetto di sicurezza. Questa legge, infatti, non riserva più la gestione della sicurezza al datore di lavoro e ai suoi più stretti collaboratori ma, in considerazione della sua importanza, coinvolge tutti i lavoratori nella messa a punto del sistema di sicurezza condivisa all'interno di un clima di dialogo e partecipazione, sancendo così il passaggio da un sistema incentrato sulle regole ad uno incentrato principalmente sulle singole persone.

In primo luogo, la 626 prevede un intervento organico all'interno dell'azienda che coinvolge tutti i soggetti del processo produttivo nel coordinamento della prevenzione: dalle tecnologie (che devono essere in regola con i canoni di sicurezza), ai lavoratori (con i rappresentanti per la sicurezza), dalla struttura medica (che per le grandi aziende è obbligatorio prevedere al proprio interno) ai segnali di sicurezza e alle stesse attrezzature di sicurezza. Infatti una serie di dati statistici conferma che gli infortuni nei luoghi lavorativi non sono prevalentemente dovuti alla mancanza di dispositivi di prevenzione, ma alla mancanza di condivisione e di considerazione individuale del concetto di rischio e sicurezza, considerati soprattutto come fattori di miglioramento per l'organizzazione aziendale. La legge è incentrata essenzialmente sull'obbligo del datore di lavoro di portare a conoscenza dei propri dipendenti i rischi connessi alla prestazione lavorativa: *"informare per prevenire e quindi ridurre al minimo i rischi"*. Infatti il datore di lavoro deve *"permettere la partecipazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti in tutte le questioni che riguardano la sicurezza e la protezione della salute durante il lavoro"*(art. 11 Direttiva Comunitaria n. 391/ 89).

L'art. 5 del D.Lgs 626 del 1994 afferma che il lavoratore *"deve prendersi cura di sé e delle altre persone su cui possono cadere gli effetti delle sue azioni od omissioni"*, conferendogli un ruolo attivo in merito alla sicurezza e sviluppando il concetto di autotutela. Ma nello stesso tempo il decreto in questione istituzionalizza una figura di rappresentante dei lavoratori in merito alla sicurezza (RLS) considerandolo come *"cardine della nuova politica di prevenzione"*. Infatti ai sensi dell' art. 19 del D.Lgs n.626/1994, il RLS deve essere consultato, preventivamente e tempestivamente, in occasione di tutte le decisioni organizzative che involgono questioni prevenzionistiche; ha diritto ad accedere ai luoghi di lavoro e di ricevere tutte le informazioni necessarie ed i documenti aziendali riguardanti la sicurezza; può formulare proposte in merito all'attività di prevenzione; promuovere l'elaborazione ed attuazione di misure idonee a tutelare l'integrità psico-fisica dei dipendenti; si ricorrere alle autorità competenti qualora ritenga che le misure di prevenzione e di protezione dai rischi non siano idonee a garantire il risultato prevenzionistico (Sciortino, 2007).

Per permettere al lavoratore di avere un ruolo attivo in ambito di sicurezza, è necessario avviare un processo di formazione ed informazione sui rischi a cui potrebbe andare incontro, sia strettamente legati al luogo di lavoro, sia a rischi specifici legate a determinate fasi produttive, ma anche sulle tecniche prevenzionistiche, come previsto dagli articoli 21 e 22 del D.Lgs 626/94. Questo processo formativo, affinché possa

svolgere la funzione di sensibilizzazione individuale, deve tenere conto delle singole personalità di ogni dipendente, delle caratteristiche psico-attitudinali e culturali, oltre che professionali. L'informazione deve essere semplice, diretta, evitando di fornire informazioni superflue che possono creare confusione, ed espletando in maniera abbastanza comprensibile il suo oggetto. Il suo obiettivo deve essere quello di fornire le attitudini e le conoscenze necessarie a svolgere in maniera professionale e nei margini di sicurezza la propria mansione, permettendo il passaggio da un sistema di prevenzione tecnologico, basato cioè sugli strumenti tecnici, sulla qualità degli attrezzi, ad un sistema di prevenzione centrato sull'uomo (Sciortino, 2010), in quanto la formazione potrà essere fonte di cambiamento solo quando si traduce in un momento di presa di coscienza da parte degli individui.

La formazione sui rischi e sulla sicurezza, non deve esclusivamente basarsi su fonti teoriche, ma deve essere integrata da fasi pratiche, in modo che il dipendente sia pronto nella prevenzione del rischio o ad affrontarlo con comportamenti idonei. A tal proposito il decreto in questione, sancisce una verifica dei risultati formativi raggiunti dal punto di vista cognitivo, apprendimento delle nozioni teoriche fornite; pratico, apprendimento delle giuste procedure di lavoro conformi alle norme di sicurezza; ed emotivo, interiorizzazione delle problematiche antinfortunistiche, essenziale per avviare un atteggiamento diverso nei confronti della prevenzione.

L'art. 4 del D.Lgs 626/94, sottolinea un punto innovativo a riguardo della tecnica di organizzazione prevenzionistica: la valutazione del rischio. Infatti secondo questo articolo, il datore di lavoro, in relazione alla natura dell'attività dell'azienda ovvero dell'unità produttiva, è tenuto a valutare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, anche nella scelta delle attrezzature di lavoro o delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione di luoghi di lavoro. All'esito della valutazione, di cui al comma 1, il datore di lavoro elabora un documento contenente:

- a) una relazione sulla valutazione dei rischi, per la sicurezza e la salute durante il lavoro, nella quale sono specificati i criteri adottati per la valutazione stessa;
- b) l'individuazione delle misure di prevenzione e di protezione e dei dispositivi di prevenzione individuale;
- c) il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento del tempo dei livelli di sicurezza (D.Lgs 626/94).

Quest'articolo impone al datore di lavoro di preventivare ogni possibile rischio infortunistico, per evitare conseguenze dannose per i lavoratori. Ovviamente questo strumento deve essere aggiornato ogni qualvolta vengono apportate delle modifiche del processo produttivo ai fini della sicurezza e della salute dei lavoratori.

Un'altra azione innovativa all'organizzazione prevenzionistica è l'istituzione di un Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) dai rischi professionali. Il suo compito è l'individuazione dei fattori di rischio, la valutazione dei rischi e l'individuazione delle misure per la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro, nel rispetto della normativa vigente sulla base della specifica conoscenza dell'organizzazione aziendale; elaborare per quanto di competenza, le misure preventive e protettive, i sistemi di sicurezza aziendale e i sistemi di controllo di tali misure; elaborare le procedure di sicurezza per le varie attività aziendali; proporre i programmi di informazione e formazione dei lavoratori; svolgere nei confronti dei lavoratori l'attività di informazione di cui si è in precedenza detto.

L'SPP si può costituire sia come un gruppo di lavoro interno all'azienda formato dai dipendenti, sia esterno all'azienda, formato da liberi professionisti, il cui requisito fondamentale è avere conoscenze e competenze antinfortunistiche. Esso non possiede poteri decisionali ne tantomeno responsabile degli obblighi antinfortunistici, sia perché quest'ultima responsabilità è affidata solo al datore di lavoro, sia perché esso svolge un ruolo esclusivamente consultativo e promozionale in materia di sicurezza. Esso inoltre essendo un supporto del datore di lavoro, unico responsabile della tutela psicofisica dei dipendenti, può innalzare gli standard quali-quantitativi del sistema antinfortunistico aziendale (Sciortino, 2007).

Le novità apportate da questo decreto legge hanno permesso, non solo il passaggio da una prevenzione meccanica ad una soggettiva, ma hanno permesso anche l'avvio ad una professionalizzazione degli attori della sicurezza.

3.4 Il Testo Unico in materia di sicurezza: il D.Lgs 81/08

In conformità al D.Lgs 626/94, ma con qualche innovazione a quest'ultimo è il D.Lgs 81/08, il primo Testo Unico in materia prevenzionistica firmato dal Presidente della Repubblica, il 9 aprile 2008 che rende più esplicito l'obbligo di valutare lo stress-lavoro correlato.

Una prima evoluzione rispetto al precedente decreto si troviamo nell' art. 2, comma 1 lett. a) in merito ad una nuova definizione di «lavoratore»: persona che, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, svolge un'attività lavorativa nell'ambito dell'organizzazione di un datore di lavoro pubblico o privato, con o senza retribuzione, anche al solo fine di apprendere un mestiere, un'arte o una professione, esclusi gli addetti ai servizi domestici e familiari. Questa nuova definizione permette rispetto alla precedente, *“persona che presta il proprio lavoro alle dipendenze di un datore di lavoro [...]con rapporto di lavoro subordinato anche speciale”*, di comprendere nell'area antinfortunistica anche lavoratori che non rientrano nel tradizionale concetto di subordinati. Questo ha permesso una maggiore consapevolezza del fatto che la tutela antinfortunistica non può riguardare solo il dipendente subordinato, in quanto essendo oggi il mondo del lavoro caratterizzato da variabile flessibilità contrattuali, non si può far riferimento al contratto di lavoro in materia antinfortunistica, ma piuttosto bisogna guardare all'attività lavorativa in sé. Infatti l'art. 3 comma 4 del D.Lgs 81/08 afferma che tale decreto *“si applica a tutti i lavoratori e lavoratrici, subordinati ed autonomi, fermo restando quanto previsto nei commi successivi”*. La tutela prevenzionistica si applica a tutte le categorie lavoratrici, tranne qualche eccezione, in quanto lo scopo di tale normativa è l'integrità psicofisica della persona che svolge un'attività lavorativa, compresi quindi anche i lavoratori autonomi. Il bisogno di avviare una cultura prevenzionistica antinfortunistica viene esplicitata anche dall' art. 8 del decreto in questione, con la formazione di un sistema informativo nazionale per la prevenzione nei luoghi di lavoro (SINP), il cui compito è *“di fornire dati utili per orientare, programmare, pianificare e valutare l'efficacia dell'attività di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, relativamente ai lavoratori iscritti e non iscritti agli enti assicurativi pubblici, e per indirizzare le attività di vigilanza, attraverso l'utilizzo integrato delle informazioni disponibili negli attuali sistemi informativi, anche tramite l'integrazione di specifici archivi e la creazione di banche dati unificate”*, e *“i contenuti dei flussi informativi devono almeno riguardare: il quadro produttivo ed occupazionale; il quadro dei rischi; il quadro di salute e sicurezza dei lavoratori; il quadro degli interventi di prevenzione delle istituzioni preposte; il quadro degli interventi di vigilanza”*(art. 8 D.Lgs 81/08).

Un altro punto innovativo del D.Lgs 81/08 di particolare importanza, riguarda la definizione di “salute”: *stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità* (art. 2 comma 1 lett. o D.Lgs 81/08).

Questa nuova definizione ci permette di acquisire la consapevolezza che in un'ottica preventiva, la sicurezza sul lavoro non può essere ricondotta a un'alterazione fisica-biologica come l'insorgere di patologie o lesioni, ma riguarda la piena integrità psico-fisica nel contesto lavorativo, focalizzando anche tutte le problematiche psicosociali, dando anche maggiore attenzione all'ergonomia. A riguardo i generici rischi di natura psicosociale sono sostituiti dalla nozione stress lavoro-correlato.

Le innovazioni apportate dal D.Lgs 81/08, riguardano anche la valutazione di rischi sanciti dall'art. 28, *“La valutazione [...] deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato”*, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004 [...], e la modalità di effettuazione della valutazione dei rischi sanciti dall'art. 29, *“Il datore di lavoro effettua la valutazione ed elabora il documento, in collaborazione con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il medico competente”*. Il primo articolo in questione mira a far puntare l'attenzione dei datori, dei lavoratori ed dei loro rappresentanti, sullo stress da lavoro e ad indicare loro *“alcuni dei segnali che possono indicare problemi relativi allo stress da lavoro”*. Inoltre hanno l'obbligo di intervenire, eliminare, ridurre i problemi di stress da lavoro e adottare provvedimenti antistress. I datori di lavoro devono monitorare: l'organizzazione del lavoro e i suoi processi; le condizioni lavorative ed ambientali; la comunicazione; i fattori soggettivi, e a tutti quei rischi immateriali dei lavoratori ricollegabili al lavoro. Secondo l'art. 29 il datore ha l'obbligo di valutare con il coinvolgimento delle figure aziendali come RSPP e RSL, il medico competente ed eventuali soggetti interni/esterni indicati dalle organizzazioni, e certificare con la redazione di un documento il Dvr (documento di valutazione dei rischi) la valutazione dei rischi e del benessere psicofisico dei propri dipendenti. L'omissione o la parzialità di compilazione di tale documento può comportare per il datore pubblico una sanzione penale che va dall'ammenda di 5 a 15 mila euro all'arresto da 4 a 8 mesi.

3.5 Stress lavoro-correlato

Lo stress è il secondo problema di salute legato all'attività lavorativa riferito più frequentemente. Esso colpisce più di 40 milioni di persone; interessa quasi un lavoratore europeo su quattro e secondo il rapporto della fondazione europea del 2007, i luoghi di lavoro possono costituire l'ambiente privilegiato per la prevenzione dei disturbi psicologici e per la promozione di una migliore salute psicofisica. Dagli studi condotti emerge che una percentuale compresa tra il 50% e il 60% di tutte le giornate lavorative perse è dovuta allo stress. Il numero di persone che soffrono di stress legato all'attività lavorativa è destinato ad aumentare.

La National Institute for Occupational Safety and Health, (NIOSH, 1999), ha definito lo stress *“reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifestano quando le richieste lavorative non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore”*. La Commissione Europea invece lo definisce *“reazione ad aspetti avversi e nocivi del contenuto, dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro. E' uno stato caratterizzato da elevati livelli di eccitazione ed ansia, spesso accompagnati da senso di inadeguatezza”*.

Lo stress si manifesta quando le persone percepiscono uno squilibrio tra le richieste avanzate nei loro confronti e le risorse a loro disposizione per far fronte a tali richieste.

I soggetti spesso tendono a percepire il proprio ambiente di lavoro come molto stressante, non riuscendo a gestire le tensioni causate dall'intensa attività lavorativa.

Uno dei motivi principali è dovuto al fatto che i lavoratori non riescono a far valere i propri interessi. Quest'atteggiamento li spinge ad adottare comportamenti di distacco verso l'organizzazione nella quale lavorano, causando molto spesso un calo della qualità della loro prestazione. Quando le organizzazioni si accorgono di questa inefficienza, talvolta agiscono colpevolizzando il singolo lavoratore anziché riflettere e indagare sulla propria qualità gestionale.

La società di oggi, in continuo mutamento, porta le organizzazioni a ridefinire i propri obiettivi per garantirsi la sopravvivenza nel mercato. Tutto ciò porta altrettante modifiche nel modo di lavorare. I lavoratori spesso si alternano tra più aziende e più ambienti di lavoro trovando difficoltà ad instaurare relazioni efficaci e di sostegno con i colleghi, perché hanno poco tempo per trovare qualcuno di fiducia con cui confrontarsi. Questi elementi facilitano l'insorgenza di patologie organizzative che compromettono la

qualità dei beni e dei servizi offerti ai clienti, sia la salute dei lavoratori. Se infatti le organizzazioni non sostengono i propri lavoratori, fornendo loro adeguati strumenti per gestire e fronteggiare i cambiamenti, e organizzando il lavoro anche sulla base delle esigenze degli stessi, contribuiscono all'insorgenza di alcune patologie, tra cui lo stress. Con stress lavorativo o occupazionale ci si riferisce all'impatto dei compiti affrontati dagli individui durante l'esercizio degli incarichi, ruoli e responsabilità professionali sulla sfera del proprio benessere psico-fisico (Lazarus & Folkman, 1984).

Nell'ambito degli studi sul benessere organizzativo, il rischio stress-lavoro correlato è ampiamente riconosciuto (Cox, 1978; Cooper, Sloan & Williams, 1988; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist 1996; Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998; Van der Doef & Maes, 1999, Cox, Griffiths & Rial-Gonzales, 2000; Maslach & Leiter, 2000; Schaufeli & Kompier, 2001; Avallone & Pamploatas, 2005).

Lo stress lavoro-correlato è quella condizione particolare di tensione continua e di malessere che può nascere quando i contenuti del lavoro e il modo con cui si svolge sono tali da sottoporre un lavoratore a richieste eccessive per le sue possibilità. Esso, come abbiamo detto, può essere determinato vari fattori, quali il contenuto del lavoro, l'eventuale inadeguatezza nella gestione dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro, carenze nella comunità, ecc.

E' possibile osservare situazioni di stress in ogni tipologia di attività e in ogni luogo di lavoro. Ogni lavoratore può essere stressato, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, dal settore di attività o dalla tipologia del contratto o del rapporto di lavoro. Questo però non significa che tutti i luoghi di lavoro e tutti i lavoratori ne siano necessariamente interessati, ma indica che il rischio di stress lavoro-correlato è un rischio ubiquitario che deve essere valutato in ogni situazione lavorativa.

Ad un livello individuale, lo stress occupazionale rappresenta una seria minaccia alla qualità della vita dei lavoratori (Danna & Griffin, 1999; Dyck, 2001). Organizzazioni "stressate" influenzano la motivazione e il grado di impegno che il lavoratore pone nella sua attività. In termini generali, i lavoratori nello svolgimento di una particolare mansione, gestiscono due diversi ordini di tensioni (con tensioni si denota il risultato dell'essere soggetti all'applicazione di qualche tipo di forza) come risultato dell'interazione con il proprio contesto: gli stressor e le risorse (Schaufeli & Bakker, 2004). Quando si parla di stressor occupazionali, ci si riferisce al grado in cui l'ambiente lavorativo fornisce stimoli la cui gestione richiede investimenti fisici, cognitivi ed emotivi. Al contrario, le risorse occupazionali sono concettualizzate come

una riserva di risorse cui l'individuo attinge per la gestione degli stressor (Hobfoll, 1989).

Le risorse occupazionali mitigano gli effetti degli stressor, contribuendo ad evitare situazioni di "esaurimento" con conseguenti ricadute di ordine psico-fisico sul benessere degli individui. Così ad esempio nei gruppi di lavoro il supporto sociale (risorsa) può ridurre gli effetti del conflitto (stressor) oppure dell'ansietà (risultato dello stress). Dall'inizio degli anni Novanta, i concetti di stress lavorativo, strategie di gestione delle pressioni e delle conseguenze dello stress sul posto di lavoro, "dominano" il tema della salute nelle organizzazioni (Nelson & Campbell, 2007). Non è possibile stilare un elenco esaustivo dei fattori che causano lo stress lavoro-correlato anche se si possono distinguere due gruppi di fattori di rischio:

- fattori oggettivi, che ottengono alla tipologia del lavoro esaminato e al contesto in cui si svolge;
- fattori soggettivi, che si riferiscono al modo in cui è organizzato il lavoro e al contesto in cui si svolge.

Alcune delle cause di stress da lavoro sono: mancanza di una chiara descrizione del proprio ruolo, responsabilità gravose non accompagnate da un grado di autorità o di potere adeguato, precarietà, discriminazioni, elevato carico di lavoro, conflittualità tra colleghi e lavoro pericoloso.

Secondo la *Commissione Europea- Direzione generale occupazione e affari sociali-*, i fattori più comuni che possono determinare stress legato all'attività lavorativa sono:

- *quantità di lavoro da eseguire eccessiva oppure insufficiente;*
- *tempo insufficiente per portare a termine il lavoro in maniera soddisfacente sia per gli altri che per se stessi;*
- *mancanza di una chiara descrizione del lavoro da svolgere o di una linea gerarchica;*
- *ricompensa insufficiente, non proporzionale alla prestazione;*
- *impossibilità di esprimere lamentele;*
- *responsabilità gravose non accompagnate da autorità o potere decisionale adeguati;*
- *mancanza di collaborazione e sostegno da parte di superiori, colleghi o subordinati;*
- *impossibilità di esprimere effettivamente talenti o capacità personali;*

- *manca di controllo o di giusto orgoglio per il prodotto finito del proprio lavoro;*
- *precarità del posto di lavoro, incertezza della posizione occupata;*
- *condizioni di lavoro spiacevoli o lavoro pericoloso;*
- *possibilità che un piccolo errore o disattenzione possano avere conseguenze grave.*

Una situazione lavorativa stressante si ripercuote negativamente anche sulla vita privata, innescando la “sindrome del corridoio”. Per l’Ispesl, la sindrome da corridoio, è la non capacità di distinguere tra la sfera lavorativa e la sfera privata. Tuttavia, nonostante esso rappresenti una condizione fondamentale del disagio lavorativo, non è corretto attribuire le cause esclusivamente alla risposta soggettiva del lavoratore o, viceversa, a disfunzionalità dell’organizzazione. Lo stress lavorativo si verifica quando non vi è una giusta distribuzione tra il carico di lavoro e la percezione del soggetto di avere un controllo su di esso (Karasek & Theorell, 1990), con conseguenze in termini di squilibrio tra prestazione e relativi rinforzi percepiti e tra sforzo e ricompensa (Siegrist & Peter, 1996). Le ricerche sullo stress si sono concentrate maggiormente sul modo in cui l’individuo è in grado di gestirlo e su come egli affronta situazioni repute stressanti, piuttosto che su come gli ambienti di lavoro possono determinare o mitigare stati di disagio o di pressione. Sembra invece ormai accertato che i principali responsabili di malattie, stress ed esaurimento siano proprio fattori legati al luogo di lavoro¹.

3.6 Psicologia Funzionale e stress lavoro-correlato

Secondo l’approccio della psicologia Funzionale alcune modalità alterate del lavoro possono incidere negativamente sui funzionamenti di fondo psico-fisiologici della persona, soprattutto in quelli collegati al lavoro. Se questi funzionamenti si alterano, a loro volta, le capacità di lavoro dell’individuo, a tutti i livelli e in qualunque condizione nel mondo del lavoro sia collocato, vengono alterate in modo disfunzionale. Secondo l’approccio della psicologia Funzionale, le determinanti del problema dello stress sul lavoro, sulle quali noi possiamo agire, sono:

¹ Karasek e colleghi (1988) hanno ideato a scopo di una ricerca un sistema di categorizzazione che permette di ordinare le occupazioni lungo un continuum. Gli autori hanno dimostrato un’incidenza significativamente maggiore dell’infarto miocardico tra gli uomini con occupazioni ad alto stress.

alcune modalità alterate del lavoro, definite “working stress”: si tratta di condizioni e modalità dell’organizzazione del lavoro a rischio di stress, negative per i Funzionamenti di fondo. Queste condizioni se non individuate, valutate e modificate possono portare allo sviluppo di condizioni di stress sul lavoro che incidono notevolmente sulla qualità della vita del singolo soggetto, portando ad un peggioramento delle condizioni di salute psico-fisiche sul piano personale e ad un peggioramento delle relazioni sociali ed affettive nonché della prestazione lavorativa (in termini di efficacia ed efficienza) sul piano organizzativo;

i funzionamenti psico-fisiologici di fondo collegati al mondo del lavoro;

le capacità di lavoro, i funzionamenti della persona nel lavoro.



Fig. 1 *Stress sul lavoro* (Rispoli, 2006)

Alcuni funzionamenti della persona nel lavoro secondo il Funzionalismo moderno, li possiamo mettere in relazione con lo stress e il benessere, e individuare dove e come intervenire per migliorare lo stato di un’Azienda e lo stato del personale che vi lavora.



Fig. 2 *Funzionamenti nel lavoro* (Rispoli, 2006)

Se si guarda solo alle capacità di lavoro senza andare a guardare ai funzionamenti psico-fisiologici di fondo delle persone e alle modalità di lavoro alterate che possono creare stress, non si riesce a capire dove agire per combattere realmente ed efficacemente lo stress sul lavoro.

Nella figura 3 sono riportate le polarità dei funzionamenti di fondo collegati al lavoro, che rendono possibili o meno le varie specifiche capacità sul lavoro.

Per esempio la polarità *Controllo-Lasciare* ci dice che una persona nel mondo del lavoro, a qualunque livello si trovi, deve avere la capacità di passare morbidamente da una situazione di un controllo rigido ad una di un controllo morbido, in base alle richieste ambientali. Indubbiamente in determinate occasioni serve la capacità di avere un controllo elevato e rigido, ma in altre occasioni un controllo troppo forte non è utile, o addirittura può essere dannoso perché finisce per logorare l'organismo, portare a stress e rendere molto meno efficace il Controllo stesso quando serve veramente. La possibilità di allentare di tanto in tanto la morsa del Controllo è indispensabile per permettere all'intero organismo di rigenerarsi. E ancora una volta il danno che ne deriva non è solo al singolo individuo ma all'Azienda intera.

Funzionamenti psicofisiologici di fondo collegati al lavoro alla radice delle capacità lavorative

Controllo.-Lasciare	Assertività -adeguarsi
Tenere- Essere tenuti	Essere visti vedere l'altro
Dare – Ricevere	Appartenenza -estraneità
Forza – Delicatezza	Influenzare – rispettare
Contatto - Distanza	Creare il nuovo conformarsi
Portarsi l' altro – Farsi condurre	Velocità – Lentezza
Condividere – Tenere per Sé	Mostrarsi -Intimità

Fig. 3 *Funzionamenti di fondo collegati al lavoro* (Rispoli, 2006)

La polarità *Assertività-Adeguarsi* ci dice, analogamente, che se una persona vuole essere produttiva e capace nel mondo del lavoro deve sicuramente essere assertiva, deve far valere con sicurezza le proprie idee giuste e utili senza rinunciare, senza scoraggiarsi, senza arrendersi. Ma una persona che fa solo questo non sarebbe una persona utile all'interno dell'organizzazione, perché chi lavora deve sapersi anche adeguare alle idee e alle indicazioni degli altri senza ostinarsi inutilmente e in modo testardo sulle proprie (Rispoli, 2006).

La visione "*Funzionale*" è un contributo che si pone l'obiettivo di analizzare sia singolarmente che in tutte le loro interconnessioni reciproche *le Funzioni vitali* dell'Azienda, cioè tutti quegli elementi che sono di importanza fondamentale affinché l'Azienda possa raggiungere e conservare nel tempo uno stato di salute *complessivo*, affinché possa realizzare uno stato di *benessere pieno, ampio, globale*; che non sia cioè limitato solo alla produttività, o al profitto, o solo all'immagine esterna, o solo alla creatività, o soltanto alla soddisfazione della dirigenza, o al benessere di chi ci lavora, o soltanto alla sua capacità innovativa, oppure solo alla facilità di movimenti e di cambiamenti possibili (Rispoli, 2001).

E' oggi necessario assumere una *visione globale* di un sistema complesso come l'Azienda, che possa tenere in considerazione tutti questi aspetti insieme, tutti gli elementi che determinano la vitalità e la capacità di vita piena di un'Azienda, senza

escluderne nessuno; una visione che, al contempo, non sia però né vaga né generica, ma che sia in grado di scendere nell'operatività concreta, che fornisca indicazioni precise ed utilizzabili nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

3.7 I rischi psicosociali legati allo stress lavoro-correlato

Con il D.Lgs 81/08, il datore di lavoro ha l'obbligo della valutazione dei rischi psicosociali, che rappresenta un modo diverso di trattare il tema della sicurezza in azienda. Infatti il termine stesso psicosociale presuppone un metodo integrato allo studio del comportamento umano e alla progettazione degli interventi che prende in considerazione la dimensione individuale e quella socio-culturale. Nello specifico è uno studio integrato tra la dimensione individuale e l'ambiente di lavoro. La valutazione dei rischi psicosociali prevede:

- l'identificazione delle sorgenti di pericolo;
- individuazione dei conseguenti potenziali rischi di esposizione in relazione alla presenza di persone;
- la valutazione e la stima dell'entità dei rischi accertati;
- l'individuazione delle misure di prevenzione e protezione;
- il programma delle misure.

E' importante ribadire la distinzione tra rischio e pericolo. Quest'ultimo è stato definito, dalla Direttiva Quadro Europea come *“proprietà o qualità intrinseca di una determinata entità, sostanze o metodi di lavoro, che hanno il potenziale di causare dei danni”*. Il rischio invece è inteso come *“la probabilità che sia raggiunto il livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego e/o di esposizione nonché le dimensioni possibili del danno stesso”*. I rischi possono essere suddivisi in:

- *rischi per la sicurezza*: responsabili di incidenti o infortuni e fanno riferimento ad un danno fisico in conseguenza di un trauma;
- *rischi per la salute*: responsabili di un disequilibrio biologico dei lavoratori o lavori che causano l'emissione di sostanza dannose;
- *rischi trasversali*: responsabili delle interazioni disfunzionali di tipo ergonomico, organizzativo e psicologico.

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha definito i rischi psicosociali in termini di interazione del contenuto del lavoro, gestione ed organizzazione del lavoro, condizioni ambientali ed organizzative da un lato, competenze ed esigenze dei lavoratori dipendenti dall'altro. Cox e Griffiths (1995) definiscono i rischi psicosociali come quegli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici. La comparsa delle ricerche psicosociali avviate negli anni '60 e i successivi studi sull'ambiente di lavoro hanno spostato l'interesse, per i rischi psicosociali, da una prospettiva individuale all'analisi delle caratteristiche dell'ambiente di lavoro potenzialmente dannosi per l'uomo. Le principali fonti di rischi psicosociali fanno riferimento al contesto e al contenuto del lavoro (ISPESL, 2002).

3.7.1 Fattori di rischio legate al contesto

Le condizioni di rischio legate al contesto lavorativo sono:

- **Funzione e cultura organizzativa:** da diversi studi si evidenzia che la percezione dei lavoratori nei confronti della loro organizzazione si caratterizza per tre diversi ambiti di funzione e cultura organizzativa: l'organizzazione come ambiente di sviluppo, di mansioni e di risoluzione di problemi (Cox & Howarth, 1990; Cox & Kuk, 1991; Cox & Leiter, 1992). Se l'organizzazione manca in questi tre ambiti, molto probabilmente viene vissuta come stressante e quindi potenzialmente a rischio per i suoi dipendenti.
- **Ruolo nell'ambito dell'organizzazione:** può diventare un rischio psicosociale in relazione:
 - all'ambiguità di ruolo, che si verifica quando chi lavora, non dispone delle informazioni necessarie circa gli ambiti e le responsabilità della mansione svolta, le aspettative dei colleghi di lavoro rispetto al ruolo o i compiti affidategli. Tutto ciò potrebbe portare ad una minore soddisfazione, a maggiori tensioni ed infine ad un abbassamento di autostima (Kann & coll., 1964);
 - al conflitto di ruolo, si verifica quando le aspettative di ruolo possono risultare incompatibili con esigenze, bisogni, valori, o etica della persona chiamata a svolgere quel ruolo o sono incompatibili con l'esecuzione del ruolo. Cooper (1988) distingue: il *conflitto ruolo persona*, quando l'individuo vorrebbe svolgere una mansione differente rispetto a quella che gli si propone; *conflitto intramandatario*, la persona viene sottoposta a due richieste di ruolo contraddittorie da parte di un singolo o di un gruppo, ad esempio gli si chiede di svolgere un compito ma non possiede il personale sufficiente

per poterlo svolgere con successo; il *conflitto intermandatario*, quando le richieste contraddittorie provengono da individui o gruppi diversi, ad esempio quando si chiede ad un individuo di adottare un comportamento tale per cui può essere gradito a qualcuno e sgradito a qualcun altro; ed infine il *sovraccarico di ruolo* quando viene assegnato più lavoro di quanto un individuo possa fare;

- la responsabilità per le altre persone, alcuni studi (Wardell et al., 1964; French & Caplan, 1970; Leiter, 1991) mostrano disfunzioni dell'apparato circolatorio, aumento di comportamenti auto lesivi, come il fumo eccessivo, e nelle professioni di aiuto è associato ad esaurimento e depersonalizzazione nella relazione con il paziente.

• **Evoluzione della carriera:** ad esempio la mancanza di evoluzioni di carriera rispetto alle proprie aspettative o ambizioni può essere una fonte di rischio in quanto può causare delusione per la frustrazione delle proprie ambizioni. Così come *“la sovrappromozione, legata ad un conseguente senso di inadeguatezza e al timore di non essere all'altezza del compito, o le retrocessioni connesse invece alla sensazione di frustrazione insoddisfazione e demotivazione, possono influire negativamente sulla performance lavorativa degli individui e minare pericolosamente il loro benessere fisico e mentale”* (Favretto, 1996, p.79). Oltre a questi due possibili rischi non bisogna dimenticare l'insicurezza del proprio posto di lavoro, che genera ansia disturbi psicosomatici, patologie fisiche e psicologiche.

• **Autonomia decisionale/Controllo:** secondo alcuni dati di ricerca sullo stress lavoro correlato (Ispesl, 2002), l'autonomia ed il controllo sono due fattori importanti, in quanto si legano alla possibilità che i lavoratori hanno di partecipare al processo decisionale che riguarda il loro lavoro. *“Un coinvolgimento attivo della persona nei processi decisionali contribuisce ad un maggiore investimento nell'organizzazione e un crescente investimento alla stessa, così come d'altra parte se la persona, non viene coinvolta e resa partecipe all'attività può facilmente provocare l'insorgenza di stati d'animo negativi”* (Favretto, 1996, p.81), come stress, disturbi ansiosi, depressivi, bassa autostima.

• **Rapporti interpersonali sul lavoro:** ulteriore fonte di rischi psicosociali sono le dinamiche patologiche delle relazioni nei luoghi di lavoro con i colleghi e i superiori. Il gruppo formato con i colleghi di lavoro costituisce una delle reti sociali più importanti della vita adulta e la scarsa qualità di queste relazioni depriva la persona di un importante fattore antistress. Se l'ambiente di lavoro viene vissuto come insicuro ed ostile, ecco che l'esperienza lavorativa viene a perdere la sua funzione di integrazione

sociale e realizzazione del sé tornando a rappresentare un fattore di rischio per la qualità della vita dei lavoratori (Depolo, 2003). Infatti il supporto sociale funge da mediatore tra fattori stressogeni e tensioni di lavoro in quanto riduce le tensioni provate, attenua gli spessori percepiti, controlla il rapporto stressore-tensione (Viswesvaran et al. 1999).

- **Interfaccia casa-lavoro:** si riferisce a tutte quelle pressioni che derivano dall'ambito familiare o dal contesto di vita non lavorativo che espongono l'individuo a conflitti che si ripercuotono sulla performance ed efficienza lavorativa, e sull'adattamento lavorativo (Cooper, 1986).

3.7.2 Fattori di rischio legati al contenuto

I principali fattori di rischio legati al contenuto lavorativo sono:

- **Ambiente ed attrezzature di lavoro:** molte condizioni fisiche possono incidere negativamente ed essere fonti di stress, riducendo la tolleranza agli stressor e la motivazione al lavoro o causare disturbi fisici o psicologici, incidendo, ad esempio sulla concentrazione, in generale possono incidere negativamente sul benessere e sulla soddisfazione lavorativa. Cooper (1988) elenca tra queste condizioni la rumorosità, la scarsa illuminazione, le vibrazioni e la variazione di temperatura, ventilazione ed umidità, le scarse condizioni igieniche. Le condizioni ambientali e la qualità dell'aria sono a volte responsabili della *Sick Building Syndrome* o SBS (Sindrome del palazzo ammalato), caratterizzata da irritazioni delle mucose degli occhi, naso, gola; disturbi neuropsichiatrici, come mal di testa confusione; disturbi dermatologici, come prurito o pelle secca; sintomi asmatici; percezione di odori e gusti spiacevoli. Non è riconducibile ad un singolo agente nocivo ma ad una costellazioni di fattori che includono la percezione di salubrità dell'aria da parte del soggetto e l'ergonomia della postazioni di lavoro. La carenza di strumenti ed attrezzature adeguate allo svolgimento del proprio lavoro sono anch'essi elementi stressogeni.

- **Pianificazione dei compiti:** tra questi possiamo includere la carenza di varietà, la ripetitività, la monotonia la scarsa possibilità di apprendere e la noia. Spesso sono associati ad ansia, depressione e scarso benessere psicologico, oltre ad alcuni disturbi fisici come quelli muscolo-scheletrici o digestivi, e a condotte comportamentali come tabagismo e alcool.

- **Carico/ritmi di lavoro:** sia il lavoro sovrastimato che sottostimato possono essere fonte di rischio allo stress (Frankeuser, 1975; Stewart, 1976). Bisogna distinguere tra carico di lavoro quantitativo, la quantità di lavoro da fare, e carico di lavoro qualitativo

la difficoltà, la complessità del lavoro da realizzare (French & Clapan, 1970). Nel caso in cui il workload qualitativo sia molto alto, l'aumento delle ore di lavoro può portare ad una diminuzione dello strain, perché diminuisce nel tempo lo sforzo necessario per l'esecuzione del compito. Ma lo stesso aumento delle ore di lavoro in una situazione di workload qualitativamente basso presumibilmente aumenterà lo strain perché il carico di lavoro diventa sottodimensionato. Oltre al carico di lavoro bisogna considerare anche la rapidità e l'urgenza con cui bisogna svolgere il compito; elevati ritmi è dannoso sia per la salute fisica che psicologica (Cox, 1985a, 1985b; Smith, 1985).

- **Orario di lavoro:** è stato dimostrato che il lavoro prolungato porta a particolari preoccupazioni per la salute fisica e psicologica esponendo il lavoratore a molti rischi correlati alla sicurezza nei luoghi di lavoro (Rosa et al., 1989). Infatti lavorare per delle ore in eccesso può causare abbassamento dello stato di allerta, aumento della sensazione di fatica e diminuzione delle ore di sonno, che può interferire negativamente con la prestazione e il rendimento lavorativo abbassando la produttività individuale. Da alcuni studi di Warr (1992) si evidenzia una differenza del tipo di rischi o tra un manuale e un manageriale. Il primo è maggiormente esposto a rischi legati al carico di lavoro, al basso potere decisionale e di partecipazione, ed alla scarsa varietà dei compiti. Il secondo invece è maggiormente esposto a rischi legati al sovraccarico di problemi, al ruolo e all'incertezza lavorativa.

- **Cambiamento organizzativo:** sul come viene gestito e comunicato. A questo elenco non bisogna dimenticare la rilevazione di sintomi fisici, psichico-emozionali e comportamentali in quanto possono essere predittori del pericolo di rischio e quindi permettere di intervenire preventivamente, la formazione, per assicurare ai singoli soggetti le capacità necessarie per eseguire la loro mansione e sviluppare la creatività, la motivazione; e i fattori individuali, tenendo conto delle differenze individuali. Anche il burnout, e il mobbing sono da considerare altre possibili espressioni del rischio psicosociale; essi presentano caratteristiche specifiche, seppure il processo di stress costituisca per tutte una matrice comune.

Capitolo Quarto

Valutazione, intervento e prevenzione dei rischi psicosociali

4.1 Premessa

La valutazione dei rischi psicosociali prevede gli stessi principi e metodi per la valutazione degli altri rischi professionali. Infatti la legislazione comunitaria ha dato una guida che viene utilizzata per la valutazione dei rischi fisici, biologici, chimici. Questa metodologia di valutazione si basa sui “cicli di controllo” tramite il quale si identificano, analizzano e gestiscono i rischi al fine di proteggere il lavoratore.

Questo ciclo è formato da sei fasi: valutazione dei rischi associati; attuazione di strategia di controllo dei rischi; monitoraggio dell’efficacia delle strategie di controllo; rivalutazione dei rischi; informazione e formazione dei lavoratori esposti a rischi (ISPESL, 2002).

Grazie a queste azioni si possono individuare le possibili cause che possono indurre danno nei lavoratori, si valuta la possibilità di poter eliminare il pericolo e si attuano le misure preventive e protettive al controllo dei rischi: così attuare programmi di prevenzione è importante sia a livello organizzativo che individuale. Si può intervenire attraverso azioni di prevenzione primaria, volta a far fronte allo stress mediante la modificazione della gestione del lavoro; prevenzione secondaria che mira ad incrementare le abilità individuali di gestione dello stress attraverso specifico apprendimento, e prevenzione terziaria, che focalizza il proprio intervento sulla riduzione dell’impatto dello stress lavorativo sulle condizioni fisiche e psicologiche.

I fattori su cui intervenire e che contribuiscono al miglioramento del benessere organizzativo sono diversi: la cultura e il comportamento organizzativo; le relazioni interpersonali; gli stili di leadership; la struttura e i ruoli organizzativi, le procedure e i meccanismi operativi; le strategie; lo sviluppo delle risorse umane; la struttura fisica (D’amato & Majer, 2005). Il concetto di salute organizzativa si articola e include gli aspetti legati alla sensazione di benessere psicologico e sociale e questo permette di considerare in maniera più approfondita il contesto relazionale in cui l’individuo lavora. Il benessere diventa un elemento da tutelare tramite interventi sulla salute organizzativa e sul clima organizzativo in modo da migliorare la qualità della vita dell’intera comunità

lavorativa. Tramite questi interventi psicosociali è possibile produrre cambiamenti nella percezione che i lavoratori hanno del proprio contesto di lavoro, attraverso strategie, quali un aumento del grado di partecipazione e di supporto sociale, miglioramento della comunicazione, riduzione dell'ambiguità e del conflitto di ruolo, maggiore equità distributiva, aumento dell'autonomia lavorativa. Il benessere organizzativo potrebbe essere rappresentato come una sorta di struttura a più livelli o gradini in cui ogni gradino superiore contiene in sé quello precedente: un primo gradino legato strettamente all'individuo che opera secondo i principi dell'empowerment; un secondo gradino in cui si pone il clima organizzativo che si modula in base alle relazioni che ogni individuo instaura all'interno del proprio posto di lavoro, sia esso un collaboratore o un superiore; il terzo gradino caratterizzato dalla salute organizzativa nel complesso. Tutti questi livelli contribuiscono affinché si raggiunga il benessere organizzativo per tutti gli attori coinvolti in un'organizzazione. Il benessere organizzativo potrebbe essere raggiunto quindi, partendo da un livello individuale tramite un processo di empowerment, in grado di dare alle persone che agiscono in un'organizzazione, quelle capacità relazionali e competenze emotive, che permettono di sviluppare una visione sistemica dell'organizzazione. Le persone sono quindi in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti culturali, tecnologici e organizzativi e di rispondere con entusiasmo, ottimismo, efficacia ed efficienza alle sfide di una società sempre più complessa e di un mercato in continua evoluzione (Bruscaglioni, 2007). A livello intermedio si pone il clima organizzativo, come riflesso delle capacità da parte dell'impresa di rispondere alle esigenze e aspettative di soddisfazione, ai desideri e ai bisogni di crescita del proprio personale (Spaltro, 2000). Tramite un'analisi del clima organizzativo è possibile quindi individuare anomalie, disfunzioni e aree di criticità, che se ignorate rischierebbero di contaminare la comunicazione interna e di conseguenza tutto il clima aziendale con effetti deleteri sulla motivazione del personale, sul senso di appartenenza. L'ultimo gradino da prendere in considerazione è quello che riguarda la salute organizzativa nel suo complesso. Il costrutto di salute, difatti, implica una concezione complessa di salute e benessere, in grado di mettere in relazione variabili soggettive con variabili organizzative e culturali (Avallone & Paplomatas, 2005). Dalla letteratura esistente, si può desumere una definizione più ampia, identificando un'organizzazione in salute quando concorrano *“tutte le condizioni in presenza delle quali un'organizzazione è capace, nel suo complesso, di esprimere salute e di mantenere condizioni di benessere e*

qualità di vita elevate per la propria comunità lavorativa” (Avallone & Paplomatas, 2005, p.7).

Un'organizzazione può considerarsi in buona salute se:

- allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
- pone obiettivi chiari ed espliciti; è coerente tra enunciati e prassi operative;
- riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti; stimola nuove potenzialità;
- ascolta le istanze dei dipendenti;
- mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro;
- adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali;
- stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo;
- assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi;
- assicura equità di trattamento a livello di retribuzione, di assegnazione di responsabilità, di avanzamento di carriera;
- stimola nei dipendenti il senso di utilità sociale;
- è aperta all'ambiente esterno, all'innovazione tecnologica e culturale;
- è attenta ai fattori di stress, alla conflittualità, alle caratteristiche del compito (Avallone & Bonaretti, 2003).

La letteratura sulla salute organizzativa, seppur caratterizzata dalle differenze metodologiche e di analisi che ogni approccio propone, ribadisce che le diverse concezioni concordano nel sottolineare la forte interdipendenza tra tre livelli di analisi:

- 1) l'individuo, inteso come singola persona che all'interno della dimensione lavorativa porta con sé necessità e bisogni legati anche all'ambiente giornaliero extra-lavorativo, che influiscono sulle sue prestazioni e sul suo vissuto al lavoro;
- 2) il gruppo, che può essere considerato non semplicisticamente la somma delle singole parti che lo compongono, ma un insieme all'interno del quale i singoli componenti portano qualcosa di sé, che diventa gruppaltà anche solo per il trovarsi nella stessa dimensione lavorativa;
- 3) l'organizzazione, portatrice anch'essa di una propria cultura, di identità e di obiettivi istituzionali.

Il moderno concetto di salute, dunque, supera la separazione tra individuo e organizzazione, evidenziando come entrambi siano parte attiva, e la compromissione della 'salute' di uno di questi due attori susciti una circolarità di interazioni che

coinvolge ed inficia anche quella dell'altro. Come hanno evidenziato gli studi sul commitment (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), quando si rilevano condizioni di scarso benessere organizzativo si determinano, sul piano concreto, fenomeni quali diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno. Secondo Avallone *“la stessa definizione di salute organizzativa, comparsa negli ultimi anni, appare ancora incerta o generica, non consentendo di individuare le condizioni in presenza delle quali un'organizzazione è capace di esprimere salute e di mantenere condizioni di benessere”*(Avallone & Paplomatas, 2005, pp.7-8) e ciò è probabilmente dovuto all'ancora recente interesse verso le tematiche del benessere psicologico in ambito lavorativo. Pertanto, lo stesso autore propone di definire la salute organizzativa come *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* (ibidem, p.11). La salute organizzativa è concepita come un processo; il sistema organizzativo e sociale sono considerati agenti implicati nel mantenimento e nel cambiamento del modo di vita dei singoli insieme aspetti soggettivi ed organizzativi del funzionamento dell'azienda e degli individui.

4.2 Interventi di promozione del benessere

Molti degli interventi progettati per migliorare il rapporto individuo-contesto lavorativo, sono suddivisi in tre livelli:

- a. *livello organizzativo*, finalizzato a individuare tutti quei fattori lavorativi che causano stress. Il compito sarà quello di cambiare la struttura e le pratiche organizzative, i fattori fisici e ambientali. Un esempio di intervento a livello organizzativo sono la job design, le politiche di selezione e gestione del personale, la formazione e lo sviluppo organizzativo;
- b. *livello interfaccia individuo-organizzazione*: finalizzato a migliorare l'adattamento persona-ambiente e le relazioni sul lavoro. Un esempio sono la modifica del carico di lavoro, il livello di autonomia lavorativa, la partecipazione nelle relazioni con i colleghi;

- c. *livello individuale*: finalizzati ad incrementare le risorse dell'individuo per fronteggiare situazioni di stress. Un esempio sono gli interventi finalizzati ad incrementare le strategie di coping o apprendimento di tecniche, per ridurre i sintomi dello stress, attraverso tecniche di terapia cognitiva, di rilassamento, di counselling.

Questi tre livelli di intervento sono in parallelo con le possibili strategie di prevenzione, da quelle preventive a quelle riparative.

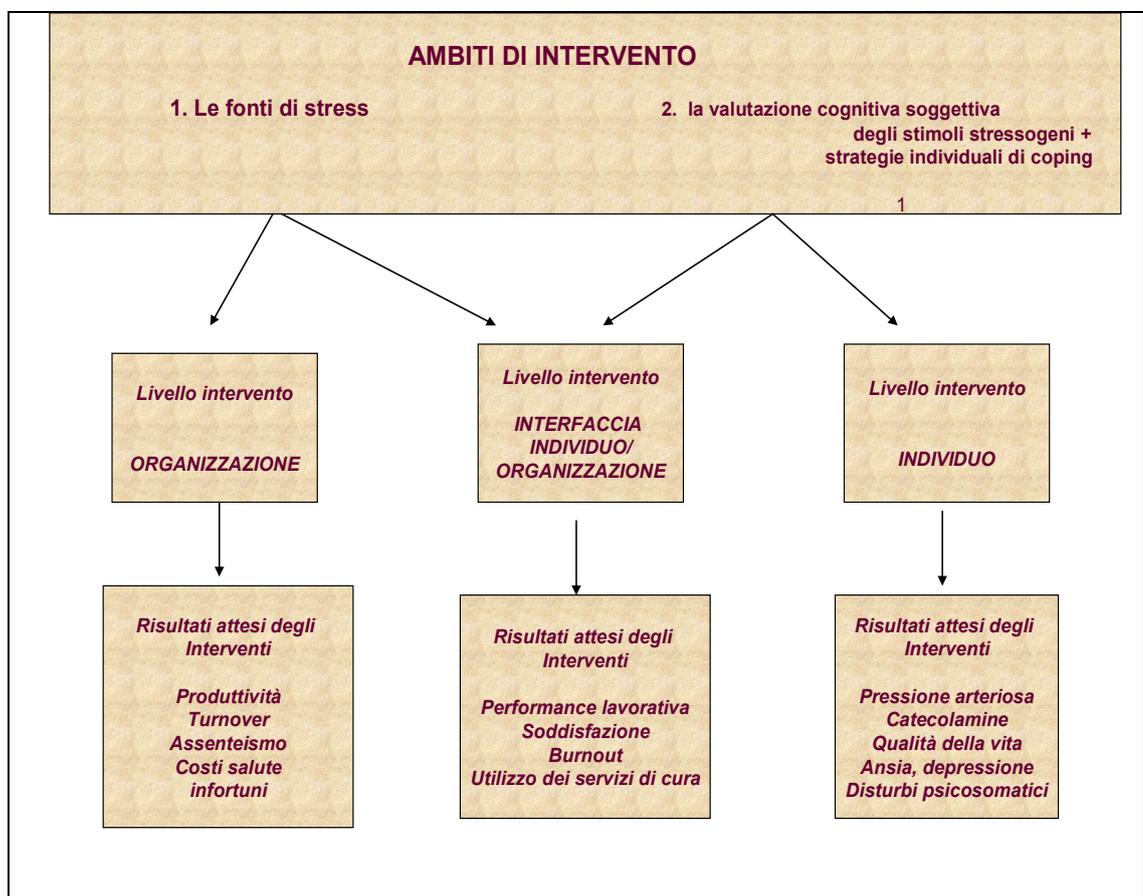


Fig. 4 Il modello degli interventi sullo stress nelle organizzazioni (Avallone & Paplomatas, 2005, p.36)

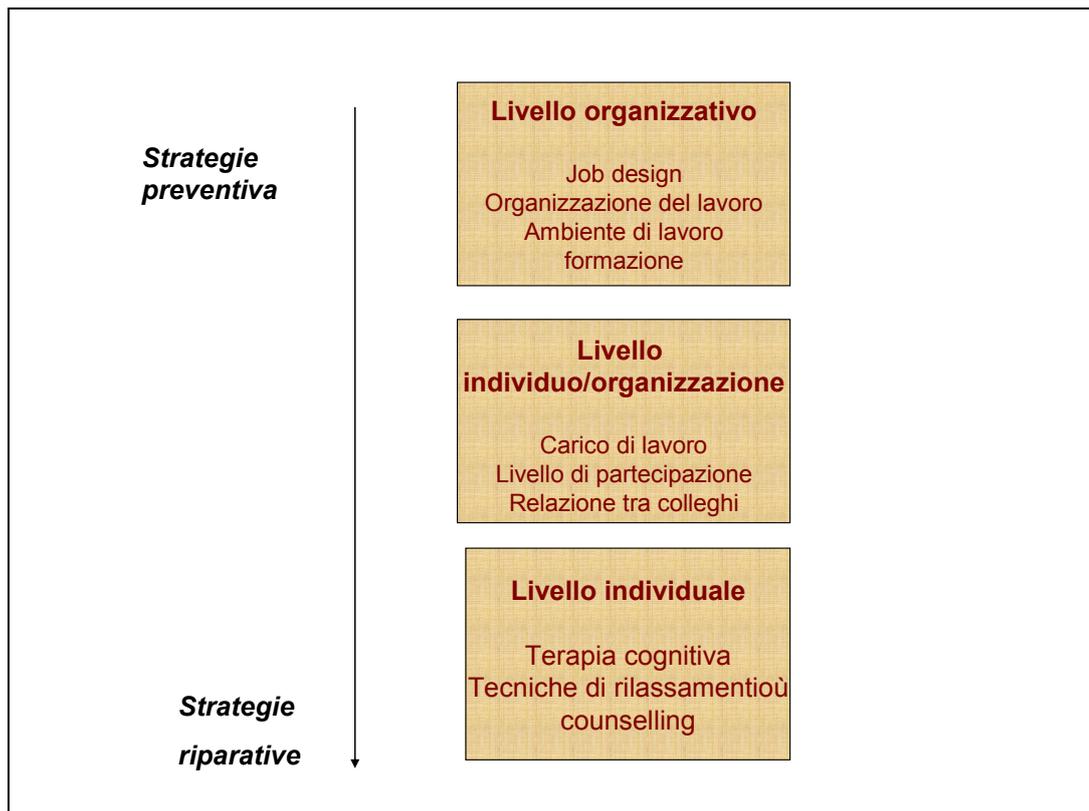


Fig. 5 Strategie preventive e riparative e livelli di intervento (Avallone & Paplomatas, 2005, p.37)

4.3 Gli interventi organizzativi

Gli interventi a livello organizzativo sono quelli che principalmente permettono di agire su una strategia di prevenzione primaria, perché mirano alla riduzione degli stressor. La promozione di capacità psicologiche e le competenze per gestire lo stress, come lo sviluppo di capacità di coping, rientrano nell'ambito della prevenzione secondaria mirata al contenimento degli effetti degli agenti stressogeni. Infine le tecniche di rilassamento i programmi di counselling, rientrano nell'ambito della prevenzione terziaria, mirata ad un intervento ripartivo.

Una recente rassegna pubblicata dall'*Health & Safety executive* (Parkers & Sparkes, 1998), dedicata in maniera esclusiva agli interventi organizzativi, propone una distinzione tra interventi *sociotecnici* e *psicosociali* (Avallone & Paplomatas, 2005).

4.3.1 Gli interventi sociotecnici

Gli interventi socio-tecnici sono finalizzati a cambiamenti di aspetti oggettivi/strutturali dell'ambiente di lavoro, che possono avere complicità sullo stato di stress o salute, come orario di lavoro, livelli gerarchici, organizzazione del lavoro. Questo tipo di intervento è caratterizzato da una specifica metodologia:

- focalizzazione su variabili oggettive, concrete, che consentono facili manipolazioni di tipo sperimentale;
- si attua dopo valutazioni di elementi di salute individuale o sintomi organizzativi come assenteismo, turnover, evidenziati senza una specifica fase di valutazione e diagnosi;
- per la valutazione si utilizzano metodi di self-report come i questionari per la rilevazione di dimensioni soggettive, percezione, attitudine. Misure di tipo oggettivo invece fanno riferimento ad aspetti cognitivi, come la memoria o i tempi di reazione; i principali indicatori sono assenteismo, turnover, infortuni, performance e livello di produttività;
 - nelle fasi di valutazione è assente la partecipazione dei dipendenti e la fase di pianificazione è affidata a ricercatori/consulenti.

4.3.2 Gli interventi psicosociali

L'obiettivo degli interventi psicosociali è finalizzato al cambiamento delle percezioni dell'ambiente di lavoro, delle determinanti della motivazione, al benessere e alla performance lavorativa, concependo i rischi psicosociali attraverso una visione più ampia rispetto agli interventi socio tecnici. Karasek (1992) li suddivide in quattro categorie principali:

- 1) *struttura del compito*, per esempio abilità, controllo, carico di lavoro, interfaccia fisica ed ergonomica;
- 2) *contesto sociale*, per esempio comunicazione, stili comunicazionali, promozione di rapporti collaborativi;
- 3) *cambiamenti macroorganizzativi*, per esempio relazioni industriali, stile manageriale, decisioni gestionali;
- 4) *cambiamenti nei processi produttivi* (Avallone & Paplomatas, 2005).

Anche gli interventi psicosociali sono caratterizzati da una specifica metodologia:

- a differenza degli interventi socio-tecnici, essi si basano su una ben precisa fase di valutazione e diagnosi, tramite l'utilizzo di strumenti self-report, come questionari, o di altre specifiche tecniche, come ad esempio chiedere ai dipendenti di elencare le possibili fonti stressogene del proprio contesto lavorativo;
- questa specifica fase di valutazione dei possibili rischi psicosociali, permette di identificare un ampio range di problemi;
- diversamente agli interventi socio-tecnici, quelli psicosociali, prevedono il coinvolgimento dei dipendenti, ovviamente supportati dagli esperti, con o senza coinvolgimento del management o dei suoi rappresentanti, anche se il coinvolgimento manageriale, sia diretto che indiretto, è rilevante per il processo;
- i dipendenti dell'organizzazione sono i protagonisti della valutazione finale dell'intervento, in quanto i dati non sono informazioni preziose solo per il vertice aziendale o per i responsabili della sicurezza, ma anche per i lavoratori che hanno partecipato al loro conseguimento.

Questi due tipi di interventi si differenziano tra di loro, non solo per l'obiettivo dell'intervento, variabili oggettive contro percezioni dell'ambiente di lavoro, ma anche per altri fattori. Infatti mentre gli interventi socio-tecnici hanno come target solo fattori stressogeni o comunque riguardanti una concezione ristretta dei rischi psicosociali, proprio come all'inizio delle prime ricerche sullo stress, gli interventi psicosociali, invece hanno una visione più ampia del concetto di rischio e sono più vicini ai modelli di intervento per il benessere organizzativo. Ma il fattore principale di differenziazione è il coinvolgimento dei dipendenti in tutto il processo che va dalla valutazione alla pianificazione e diffusione dei risultati. Infatti negli interventi socio-tecnici, ciò riguarda solo la committenza e il consulente, negli interventi psicosociali acquisiscono un ruolo di rilievo anche gli utenti, consolidando la relazione che si viene ad instaurare tra consulente ed utente.

La buona riuscita degli interventi esaminati, è dovuta anche ad alcuni fattori, che possono essere considerati gli elementi di buona pratica. Essi sono (Avallone & Paplomatas, 2005):

- *Organizzazione pronta ad implementare le soluzioni e a non disattendere le aspettative.* È importante che un'organizzazione, dopo aver deciso di valutare il proprio stato di salute, abbia l'interesse di attuare interventi consoni ai risultati

emersi dall'analisi. Alla base di tutto ciò, ci deve essere una reale domanda di cambiamento da parte dell'organizzazione;

- *Esistenza di un solido piano di committenza: responsabilità accettata dal management.* Per attuare dei cambiamenti è necessario che il management supporti i cambiamenti ed investa per migliorare il contesto lavorativo; ovviamente ciò deve essere accettato dalla committenza;
- *Supporto attivo degli altri partecipanti di rilievo.* Oltre alla dirigenza è importante, al fine di una proficua condivisione e per il successo dell'intervento, il coinvolgimento di tutti gli attori organizzativi, come ad esempio i rappresentanti dei lavoratori;
- *Focus sui problemi del lavoro e dei gruppi, non sull'individuo.* L'intervento non deve centrarsi sui problemi individuali, ma esso deve mirare alla prevenzione organizzativa e collettiva, bisogna puntare alla conoscenza della fonte reale del problema. Lì dove non è possibile modificare le caratteristiche del lavoro, bisogna insegnare ai lavoratori la corretta gestione della situazione lavorativa causa di disagio;
- *Adeguatezza del processo di valutazione ed analisi del rischio.* La valutazione del contesto lavorativo iniziale può essere effettuato in diversi modi e con diversi strumenti, l'essenziale è attuare un processo di valutazione che permetta di identificare le aree di criticità e/o i rischi per il benessere organizzativo;
- *Patternship e coinvolgimento dei lavoratori.* Il pieno coinvolgimento dei lavoratori in ogni fase dell'intervento è fondamentale, essi svolgono il ruolo da protagonisti sia nella fase di diagnosi, presa di decisione, sia nell'implementazione e valutazione. Il management e i dipendenti sono spesso portatori di diversi tipi di motivazioni e interessi nel processo di promozione della salute. In tal caso è importante individuare un'area di sovrapposizione, o di interessi paralleli che rappresenti la base della cooperazione;
- *Traduzione dei bisogni in azione.* Tutti i problemi e i disagi emersi dalla valutazione devono essere tradotti in un intervento efficace e di successo;
- *Soluzioni contestato-specifiche/ riconoscimento dell'esperienza e delle competenze dei lavoratori.* Le possibili soluzioni ai problemi dell'organizzazione devono essere trovate a partire dallo stesso contesto lavorativo, sia l'esperienza che la competenza dei lavoratori devono essere il punto primario per l'analisi dei problemi e l'identificazione delle soluzioni;

- *Processo di informazione continua.* Essendo che i dipendenti sono pienamente coinvolti nel processo di intervento, è fondamentale informarli sui risultati della fase di valutazione, del piano di interventi scelti e dei risultati ottenuti.

4.4 Gli interventi individuali

Gli interventi di tipo organizzativo per la prevenzione e la cura dei rischi psicosociali nel contesto lavorativo, non sono gli unici attuabili, infatti non bisogna mettere da parte tutte quelle strategie che attuano degli interventi di tipo individuale. Tra quest'ultimi ce ne sono alcuni che mirano ad incrementare il benessere individuale piuttosto che organizzativo, altri invece, più articolati, considerano il livello individuale all'interno del contesto organizzativo. Quest'ultimo tipo di intervento è quello più in uso, in quanto si basa sulla prevenzione primaria ed enfatizza l'espressione soggettiva del disagio e dello stress, non di per sè, ma mettendolo in rapporto al contesto che li ha prodotti.

Tra gli interventi individuali vi sono i programmi di assistenza ai lavoratori (EAP), introdotti per la prima volta negli USA per sostenere la prevenzione e cura dell'alcolismo sui luoghi di lavoro. Negli anni Settanta, oltre alle iniziative di assistenza all'alcolismo, vengono anche costituiti dei veri e propri programmi di counselling per i dipendenti, che si basano su tre principali obiettivi:

- 1 sostenere l'organizzazione, fornire assistenza ai lavoratori e alle loro famiglie anche su problemi personali che possono influire sulla performance lavorativa;
- 2 rappresentare una risorsa per il management e i sindacati nel rapporto con i dipendenti i cui problemi personali influenzano la performance lavorativa;
- 3 fornire assistenza, informazione e follow-up sul luogo di lavoro per problemi di salute, alcolismo e dipendenza da droghe.

Oltre a questi tre obiettivi, che sono la base su cui si fondano gli EAP, negli ultimi anni, hanno allargato il loro range di interventi, focalizzandosi anche su problematiche lavorative e su quanto incide sul livello di produttività, e creazione di una funzione consulenziale rispetto al management e al sindacato.

I modelli di assistenza forniti, su cui si basano gli EAP, possono essere raggruppati in tre categorie (Jones, 1985):

- Programmi full-service;
- Programmi di assistenza limitata;
- Programmi di sola informazione.

I primi sono dei servizi di assistenza indirizzati sia a lavoratori che a quelli già in pensione, su qualsiasi problema o disagio. Essi sono gratuiti e disponibili ventiquattro ore su ventiquattro, tutti i giorni della settimana compresa la domenica. Un esempio di programma full-service è *Stress Care*, che offre counselling su diversi problemi psicologici, interpersonali, emotivi e stress-correlati, ma anche problematiche che riguardano la sfera individuale e familiare, problemi di dipendenza e questioni lavorative.

Il dipendente accede al servizio tramite un recapito telefonico per un numero illimitato di volte, richiedendo anche, se lo vuole, di parlare sempre con lo stesso consulente. In caso di richiesta o nei casi più problematici si possono organizzare incontri *face to face* con il consulente psicologo o legale, in base alla problematica.

I programmi di assistenza limitata, invece, sono caratterizzati da servizi a pagamento e un numero limitato di contatti, circa cinque- otto all'anno.

Infine i *programmi di sola informazione* non offrono servizi di counselling individuale e di follow-up, ma solo informazioni telefoniche.

Gli EAP non si differenziano solo per la tipologia di modello di assistenza offerto, ma anche nella scelta della strategia da adottare. In base a quest'ultimo criterio possiamo identificare *programmi a gestione interne*, i servizi vengono gestiti da professionisti EAP che hanno un contratto specifico con l'organizzazione, *ed i programmi a gestione esterne*, usufruite soprattutto dalle piccole imprese che tendono a richiedere risorse esterne.

Per garantire un'efficace gestione dei programmi è fondamentale (Avallone & Paplomatas, 2005):

- *mantenere la riservatezza*, anonimato dei dipendenti che temono che le informazioni che forniscono al servizio possono essere utilizzate in modo poco corretto dal management. Proprio per questo è importante definire sin dall' inizio sia il luogo dove conservare tutti i dati, - deve essere sicuro, e garantire che nessuno oltre professionisti che sono tenuti al rispetto del codice deontologico, abbia accesso a tali dati;

- *fare affidamento ad uno staff qualificato*, quindi a professionisti che abbiamo competenze diagnostiche e trattamento psicoterapeutico breve, individuale e di gruppo, anche se le qualifiche più appropriate dipendono primariamente dal focus specifico del programma EAP, per esempio i problemi di salute mentale piuttosto che la dipendenza da sostanze, piuttosto che problemi più direttamente al lavoro;
- *capacità di raccolta e gestione dei dati personali*, importante per creare un sistema di monitoraggio idoneo a fornire le basi per un programma di valutazione degli interventi. I dati basilari sono quelli demografici, quelli al tipo di informazioni richieste dai dipendenti, come diagnosi, risultati degli interventi; e quelle informazioni che riguardano l'assenteismo, gli infortuni ecc.

Diverse ricerche hanno mostrato l'efficacia degli interventi EAP in termini di percentuale di lavoratori che usufruisce del servizio, di livello di miglioramento della performance lavorativa, di riduzione dei costi per le imprese. Esiste un generale alto livello di soddisfazione per i programmi EAP espresso sia dai dipendenti sia dai manager sia dai componenti dello staff di assistenza.

4.4.1 L'intervento della psicologia Funzionale

Un altro esempio di intervento individuale ci viene suggerito dalla scuola della psicologia Funzionale. Infatti secondo il Funzionalismo moderno è opportuno agire tramite un intervento multidimensionale, che agisca su più livelli contemporaneamente puntando sulle condizioni qualitative interne dei diversi piani funzionali del Sé e sulle varie funzioni psicocorporee.

Infatti lo stress cronico lo si può riconoscere sia attraverso le alterazioni fisiche, come la posture, la respirazione, sia attraverso una alterazione dell'area cognitiva, la più sviluppata al fine di controllare l'esterno, delle fantasie e dell'immaginazione che perdono la capacità di progettazione al futuro e caratterizzata soprattutto da fantasie e ricordi del passato, nonché dell'area emozionale, soffocando l'espressione delle emozioni positive a favore delle emozioni negative come la paura la scontentezza e il rimpianto.

L'obiettivo è il ripristino di una integrazione di fondo per recuperare un naturale alternarsi di attivazione-eccitazione a momenti di rilassamento-riposo (Di Nuovo & Rispoli, 2000).

Inoltre non si agisce solo sullo stato conclamato di stress cronico, ma anche a scopo preventivo per incrementare le capacità di conoscenza dei piccoli segnali di allarme e di stanchezza del nostro corpo.

L'intervento proposto dall'approccio della psicologia Funzionale è caratterizzato da una prima fase di colloquio individuale, finalizzato alla valutazione dello stato di stress, seguito da una fase di programmazione individuale da realizzare attraverso incontri individuali o di gruppo e infine da una fase di valutazione dei risultati ottenuti. Le sedute agiscono sui diversi piani Funzionali, accogliendo in un primo momento tutti i vissuti e le ansie legate agli ultimi periodi, secondariamente ci si focalizza sui distretti corporei sciogliendo zone di maggiore interesse. L'obiettivo secondo l'approccio Funzionale è recuperare e ricostruire alcune Esperienze di base, come il "Lasciare", "l'Abbandonarsi", "lo Stare", "la Calma", la pienezza tranquilla. Le tecniche utilizzate, non solo hanno lo scopo di curare ma anche di aumentare la capacità di coping. Alcune di esse riguardano l'area:

- della respirazione, soprattutto se diaframmatica permette una modificazione modulata dell'azione del sistema neurovegetativo. Questo tipo di respirazione permette all'aria di essere buttata fuori con un'espirazione dolce spontanea e liberatoria non forzata;
- della muscolatura, infatti spesso la tensione si accumula sulla nuca, la schiena, le gambe, impedendo il rilascio dell'atteggiamento di allarme e di vigilanza anche in situazioni in cui non è necessario. Le tecniche utilizzate sono quelle del massaggio; lo scopo è quello di ripristinare il tono muscolare, il quale contraendosi permette una svalutazione della stanchezza e dell'affaticamento;
- dei movimenti, se lenti, morbidi, fluidi, permettono la leggerezza dei passi, il piacere di stendersi sul letto dopo l'affaticamento;
- della consapevolezza, conoscere e informarsi sui processi psicofisici dello stress come comprensione dei sintomi, i modi in cui si innesca lo stress;
- del piano immaginativo, attraverso la tecnica delle immaginazioni guidate, il cui scopo è quello di rivivere esperienze positive che la persona ha realmente vissuto;
- delle emozioni, cercando di rievocare gli stati emotivi legati alla calma, alla tranquillità, al lasciarsi andare.

Attraverso un intervento antistress viene ripristinata la capacità di percepire i segnali di affaticamento del proprio organismo come veri e propri campanelli di allarme. Se una persona li avverte e li riconosce può essere molto più facile prevenire il

malessere. E si recuperano risorse esistenti: facilità nel raggiungere una condizione di rilassamento efficace, mobilità tra stati di attivazione e disattivazione in generale, apprendimento di nuove strategie necessarie per gestire situazioni di stress. L'assessment anche quantitativo del livello del sentirsi e dell'essere stressati è il presupposto indispensabile del momento terapeutico o preventivo (Di Nuovo & Rispoli, 2000).

4.5 Valutazione e gestione del rischio

La valutazione dei rischi riguarda in un primo momento la valutazione degli indicatori oggettivi di stress al lavoro, in un secondo momento l'identificazione della condizione di rischio e la pianificazione delle azioni di miglioramento ed infine la valutazione della percezione dello stress al lavoro dei lavoratori.

La *European Agency for Safety and Health at Work* (2002) definisce alcune fasi fondamentali per la valutazione e gestione dei rischi psicosociali:

- *la valutazione del rischio*, durante la quale si cerca di mettere in evidenza potenziali ed attuali rischi psicosociali che possono causare conseguenze negative;
- *la traduzione*, in cui i lavoratori formuleranno una lista di problemi emersi in un programma di possibili interventi;
- *riduzione del rischio*, in cui si esplica l'intervento al fine di ridurre o eliminare il rischio;
- *audit del processo complessivo*, è la fase della valutazione del cambiamento o dell'apprendimento indotto dall'intervento e lo sviluppo organizzativo.

Prima di mettere in pratica le fasi sopra elencate di rilevante importanza, bisogna constatare alcuni fattori menzionati nel D.Lgs 81/08. Infatti secondo tale decreto per prevenire eliminare o ridurre i problemi legati allo stress bisogna agire attraverso:

- misure di gestione e di comunicazione in grado di chiarire gli obiettivi aziendali e il ruolo di ciascun lavoratore, di assicurare un sostegno adeguato da parte della direzione ai singoli individui e ai team di lavoro, di portare a coerenza, responsabilità e controllo sul lavoro, di migliorare l'organizzazione, i processi, le condizioni e l'ambiente di lavoro;

- la formazione dei dirigenti e dei lavoratori, per migliorare la loro consapevolezza e la loro comprensione nei confronti dello stress, delle sue possibili cause e del modo in cui affrontarlo, e/o per adattarsi al cambiamento;
- l'informazione e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti, in conformità alla legislazione europea e nazionale, ai contratti collettivi e alle prassi.

L'indagine o valutazione del rischio è uno strumento di *ascolto* organizzativo. Secondo Avallone e Paplomatas, *“concepire una ricerca azione sulla salute organizzativa significa attivare una procedura, ancorata ad uno schema teorico di riferimento, finalizzata a raggiungere, nelle persone, nei gruppi di lavoro e nell'intera organizzazione, una nuova conoscenza sul modo in cui le variabili considerate contribuiscono a costruire lo stato di benessere sulle condizioni di malessere all'interno delle organizzazioni e sulle aree di possibile cambiamento”* (Avallone & Paplomatas, 2005, p. 105).

Alla luce di ciò, la valutazione del rischio psicosociale è uno strumento di monitoraggio e di instabilità, in assenza di preoccupazioni contingenti, che si attua in condizioni di segnali di malessere o nella definizione di strategie o di politiche di sviluppo dell'organizzazione; può anche essere attuata preventivamente all'implementazione di nuove procedure o interventi organizzativi. Essa è importante perché fornisce informazioni rilevanti sull'organizzazione, mettendo in evidenza, in fase di progettazione ed implementazione degli interventi, i suoi punti di forza e i suoi punti di debolezza; aiuta a prendere consapevolezza di possibili problemi, permettendo una loro razionalizzazione ed infine, la valutazione dei rischi psicosociali, permette di porre maggiore attenzione nei confronti delle risorse umane, costituendo possibile fattore di soddisfazione e attivazione per il personale.

Ma la valutazione e gestione dei rischi, oltre ad essere un'azione positiva ed efficace per il benessere organizzativo, può implicare delle conseguenze negative, infatti può scatenare tensioni latenti, creare delle nuove resistenze, può suscitare frustrazione e sfiducia nell'organizzazione se le aspettative di cambiamento vengono deluse. Ecco perché è importante, affinché l'intervento porti a risultati proficui ed efficaci, prendere in considerazione tutte le variabili messe in gioco, anche le più latenti ed implicite, senza sottovalutare nessuna situazione legata ad un contesto lavorativo di disagio.

Una rassegna di Pakers & Sparker (1998) analizza un gruppo di ricerche su interventi organizzativi, sociotecnici e psicosociali, condotta negli anni Ottanta-Novanta, al fine di valutarne l'efficacia ed eventuali elementi di criticità che ne

infrangono il raggiungimento dei risultati (Avallone & Paplomatas, 2005). Loro mettono in evidenza alcuni avvertimenti, per chi si occupa di interventi organizzativi, dovuti al fatto, che questi ultimi vengono progettati per elaborare un elevato numero di variabili e condizioni lavorative che possono comportare difficoltà nel disegno di ricerca e nella elaborazione dei risultati. Sottolineando l'importanza della valutazione dei risultati in diverse occasioni di follow-up, soprattutto a lungo termine, raccomandano:

- di focalizzare un problema o pochi fattori di rischio psicosociali e non introdurre troppi cambiamenti simultaneamente, ma privilegiare quelli che maggiormente permettono una strategia a livello organizzativo;
- di adottare uno specifico modello teorico, facilitando così l'elaborazione del disegno dell'intervento e l'analisi dei risultati;
- di identificare il disegno sperimentale più rigoroso che la circostanza consente, in base al tipo di intervento e alla disponibilità dell'organizzazione di poter manipolare le condizioni lavorative;
- di usare nella valutazione dei risultati misure sia soggettive che oggettive;
- di considerare l'opportunità dell'intervento in cui si propongono gli interventi, in quanto non tutte le situazioni sono favorevoli per una loro efficacia realizzazione;
- di non limitarsi ad un'unica rilevazione post-intervento nel valutarne l'efficacia;
- di assicurare dipendenza tra chi pianifica l'intervento e chi lo valuta.

Ci sono molti metodi di valutazione e gestione del rischio sui luoghi di lavoro che devono affermarsi ed avere il giusto peso di attenzione e di valutazione degli investimenti produttivi.

Per ridurre il rischio psicosociale e diminuire gli infortuni sul lavoro è di rilevante importanza:

- la formazione alla sicurezza, che deve basarsi sull'analisi del clima e della cultura organizzativa, degli errori e delle prestazioni, del carico di lavoro mentale, delle rappresentazioni e dagli atteggiamenti dei lavoratori in rapporto alla sicurezza ed ai mezzi di protezione, dei possibili stressor;
- la valutazione dei rischi psicosociali, come stress, burnout, mobbing, disturbi affettivi, aggressività;
- la valutazione di rispondenza ai principi ergonomici degli strumenti e dei mezzi di lavoro, dei contesti ambientali e dei sistemi socio-tecnici;

- la programmazione di interventi multidisciplinari e soluzioni correttive rispetto ai rischi individuali, di gruppo e organizzativi per il miglioramento del clima e della qualità della vita lavorativa in relazione alle situazioni di sicurezza;
- la riduzione dell'incidenza degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali;
- lo sviluppo di programmi di formazione per i lavoratori, ma anche per tutti i livelli del ciclo di istruzione e in tutti i settori;
- la promozione alla salute mentale nei luoghi di lavoro.

E' un processo ciclico e continuo, sostenuto dal miglioramento continuo, e composto dalle seguenti fasi: identificazione e riconoscimento dei pericoli; valutazione del livello di rischio; identificazione delle misure di mitigazione del rischio; adozione delle misure di mitigazione del rischio. Una completa ed efficace valutazione dei rischi può ridurre i rischi sulla salute, sicurezza ed ambiente e mitigare le conseguenze di incidenti fornendo informazioni essenziali al processo decisionale.

La sicurezza ed il rischio alla salute ed all'ambiente, possono essere minimizzati attraverso l'adozione di appropriati standard, procedure, e sistemi nell'ambito della progettazione, costruzione ed avvio delle attrezzature. Un processo efficace di indagine, comunicazione e controllo delle azioni correttive è indispensabile per raggiungere l'integrità delle operazioni. Il processo permette di imparare dalle esperienze d'incidente in modo da usare le informazioni raccolte, per prendere azioni correttive che permettano di prevenire la ripetitività di fenomeni analoghi.

Una efficace gestione delle relazioni con la comunità circostante permette di sviluppare fiducia e confidenza con le comunità in cui l'organizzazione opera. L'efficacia del processo di valutazione deve essere rivisto periodicamente.

Il documento di valutazione del rischio diventa uno strumento attivo di prevenzione quando è concepito come uno strumento dinamico, in continua evoluzione. Al contrario, perde di efficacia quando rappresenta un documento a se stante, elaborato una tantum da professionisti, specializzati o non, secondo uno scenario di rischio che rappresenta la fotografia esclusiva del momento in cui è stato sviluppato o approvato; i rischi e le azioni di mitigazione non sono condivisi e comunicati; il processo di formazione del personale non ne tiene conto; il datore di lavoro o chi lo rappresenta, non lo percepisce come strumento efficace di protezione.

La valutazione e sensibilizzazione del fattore umano, attraverso la continua formazione, in merito alla identificazione dei rischi, alla percezione del rischio e la costante sensibilizzazione, associata tolleranza del rischio, sono obiettivi continuamente

sollecitati, con l'ausilio dei sistemi basati sul comportamento e sui processi di valutazione e miglioramento della leadership e della cultura. E' la cultura della sicurezza presente nella organizzazione a cui il sistema integrato si applica, che bisogna costruire. Possiamo definire la cultura come l'insieme di valori e credenze che interagiscono con la struttura della nostra organizzazione e con i sistemi di controllo, producendo le nostre norme comportamentali, o più semplicemente come, il nostro modo di essere, reagire ed operare nella realtà di tutti i giorni, frutto delle nostre convinzioni consolidate nel tempo, più forte di qualsiasi procedura, di qualsiasi regola.

E' necessario garantire costantemente che in ogni individuo siano mantenuti in equilibrio tre componenti fondamentali del comportamento: la conoscenza, la capacità e il desiderio. La conoscenza e la capacità alimentano la nostra competenza, il desiderio agisce in quella sfera emotiva e psicologica che influenza profondamente le scelte che faremo.

4.6 La ricerca-intervento come modalità di valutazione e gestione dei rischi

Gli strumenti psicologici che vengono usati per rilevare lo stato di benessere organizzativo, possono inserirsi con una duplice finalità: di ricerca e di intervento, avendo entrambe l'obiettivo della conoscenza. Come affermato precedentemente, concepire una ricerca-intervento sul benessere organizzativo significa attivare una procedura tecnica, ancorata ad uno schema teorico di riferimento, finalizzata a raggiungere nell'intera organizzazione, una nuova conoscenza sul modo in cui si le variabili considerate contribuiscono a costruire lo stato di "benessere" sulle condizioni di "malessere" all'interno dell'organizzazione e sulle aree di possibile miglioramento. Questo tipo di valutazione prevede le seguenti fasi (Avallone & Paplomatas, 2005):

- Individuazione dei ruoli coinvolti nel processo di produzione di conoscenza;
- Definizione delle procedure di ricerca intervento;
- Predisposizione degli strumenti di ricerca;
- Raccolta dei dati;
- Restituzione dei risultati;
- Definizione del piano degli interventi;
- Monitoraggio e verifica del processo.

Il primo passo è quello di individuare i ruoli coinvolti; questa è una fase delicata in quanto errori in tale fase possono compromettere il lavoro. In ogni ricerca intervento sono coinvolti:

- il committente, che può essere costituito da una sola persona o da un piccolo gruppo. Il suo ruolo è quello di definire gli obiettivi specifici dell'indagine, individuare i consulenti tecnici che realizzeranno la ricerca intervento, stabilire il campione da coinvolgere, sensibilizzare agli esiti, coinvolgere le diverse componenti dell'organizzazione, stabilire la modalità di restituzione e discussione dei dati, prevedere un sistema di monitoraggio e valutazione dell'intervento;
- il consulente invece ha la responsabilità della realizzazione tecnica della ricerca intervento. Questa figura può essere ricoperta o da qualcuno esterno o da qualcuno interno all'organizzazione, l'importante che sia garantita la presenza di uno psicologo del lavoro iscritto all'Albo professionale degli psicologi, per garantire tutto ciò previsto dal codice deontologico, nell'intero processo di intervento;
- gli utenti non hanno solo il ruolo di partecipazione alla ricerca intervento, ma potrebbero anche svolgere il ruolo di committente, sia nella fase di raccolta dei dati, sia nella discussione dei dati, sia nella progettazione di possibili interventi.

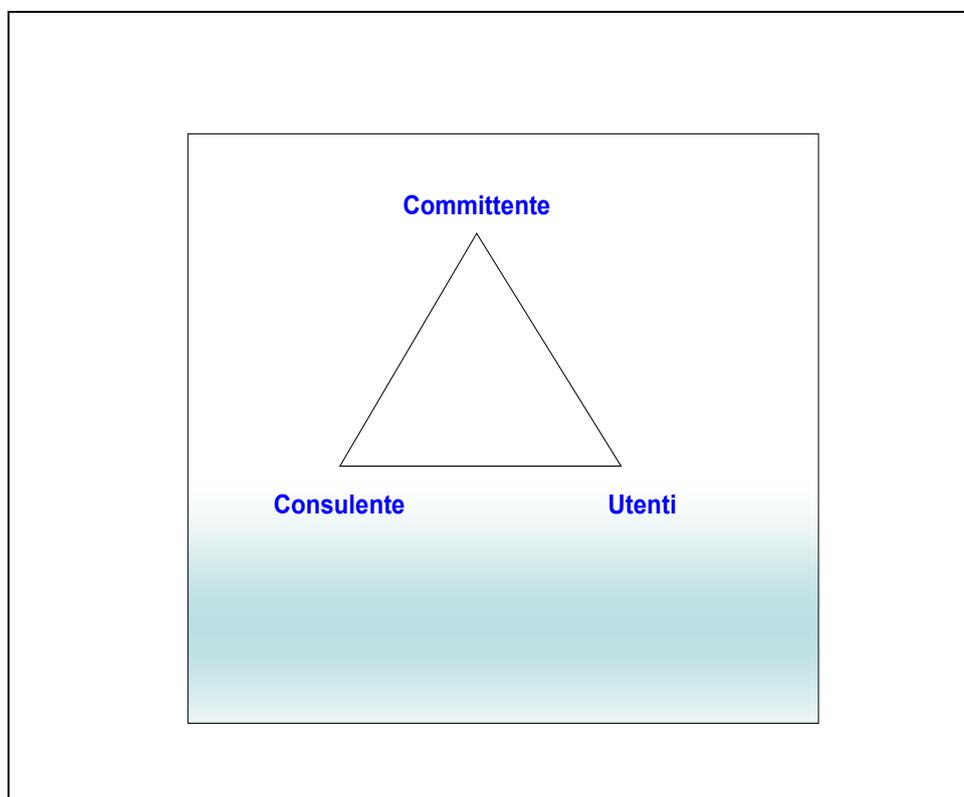


Fig. 6 *Ruoli coinvolti nella ricerca intervento* (Avallone & Bonaretti, 2003, p.48)

La seconda fase è quella della definizione della procedura della ricerca-intervento. La modalità di attuazione di questa fase dipende dai contesti, dalla dimensione dell'organizzazione, dalla cultura organizzativa prevalente, dal prestigio e dalla composizione della committenza. Una modalità usata in ambito di benessere organizzativo potrebbe essere:

- Focus group, in una prima fase di raccolta degli atteggiamenti ed opinioni nei confronti della ricerca sul benessere organizzativo;
- Restituzione degli esiti del focus group al vertice dirigente;
- Definitiva messa a punto dell'indagine e dei suoi strumenti;
- Realizzazione dell'indagine;
- Restituzione dei risultati, che può prevedere o una discussione dei dati emersi con tutti i partecipanti o una semplice restituzione dei dati e una discussione solo con i vertici dell'organizzazione .

Gli strumenti che possono essere utilizzati da ogni organizzazione sono diversi, alcuni di essi come ad esempio il *Questionario Multidimensionale per sulla Salute Organizzativa*, può essere somministrato dalla stessa organizzazione e chiedere una consulenza ad un tutor on line o anche ad uno psicologo del lavoro esterno, restituendo su un foglio elettronico i dati emersi.

La raccolta dei dati può avvenire secondo diverse modalità, un esempio potrebbe essere:

- convocazione dei partecipanti all'indagine attraverso una lettera del responsabile dell'organizzazione;
- accorpamento dei partecipanti in gruppi di 25/30 persone;
- presentazione dell'incontro da parte di uno dei professionisti consulenti;
- somministrazione e compilazione di un questionario;
- discussione "a caldo" sui temi evocati dal questionario.

Lo scopo dell'elaborazione dei dati quanti-qualitativi è quella di mettere in evidenza i punti di forza e quelli di debolezza dell'organizzazione al fine di promuovere un completo stato di benessere organizzativo. L'elaborazione potrà riguardare sia l'intera organizzazione che specifiche aree o funzioni o specifiche categorie professionali.

La fase della restituzione dei risultati è molto delicata, in quanto una mancata restituzione potrebbe portare a sfiducia e ostilità nei confronti dell'organizzazione, considerandola incapace ad un confronto con i dati emersi. Invece un'adeguata

restituzione dei dati permette ed abitua i soggetti a riflettere, li stimola all'impegno e li predispone positivamente ad eventuali cambiamenti.

La ricerca-intervento non prevede la definizione del piano degli interventi. Infatti essa ha il compito di promuovere, dare sostegno al processo di conoscenza, dare delle possibili proposte rispetto ai dati emersi, ma la decisione di come intervenire e la definizione di un piano degli interventi spetta ai ruoli istituzionali ed organizzativi.

I piani della definizione degli interventi potrebbero riguardare uno o più aree sotto elencate:

- Interventi sulla struttura o ruoli organizzativi;
- Interventi di innovazione tecnologica;
- Interventi sui processi organizzativi;
- Interventi sulla cultura organizzativa.

Questi interventi possono assumere la forma di:

- Piani di comunicazione
- Piani di formazione
- Modifica di norme e procedure
- Interventi sull'organizzazione del lavoro

In alcune organizzazioni i processi di ricerca-intervento non producono i risultati attesi perché le energie sembrano esaurirsi nella fase di lancio e avvio dell'iniziativa. Spesso motivi di immagine di convenienza contingenti suggeriscono l'avvio di ricerche-intervento che, invece, richiedono lucidità del percorso, persistenza verso l'obiettivo prefissato, supporto di fronte ad inevitabili scetticismi e resistenze. Per questi motivi il ruolo committente può stabilire degli stati di verifica di quanto attivato perché spesso, proprio in questa fase, emergono nuclei importanti per comprendere difficoltà ed ostacoli al processo di sviluppo dell'organizzazione (Avallone & Bonaretti, 2003).

4.7 Strumenti per la valutazione e la rilevazione del benessere organizzativo

Gli strumenti per la rilevazione del benessere organizzativo sono molti in Italia, quelli utilizzati maggiormente sono:

- il Q-Bo, Questionario del Benessere Organizzativo (De Carlo, 2008);
- Scheda per la rilevazione Funzionale Aziende (Rispoli, 2006);
- Questionario Multidimensionale per sulla Salute Organizzativa (Avallone & Paplomatas, 2004)
- JCQ Questionnaire (Karasek, 1979).

4.7.1 Il Q-Bo

Il Q-Bo, questionario messo a punto nell'ambito del Laboratorio Qualità & Marketing e Risorse Umane del Dipartimento di psicologia Generale dell'Università di Padova, si basa su un modello teorico multi-dimensionale articolato in una serie di variabili *determinanti del benessere* (cultura e clima organizzativi, sicurezza ed ambiente, sostegno percepito da parte dell'organizzazione, efficacia personale e collettiva, conflitto e fonti di stress) e *conseguenze di malessere e benessere* (salute fisica e psicologica, soddisfazione lavorativa, commitment, altruismo, strain, assenteismo e turnover, burnout e mobbing). Il Questionario di rilevamento del Benessere Organizzativo, a cura di Nicola De Carlo e A. Falco (2008), è composto da 250 item che si presentano al soggetto sotto forma di affermazione alle quali bisogna esprimere, segnando con una crocetta, un giudizio che secondo il proprio punto di vista rappresenti il grado di accordo o disaccordo su una scala di tipo Likert a sei punti che va da "Molto in disaccordo" (1) a Molto d'accordo (6) (N: non posso valutare = 8).

Il presente questionario si propone di esplorare 15 principali dimensioni, aggregate in 10 sezioni che, salvo l'ultima (decima) relativa alle tradizionali informazioni di natura socio anagrafica, riguardano nello specifico:

- *Clima* (Schneider, 1990) e *Cultura organizzativa* (Schein, 1984) (item 1-60).

Il clima è quel costrutto psicologico che si riferisce alle percezioni sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro. E' un insieme di esperienze, valutazioni e reazioni emotive che accumuna i membri di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro. Il clima organizzativo si compone di diverse dimensioni. Secondo il modello di Ostroff (1993) il clima è dato da 12 dimensioni: partecipazione, calore, ricompense sociali, cooperazione, comunicazione (fattore

affettivo); crescita, innovazione ed autonomia (fattore cognitivo); gerarchie, strutture, ricompense estrinseche, achievement (fattore strumentale). La cultura organizzativa, designa i valori dominanti di un'organizzazione, le norme che vigono e si sviluppano nei gruppi di lavoro e di interazione tra i membri, i modelli di comportamento utilizzati con regolarità e frequenza, i linguaggi ed i rituali, le regole che i nuovi assunti devono apprendere per orientarsi all'interno dell'organizzazione e per essere accettati come membri, il lay-out e le modalità di interazione con gli utenti esterni (Schein, 2000). Nel modello di Benessere, la cultura organizzativa viene rilevata attraverso sei dimensioni: valori, mission, focus sul cliente, leadership, gestione delle risorse umane, apprendimento organizzativo. Le risposte a questi item favoriscono la comprensione delle percezioni e delle opinioni sviluppate dai lavoratori nei riguardi del proprio ambiente di lavoro, nonché i valori e le norme sviluppate all'interno dello stesso.

- *Sicurezza e Ambiente* (item 61-75). Questa seconda sezione indaga il grado di informazione da parte dell'azienda e di conoscenza da parte del lavoratore per ciò che riguarda iniziative di prevenzione dei rischi di natura psicofisica e sociale (Argentero, 2008).
- *Conflitto* (item 76-115). Indaga la percezione di incompatibilità tra le preferenze comportamentali e la limitata disponibilità di risorse e il contrasto tra valori e atteggiamenti di diverse persone (Spaltro, 1990, Rahim, 2001). Nel modello di Benessere, il conflitto viene rilevato attraverso sette dimensioni: conflitto con i superiori; conflitto con i colleghi; conflitto tra gruppi; conflitto persona-ruolo; conflitto lavoro-famiglia; conflitto etico; conflitto intra-ruolo.
- *Sostegno percepito* (Eisenberg, 1986) (item 116-130). Questa sezione mira alla valutazione del supporto ricevuto dagli attori dell'azienda, fa riferimento quindi al sentirsi rispettati, ricompensati e apprezzati per il lavoro svolto.
- *Efficacia collettiva* (Borgoni, 2001) (item 131-145). Si guarda a quel costrutto che indaga la convinzione che i membri di un'organizzazione condividono riguardo capacità di riuscire ad organizzare ed eseguire le azioni necessarie per raggiungere un determinato obiettivo. Le convinzioni di efficacia collettiva influiscono sul senso di missione e di finalità di un sistema, sulla forza dell'impegno comune in ciò che si cerca di raggiungere, sulla qualità della collaborazione e sulla resistenza del gruppo di fronte alle difficoltà.

- *Soddisfazione lavorativa, Commitment organizzativo, Altruismo, Assenteismo, Turnover, Sintomi di malessere psicofisico come Stress* (Seyle, 1983), *Fatica cronica* (Yoshitake, 1971), *Burnout* (Maslach, 1992) e *Mobbing* (Leymann, 1990), vengono prese in considerazione dalla sesta alla nona sezione (item 146-236) del questionario.

4.7.2. I costrutti di riferimento del Q-Bo

Relativamente ai costrutti su cui il Q-Bo ha sviluppato la dinamica “antecedenti/conseguenze” del benessere organizzativo, questi sono di seguito sinteticamente rappresentati.

Lo *strain*, si riferisce alla produzione di risposte fisiologiche, psicologiche e comportamentali di tensione (stress) da parte del lavoratore in seguito alla percezione di potenziali fonti di tensione nell’ambiente (stressors). Nel modello di Benessere lo strain viene rilevato attraverso tre dimensioni: instabilità emotiva, leisure e disimpegno lavorativo.

Il *burnout*, può essere definito come un esaurimento emotivo, fisico e mentale che si sviluppa da una protratta esposizione a situazioni lavorative emotivamente “esigenti”. La scala utilizzata (Maslach & Leiter, 2000) applicabile sia alle professioni di servizio che ad altri campi professionali, si compone di tre dimensioni: esaurimento emotivo (stanchezza psicofisica e sensazione di essere emotivamente svuotato); cinismo (atteggiamento negativo e di distacco nei confronti della attività lavorativa); efficacia professionale (sensazione di diminuzione o perdita delle proprie capacità professionali e del proprio desiderio di successo).

Il *turnover*, si riferisce alla decisione del dipendente di abbandonare l’organizzazione in cui opera. Si può dividere in fisiologico (funzionale per l’organizzazione che può sostituire lavoratori poco idonei) e patologico (sono i lavoratori capaci di abbandonare l’organizzazione).

Il *mobbing*, definito da Leymann (1992) una azione ostile e non etica diretta in maniera sistematica da parte di uno o più individui contro un singolo che, a causa del mobbing, è spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e di difesa. Perché si possa parlare di mobbing, gli episodi di violenza devono verificarsi con una frequenza abbastanza alta per un periodo non inferiore a 6 mesi. Nel modello di Benessere, il mobbing viene rilevato attraverso quattro dimensioni: attacchi alla comunicazione,

attacchi all'immagine professionale, attacchi economici e attacchi alla qualità della vita professionale.

I *Sintomi di malessere psicofisico*, si riferisce ad una scala che presenta una lista di disturbi la cui causa può essere imputata dal lavoratore alle situazioni o condizioni verificatesi nel contesto organizzativo e che possono essere rilevati da appositi strumenti diagnostici.

La *soddisfazione lavorativa*, può essere definita come un sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. Si riferisce ad uno stato emozionale piacevole o positivo che deriva dalla valutazione o dall'esperienza del proprio lavoro. La soddisfazione lavorativa può essere studiata focalizzando l'attenzione sulle sue diverse dimensioni (il lavoro in sé, la retribuzione, la supervisione, la relazione con i colleghi, ecc.).

L'*altruismo*, rappresenta una delle due dimensioni del costrutto di cittadinanza organizzativa (l'altra è la *compliance*). La cittadinanza organizzativa, può essere inclusa nei comportamenti extra-ruolo, ossia non previsti dalla propria mansione professionale e dunque non obbligatori. Comprende quegli atti di collaborazione nei confronti dei colleghi, supervisor e clienti che non siano formalmente prescritti, ma valorizzati dall'organizzazione. E' uno dei tipici atti lavorativi discrezionali non esplicitamente inclusi nel sistema di ricompense ma che ha un'influenza positiva sull'efficienza organizzativa (aumenta l'efficacia della performance e diminuisce il turnover). L'altruismo si riferisce all'aiuto rivolto a persone specifiche, mentre la compliance è una forma impersonale di aiuto rivolta all'organizzazione in generale (ad es.: sono sempre puntuale, avviso in anticipo quando non posso recarmi al lavoro, non perdo tempo in conversazioni inutili, non mi concedo pause oltre a quelle previste..).

Il *commitment* organizzativo, si riferisce all'impegno dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione di cui fanno parte. Secondo il modello di Meyer e Allen (1991) il commitment organizzativo si compone di tre dimensioni: impegno affettivo, impegno normativo e impegno per continuità.

L'impegno affettivo è un attaccamento affettivo agli obiettivi e ai valori dell'organizzazione, al proprio ruolo in relazione a tali obiettivi e valori e all'organizzazione nel suo complesso per i suoi interessi indipendenti da quelli puramente strumentali. I dipendenti sono legati emotivamente all'organizzazione in cui operano, si identificano e sono coinvolti con essa. Continuano a farne parte perché lo

vogliono. L'impegno normativo è una sorta di responsabilità morale e verso l'organizzazione. I dipendenti sentono che è loro dovere rimanere dentro l'organizzazione. L'impegno per continuità, emerge dalla percezione di profitto associata col rimanere all'interno dell'organizzazione e con i costi associati al lasciarla. I dipendenti rimangono nell'organizzazione perché hanno bisogno di farlo.

Attraverso l'analisi dei dati ricavati da queste informazioni è possibile acquisire importanti informazioni riguardanti i fattori di rischio psicosociale con le conseguenti ripercussioni a livello individuale e organizzativo, valutare il livello di rischio stress lavoro-correlato, poter individuare strategie di intervento o iniziative di prevenzione dei rischi e promozione del benessere organizzativo.

Analisi condotte su vari campioni di standardizzazione confermano la validità e l'attendibilità del questionario, inoltre la rigorosa garanzia di anonimato evita la compromissione della sua affidabilità e validità.

4.7.3 Scheda per la rilevazione Funzionale Aziende

La scheda, composta da 45 item, esplora le aree indagate dalla psicologia funzionale, comprese tra 4 piani: il piano cognitivo-simbolico, il piano emotivo-affettivo, il piano posturale-motorio e il piano fisiologico.

La *diagnosi Funzionale* dell'organismo-Azienda sviluppa in pieno il concetto nuovo di *Benessere*: un concetto che può finalmente racchiudere l'interezza del suo funzionamento, la completezza del suo sviluppo. Il *Benessere* deve essere riferito a tutti i molteplici aspetti dell'Azienda stessa, ai suoi vari settori, ma soprattutto a quelli che noi definiamo come i funzionamenti interni e profondi, o meglio ancora le "radici", le "basi" del funzionamento stesso dell'Azienda: le Funzioni (Rispoli, 2001).

Le domande si presentano in parte a risposta chiusa, dove il soggetto deve scegliere tra 4 opzioni (A, B, C, D), e in parte a risposta aperta. Il punteggio attribuito ad ogni domanda va dal valore 4 per le risposte A (il funzionamento più pieno e aperto) al valore 1 per le risposte D (il funzionamento più alterato e chiuso).

Ecco di seguito le aree esplorate.

- **Razionale, Consapevolezza:** domande relative agli scopi dell'Azienda e sul rapporto benessere azienda/benessere personale.
- **Trasmissione dei saperi:** domande su quanto si sa percentualmente relativamente a conoscenze:
 - a) necessarie al processo produttivo cui si appartiene;
 - b) rispetto a quelle che altri nello stesso processo produttivo posseggono;
 - c) quelle totali per realizzare il prodotto per intero;
 - d) quelle totali per l'azienda;
 - e) quelle caratteristiche dell'azienda, i piccoli segreti, le tradizioni.
- **Emozioni positive e prevalenti:** ci sono numerose emozioni positive che possono aiutare notevolmente la vita dell'Azienda, se sono aperte e se non soccombono alle emozioni di tipo negativo. Domande sulla presenza significativa di *curiosità* e *interesse*, per i processi in atto, per le idee che vengono realizzate.
- **Morfologico:** una cosa bella, un angolo bello e uno brutto dell'Azienda. Domande sulla sensibilità al bello, sui colori preferiti, su una forma che piace. Domande sulla presenza di abbellimenti portati dal singolo, sulla loro metodicità oppure su un cambiarli di tanto in tanto. Con chi si è più in contatto, ci si scambia informazioni più spesso, si sta più volentieri insieme.
- **Posizioni e posture:** Come si pone l'azienda verso i vari settori, e verso le varie utenze esterne, verso i clienti. Come si pone quel settore verso gli altri settori. Come è la dirigenza di quel settore verso i sottoposti.
- **Respiro:** se si hanno obiettivi ampi, voglia di allargare la propria influenza e come.
- **Aggregazione:** dove si sta insieme agli altri, in compagnia degli altri, dentro e fuori l'Azienda. E' piacevole o sgradevole il rapporto con gli altri.
- **Sonorità:** come si vorrebbe riempire lo spazio sonoro.
- **Utilizzo delle potenzialità:** se ci si sente utilizzati al meglio. Quali le doti migliori che si possiede. Quali le capacità poco utilizzate dall'Azienda.
- **Movimenti:** ambiti culturali nei quali si inserisce il prodotto. Esistenze di altri prodotti simili e atteggiamento nei loro riguardi. I cambiamenti che stanno avvenendo nel settore. Come ci si pone nei loro riguardi. Come ci si pone di fronte a cambiamenti possibili nell'Azienda. Domande sulla voglia e possibilità di cambiare gli altri.

- **Metabolismo:** cosa si fa di ciò che non serve più ai cicli produttivi, amministrativi, organizzativi. Quanto c'è di vecchio in quello che si adopera. Come si accoglierebbero forti innovazioni.
- **Percezioni:** domande sulla sensibilità ai piccoli cambiamenti nelle persone, ai segnali legati all'umore. Da dove li si legge. Se si preferisce intervenire o far finta di niente. Se si drammatizza o si scivola sopra.
- **Simbolico:** domande sull'immagine che l'Azienda riveste nei confronti del proprio organico.
- **Forza calma:** domande sulla presenza di conflittualità positive, confronti, modifiche necessarie ai processi, iniziative aperte e produttive.

4.7.4 Questionario Multidimensionale sulla Salute Organizzativa

Il questionario (Avallone & Paplomatas, 2004) progettato da un gruppo di docenti della Cattedra di Psicologia del Lavoro delle Facoltà di psicologia 2 dell'Università "La Sapienza" di Roma e di esperti di organizzazione di alcune pubbliche amministrazioni, è finalizzato ad esplorare attraverso domande, per la maggior parte a risposta chiusa le dimensioni di ascolto, obiettivi, valorizzazione, informazioni, conflittualità, relazioni, operatività equità, stress, utilità sociale, sicurezza compiti lavorativi, propensione all'innovazione. Secondo gli psicologi Avallone e Paplomatas, il "benessere organizzativo" è considerato come un costrutto articolato in quattordici diversi concetti o dimensioni, ciascuna delle quali è operativizzata in un sistema di indicatori, a loro volta tradotti in domande del questionario. Oltre agli indicatori relativi a ciascuna delle quattordici dimensioni del "benessere organizzativo", il questionario rileva altri tre gruppi di indicatori, funzionali alla comprensione ed alla spiegazione del fenomeno. Si tratta degli "indicatori positivi", degli "indicatori negativi" e degli "indicatori di malessere psicofisico". Le dimensioni del benessere organizzativo sono:

- 1) **confort:** la dimensione "confort" esplora le variabili relative alla percezione dell'ambiente fisico di lavoro e delle condizioni che lo caratterizzano. Questa dimensione è operativizzata in una serie di indicatori non del tutto omogenei fra loro, quali la pulizia, l'illuminazione, la temperatura, la silenziosità, le condizioni dell'edificio, la gradevolezza degli ambienti ed arredi, lo spazio disponibile per persona ed i servizi igienici. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 8 (otto) per arrivare ad un massimo di 32 (trentadue). I valori bassi indicano una

situazione critica rispetto all'adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza;

- 2) **obiettivi:** la dimensione “obiettivi” esplora le variabili relative alla consapevolezza degli scopi e delle finalità programmate per le quali si chiede una determinata prestazione lavorativa in un determinato contesto e a determinate persone. Si tratta ovviamente di una opinione che rappresenta il vissuto della persona intervistata in relazione alla sua percezione.

Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori, non particolarmente omogenei tra loro, vale a dire la comprensibilità degli obiettivi, la coerenza dei dirigenti, la comunicazione dei cambiamenti gestionali e la chiarezza di ruoli organizzativi e compiti lavorativi. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza;

- 3) **valorizzazione:** la dimensione “valorizzazione” esplora le variabili relative all'apprezzamento percepito da coloro che erogano una prestazione lavorativa nell'ambito dell'organizzazione. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: l'adeguata presenza di risorse strumentali, la qualità del lavoro in relazione alle potenzialità dei lavoratori, i riconoscimenti e le opportunità di aggiornamento professionale. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza;

- 4) **ascolto:** la dimensione “ascolto” esplora quelli che possono essere definiti come i comportamenti che rappresentano la disponibilità ad adeguarsi rispetto alle esigenze sia dell'organizzazione che dei componenti. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la disponibilità verso l'organizzazione, al vissuto inerenti i dirigenti ed alla loro capacità di ascoltare i problemi e le loro soluzioni ed alla capacità di ascoltare le esigenze dei colleghi. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza;

- 5) **informazioni:** la dimensione “informazioni” esplora l’area relativa alla disponibilità di dati funzionali allo svolgimento delle proprie attività lavorative. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la facilità di reperire informazioni, la conoscenza delle fonti, la disponibilità delle fonti a condividerle e l’apporto dei dirigenti alla loro circolazione. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza;
- 6) **conflittualità:** la dimensione “conflittualità” esplora la presenza di difficoltà nei rapporti con gli altri legati a situazioni di contrapposizione. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: l’emarginazione, la prepotenza, la violenza psicologica ed il conflitto con i dirigenti. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una buona adeguatezza di questi parametri, mentre i valori alti segnalano comportamenti inadeguati e conflittuali;
- 7) **relazioni:** la dimensione “relazioni” esplora l’area delle relazioni interpersonali e della cooperazione con gli altri lavoratori ai vari livelli. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la cooperazione a livello interpersonale, la capacità di coinvolgimento della dirigenza, la capacità di coinvolgimento dei gruppi e le relazioni tra i gruppi. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza dei parametri esaminati, i valori alti rappresentano una buona adeguatezza;
- 8) **operatività:** la dimensione “operatività” esplora la capacità dell’organizzazione di trovare soluzioni adeguate. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la capacità di problem solving a livello macro (organizzazione) la funzione di facilitatori dei dirigenti, la rapidità decisionale e la capacità di problem solving a livello micro (gruppi). Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza;
- 9) **equità:** la dimensione “equità” esplora l’area della percezione della giustizia e della correttezza del trattamento che l’organizzazione riserva alle persone in relazione ai rispettivi comportamenti ed apporti lavorativi. Vengono in tal modo analizzati

quattro indicatori: trattamento dei dipendenti, possibilità di carriera, criteri di valutazione ed incentivi;

- 10) **stress**: la dimensione “stress” analizza l’area relativa ai vissuti inerenti il peso psicologico delle attività lavorative. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: i vissuti legati alla fatica, al senso di non possedere la preparazione o le capacità necessarie, al livello di stress percepito ed al sentirsi assorbiti completamente dal lavoro. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano la mancanza di stress; diversamente, i valori alti indicano la presenza di fattori stressanti;
- 11) **utilità sociale**: la dimensione “utilità sociale” è relativa all’area del vissuto di soddisfazione per l’apporto positivo al bene della collettività del lavoro prestato nella propria organizzazione. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: i vissuti di soddisfazione per il proprio lavoro, di positiva consapevolezza del proprio apporto, di soddisfazione per i risultati dell’organizzazione e la percezione di quest’ultima come utile per la collettività. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano la carenza di questa caratteristica; diversamente, i valori alti indicano la sua presenza;
- 12) **sicurezza**: la dimensione “sicurezza” esplora l’area relativa alle misure di sicurezza sul lavoro. Vengono presi in considerazione:
- a) un indicatore di sintesi relativo alla percezione del grado di interesse dell’organizzazione relativamente alla salubrità dell’ambiente di lavoro; Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 1 per arrivare ad un massimo di 4. Un valore basso indica una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza del parametro esaminato, mentre un valore alto rappresenta una buona adeguatezza.
 - b) un indicatore di sintesi ricavato dalla rilevazione di otto variabili, non omogenee tra loro, ma tutte significative in relazione alle misure concretamente adottate relativamente a varie problematiche inerenti la sicurezza sul lavoro: impianti elettrici, illuminazione, rumore, temperatura, polveri, computers, fumo passivo, dispositivi per la protezione individuale. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 8 per arrivare ad un massimo di 32. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza;

- 13) **compiti lavorativi:** la dimensione “compiti lavorativi” esplora l’area relativa alle componenti della prestazione lavorativa che generalmente si ha motivo di ritenere meno desiderabili. Vengono in tal modo presi in considerazione due indicatori:
- a) un indicatore di sintesi ricavato dalla rilevazione di otto variabili, corrispondenti ad altrettante possibili fonti di insofferenza per il lavoro concretamente svolto: la fatica fisica, la fatica mentale, l’eccessivo carico di lavoro, la monotonia, l’eccessivo coinvolgimento emotivo, l’isolamento, la sovraesposizione al pubblico, la diretta responsabilità dei risultati e la rigidità delle procedure. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 9 per arrivare ad un massimo di 36. I valori bassi indicano la mancanza di questi elementi di disturbo, mentre valori alti denotano la presenza di questi elementi.
 - b) un indicatore di sintesi relativo alla percezione del grado di effettiva insofferenza prodotta dalle potenziali fonti di cui sopra. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 1 per arrivare ad un massimo di 4. Un valore alto indica una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza del parametro esaminato, mentre un valore basso rappresenta una buona adeguatezza;
- 14) **propensione all’innovazione:** la dimensione “propensione all’innovazione” esplora l’area relativa alla capacità di innovazione dell’organizzazione ed alla sua apertura al cambiamento. Vengono in particolare presi in considerazione nove indicatori: innovazione tecnologica, miglioramento dei processi, bench-marketing, apprendimento organizzativo, orientamento al cliente, professionalità innovative, competenze innovative, reti interorganizzative, innovazione organizzativa. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 9 per arrivare ad un massimo di 36. I valori bassi denotano la mancanza di questi elementi, mentre valori alti rappresentano la presenza di un’attenzione verso l’innovazione ed il cambiamento.

Gli “indicatori positivi” si riferiscono alla percezione di vissuti di affettività lavorativa nel proprio ambiente di lavoro. Vengono in tal modo presi in considerazione dodici diversi indicatori: soddisfazione, investimento libidico, appartenenza, voglia di andare al lavoro, realizzazione, sentimento del futuro, giusto equilibrio, socialità, condivisione della cultura organizzativa, fiducia nella capacità professionali e umane della dirigenza, legittimazione sociale dell’organizzazione. Gli indicatori di “malessere psicofisico” si riferiscono specificamente all’area dei disturbi psicosomatici. Si prendono in considerazione otto diversi indicatori, ciascuno relativo ad una distinta categoria di disturbi psicosomatici: mal di testa e difficoltà di concentrazione; mal di

stomaco, gastrite; nervosismo, irrequietezza, ansia; senso di eccessivo affaticamento; asma, difficoltà respiratorie; dolori muscolari e articolari; difficoltà ad addormentarsi, insonnia; senso di depressione.

4.7.5 JCQ Questionnaire

Il modello di Karasek (1979), suggerisce che esiste una relazione tra la domanda lavorativa (ritmi di lavoro, natura impositiva dell'organizzazione, ecc.) e la libertà decisionale (imparare cose nuove, ripetitività dei compiti, il livello di controllo sul proprio lavoro, ecc.). Le richieste fanno riferimento sia al carico di lavoro che alle caratteristiche psicosociali della condizione lavorativa. Il controllo, invece, fa riferimento sia alle competenze e alle abilità del lavoratore rispetto alle mansioni da svolgere, sia alle sue possibilità di decidere autonomamente come organizzare il processo lavorativo. Le diverse combinazioni possibili delle due variabili danno luogo a quattro situazioni-tipo lavorative, cui corrispondono diversi livelli di stress e differenti possibilità di apprendimento per l'individuo:

- 1) bassa domanda/basso controllo: riguarda quelle situazioni lavorative in cui a fronte di una richiesta ambientale non particolarmente difficoltosa per il lavoratore, corrispondono possibilità di controllo limitate. Vale a dire un lavoro semplice e/o ripetitivo per l'individuo, con scarse possibilità di intervento ed organizzazione autonoma dei processi, così come poche occasioni di mettere alla prova le proprie abilità. Si tratta, quindi, di condizioni lavorative che non favoriscono l'apprendimento e la crescita professionale e personale, e sono pertanto definite "professioni passive";
- 2) bassa domanda/alto controllo: fa riferimento ad alcune professioni che svolgono un'alta competenza professionale ed un'ampia discrezionalità da parte del lavoratore, cui d'altra parte non corrispondono enormi carichi di lavoro o schiacciante pressioni ambientali. Queste professioni (botanici, biologi) definite a "basso stress", secondo Karasek favoriscono la soddisfazione ed il benessere personale e non espongono il soggetto a distress psicologico né a malattie psicosomatiche;
- 3) alta domanda/basso controllo: qui rientrano le condizioni lavorative caratterizzate da una rilevante pressione, esercitata dal ruolo che si ricopre o dall'organizzazione lavorativa, cui d'altra parte non corrisponde un'adeguata autonomia decisionale (minatori, bancari, ecc.). In questi casi il lavoratore è esposto ad una tensione

psicologica che si traduce in ansietà e disturbi psicosomatici. Tali lavori pertanto sono definiti ad “altro stress”;

- 4) alta domanda/alto controllo: riguarda le professioni attive (chirurghi, atleti, ecc.) nelle quali ad una rilevante pressione lavorativa si associano ampia discrezionalità ed alta competenza. Sono situazioni che favoriscono la gratificazione professionale e delle proprie capacità. Pertanto, secondo l'autore queste attività lavorative si associano ad un elevato livello di benessere dell'individuo e ad ampie opportunità di apprendimento e crescita.

La risposta dell'individuo ai fattori stressanti é il risultato di uno sbilanciamento tra le "esigenze lavorative" e "l'ampiezza di decisione".

Il Modello di Karasek propone uno strumento atto a valutare queste variabili, la cui relazione reciproca produce sostanzialmente 4 possibilità: alta Job Demand e alta Decision Latitude: soggetto attivo; alta Job Demand e bassa Decision Latitude: soggetto High Strain; bassa Job Demand e alta Decision Latitude: soggetto low strain; bassa Job Demand e bassa Decision Latitude: soggetto passivo. Le condizioni più critiche sono ovviamente High Strain e Passive. Sono situazioni in cui il lavoratore non ha gli strumenti lavorativi sufficienti per controllare il proprio lavoro quotidiano.

Capitolo Quinto

La ricerca

5.1 Premessa

Dovremmo ormai tutti essere consapevoli che, le organizzazioni, sono veri e propri organismi che hanno motivo di esistere per due fondamentali ragioni: quello di perseguire scopi di natura economica, e quello di rappresentare una vera e propria comunità di individui che si relazionano e danno significato alla loro esistenza, giorno per giorno, attraverso il lavoro.

Migliorare la qualità della vita organizzativa significa essere coscienti che la salute non riguarda soltanto il benessere psicofisico, ma incorpora in sé i temi del rischio e della vulnerabilità sociale e necessita di una politica aziendale che gestisca i beni collettivi (risorse naturali, beni culturali, ecc.).

Esistono diverse variabili all'origine dei comportamenti di salute. La percezione del rischio e della vulnerabilità sono unanimemente riconosciute come variabili centrali nella spiegazione di tali comportamenti. Quando si presentano condizioni di malessere organizzativo vengono a determinarsi fenomeni quali diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno (Meyer, Stanley, Hercovitch & Topolnytsky, 2002) e ciò comporterebbe dei grandi rischi in termini di qualità dei servizi erogati e scarso coinvolgimento da parte dei lavoratori, che potrebbe comportare pericoli per il lavoratore stesso, mal funzionamento dell'organizzazione in generale e quindi abbassamento ulteriore della qualità della vita e del benessere del sistema. In ambito lavorativo, il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui una persona vive la relazione con l'organizzazione in cui lavora. Tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro. Non basta, perciò, che le imprese investano in innovazione tecnologica, in differenziazione dei prodotti/servizi ed in immagine, ma diventa necessario tenere conto delle differenti esigenze del dipendente e dell'evoluzione dei suoi bisogni. E' per tali motivi che al

fianco delle competenze tecniche diventa necessario sviluppare competenze legate alla dimensione emozionale, ovvero al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e, soprattutto, occorre tenere conto dell'ambiente e del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno, dando priorità alla gestione del lavoro in sicurezza.

5.2 Obiettivi della ricerca

Il presente lavoro nasce dall'esigenza di verificare se esiste una relazione, e in che direzione, tra una delle dimensioni del benessere, quale *Sicurezza e Ambiente* e la percezione del rischio, la percezione di vulnerabilità e quindi l'assunzione di comportamenti di salute da parte del lavoratore nella propria organizzazione.

Questa ricerca ha voluto altresì indagare le variabili individuali e organizzative che incidono sulla creazione di un clima e di una cultura organizzativa predisponente all'assunzione dei rischi di natura fisica e psicosociale e valutare al contempo lo stato di benessere personale e organizzativo.

5.3 Campione

I destinatari dello studio riguardano nel complesso 452 lavoratori di organizzazioni pubbliche, di cui 90 (19,9%) appartenenti al settore dei servizi, 156 (34,5%) appartenenti al settore sanitario e 206 (45,6%) al settore scolastico. L'età va dai 18 ai 63 anni (M=42,14), il 40,8% è di genere maschile e il restante 59,2% di genere femminile. Per quanto riguarda la scolarizzazione, l'1,5% è in possesso della licenza della scuola elementare/media, il 52,4% è in possesso del diploma di scuola media superiore/specializzazione professionale, il 35,6% ha conseguito una laurea mentre il 10,4% ha un titolo post-lauream. La posizione ricoperta all'interno dell'organizzazione dal campione si distribuisce in dirigenti (7,1%), quadri (5,3%), impiegati (85,4%) e operai/esecutori (2,2%), con un contratto di lavoro per il 75,4% dei casi a tempo indeterminato (24,6% a tempo determinato). Il tempo di lavoro, infine, è rappresentato per il 75,7% del campione da una modalità full-time (24,3% part-time).

La variabile anni di lavoro all'interno dell'organizzazione, per motivi di chiarezza metodologica, è stata trattata distribuendo gli anni di lavoro in quattro categorie.

Il campione, rispetto al settore di appartenenza, agli anni di lavoro e al tempo di contratto, viene riepilogato nelle tabelle 1, 2 e 3.

Tab. 1 *Settore di appartenenza dell'Organizzazione nella quale lavora*

<i>Settore</i>	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>	<i>Percentuale Cumulativa</i>
Servizi	90	19,9	19,9
Sanitario	156	34,5	54,4
Scolastico	206	45,6	100,0
Totale	452	100,0	

Tab. 2 *Anni di lavoro all'interno dell'Organizzazione*

<i>Anni di lavoro</i>	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>	<i>Percentuale Cumulativa</i>
0-2	58	12,8	12,8
3-11	139	30,8	43,6
12-20	140	31,0	74,6
21-40	115	25,4	100,0
Totale	452	100,0	

Tab.3 *Tempo di lavoro*

<i>Tempo di lavoro</i>	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>	<i>Percentuale Cumulativa</i>
Part-time	110	24,3	24,3
Ful-time	342	75,7	100,0
Totale	452	100,0	

5.4 Gli strumenti ed i criteri di analisi dei dati

Per quanto attiene agli strumenti, sono stati utilizzati il Questionario sul Benessere Organizzativo (Q-Bo) e la Scheda per la rilevazione Funzionale Aziende di Rispoli.

Il Q-Bo, messo a punto nell'ambito del Laboratorio Qualità & Marketing e Risorse Umane del Dipartimento di Psicologia Generale, dell'Università di Padova, è composto da 250 item proposti sotto forma di affermazioni alle quali il soggetto esprime il proprio grado di accordo utilizzando una scala di tipo Likert a sei punti, da “Molto d'accordo” (+3) a “Molto in disaccordo” (-3) e con la possibilità di scegliere l'alternativa di risposta “Non posso valutare” (N). Le affermazioni consentono di rilevare i vissuti dei lavoratori in riferimento a 15 dimensioni (rischi psicosociale e relative conseguenze) in cui si articola il modello di benessere organizzativo adottato da De Carlo (2008). Le determinanti organizzative del benessere (i rischi psicosociali) sono: il *clima organizzativo*, la *cultura organizzativa*, il *conflitto organizzativo*, il *supporto organizzativo percepito* (POS), *l'efficacia collettiva*. Le conseguenze in termini di benessere/malessere sono: lo *strain*, il *burnout*, il *turnover*, il *mobbing*, *sintomi di malessere psicofisico*, la *soddisfazione lavorativa*, *l'altruismo*, rappresenta una delle due dimensioni del costrutto di cittadinanza organizzativa (l'altra è la *compliance*), il *commitment organizzativo*.

La Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende elaborata da Luciano Rispoli (2006), composta da 45 item, esplora le aree indagate dalla psicologia funzionale, comprese tra 4 piani: il piano cognitivo-simbolico, il piano emotivo-affettivo, il piano posturale-motorio e il piano fisiologico.

Le domande si presentano in parte a risposta chiusa, dove il soggetto deve scegliere tra 4 opzioni (A, B, C, D), e in parte a risposta aperta. Il punteggio attribuito ad ogni domanda va dal valore 4 per le risposte A (il funzionamento più pieno e aperto) al valore 1 per le risposte D (il funzionamento più alterato e chiuso).

Ecco di seguito le aree esplorate: *Razionale*, *Consapevolezza*; *Trasmissione dei saperi*; *Emozioni positive e prevalenti*; *Morfologico*, *Posizioni e posture*; *Respiro*; *Aggregazione*; *Sonorità*; *Utilizzo delle potenzialità*, *Movimenti*; *Metabolismo*; *Percezioni*; *Simbolico*; *Forza calma*.

Per le analisi statistiche dei dati abbiamo provveduto a calcolare in funzione del tipo di scala, le frequenze e le relative percentuali di risposta, le medie e gli indici di dispersione, quale la deviazione standard.

In base alla natura misurativa dell'item preso in esame, abbiamo poi calcolato il *t test* di Student che valuta le differenze tra le medie di due gruppi; la MANOVA (Multi ANalysis Of Variance di Fischer) che, nella sua versione multivariata, ci consente di verificare l'effetto di più variabili e della loro interazione; il *Chi quadrato*, che consente di verificare l'ipotesi secondo cui le variabili prese in esame sono legate in modo non casuale ma dipendenti invece dall'ipotesi della ricerca e le correlazioni di Pearson (*r* di Pearson).

5.5 Discussione: il Q-Bo

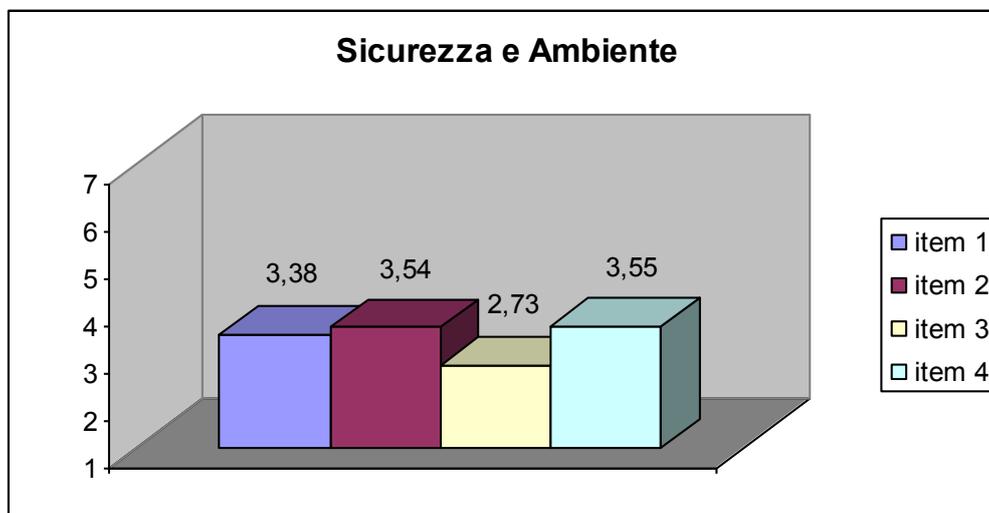
L'analisi dei dati risultante dal primo strumento, il Q-Bo, fa emergere alcune importanti tendenze che saranno di seguito discusse.

Rispetto alla parte del questionario volta ad indagare la dimensione della *Sicurezza e Ambiente*, nella quale si chiede al campione di esprimere il proprio grado di accordo/disaccordo riguardo alcuni aspetti del lavoro e della specifica struttura organizzativa in cui opera, su una scala da 1 a 7 [Molto disaccordo/Molto d'accordo], il quadro rappresentazionale che emerge appare, in tutti i suoi aspetti, caratterizzato da giudizi di moderato disaccordo. I giudizi medi espressi si attestano intorno ai valori quasi sempre della media teorica; nello specifico, l'item che rimanda al possesso da parte dell'organizzazione di misure di emergenza da attivare in caso di pronto soccorso e incendio, sembra tra tutti, quello che riceve giudizi connotati più positivamente, anche se di poco al di sopra del punto mediano di indifferenza ($M=4,23$), seguito dall'item che verifica la presenza di postazioni di lavoro adeguate ($M=3,90$).

Volendo fotografare la situazione in generale, possiamo dire che i giudizi medi espressi rispetto agli item relativi sia alla prevenzione del rischio psicosociale, sia del rischio fisico ed ergonomico, confermano il trend delle medie che si attestano intorno a valori medi centrali non connotati eccessivamente in modo positivo.

I principali risultati sono esposti nel seguente Grafico 1.

Graf. 1 Sicurezza e Ambiente



Legenda: *item 1* “L’Organizzazione valuta i possibili rischi del lavoro dei suoi dipendenti ed interviene per l’eliminazione e/o riduzione degli stessi”; *item 2* “L’Organizzazione promuove specifiche attività di informazione per la prevenzione degli infortuni sul lavoro”; *item 3* “L’Organizzazione non adotta tutte le azioni necessarie alla prevenzione degli infortuni”; *item 4* “Sono note e applicate le procedure di sicurezza messe a punto dall’Organizzazione”.

Una prima analisi dei dati è stata condotta mediante il calcolo della Analisi Multivariata (Manova), attraverso la quale abbiamo voluto verificare l’effetto della relazione tra le variabili scelte - *anni di lavoro nell’organizzazione, settore lavorativo di appartenenza e tempo di lavoro* - con la suddetta dimensione - *Sicurezza e Ambiente* -.

Nello specifico, la variabile *settore lavorativo di appartenenza* rivela differenze significative all’analisi statistica per quanto riguarda i seguenti item:

- “L’Organizzazione valuta i possibili rischi del lavoro dei suoi dipendenti ed interviene per l’eliminazione e/o riduzione degli stessi” ($p < .001$);
- “L’organizzazione promuove specifiche attività di informazione per la prevenzione degli infortuni sul lavoro” ($p < .001$);
- “L’Organizzazione non adotta tutte le azioni necessarie alla prevenzione degli infortuni” ($p < .001$);
- “Sono note e applicate le procedure di sicurezza messe a punto dall’Organizzazione” ($p < .001$).

Il settore scolastico presenta i valori medi più alti sia nella scelta organizzativa di valutare i possibili rischi lavoro correlato e nell’intervenire per l’eliminazione e/o riduzione degli stessi, sia rispetto all’item che valuta la presenza di specifiche attività di informazione per la prevenzione degli infortuni, sia infine rispetto all’applicazione delle procedure di sicurezza.

Il settore sanitario invece, sembra quello che, più degli altri, ritiene la propria organizzazione capace di adottare tutte le azioni necessarie alla prevenzione degli infortuni e che personalizza di più il proprio ambiente di lavoro.

Infine, il settore lavorativo di appartenenza (nel nostro campione scolastico, sanitario e dei servizi), non sembra incidere significativamente sull'adozione di misure protettive del rischio fisico/ambientale.

Per quanto riguarda la variabile *anni di lavoro*, questa non sembra discriminare in nessun modo tra i giudizi espressi.

Rispetto alla variabile *tempo di lavoro* abbiamo (attraverso l'analisi del *t-test di Student*) riscontrato differenze statisticamente significative relativamente agli item:

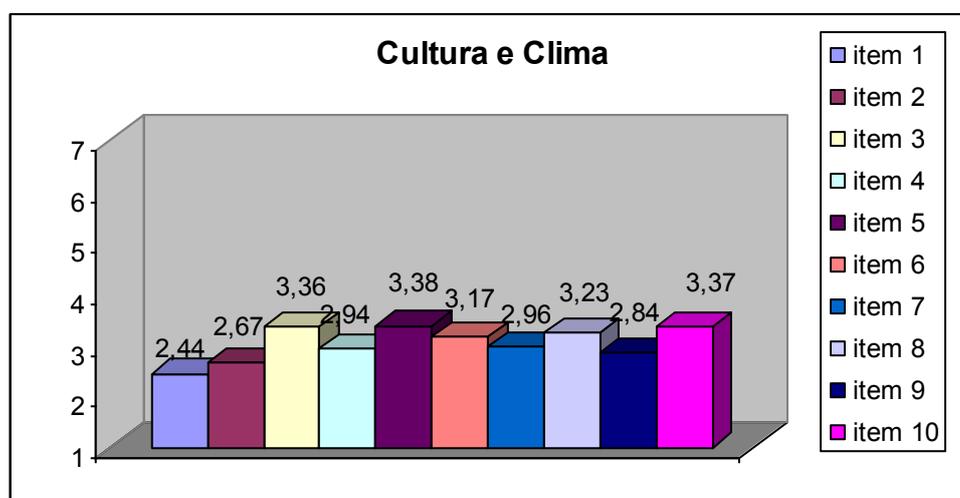
- *“L'Organizzazione valuta i possibili rischi del lavoro dei suoi dipendenti ed interviene per l'eliminazione e/o riduzione degli stessi”* (t=2.05, p=.040);
- *“La struttura organizzativa dispone di un adeguato impianto di riscaldamento/climatizzazione”* (t=1,96, p=.050);
- *“L'organizzazione promuove specifiche attività di informazione per la prevenzione degli infortuni sul lavoro”* (t=5, p=.001);
- *“Sono note e vengono applicate le procedure di sicurezza messe a punto dall'Organizzazione”* (t=3,33, p=.001);
- *“La struttura organizzativa non pone attenzione alle condizioni igieniche degli ambienti di lavoro”* (t=-2,17, p=.030);
- *“In questa struttura molte postazioni vengono personalizzate dai dipendenti con oggetti propri (foto, quadri, cartoline..)”* (t=9.09, p=.001);
- *“I dipendenti vengono tutelati da un'eccessiva esposizione al rumore”* (t=2,32, p=.020).

Possiamo quindi pensare che lo svolgimento dell'attività lavorativa in regime full-time o part-time, incide non solo in merito all'attenzione che l'Azienda pone sulle sue funzioni e sui metodi di riorganizzazione e prevenzione dei rischi, ma permette anche di dire, ad esempio, che più quelli con contratto full time, meno gli altri, ritengono che l'organizzazione non pone attenzione alle condizioni igieniche degli ambienti di lavoro.

Concludendo, in generale si riscontra una prevalenza dei valori medi più alti delle risposte, più in coloro che hanno un tempo di lavoro part-time che full-time, disattendendo il nostro immaginario - che fossero più le persone che trascorrono più tempo all'interno della propria organizzazione ad avere un contratto psicologico più forte - mentre possiamo ipotizzare che chi lavora nella precarietà e nel frazionamento della giornata lavorativa, possa sentire di più il bisogno di crearsi un posto familiare dove sentirsi a casa.

Rispetto alla dimensione del questionario - *Clima e Cultura organizzativa* -, nella quale si chiede al soggetto di indicare il proprio grado di accordo/disaccordo riguardo alcuni aspetti del lavoro e della specifica struttura organizzativa in cui opera, su una scala da 1 a 7 [Molto disaccordo/Molto d'accordo] i giudizi medi espressi si attestano intorno a valori di moderato disaccordo. Nello specifico, l'item che rimanda alla fidelizzazione del cliente ottiene giudizi connotati più positivamente degli altri (M=3,71); l'item che riceve un giudizio medio più basso, rimanda invece alla presenza di una politica retributiva dell'organizzazione che riconosce gli sforzi dei dipendenti (M=2,2). In generale dunque, i giudizi medi espressi rispetto agli item relativi alla condivisione degli obiettivi e dei processi decisionali, alla presenza di una comunicazione chiara e tempestiva, all'apertura al cambiamento ed innovazione e all'assunzione del rischio, alla formazione all'uso di una strumentazione tecnologica adeguata, alla promozione di stili di comportamento comuni e volti all'osservanza delle norme, confermano il trend delle medie non connotati in modo positivo. I principali risultati sono esposti nel grafico 2.

Graf. 2 *Cultura e Clima*



Legenda: *item 1* “Prevale un’atmosfera fredda e ostile”; *item 2* “Il personale viene coinvolto nella definizione degli obiettivi e nei processi decisionali”; *item 3* “Le comunicazioni sono chiare e tempestive”; *item 4* “Le persone vengono incoraggiate ad affrontare i problemi in modo originale e innovativo”; *item 5* “Si ha la sensazione che le cose siano piuttosto organizzate”; *item 6* “Viene fornita a ciascun dipendente una formazione adeguata per l’utilizzo delle nuove tecnologie”; *item 7* “Si accumula risentimento perché ci si sente impotenti e abbandonati a se stessi”; *item 8* “Gli errori vengono considerati un’occasione di apprendimento”; *item 9* “Si promuove uno stile di comportamento comune per i dipendenti (abbigliamento, approccio al cliente/utente..)”; *item 10* “I valori condivisi e riconosciuti dai dipendenti sono l’osservanza delle norme e il rispetto della gerarchia”.

Ad una prima analisi, la variabile *settore lavorativo di appartenenza* rivela differenze significative all'analisi statistica per quanto gli item:

- “Prevale un’atmosfera fredda e ostile” (p=.007);
- “C’è apertura e disponibilità alle innovazioni e al cambiamento” (p=.030);
- “Si ha la sensazione che le cose siano piuttosto organizzate” (p<.001);
- “Viene fornita a ciascun dipendente una formazione adeguata per l’utilizzo delle nuove tecnologie” (p<.001);
- “Si accumula risentimento perché ci si sente impotenti e abbandonati a se stessi” (p<.001).

Possiamo quindi affermare che il settore lavorativo sembra incidere sui giudizi circa la gestione del personale e la creazione di un clima predisponente all’assunzione del rischio, e non invece sulla creazione di una comunicazione chiara e tempestiva, né su come viene considerato l’errore umano, che a quanto pare riporta uguale giudizi nei diversi settori.

Per quanto riguarda la variabile *anni di lavoro*, circa i giudizi medi espressi in relazione alla dimensione del *Clima e Cultura*, questa risulta statisticamente significativa in relazione solo agli item che riguardano l’incoraggiare le persone ad affrontare i problemi in modo innovativo (p=.016) e nello specifico più quelli che lavorano dai 3 agli 11 anni, meno quelli che lavorano da pochissimo tempo (0-2anni); e l’osservanza delle norme e il rispetto della gerarchia (p=.016), dove la media di coloro che lavorano dai 3 agli 11 anni è più alta di quella delle persone che hanno più anni di servizio (21-40 anni).

Rispetto alla variabile *tempo di lavoro* abbiamo (attraverso l’analisi del *t-test di Student*) trovato alcune differenze statisticamente significative agli item:

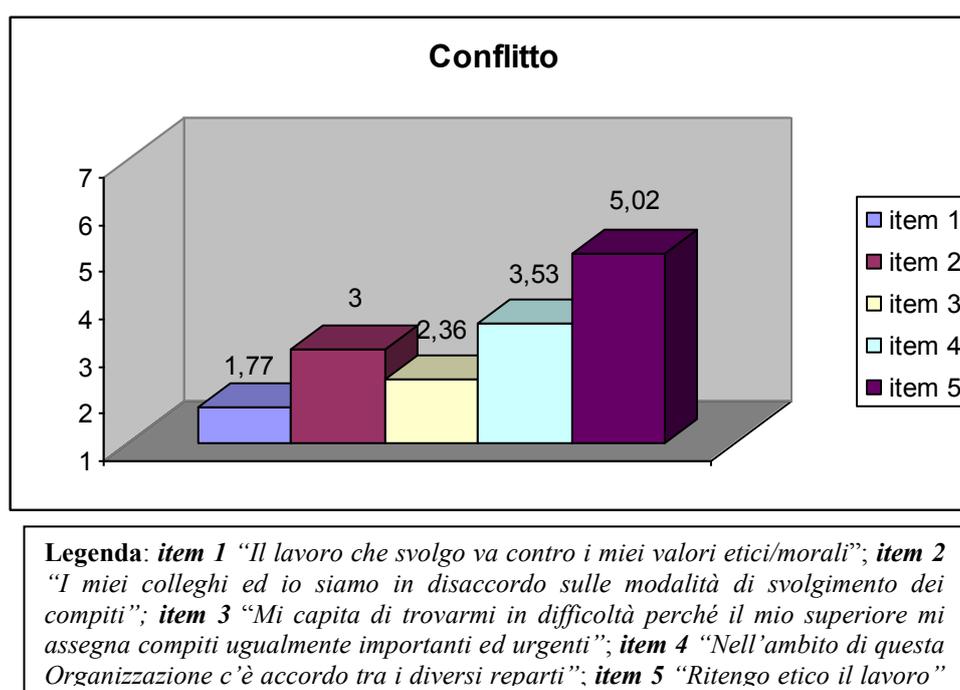
- “Il personale viene coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei processi decisionali” (t=-4,54, p=.001);
- “Le persone vengono incoraggiate ad affrontare i problemi in modo originale e innovativo” (t=-3,92, p=.001);
- “I diretti superiori ascoltano e mostrano attenzione verso le proposte dei collaboratori” (t=-1,99, p=.047);
- “Lo stile di direzione è orientato all’imprenditorialità, all’innovazione, all’assunzione del rischio” (t=-3,13, p=.002).

In tutti i casi coloro che dichiarano di svolgere un lavoro full time valutano più positivamente le suddette dimensioni.

Valori medi quasi sovrapponibili e coincidenti alla media teorica caratterizzano le risposte del nostro campione agli item della dimensione del *Conflitto*, dove hanno indicato il proprio grado di accordo/disaccordo con le affermazioni riportate, su una scala da 1 a 7 [Molto disaccordo/Molto d'accordo]. Solo per l'item "*Ritengo etico il mio lavoro*" il campione esprime il maggior grado di accordo (M=5,02); di contro l'item "*Il lavoro che svolgo va contro i miei valori etici/morali*", è tra tutti quello che riceve giudizi medi più bassi (M=1,77).

Complessivamente possiamo aggiungere che i giudizi medi espressi rispetto al trovarsi in disaccordo sulle modalità di svolgimento dei compiti con i colleghi e con il superiore, la cooperazione tra gruppi e reparti, si connotano di un moderato giudizio di disaccordo. I principali risultati sono esposti nel grafico 3.

Graf. 3 Conflitto



Ad una prima analisi, svolta mediante il calcolo della MANOVA, la variabile *settore lavorativo di appartenenza* rivela differenze significative all'analisi statistica. Nello specifico sono più coloro che dichiarano di lavorare nel settore sanitario a trovarsi in difficoltà sia perché gli vengono assegnati compiti contraddittori "*Mi trovo in difficoltà perché il mio superiore mi assegna compiti contraddittori*" ($p < .001$) sia perché in disaccordo sulla modalità di svolgimento dei compiti, tanto con i colleghi "*I miei colleghi ed io siamo in disaccordo sulle modalità di svolgimento dei compiti*" ($p = .038$), quanto col superiore "*Il mio superiore ed io siamo in disaccordo sulle*

modalità di svolgimento dei compiti” ($p < .001$). I lavoratori del settore scolastico, più degli altri, sembrano giudicare positivamente la cooperazione tra i gruppi *“Nell’ambito di questa Organizzazione viene promossa la cooperazione tra i gruppi”* ($p = .001$) e ritenere etico il proprio lavoro *“Ritengo etico il lavoro che svolgo”* ($p < .001$).

In relazione all’area del *Conflitto* rispetto alla variabile *Anni di lavoro*, non risulta all’analisi statistica alcuna differenza significativa, ad eccezione dell’item che rimanda alla promozione della cooperazione tra i gruppi. Più coloro che si collocano tra i 12-20 anni di servizio, che sono ormai nella fase prettamente operativa del lavoro, valutano positivamente questa dimensione e meno quelli che dichiarano di lavorare da pochissimo tempo (0-2 anni), che evidentemente impegnati in una fase di apprendistato del lavoro, tendono a dare più attenzione alle competenze sociali individuali.

Rispetto, infine, alla variabile prevista nel disegno di ricerca *tempo di lavoro*, abbiamo trovato differenze statisticamente significative agli item:

- *“Con i miei colleghi c’è conflitto”* ($t = -2,006$, $p = .045$);
- *“Mi capita di trovarmi in difficoltà perché il mio superiore mi assegna compiti ugualmente importanti ed urgenti”* ($t = -2,35$, $p = .019$);
- *“Nell’ambito di questa Organizzazione viene promossa la cooperazione tra i gruppi”* ($t = -3,98$, $p = .001$);
- *“Il mio superiore ed io siamo in disaccordo sulle modalità di svolgimento dei compiti”* ($t = -3,03$, $p = .003$).

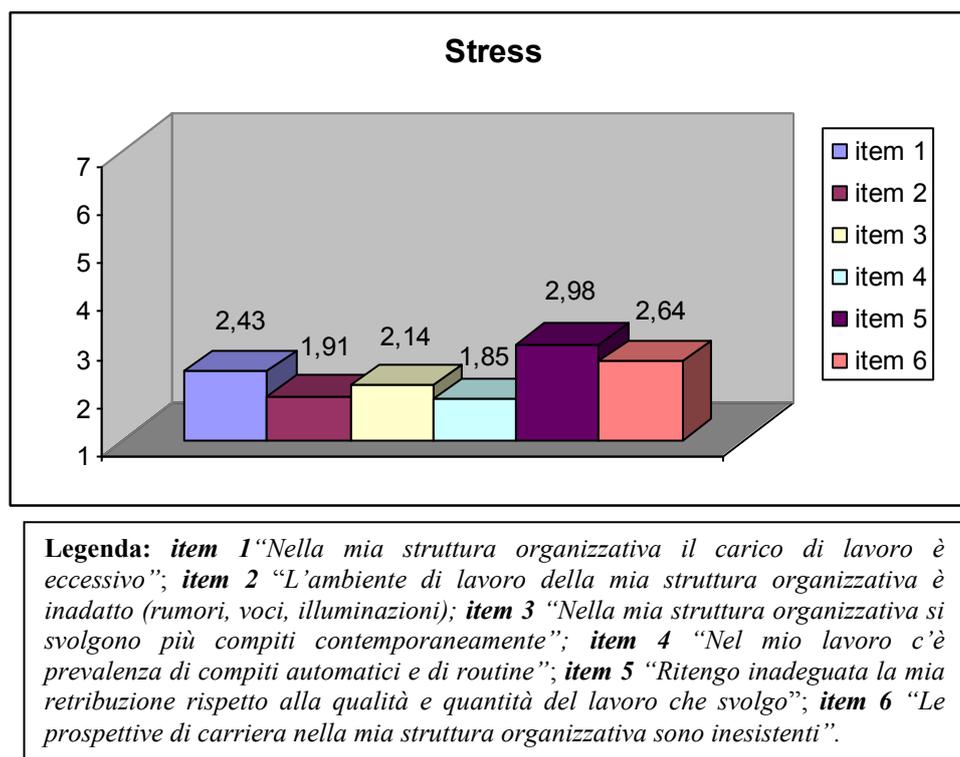
Possiamo dire che, in tutti i casi, sono più coloro che usufruiscono di un contratto full time, a sperimentare una dimensione più conflittuale con i colleghi e con i superiori, a causa probabilmente della condivisione di più tempo dell’ambiente di lavoro e del carico di lavoro che può esacerbare gli animi e creare stati di stress lavoro correlato.

Rispetto alla dimensione dello *Stress*, per la misura della quale si chiedeva al campione di indicare il proprio grado di accordo/disaccordo con le affermazioni riportate, su una scala da 1 a 5 [No, questa situazione non si verifica/Sì, e mi sento molto stressato], la propria percezione sulle situazioni che possono o meno verificarsi nella propria struttura organizzativa, specificando quali conseguenze in termini di stress, tali situazioni hanno su di loro, questa mostra un giudizio complessivo al di sotto della media teorica, il che connota positivamente il nostro campione. L’item che ha ottenuto un valore medio di giudizio più alto, attesta come la dimensione alla quale il campione attribuisce il proprio disagio, sia quella del non sentirsi remunerato in accordo al proprio impegno lavorativo *“Ritengo inadeguata la mia retribuzione rispetto alla qualità e quantità del lavoro che svolgo”* ($M = 2,98$), seguito dall’item *“Nella mia struttura organizzativa il carico di*

lavoro è eccessivo” (M=2,43) che mostra come, anche in questo caso, il campione sente eccessivo il proprio carico di lavoro all’interno dell’organizzazione e che questo è fonte di stress moderato.

Gli altri item delineano un sensazione di disagio del campione rispetto ad alcune situazioni che si verificano, ma che tuttavia, per alcuni non sembrano essere fonte di stress (Graf. 4).

Graf. 4 Stress



In generale dunque, dagli item proposti dal grafico di cui sopra (Graf. 4), possiamo dire che, nonostante il campione affermi che l’aspetto ergonomico del proprio posto di lavoro non presenti comfort dati da sistemi di illuminazione, di rumore, riscaldamento non idonei (M=1,91); che svolge in prevalenza compiti di routine (M=1,85), e che quindi la dimensione della creatività, dell’iniziativa personale sia carente; e che l’organizzazione non offre opportunità di carriera (M=2,64), non vi sono livelli preoccupanti di stress.

All’analisi condotta mediante il calcolo della MANOVA, la variabile *settore lavorativo di appartenenza* rivela, ancora una volta, differenze significative all’analisi statistica per alcuni degli item proposti nel questionario. In particolare per la dimensione del carico di lavoro “Nella mia struttura organizzativa il carico di lavoro è eccessivo” (p<.001); per la dimensione ergonomica “L’ambiente di lavoro della mia struttura organizzativa è inadatto

(*rumori, voci, illuminazioni*)” ($p < .001$); per la quantità dei compiti “*Nella mia struttura organizzativa si svolgono più compiti contemporaneamente*” ($p < .001$) e la routinarietà degli stessi “*Nel mio lavoro c’è prevalenza di compiti automatici e di routine*” ($p < .001$); rispetto alla retribuzione “*Ritengo inadeguata la mia retribuzione rispetto alla qualità e quantità del lavoro che svolgo*” ($p < .001$) e alle possibilità di avanzamento “*Le prospettive di carriera nella mia struttura organizzativa sono inesistenti*” ($p < .001$).

Tra tutti, il settore sanitario, presenta una media dei valori più alti, il che ci fa supporre che, essendo l’ambito di lavoro dove si ha a che fare con l’emergenza, il campione avverta più di ogni altra tipologia di lavoratore, una condizione di stress lavoro correlato.

La relazione dello *Stress* con la variabile *Anni di lavoro*, risulta significativa all’analisi statistica per i seguenti item:

- “*Nella mia struttura organizzativa il carico di lavoro è eccessivo*” ($p = .031$);
- “*Nella mia struttura organizzativa si svolgono più compiti contemporaneamente*” ($p = .023$);
- “*Ritengo inadeguata la mia retribuzione rispetto alla qualità e quantità del lavoro che svolgo*” ($p = .045$).

In tutti questi casi, possiamo vedere come, man mano che aumentano gli anni di lavoro trascorsi nell’azienda, aumenta la media dei valori presentati dal campione, il che ci testimonia come, col passare del tempo, la stanchezza rispetto ad un modo di lavorare che non rispetta i principi ergonomici dell’ambiente, che non gratifica il personale con una remunerazione adeguata al carico di lavoro richiesto, fa emergere uno stato di stress percepito che è poco presente invece, in chi ha appena iniziato la sua esperienza lavorativa, con ancora tutto un bagaglio di risorse, di competenze personali da investire e che gli permetteranno di fronteggiare meglio lo stress.

Infine per quanto concerne, la relazione con la variabile *Tempo di lavoro* (attraverso l’analisi del *t-test*) abbiamo trovato differenze statisticamente significative agli item:

- “*Nella mia struttura organizzativa il carico di lavoro è eccessivo*” ($t = -6,31$, $p = .001$);
- “*L’ambiente di lavoro della mia struttura organizzativa è inadatto (rumori, voci, illuminazioni)*” ($t = -3,35$, $p = .001$);
- “*Nella mia struttura organizzativa si svolgono più compiti contemporaneamente*” ($t = -7,62$, $p = .001$);
- “*Ritengo inadeguata la mia retribuzione rispetto alla qualità e quantità del lavoro che svolgo*” ($t = -10,42$, $p = .001$);
- “*Le prospettive di carriera nella mia struttura organizzativa sono inesistenti*” ($t = -3,59$, $p = .001$).

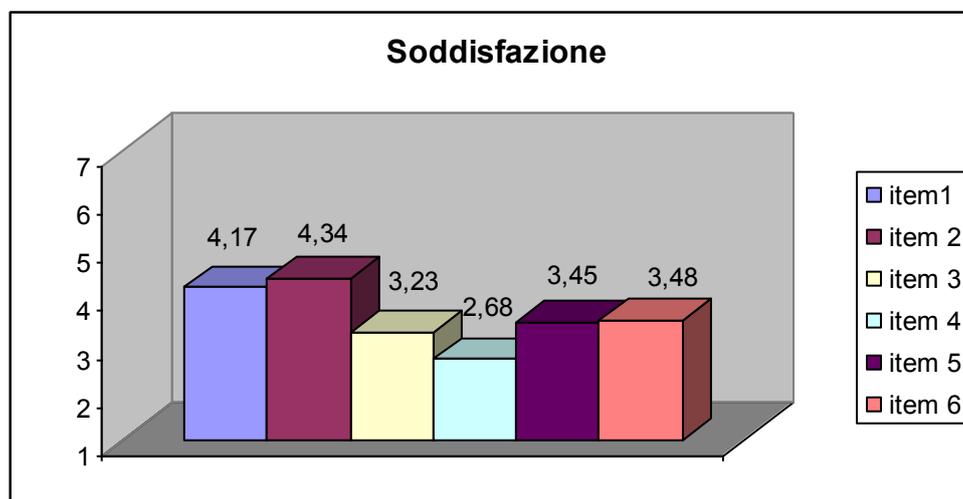
E' possibile dunque affermare, in concordanza con quanto detto a proposito degli anni di lavoro all'interno dell'organizzazione, che coloro che svolgono un lavoro full time presentano una media dei valori più alti in relazione a questa dimensione.

Volendo fare una fotografia generale, possiamo dire che sono i lavoratori del settore sanitario, impiegati da più tempo (21-40 anni di servizio) e con un tempo di lavoro full time, a percepire di più una condizione di stress (ricordiamo che i valori comunque sono tutti all'interno di un moderato stress).

Moderati livelli di insoddisfazione rispetto ai processi, alla crescita e al rapporto competenze/retribuzione, caratterizzano il nostro campione che ha espresso il proprio giudizio riguardo ad alcuni aspetti del proprio lavoro e della propria specifica struttura organizzativa, su una scala da 1 a 7 [Molto insoddisfatto/Molto soddisfatto].

Alla dimensione quindi del questionario *Soddisfazione*, l'item che presenta la media dei giudizi più alti riguarda i rapporti interpersonali con i colleghi (M=4,34), seguito da una moderata soddisfazione per il contenuto dell'attività svolta (M=4,17), mentre nutre un'abbastanza insoddisfazione rispetto al rapporto impegno profuso nell'organizzazione/retribuzione ricevuta (M=2,68) (Graf. 5).

Graf. 5 Soddisfazione



Leggenda: *item 1* "Il contenuto del suo lavoro, le attività che svolge"; *item 2* "I rapporti interpersonali con i suoi colleghi"; *item 3* "Il modo in cui nella sua struttura organizzativa vengono assegnati compiti, obiettivi e responsabilità"; *item 4* "Il rapporto tra il suo impegno e la retribuzione che riceve"; *item 5* "La quantità di attività diverse che il suo lavoro le richiede di svolgere"; *item 6* "Le opportunità di formazione e apprendimento"

Dall'analisi statistica, attraverso il calcolo della MANOVA, sulla relazione della *Soddisfazione* con la variabile *Settore lavorativo*, si evince che coloro che lavorano nel settore dei servizi, più degli altri, si ritengono soddisfatti della relazione con i propri colleghi "*I rapporti interpersonali con i suoi colleghi*" ($p=.012$) e moderatamente insoddisfatti per il lavoro che svolgono e la retribuzione che ricevono "*Il rapporto tra il lavoro che svolge e la retribuzione che riceve*" ($p<.001$); mentre i lavoratori del settore scolastico, più degli altri, si ritengono abbastanza insoddisfatti rispetto al modo in cui vengono assegnati i compiti, obiettivi e distribuite le responsabilità "*Il modo in cui nella sua struttura organizzativa vengono assegnati compiti, obiettivi e responsabilità*" ($p<.001$), rispetto alla quantità di attività diverse richieste "*La quantità di attività diverse che il suo lavoro le richiede di svolgere*" ($p<.001$) e alle opportunità di formazione e apprendimento offerte "*Le opportunità di formazione e apprendimento*" ($p<.001$).

Per quanto riguarda la variabile *Anni di lavoro*, questa non sembra discriminare in nessun modo i giudizi medi espressi.

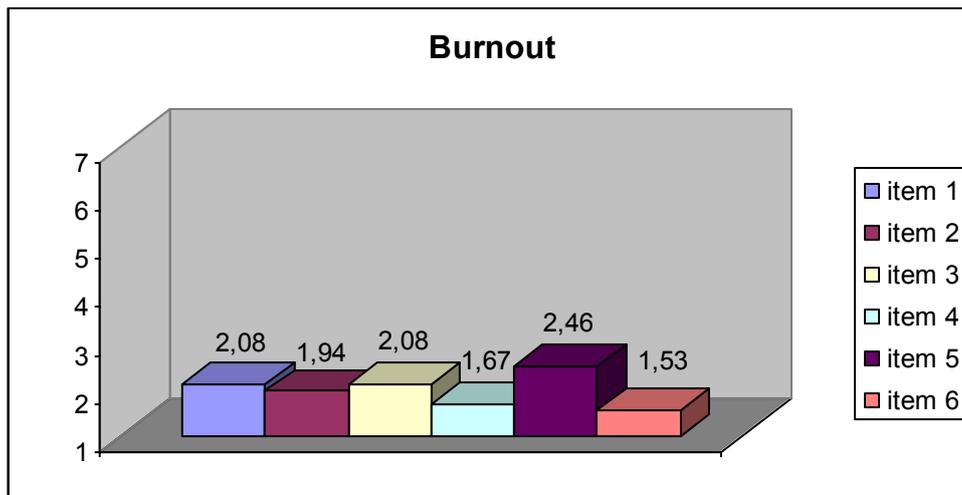
Infine, l'analisi della relazione della medesima dimensione con la variabile *Tempo di lavoro* (attraverso l'analisi del *t-test di Student*) presenta differenze statisticamente significative. In particolare, i full time giudicano più positivamente "*Il modo in cui nella sua struttura organizzativa vengono assegnati compiti, obiettivi e responsabilità*" ($t=-3,29$, $p=001$); "*La quantità di attività diverse che il suo lavoro le richiede di svolgere*" ($t=-3$, $p=.003$). I part time attribuiscono giudizi medi più positivi per gli item che rimandano a "*Il rapporto tra il lavoro che svolge e la retribuzione che riceve*" ($t=3,36$, $p=.001$) e "*I rapporti interpersonali con i suoi colleghi*" ($t=2,42$, $p=.016$).

Alla dimensione del *Burnout*, i nostri lavoratori sono stati chiamati a indicare la frequenza con la quale hanno provato delle sensazioni, messo in atto dei comportamenti o avuto dei pensieri, negli ultimi sei mesi di vita, su una scala da 1 a 7 [Molto raramente/Molto frequentemente].

I giudizi medi espressi si attestano infatti sempre al di sotto della media, ad eccezione degli item "*Quando mi dedico ai miei hobby sono sereno e spensierato*" ($M=4,67$) e "*Trovo comunque le energie da dedicare ai miei interessi extralavorativi*" ($M=4,20$).

Gli item che esplorano la presenza di ansia nel lavoro, la tensione nelle relazioni con i colleghi, la facilità di distrazione, il poco impegno profuso, la sensazione che il proprio lavoro non servi a nulla e che non si riesca a risolvere i problemi che si presentano (di cui si riportano i dati nel grafico a seguire) ricevono un giudizio globale rispetto alla frequenza di "raramente" (Graf. 6).

Graf. 6 Burnout



Legenda: *item 1* “Non riesco a svolgere bene il mio lavoro”; *item 2* “Nelle relazioni con i colleghi mi innervosisco facilmente”; *item 3* “Durante il mio lavoro mi sento più ansioso del solito”; *item 4* “Mi distraigo facilmente mentre lavoro”; *item 5* “Il mio lavoro mi esaurisce”; *item 6* “Non sono in grado di risolvere i problemi che mi si presentano al lavoro”

Dall’analisi statistica, attraverso il calcolo della MANOVA, sulla relazione della dimensione del *Burnout* con la variabile *Settore lavorativo*, risultano significativi i seguenti item:

- “Non riesco a svolgere bene il mio lavoro” ($p < .001$);
- “Durante il mio lavoro mi sento più ansioso del solito” ($p = .037$);
- “Nelle relazioni con i colleghi mi innervosisco facilmente” ($p < .001$);
- “Metto poco impegno nel mio lavoro” ($p = .003$);
- “Il mio lavoro non serve a nulla” ($p = .007$).

In particolare più i lavoratori del settore sanitario presentano una sensazione di deterioramento dell’impegno nei confronti del lavoro, deterioramento delle emozioni originariamente associati al lavoro ed un problema di adattamento tra persona ed il lavoro, a causa delle eccessive richieste di quest’ultimo. Ciò conferma quanto l’esito patologico di un processo stressogeno colpisca soprattutto quelle persone che esercitano professioni d’aiuto, qualora queste non rispondano in maniera adeguata ai carichi eccessivi di stress che il loro lavoro li porta ad assumere.

Il settore dei servizi (nel campione, lavoratori call center) presentano invece, una media dei giudizi più alti (ma sempre all’interno di un moderato stress) invece rispetto alla sensazione di nullità del proprio lavoro.

L’analisi della significatività statistica tra la dimensione del *Burnout* percepito dal nostro campione e la variabile *tempo di lavoro* (attraverso l’analisi del *t-test di Student*) presenta differenze statisticamente significative agli item “Non riesco a svolgere bene il mio

lavoro” ($t=-4,16$, $p<.001$), “*Nelle relazioni con i colleghi mi innervosisco facilmente*” ($t=-4,01$, $p=.055$) e “*Metto poco impegno nel mio lavoro*” ($t=-2,63$, $p=.009$).

In particolare, possiamo affermare che, coloro che hanno un tempo di lavoro full time, vivono una situazione di maggiore stress, data molto probabilmente da un carico di lavoro maggiore che, così come conferma la letteratura scientifica, rientra tra le cause del burnout. Il disadattamento è presente quando la persona percepisce un carico di lavoro eccessivo (le richieste lavorative sono così elevate da esaurire le energie individuali al punto da non rendere possibile il recupero), quando, anche in presenza di un carico ragionevole, il tipo di lavoro non è adatto alla persona (si percepisce di non avere le abilità per svolgere una determinata attività) e quando il carico emotivo del lavoro è troppo elevato (il lavoro scatena una serie di emozioni che sono in contraddizione con i sentimenti della persona).

Per quanto riguarda la variabile *Anni di lavoro*, questa non sembra discriminare in nessun modo i giudizi medi espressi.

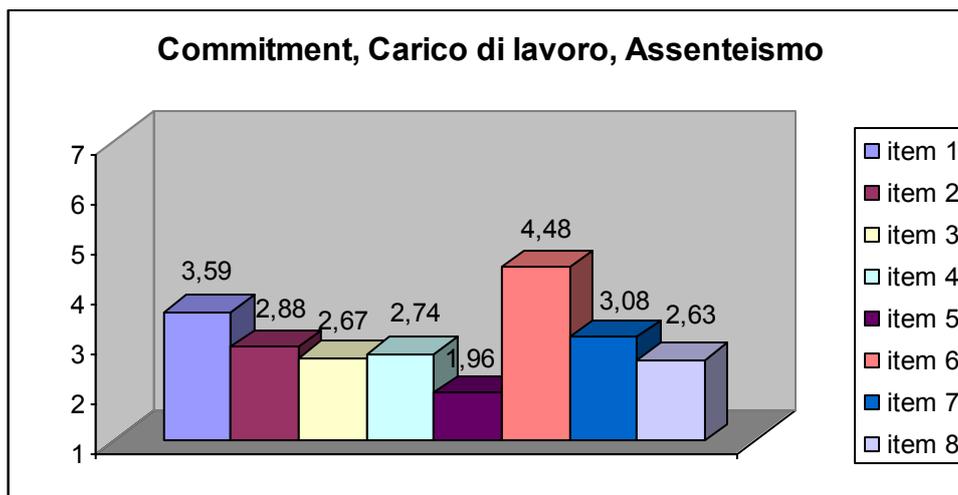
Un moderato disaccordo circa alcuni aspetti del lavoro e della specifica struttura organizzativa nella quale opera il nostro campione, fotografa la dimensione del *Commitment*, *Carico di lavoro* e *Assenteismo*, giudizio espresso sempre su una scala da 1 a 7 [Molto in disaccordo/Molto d'accordo].

Gli unici item che presentano giudizi di valori al di sopra della media teorica, riguardano l'aiuto spontaneo nei confronti dei colleghi quando sono in difficoltà ($M=4,91$) e il commitment di continuità “*Desidero continuare a lavorare in questa Organizzazione*” ($M=4,64$) (Graf. 7).

In linea generale, come si evince dalle medie riportate dal grafico (Graf. 7), il carico di lavoro risulta sostenuto, non lasciando spazio a pause se non a quelle prestabilite, mentre il tasso di assenteismo, invece, non è elevato.

Il commitment affettivo, normativo e di continuità sembrano a favore del senso di responsabilità, della partecipazione attiva, dell'impegno e in un certo senso anche dell'attaccamento affettivo alla realtà aziendale.

Graf. 7 Commitment, Carico di lavoro, Assenteismo



Legenda: *item 1* “Generalmente lavoro più di quanto mi viene richiesto”; *item 2* “E’ la precarietà del mercato che mi impedisce di considerare di lasciare questa Organizzazione”; *item 3* “Vedo il mio lavoro come una situazione di passaggio, in attesa di una condizione lavorativa migliore”; *item 4* “Sono le mie necessità personali/familiari che mi obbligano a rimanere in questa struttura organizzativa”; *item 5* “All’interno della struttura organizzativa si verificano anche comportamenti molto negativi (furti, diffusione di informazioni riservate..)”; *item 6* “Quando lavoro non mi concedo pause oltre a quelle stabilite”; *item 7* “Questa Organizzazione si preoccupa del mio benessere psicofisico”; *item 8* “Questa Organizzazione è caratterizzata da un elevato tasso di assenteismo da parte dei

Ad una prima analisi, ottenuta attraverso il calcolo della MANOVA, con la variabile *Settore lavorativo*, emergono differenze significative. In particolare, il settore scolastico, più degli altri, sente di lavorare di più di quanto richiesto “Generalmente lavoro più di quanto mi viene richiesto” ($p < .001$), e ciò si potrebbe addurre ai compiti degli studenti che gli insegnanti si portano a casa per le correzioni, o semplicemente per il tempo impiegato nell’organizzazione didattica delle lezioni, oltre che per il tempo dedicato a tutti gli incontri del collegio docenti e incontri scuola-famiglia previsti dall’organizzazione scolastica. In linea con quanto affermato, gli insegnanti, più degli altri, non si concedono pause dal lavoro oltre a quelle stabilite “Quando lavoro non mi concedo pause oltre a quelle stabilite” ($p = .004$). Il settore scolastico, ancora, più degli altri, si trova moderatamente in disaccordo rispetto ad un elevato tasso di assenteismo dei dipendenti “Questa Organizzazione è caratterizzata da un elevato tasso di assenteismo da parte dei dipendenti” ($p = .041$) e all’attenzione al benessere psicofisico che l’organizzazione mostra verso i propri dipendenti “Questa Organizzazione si preoccupa del mio benessere psicofisico” ($p < .001$), dove invece il settore dei servizi esprime invece il suo massimo disaccordo.

Il settore dei servizi, come ci si attendeva, più degli altri, percepisce il proprio impiego come una necessità data dalla precarietà del mercato sociale *“E’ la precarietà del mercato che mi impedisce di considerare di lasciare questa Organizzazione”* ($p<.001$), e per questo motivo desidera continuare a rimanere nell’organizzazione.

Rispetto alla variabile *Anni di lavoro*, emergono differenze statisticamente significative agli item:

- *“E’ la precarietà del mercato che mi impedisce di considerare di lasciare questa Organizzazione”*($p=.004$);
- *“Vedo il mio lavoro come una situazione di passaggio, in attesa di una condizione lavorativa migliore”*($p=.022$);
- *“Sono le mie necessità personali/familiari che mi obbligano a rimanere in questa struttura organizzativa”*($p=.033$);
- *“Questa Organizzazione è caratterizzata da un elevato tasso di assenteismo da parte dei dipendenti”*($p=.031$).

Nel complesso possiamo dire, che sono più coloro che si trovano nell’organizzazione dai 3 agli 11 anni, seguiti da quelli dagli 0 ai 2 anni, che vivono il proprio lavoro come una situazione di passaggio nella speranza di una occupazione migliore, e che sentono di non poter abbandonare la propria mansione per esigenze personali/familiari. Se pensiamo ai giovani di oggi che entrano nel mondo del lavoro con un ritardo sempre più crescente, dato dal lungo periodo di studi, formazione e specializzazione, oltre che da un sistema pensionistico che si allunga sempre di più, con conseguenze sul numero delle nuove assunzioni, la realizzazione di un impiego spesso non risponde alle reali esigenze formative e personali della persona, ma ad esigenze di sopravvivenza. Ecco quindi che l’insoddisfazione è molto spesso presente nei giovani occupati e lascia speranza e spazio a condizioni lavorative migliori. Come è ovvio, di contro, chi già lavora da molto più tempo, non se ne preoccupa.

Infine, all’analisi tra la dimensione del *Commitment*, *Carico di lavoro* e *Assenteismo*, e la variabile *Tempo di lavoro* (attraverso l’analisi del *t-test*) abbiamo differenze statisticamente significative agli item:

- *“Generalmente lavoro più di quanto mi viene richiesto”* ($t=-6,45$, $p=.001$);
- *“E’ la precarietà del mercato che mi impedisce di considerare di lasciare questa Organizzazione”* ($t=5,85$, $p=.001$);
- *“Vedo il mio lavoro come una situazione di passaggio, in attesa di una condizione lavorativa migliore”* ($t=6,73$, $p=.001$);
- *“Sono le mie necessità personali/familiari che mi obbligano a rimanere in questa struttura organizzativa”* ($t=3,86$, $p=.001$);

- “Questa Organizzazione è caratterizzata da un elevato tasso di assenteismo da parte dei dipendenti” (t=-2,35, p=.019).

Come previsto, i lavoratori con tempo di lavoro part time, sono quelli che sentono di più la precarietà della loro posizione lavorativa, mentre quelli con contratto full time lamentano di più del carico di lavoro.

In sintesi, si può concludere affermando che, più il settore dei servizi, con tempo di lavoro part time e un periodo di anni di lavoro precoce, sono quelli che valutano più negativamente la loro attività lavorativa, mentre il settore scolastico, con tempo di lavoro full time, sono quelli che sentono di più, seguiti dal settore sanitario, il carico di lavoro e presentano un livello di commitment più elevato.

Nell’ultima dimensione esplorata dal nostro questionario, *Mobbing* e *Sintomi di malessere psicofisico*, dove chiediamo al campione di indicare, l’eventuale frequenza degli episodi riportati negli ultimi sei mesi, su una scala da 1 a 7 [Mai/Quotidianamente], emerge un quadro rappresentazionale caratterizzato positivamente. Gli item con una media più alta dei giudizi espressi, riguardano il non godere di sufficiente autonomia decisionale, non ricevere gratificazioni per successi ottenuti, l’essere sottoposto ad un carico di lavoro eccessivo, che oscillano tra “alcune volte negli ultimi sei mesi” ad “alcune volte al mese”. Nello specifico il 60,6% dichiara che gli episodi non avvengono per un periodo superiore ai sei mesi, il 54,2% che sono stati rivolti anche ad altri colleghi, il 95,1% afferma che non hanno portato ad assenze dal lavoro, e il 92,7% che questi episodi, non hanno mai fatto pensare al licenziamento. I fatti accaduti non hanno avuto ripercussioni né sullo stato di salute (81,2%) delle persone, né nella loro vita familiare/extralavorativa (82,3%), infatti dichiarano di essersi sentiti supportati dalla famiglia (57,7%).

Rispetto ai *Sintomi psicofisici*, dove si chiede al campione di indicare quale malessere, negli ultimi sei mesi, sono comparsi o si sono accentuati per cause imputabili a situazioni o condizioni verificatesi in ambito lavorativo, sintomi quali il *mal di testa* (M=2,29), la *stanchezza alla vista* (M=2,17), la *tensione ai muscoli del collo e spalle* (M=2,47), *svegliarsi già stanchi* (M=2,15), *sonnolenza durante il giorno* (M=2,02), *astenia* (*spossatezza, stanchezza*) (M=2,06) sembrano essersi verificati con la frequenza di “Alcune volte a mese”.

Viene negata l’esistenza di aver subito manomissioni/danni intenzionali ad oggetti personali, l’essere stato trasferito in luoghi isolati, l’essere stato oggetto di attenzioni particolari relativamente alla sfera sessuale o che sia stata messa in dubbio il proprio

equilibrio mentale, tutti episodi che ci fanno escludere nel nostro campione la presenza di atti mobbizzanti e/o vessatori.

Correlazioni

Infine abbiamo provveduto a verificare se e in che direzione esistesse una correlazione (r di Pearson) tra alcune variabili del questionario.

Tab. 1 *Correlazioni tra alcune dimensioni del Q-Bo*

<i>Dimensioni</i>	<i>Soddisfazione lavorativa</i>	<i>Errore fonte di apprendimento</i>	<i>Attività di informazione</i>
<i>Formazione uso tecnologie</i>			.280**
<i>Valutazione e intervento rischi del lavoro</i>	.194**	.139**	
<i>Salubrità dell'aria</i>	.240**		
<i>Manutenzione e controllo dispositivi sicurezza</i>	-.159**		
<i>Adeguato impianto riscaldamento/climatizzazione</i>	.159**		
<i>Attività di informazione</i>	.217**	.174**	
<i>Sistemi di illuminazioni favorevoli</i>	-.119*		
<i>Misure di emergenza</i>	.159**		
<i>Postazioni di lavoro adeguate</i>	.157**		
<i>Azioni per la prevenzione degli infortuni</i>	-.130**		
<i>Procedure di sicurezza</i>	.158**	.117*	
<i>Ambiente gradevole</i>	.113*		
<i>Personalizzare il proprio ufficio</i>	.189**		
<i>Personalizzare la postazione di lavoro</i>	.151**		
<i>Esposizione al rumore</i>	.201**		
<i>Lavorare più di quanto richiesto</i>	.093*		
<i>Stare nell'Organizzazione per la precarietà del mercato</i>	-.325**		
<i>Considerare questo lavoro come situazione di passaggio</i>	-.291**		

<i>Stare nell'Organizzazione per necessità familiari</i>	-.279**		
<i>Comportamenti negativi</i>	-.195**		
<i>Solo pause stabilite</i>	.164**		
<i>Azienda che si preoccupa del benessere psicofisico</i>	.273**		
<i>Svolgere più compiti contemporaneamente</i>		-.108*	
<i>Prevalenza compiti automatici/routine</i>		-.138**	
<i>Retribuzione inadeguata</i>		-.114*	
<i>Non riuscire a svolgere bene il lavoro</i>		-.147**	
<i>Ansia a lavoro</i>		-.132**	
<i>Il lavoro non serve a nulla</i>		-.093*	

** p<.01; *p<.05

L'item *“Viene fornita a ciascun dipendente una formazione adeguata per l'utilizzo delle nuove tecnologie”*, della dimensione del questionario *Clima e Cultura*, stringe legami positivi altamente significativi con l'item *“L'Organizzazione promuove specifiche attività di informazione per la prevenzione degli infortuni sul lavoro”* (p<.01) della dimensione *Sicurezza e Ambiente*, cioè più si fornisce una formazione adeguata all'uso delle nuove tecnologie, più si fa prevenzione degli infortuni.

L'item *“Gli errori vengono considerati un'occasione di apprendimento”* della dimensione *Clima e Cultura*, correla positivamente e in maniera altamente significativa con l'item *“Le opportunità di formazione e apprendimento”* (p<.01). Stringe legami significativi connotati negativamente con l'item *“Nella mia struttura organizzativa si svolgono più compiti contemporaneamente”* (p<.05) e con l'item *“Ritengo inadeguata la mia retribuzione rispetto alla qualità e quantità del lavoro che svolgo”* (p<.05) mentre sempre negativi ma altamente significativi con *“Nel mio lavoro c'è prevalenza di compiti automatici e di routine”* (p<.01). Potremmo ipotizzare che quanto più si svolgono diversi compiti contemporaneamente e per lo più in modo automatico, e non si è soddisfatti della propria remunerazione, tanto più facilmente si può andare incontro all'errore, e allo stesso tempo questo non viene permesso e considerato come opportunità di apprendimento ma “perdita di tempo”.

Ancora, l'item *"Gli errori vengono considerati un'occasione di apprendimento"* correla negativamente in modo altamente significativo con gli item *"Non riesco a svolgere bene il mio lavoro"* ($p < .01$) e *"Durante il mio lavoro mi sento più ansioso del solito"* ($p < .01$) mentre stringe legami significativi positivi con *"Il mio lavoro non serve a nulla"* ($p < .05$). Quindi quanto più l'errore non viene permesso, incentivato come possibilità di nuovo apprendimento, ma evitato, condannato, punito, tanto più lo stato psicologico del lavoratore è caratterizzato da disagio.

Abbiamo voluto verificare inoltre l'esistenza di una correlazione tra l'item che misura la possibilità di errare come forma di apprendimento con gli item della dimensione della *Sicurezza e Ambiente*.

L'item suddetto, stringe legami altamente significativi in modo positivo con *"L'organizzazione valuta i possibili rischi del lavoro dei suoi dipendenti ed interviene per l'eliminazione e/o riduzione degli stessi"* ($p < .01$), con *"L'Organizzazione promuove specifiche attività di informazione per la prevenzione sugli infortuni sul lavoro"* ($p < .01$) e significativi con *"Sono note e vengono applicate le procedure di sicurezza messe a punto dall'Organizzazione"* ($p < .05$). Si può quindi supporre che quanto più l'Organizzazione si muove in tema di tutela della salute e sicurezza dei propri dipendenti, tanto più considera l'errore come uno strumento di insegnamento-apprendimento, volto altresì alla prevenzione e riduzione dello stesso.

Infine, abbiamo proceduto correlando l'item relativo alla soddisfazione lavorativa *"Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto in relazione alla sua vita lavorativa?"* con la dimensione della *Sicurezza e Ambiente* e del *Commitment*.

La soddisfazione sentita dal nostro campione stringe legami altamente significativi con tutti gli item della dimensione Sicurezza ($p < .01$), il che conferma quanto il "sentirsi al sicuro" quanto "l'essere al sicuro" costituisce una componente importante ed essenziale della soddisfazione personale e lavorativa.

Il Commitment correla positivamente con *"Generalmente lavoro più di quanto mi viene richiesto"* ($p < .05$) e stringe legami altamente significativi connotati negativamente con *"E' la precarietà del mercato che mi impedisce di considerare di lasciare questa Organizzazione"* ($p < .01$), con *"Vedo il mio lavoro come una situazione di passaggio, in attesa di una condizione lavorativa migliore"* ($p < .01$), con *"Sono le mie necessità personali/familiari che mi obbligano a rimanere in questa struttura organizzativa"* ($p < .01$), con *"All'interno della struttura organizzativa si verificano comportamenti anche molto negativi (furti, diffusione di informazioni riservate)"* ($p < .01$). E' evidente che quanto più il legame con l'organizzazione è forte, tanto più si è disposti a lavorare e ad investire su di essa, anche al di fuori degli orari di lavoro prestabiliti. Al contrario, se il nostro essere all'interno di un organizzazione non è dettato da motivazioni intrinseche

ma estrinseche, il nostro grado di impegno che metteremo sarà sempre inferiore in termini sia di qualità che di quantità.

5.6 Discussione: la Scheda per la rilevazione Funzionale Aziende

In relazione al secondo strumento - *Scheda per la rilevazione Funzionale Aziende* – si è proceduto differenziando il nostro campione in base al settore di appartenenza dei soggetti sottoposti alla survey; ciò nella considerazione che proprio in relazione a tale variabile sono emerse differenze statisticamente significative in relazione a tale variabile (Chi-Square=96,899 p=.008). I settori in questione sono quelli della sanità, della scuola e dei servizi.

L'analisi statistica dei dati è stata avviata calcolando le percentuali di risposte, ad ogni item della scheda, dei valori A+B% e C+D%, corrispondenti secondo la teoria della psicologia Funzionale, ai funzionamenti migliori, buoni, sani (A+B) e ai funzionamenti alterati o in working stress (C+D) e su cui, quindi, progettare interventi di recupero.

Ai fini della nostra analisi, verranno riportati e discussi solo i dati C+D% maggiori del 50%.

Nello specifico, quasi la metà del campione il 45,57% (206) si colloca nel settore scolastico mentre la restante parte si suddivide in 19,69% (89) dei lavoratori nel settore dei servizi e il 34,74% (156) nel settore sanitario.

In relazione alle altre due variabili previste dal disegno della ricerca (*anni di servizio e tempo di lavoro*, vedi paragrafo 5.3 nella descrizione campione) nessuna differenza significativa è emersa all'analisi dei dati.

5.6.1 Il settore scolastico

Come emerge dalle tabelle che seguono, rispetto alla domanda n°1 "*Qual è la filosofia pregnante dell'Azienda?*" (Tab. 1), il 59% di C+D%, suggerisce di una conoscenza della mission e della vision dell'Azienda non molto presente nel gruppo del campione del settore scolastico e di un senso di estraneità forte e quindi di appartenenza scarsa o nulla all'organizzazione.

Alla domanda n°4 “Qual è il passo innovativo o importante che sta per compiere? E’ positivo? E hai potuto dare un tuo contributo, anche se piccolo, nel deciderlo?” (Tab. 1) il 67% dei C+D%, ci dice che esiste una forte carenza nella partecipazione e condivisione delle decisioni prese e di conseguenza una scarsa o nulla possibilità di spazi di influenza personale e di presa di decisioni da parte dei dipendenti nelle scelte aziendali.

Alla domanda n°8 “Cosa manca all’Azienda che potrebbe aiutare anche a te a starci meglio e lavorarci meglio?” il 77% dei valori C+D% (Tab. 1) testimonia la scarsa capacità dell’Azienda di accogliere i dipendenti in poche o tante cose importanti che fanno sentire di conseguenza un mediocre senso di orgoglio e soddisfazione per la propria organizzazione.

Tab. 1 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Scolastico- item 1-8 (C+D% >50)

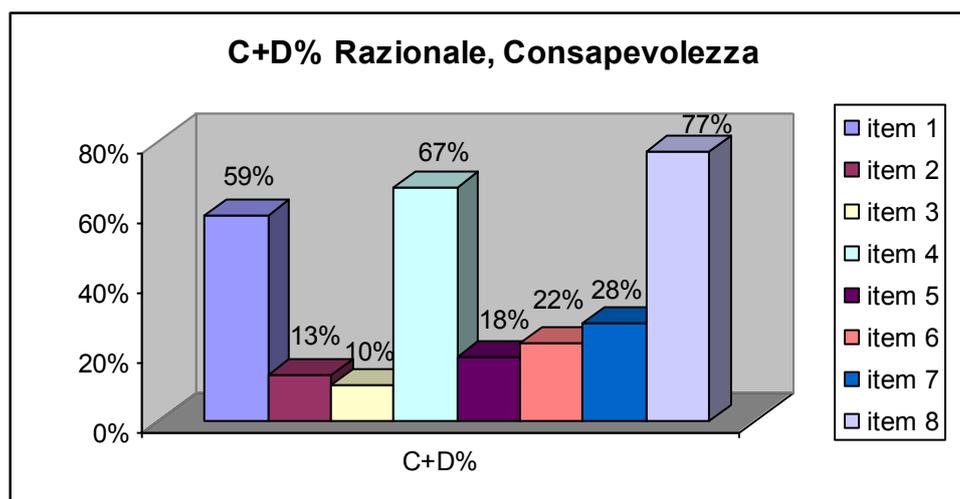
n°1		AZIENDA	PERSONA	n°4		AZIENDA	PERSONA
Filosofia Azienda		Filosofia	Appartenenza molto piena e chiara	Passo innovativo		Partecipazione e condivisione	Appartenenza e condivisione
A	52	bene e chiaramente diffusa	molto piena e chiara	A	39	molto ben ottenuta	molto buone
B	32	non ben diffusa	buona	B	29	ben ottenuta	buone
C	26	non ben diffusa e non considerata importante	mediocre	C	28	mediocrementemente ottenuta	mediocri
D	54	inesistente o tenuta chiusa	scarsa o nulla, estraneità	D	110	scarsamente o per nulla ottenuta	scarse o nulle
A+B%	41%			A+B%	33%		
C+D%	59%			C+D%	67%		

Tab. 2 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Scolastico- item 1-8 (C+D% >50%)

n°8		AZIENDA	PERSONA
Carenze Azienda		Accogliere i dipendenti	Soddisfazione e orgoglio azienda
A	31	molto forte	molto alti
B	17	forte	alti
C	82	mediocre	mediocri
D	21	scarsa o nulla	scarsi o nulli
A+B%	23%		
C+D%	77%		

Riportiamo il grafico (Graf. 1) riassuntivo della prima parte della Scheda di Rilevazione Funzionale Azienda, riguardante il piano del *Razionale* e della *Consapevolezza* (item 1-8), relativo alle domande sugli scopi dell'Azienda e sul rapporto benessere Azienda/benessere personale.

Graf. 1 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore scolastico- item 1-8 (C+D% >50%)



Legenda: *item 1* “Qual è la filosofia pregnante dell’Azienda?”; *item 2* “La filosofia punta più”; *item 3* “La filosofia punta più”; *item 4* “Qual è il passo innovativo o importante che sta per compiere?”; *item 5* “Qual è il settore che è maggiormente all’avanguardia?”; *item 6* “Qual è il tuo grado di benessere nell’Azienda?”; *item 7* “Qual è il livello di benessere dell’Azienda?”; *item 8* “Cosa manca all’Azienda che potrebbe aiutare anche te a starci meglio e lavorarci meglio?”

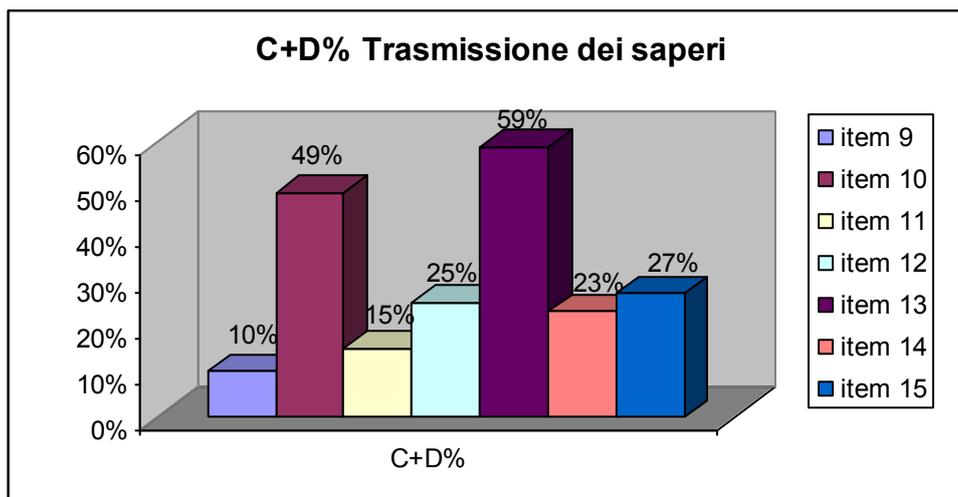
Alla domanda n°13 “Chi ti ha trasmesso la maggior parte delle conoscenze sul lavoro e sull’Azienda?” (Tab. 3) il 59% dei valori C+D%, descrive una trasmissione delle conoscenze non funzionante all’interno dell’organizzazione tra i vari attori organizzativi, che si traduce a livello personale in una sensazione di non avere avuto una formazione adeguata e di non essere stati guidati nell’acquisizione delle conoscenze e tecniche necessarie per l’avanzamento del proprio settore lavorativo.

Tab. 3 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –
Settore scolastico- item 9-15 (C+D% >50%)

n°13		AZIENDA	PERSONA
Chi ha trasmesso le conoscenze		Trasmissione delle conoscenze	Essere guidati e aiutati
A	37	molto ben funzionante	molto positiva
B	47	ben funzionante	positiva
C	29	mediocre	mediocrementemente positiva
D	43	scarsa o nulla	scarsamente o per nulla positiva
A+B%		41%	
C+D%		59%	

Il grafico che segue (Graf. 2), riassume la seconda sezione della Scheda per la Rilevazione Azienda, che riguarda la *Trasmissione dei saperi*, e cioè tutte quelle domande su quanto si sa relativamente a conoscenze necessarie al processo produttivo cui si appartiene, rispetto a quelle che altri nello stesso processo produttivo posseggono; quelle totali per realizzare il prodotto intero; quelle totali per l’Azienda; quelle caratteristiche dell’azienda, i piccoli segreti, i trucchetti, le tradizioni.

Graf. 2 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore scolastico- item 9-15 (C+D% >50%)



Legenda: *item 9* “Qual è il livello di conoscenza che senti di avere rispetto al processo o al settore Aziendale in cui operi?”; *item 10* “Ci sono persone che conoscono molto meglio l’intera situazione del tuo settore?”; *item 11* “Come ritieni le tue conoscenze rispetto al prodotto complessivo dell’Azienda?”; *item 12* “A che livello pensi di conoscere il funzionamento dell’intera azienda?”; *item 13* “Chi ti ha trasmesso la maggior parte delle conoscenze sul lavoro e sull’Azienda?”

Alla domanda n°18 “*Quanti abbellimenti hai apportato personalmente nel tuo posto di lavoro?*” (Tab. 4) il 60% dei valori C+D% ci dice circa la scarsa capacità dell’Azienda a migliorarsi, a “cambiare volto” e l’altrettanta personale incapacità dei membri ad apportare migliorie, abbellimenti nel proprio spazio di lavoro, facendo uso della propria creatività.

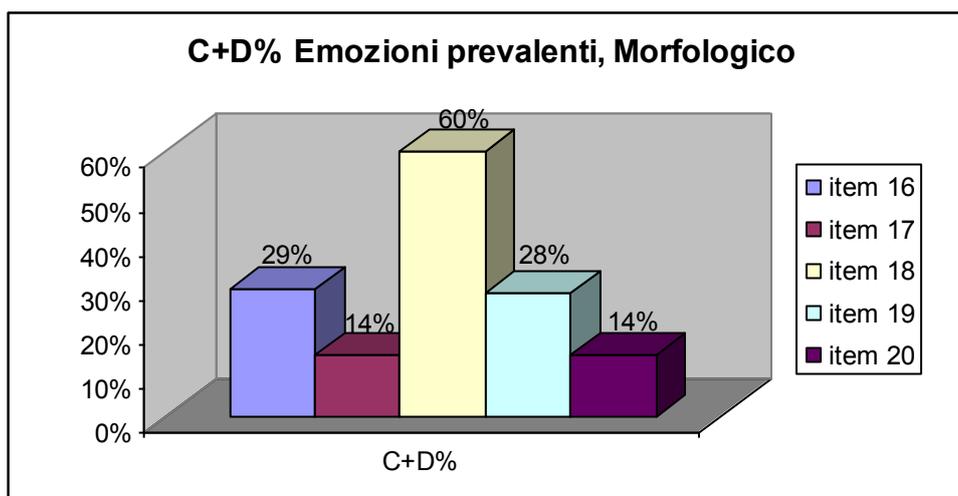
Tab. 4 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –
Settore scolastico- item 16-20 (C+D% > 50%)

n°18		AZIENDA	PERSONA
Abbellimenti posto di lavoro		Capacità di migliorare	Capacità di cambiare
A	16	molto forte	molto forte
B	66	forte	forte
C	66	mediocre	mediocre
D	56	scarsi o nulli	scarsi o nulli
A+B%	40%		
C+D%	60%		

Il grafico che segue (Graf. 3), raggruppa gli item 16-20, relativi all’analisi delle *Emozioni positive e prevalenti*, quali la gioia, la tranquillità, la serenità, che concorrono alla creazione di un’atmosfera positiva nel lavoro, e all’indagine sul *Morfologico*, cioè domande sulla sensibilità al bello, sulla presenza di abbellimenti apportati dal singolo ed infine domande su con chi si è in più contatto, ci si scambia più spesso informazioni, si sta più volentieri insieme.

Alla domanda n°24 “*Su cosa fai maggiormente affidamento per realizzare questo obiettivo?*”, il 67% dei valori C+D% (Tab. 5) indica una capacità progettuale mediocre o assente nelle persone, che si traduce nell’impossibilità di immaginare di poter contare sulla propria forza, sulle proprie competenze per raggiungere, attraverso un tempo e dei passi concreti, un obiettivo di crescita personale.

Graf. 3 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore scolastico- item 16-20 (C+D% >50%)



Legenda: *item 16* “Emozioni positive e prevalenti”; *item 17* “Il bello nella tua vita è importante?”; *item 18* “Quanti abbellimenti hai apportato personalmente nel tuo posto di lavoro?”; *item 19* “Si è formato un sottogruppo di personale con cui ti vedi più frequentemente e più volentieri?”; *item 20* “Con chi tu scambi più informazioni relativamente al lavoro?”

Alla domanda n°25 “Ci sono luoghi all’interno dell’Azienda dove ci si può incontrare amichevolmente tra persone?” il 57% dei valori C+D% (Tab.6) comunica di una insufficiente presenza di luoghi di aggregazione organizzati dall’organizzazione, il che testimonia una sua capacità di fidelizzazione del personale scarsa o nulla e una conseguente mediocre sensazione di familiarità del personale, di una assenza di contatto e condivisione vera e profonda tra i membri, influenzato senz’altro dal fatto di non avere un posto piacevole dove si può stare insieme.

Alla domanda n°26 “Ti incontri con colleghi anche fuori l’Azienda?”, il 71% dei valori C+D% (Tab. 6) ci dice che l’esperienza della condivisione, del piacere di stare insieme al di là del contesto lavorativo, è scarso o nullo, confermando l’ipotesi che tra i membri non esista un contatto vero e profondo e che le relazioni sono improntate sullo scambio di informazioni sul lavoro.

Alla domanda n°27 “Come vorresti fosse lo “spazio sonoro” del tuo luogo di lavoro?”, il 66% dei valori C+D% (Tab. 6), traduce la volontà dei membri ad avere il più possibile silenzio. Considerato che stiamo parlando di insegnanti, si capisce bene la scelta di questa opzione, ma ciò non toglie che questo dipenda anche dalla presenza di un controllo alto e da una attenzione dura e non morbida, che appesantisce la loro responsabilità legata al ruolo.

Alla domanda n°29 “*Ci sono capacità che l’Azienda dovrebbe utilizzare di più?*”, l’83% dei valori C+D% (Tab.6), testimonia l’incapacità dell’organizzazione ad accorgersi delle potenzialità dei propri dipendenti, e quindi la sensazione di non essere visti, valorizzati dai membri è alta, data anche dalla mancanza di un feedback di valutazione sui processi, riconoscimenti e gratificazioni sui risultati ottenuti.

Tab. 5 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –
Settore scolastico- item 21-29 (C+D% >50%)

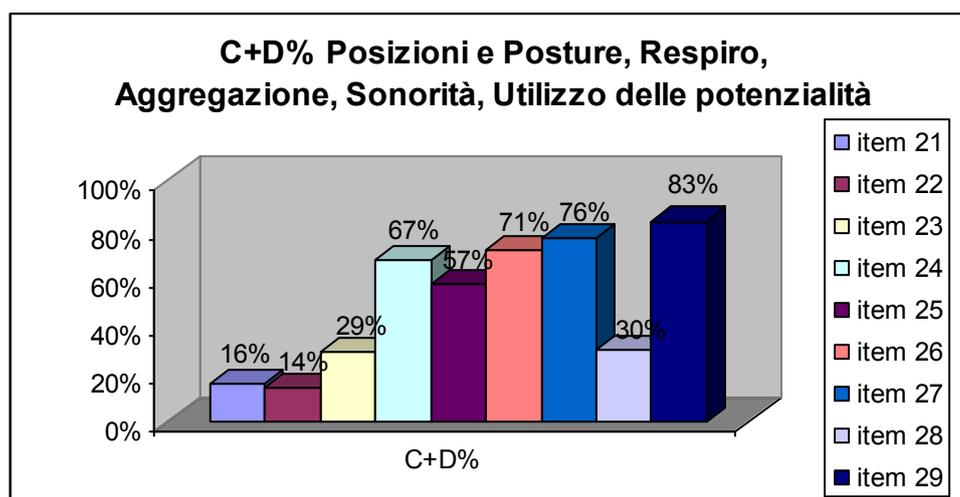
n°24		AZIENDA	PERSONA
Cosa fai per realizzare gli obiettivi?		Potenzialità delle risorse umane	Capacità progettuale
A	37	molto concrete	molto forte
B	31	concrete	forte
C	20	mediocrementemente concrete	mediocre
D	67	scarsamente o per nulla concrete	scarsa o nulla
A+B%	33%		
C+D%	67%		

Tab. 6 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore scolastico- item 21-29 (C+D% >50%)

n°25		AZIENDA	PERSONA	n°26		AZIENDA	PERSONA	n°27		AZIENDA	PERSONA	n°29		AZIENDA	PERSONA
Luoghi di incontro in Azienda		Fidelizzazione del personale	Sensazione di familiarità	Incontri con colleghi fuori l'Azienda		Risorse vitali del personale	Socializzazione tra vita e lavoro	Spazio sonoro in azienda		Armonia comunicazione/concentrazione	Concentrazione morbida	Capacità che l'Azienda dovrebbe usare di più		Vedere potenzialità dipendenti	Consistenza, conoscenza di se
A	68	molto forte	molto forte	A	3	molto forti	molto forti	A	66	molto forte	molto forte	A	29	molto forte	molto forti
B	20	forte	forte	B	57	forti	forti	B	5	forte	forte	B	6	forte	forti
C	25	mediocre	mediocre	C	98	mediocri	mediocri	C	123	mediocre	mediocre	C	23	mediocre	mediocri
D	93	scarsa o nulla	scarsa o nulla	D	48	scarse o nulle	scarse o nulle	D	2	scarse o nulla	scarse o nulla	D	148	scarse o nulla	scarse o nulle
A+B%	43%			A+B%	29%			A+B%	34%			A+B%	17%		
C+D%	57%			C+D%	71%			C+D%	66%			C+D%	83%		

Il grafico che segue (Graf. 4) presenta gli item 21-29, relativi alle domande sull'area *Posizione e posture*, cioè domande su cosa caratterizza il nome dell'Azienda, come si pone l'Azienda verso i vari settori e verso le varie utenze esterne, verso i clienti, e com'è la dirigenza di quel settore verso i sottoposti; l'area *Respiro*, analizza la presenza di obiettivi ampi, la voglia di allargare la propria influenza dell'Azienda e delle persone al suo interno; l'area *Aggregazione*, analizza se ci sono aree dove si sta insieme agli altri, dentro e fuori l'Azienda, e se è piacevole o sgradevole il rapporto con gli altri; l'area *Sonorità*, chiede ai partecipanti come si vorrebbe riempire lo spazio sonoro ed infine l'area *Utilizzo delle potenzialità* esplora la sensazione delle persone di essere utilizzati al meglio o se ci sono capacità poco utilizzate dall'Azienda.

Graf. 4 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Scolastico- item 21-29 (C+D% >50%)



Legenda: *item 21* “Come si pone il settore a cui appartieni verso gli altri settori dell’Azienda?”; *item 22* “Che atteggiamento ha la dirigenza del tuo settore verso i sottoposti?”; *item 23* “Quali sono i tuoi obiettivi all’interno dell’Azienda?”; *item 24* “Su cosa fai maggiormente affidamento per realizzare questo obiettivo?”; *item 25* “Ci sono luoghi all’interno dell’Azienda dove ci si può incontrare amichevolmente tra persone?”; *item 26* “Ti incontri con colleghi anche fuori dall’Azienda?”; *item 27* “Come riempiresti lo spazio sonoro del tuo luogo di lavoro?”; *item 28* “Ritieni di essere utilizzato in azienda al meglio delle tue possibilità?”; *item 29* “Ci sono tue capacità che l’Azienda dovrebbe utilizzare di più?”

Alla domanda n°31 *“Qual’è il tuo atteggiamento nei confronti di tali cambiamenti?”* il 53% dei valori C+D% (Tab. 7) mostra il rischio circa l’instaurarsi di un atteggiamento di chiusura verso il cambiamento e l’innovazione indispensabili, sia da parte dell’organizzazione, sia da parte delle persone, che forse non riescono ad adattarsi e ad aprirsi con interesse e disponibilità alla velocità dei cambiamenti spesso imposti e non proposti.

Alla domanda n°33 *“Ti sembra facile cambiare le persone che stanno intorno a te?”* il 70% dei valori C+D% (Tab. 7) fa riflettere sulla grande difficoltà sentita dalle persone di poter influire attivamente sul corso dei processi e delle decisioni, contribuendo ad instaurare circuiti di cambiamento nell’altro e nelle situazioni legate al lavoro. La possibilità di cambiare l’altro, di cambiare le situazioni a nostro favore, presuppone quella che chiamiamo una Forza aperta, cioè una capacità assertiva, in grado di leggere il bisogno altrui e allo stesso tempo di affermare il nostro bisogno e punto di vista, al fine di una comunicazione circolare e funzionante.

Alla domanda n°36 *“Il tuo ambiente di lavoro si accorge dei piccoli cambiamenti di umore delle persone, dell’esistenza di piccoli problemi e malumori?”* il 55% dei valori C+D% (Tab. 7), indica la possibilità che la sensibilità percettiva dell’Azienda verso quello che accade al suo interno, possa alterarsi ancora di più, facendo sentire i propri membri non visti, non capiti nei propri piccoli problemi, andando quindi ad influire negativamente sulla percezione di avere contatti veri, e quindi sul commitment.

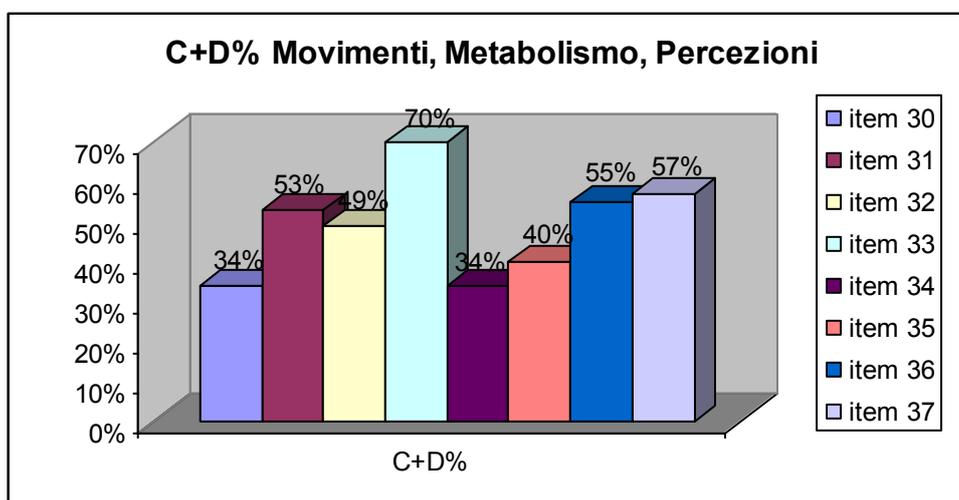
Alla domanda n°37 *“Come ci si comporta nei loro riguardi?”*, il 57% dei valori C+D% (Tab. 7), informa sulla mediocre capacità dell’Azienda di aiutare i problemi del personale, nel senso che si cerca di fare qualcosa ma poco e a volte si fa finta di niente, influenzando quindi sulla sensazione del supporto percepito, sulla sensazione di non Essere Tenuti dall’organizzazione, di non Essere Guidati e quindi, di non ricevere l’appoggio aspettato.

Tab. 7 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Scolastico- item 30-37 (C+D% >50%)

n°31		AZIENDA	PERSONA	n°33		AZIENDA	PERSONA	n°36		AZIENDA	PERSONA	n°37		AZIENDA	PERSONA
Capacità che l'Azienda dovrebbe usare di più		Affrontare cambiamenti indispensabili	Disponibilità all'innovazione	Atteggiamento nei confronti dei cambiamenti		Risorse interne capaci di indurre cambiamento	Capacità di cambiare l'altro	Atteggiamento dell'Azienda di fronte a cose inutili		Azienda verso quello che accade	Tranquillità di essere capiti	Atteggiamento del personale di fronte al cambiamento		Capacità di aiutare i problemi delle R.U.	Tranquillità di essere aiutati
A	21	molto buone	molto forti	A	3	molto forti	molto forte	A	16	molto percettiva	molto alta	A	13	molto alta	molto alta
B	75	buone	forti	B	59	forti	forte	B	76	percettiva	alta	B	75	alta	alta
C	89	mediocri	mediocri	C	110	mediocri	mediocre	C	91	mediocrementemente percettiva	mediocre	C	78	mediocre	mediocre
D	18	scarsi o nulle	scarsi o nulli	D	30	scarse o nulle	scarsa o nulla	D	22	scarsamente o per nulla percettiva	scarsa o nulla	D	34	scarsa o nulla	scarsa o nulla
A+B%	47%			A+B%	30%			A+B%	45%			A+B%	43%		
C+D%	53%			C+D%	70%			C+D%	55%			C+D%	57%		

Il grafico che segue (Graf. 5), riporta gli item relativi all'area *Movimenti*, in cui si esplora l'ambito culturale in cui si inserisce il prodotto dell'Azienda, l'esistenza di altri prodotti simili e l'atteggiamento nei loro riguardi, il come ci si pone di fronte ai cambiamenti che stanno avvenendo nel proprio settore, ai cambiamenti possibili dell'Azienda, e sulla voglia e possibilità di cambiare gli altri; l'area *Metabolismo* fa riferimento a cosa si fa di ciò che non serve più, a quanto c'è di vecchio in quello che si adopera e come si accolgono le innovazioni; infine l'area *Percezioni*, indaga sulla sensibilità ai piccoli cambiamenti nelle persone, ai segnali legati all'umore e se si preferisce intervenire o si fa finta di niente, se si drammatizza o si scivola sopra.

Graf. 5 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Scolastico- item 30-37 (C+D% >50%)



Legenda: *item 30* “Ci sono cambiamenti che stanno avvenendo nel settore in cui si colloca la tua azienda?”; *item 31* “Qual è il tuo atteggiamento nei confronti di tali cambiamenti?”; *item 32* “L’Azienda ha bisogno di effettuare cambiamenti?”; *item 33* “Ti sembra facile cambiare le persone che stanno intorno a te?”; *item 34* “Qual è l’atteggiamento preponderante in Azienda rispetto a cose e procedure che non servono più?”; *item 35* “Come verrebbero accolte dal personale dell’Azienda forti e intense innovazioni?”; *item 36* “Il tuo ambiente di lavoro si accorge dei piccoli cambiamenti di umore delle persone, dell’esistenza di piccoli problemi e malumori?”; *item 37* “Come ci si comporta nei loro riguardi?”

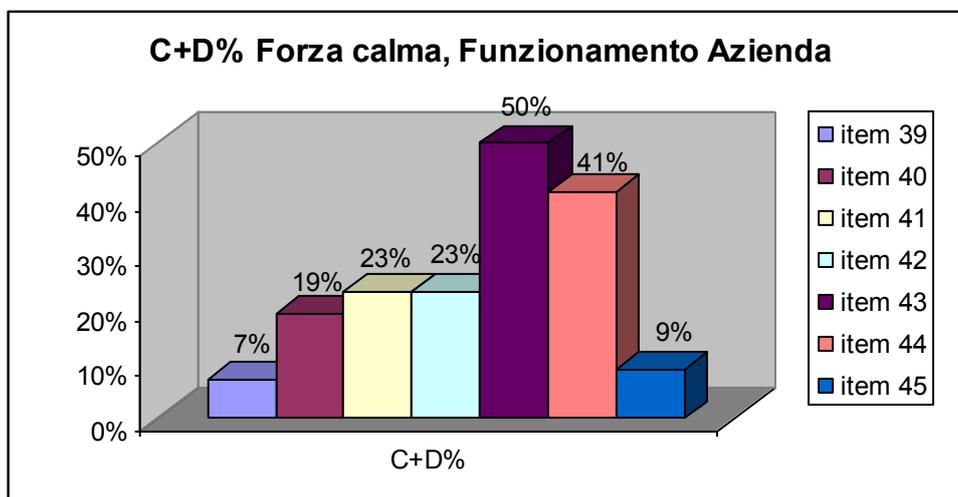
Alla domanda n°43 “Si sono formati sottogruppi tra le persone che lavorano nel tuo settore/azienda?” il 50% dei valori C+D% (Tab. 8) certifica una discreta presenza di condivisione di idee, di contatto e scambio tra le persone.

Tab. 8 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Scolastico- item 39-45 (C+D% >50%)

n°43		AZIENDA	PERSONA
Ci sono sottogruppi?		Articolazione e apertura	Contatti e scambio di idee
A	72	molto buone	molto buoni
B	32	buone	buoni
C	49	negative	mediocri
D	53	molto negative	scarsi o nulli
A+B%		50%	
C+D%		50%	

Il grafico che segue (Graf. 6) presenta gli item 39-45, appartenenti all'area della *Forza calma*, ossia alla capacità comunicativa di tipo assertivo e al *Funzionamento Azienda*, che ci riporta alla dimensione della temperatura dell'ambiente di lavoro, al clima organizzativo.

Graf. 6 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Scolastico- item 39-45 (C+D% >50%)



Legenda: **item 39** “Quando vuoi ottenere qualcosa che desideri molto cosa fai?”; **item 40** “Quando qualcuno si contrappone ad una idea, ad una tua proposta, come reagisci?”; **item 41** “Quando vuoi farti ascoltare, obbedire, qual è il tuo atteggiamento?”; **item 42** “Com’è la temperatura nella tua azienda/settore?”; **item 43** “Si sono formati sottogruppi tra le persone che lavorano nel tuo settore/azienda?”; **item 44** “Com’è il livello di rumorosità nell’ambiente in cui lavori?”; **item 45** “C’è tensione, rigidità nel rapporto di lavoro del tuo ambiente?”

5.6.2 Il settore sanitario

Alla domanda n°5 “Qual’ è il settore che è maggiormente all’avanguardia?” il 50% dei valori C+D% (Tab. 9) indica una mediocre trasmissione di importanza e riconoscimento data ai vari settori dell’Azienda con un altrettanto mediocre soddisfazione e orgoglio verso il proprio settore di riferimento, dato forse dallo svolgimento di ruoli e compiti non soddisfacenti e con un mancato riconoscimento e gratificazione sui risultati ottenuti.

Alla domanda n°6 “Qual’ è il tuo grado di benessere nell’Azienda?” il 58% dei valori C+D% (Tab. 9) indica una percezione mediocre del proprio stare con piacere all’interno dell’Azienda, azienda che non presta i riconoscimenti adeguati, minando l’atmosfera positiva e l’armonia tra le persone, e quindi favorendo una sensazione di pericolo, di allarme e non di tranquillità.

Alla domanda n°7 “Qual’ è il livello di benessere dell’Azienda?” il 61% dei valori C+D% (Tab. 10) conferma quanto detto all’item precedente, e cioè una mediocre o scarsa percezione di tranquillità, di armonia nell’organizzazione che porta ad un senso di appartenenza individuale alterato.

Alla domanda n°8 “Cosa manca all’Azienda che potrebbe aiutare anche a te a starci meglio e lavorarci meglio?” il 76% dei valori C+D% (Tab. 10) testimonia la scarsa capacità dell’Azienda di accogliere i dipendenti in poche o tante cose importanti per loro che fanno sentire di conseguenza un mediocre senso di orgoglio e soddisfazione per la propria organizzazione.

Tab. 9 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 1-8 (C+D% >50%)

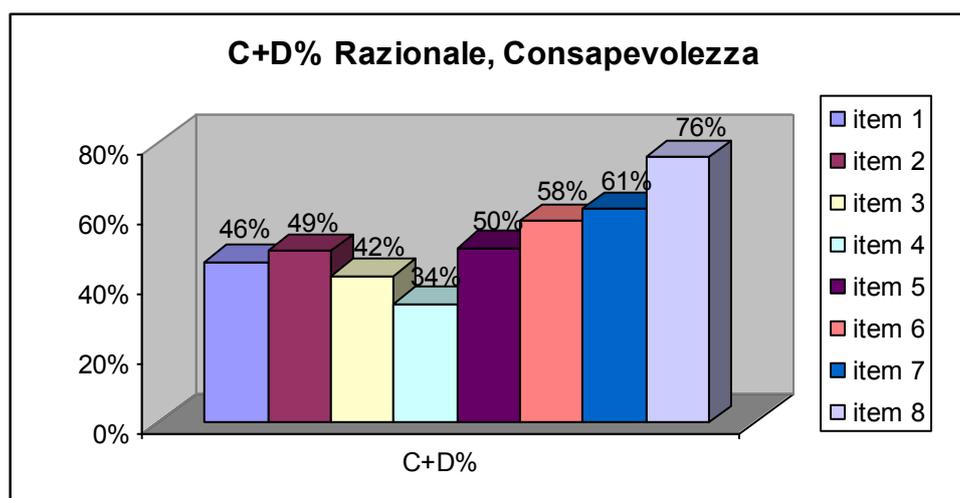
n°5		AZIENDA	PERSONA	n°6		AZIENDA	PERSONA
Settore all'avanguardia		Riconoscimento ai vari settori	Orgoglio del proprio settore	Benessere Personale in Azienda		Benessere del personale	Benessere personale
A	32	molto forte	molto alti	A	3	molto alto	molto alto
B	47	forte	alti	B	63	alto	alto
C	33	mediocre	mediocri	C	73	mediocre	mediocre
D	40	scarsa o nulla	scarsi o nulli	D	16	scarso o nullo	scarso o nullo
A+B%	50%			A+B%	42%		
C+D%	50%			C+D%	58%		

Tab. 10 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 1-8 (C+D% >50%)

n°7		AZIENDA	PERSONA	n°8		AZIENDA	PERSONA
Benessere Azienda		Benessere dell'Azienda	Piacere e sicurezza di stare nell'azienda	Carenze Azienda		Accogliere i dipendenti	Soddisfazione e orgoglio azienda
A	8	molto alto	molto alto	A	26	molto forte	molto alti
B	54	alto	alto	B	12	forte	alti
C	74	mediocre	mediocre	C	16	mediocre	mediocri
D	20	scarso o nullo	scarso o nullo	D	102	scarsa o nulla	scarsi o nulli
A+B%	39%			A+B%	24%		
C+D%	61%			C+D%	76%		

Il grafico che segue (Graf. 7) riporta gli item 1-8 relativi alle domande sugli scopi dell'Azienda e sul rapporto benessere Azienda/benessere personale.

Graf. 7 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 1-8 (C+D% >50%)



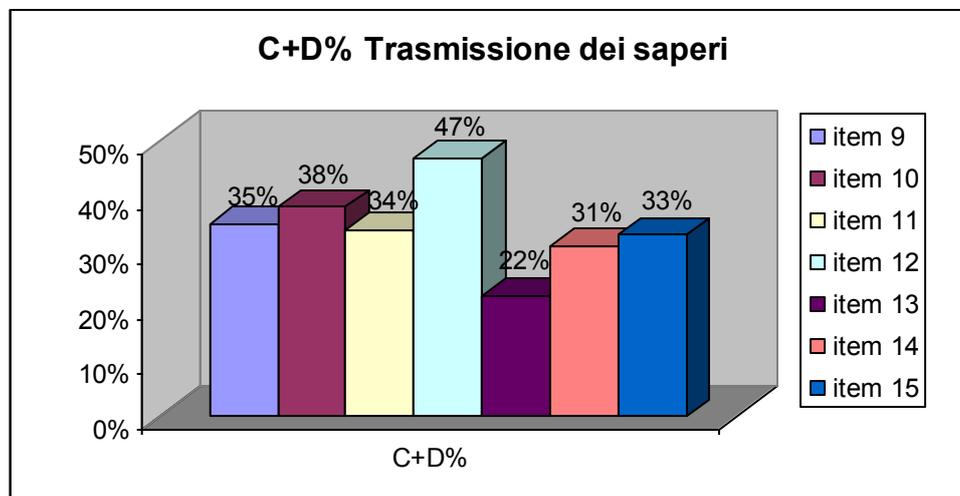
Legenda: *item 1* “Qual è la filosofia pregnante dell’Azienda?”; *item 2* “La filosofia punta più”; *item 3* “La filosofia punta più”; *item 4* “Qual è il passo innovativo o importante che sta per compiere?”; *item 5* “Qual è il settore che è maggiormente all’avanguardia?”; *item 6* “Qual è il tuo grado di benessere nell’Azienda?”; *item 7* “Qual è il livello di benessere dell’Azienda?”; *item 8* “Cosa manca all’Azienda che potrebbe aiutare anche te a starci meglio e lavorarci meglio?”

Rispetto agli item 9-15, non abbiamo riscontrato valori alterati di C+D% > 50%.

Il grafico che segue (Graf. 8), riassume la seconda sezione della Scheda per la Rilevazione Azienda, che riguarda la *Trasmissione dei saperi*, e cioè tutte quelle domande su quanto si sa relativamente a conoscenze necessarie al processo produttivo cui si appartiene, rispetto a quelle che altri nello stesso processo produttivo posseggono;

quelle totali per realizzare il prodotto intero; quelle totali per l’Azienda; quelle caratteristiche dell’azienda, i piccoli segreti, i trucchetti, le tradizioni.

Graf. 8 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 9-15 (C+D% >50%)



Legenda: *item 9* “Qual è il livello di conoscenza che senti di avere rispetto al processo o al settore Aziendale in cui operi?”; *item 10* “Ci sono persone che conoscono molto meglio l’intera situazione del tuo settore?”; *item 11* “Come ritieni le tue conoscenze rispetto al prodotto complessivo dell’Azienda?”; *item 12* “A che livello pensi di conoscere il funzionamento dell’intera azienda?”; *item 13* “Chi ti ha trasmesso la maggior parte delle conoscenze sul lavoro e sull’Azienda?”

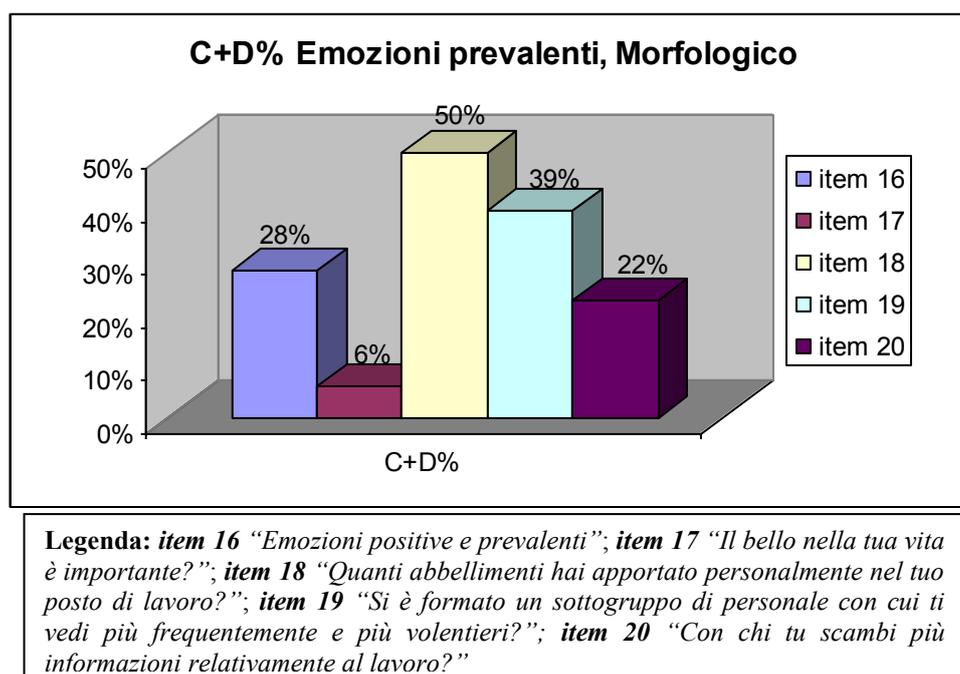
Alla domanda n°18 “Quanti abbellimenti hai potuto apportare personalmente nel tuo posto di lavoro?” il 50% dei valori C+D% (Tab. 11) comunica la scarsa capacità dell’Azienda a migliorarsi, a “cambiare volto” e l’altrettanta personale incapacità dei membri ad apportare migliorie, abbellimenti nel proprio spazio di lavoro, facendo uso della propria creatività.

Tab. 11 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 16-20 (C+D% >50%)

n°18		AZIENDA	PERSONA
Abbellimenti posto di lavoro		Capacità di migliorare	Capacità di cambiare
A	16	molto forte	molto forte
B	63	forte	forte
C	53	mediocre	mediocre
D	25	scarsi o nulli	scarsi o nulli
A+B%	50%		
C+D%	50%		

Il grafico che segue (Graf. 9), raggruppa gli item 16-20, relativi all'analisi delle *Emozioni positive e prevalenti*, quali la gioia, la tranquillità, la serenità, che concorrono alla creazione di un'atmosfera positiva nel lavoro, e all'indagine sul *Morfologico*, cioè domande sulla sensibilità al bello, sulla presenza di abbellimenti apportati dal singolo ed infine domande su con chi si è in più contatto, ci si scambia più spesso informazioni, si sta più volentieri insieme.

Graf. 9 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 16-20 (C+D% >50%)



Alla domanda n°24 “Su cosa fai maggiormente affidamento per realizzare questo obiettivo?”, il 66% dei valori C+D% (Tab. 12) indica una capacità progettuale mediocre o assente nelle persone, che si traduce nell'impossibilità di immaginare di poter contare sulla propria Forza, sulle proprie competenze per raggiungere, attraverso un tempo e dei passi concreti, un obiettivo di crescita personale.

Alla domanda n°25 “Ci sono luoghi all'interno dell'Azienda dove ci si può incontrare amichevolmente tra persone?” l'83% dei valori C+D% (Tab.12), delinea una inesistente presenza di luoghi di aggregazione organizzati dall'organizzazione, il che testimonia una sua capacità di fidelizzazione del personale scarsa o nulla e una conseguente mediocre sensazione di familiarità del personale, di una assenza di contatto e condivisione vera e profonda tra i membri, influenzato senz'altro, dal fatto di non avere un posto piacevole dove poter stare insieme.

Alla domanda n°26 “Ti incontri con colleghi anche fuori l’Azienda?”, il 74% dei valori C+D% (Tab.13), conferma che l’esperienza della condivisione, del piacere di stare insieme al di là del contesto lavorativo, è scarso o nullo, confermando l’ipotesi che tra i membri non esista un contatto vero e profondo e che le relazioni sono improntate sullo scambio di informazioni sul lavoro.

Alla domanda n°28 “Ritieni di essere utilizzato in azienda al meglio delle tue possibilità?” il 56% dei valori C+D% (Tab. 13), descrive la mediocre capacità dell’azienda di utilizzare le proprie risorse umane.

Alla domanda n°29 “Ci sono capacità che l’Azienda dovrebbe utilizzare di più?”, il 95% dei valori C+D% (Tab. 14), conferma il dato precedentemente discusso e testimonia l’incapacità dell’organizzazione ad accorgersi delle potenzialità dei propri dipendenti, e quindi la sensazione di non essere visti, valorizzati dai membri è alta, data anche dalla mancanza di un feedback di valutazione sui processi, riconoscimenti e gratificazioni sui risultati ottenuti.

Tab. 12 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 21-29 (C+D% >50%)

n°24		AZIENDA	PERSONA	n°25		AZIENDA	PERSONA
Cosa fai per realizzare gli obiettivi?		Potenzialità delle risorse umane	Capacità progettuale	Luoghi di incontro in Azienda		Fidelizzazione del personale	Sensazione di familiarità
A	38	molto concrete	molto forte	A	18	molto forte	molto forte
B	16	concrete	forte	B	8	forte	forte
C	27	mediocrementemente concrete	mediocre	C	40	mediocre	mediocre
D	76	scarsamente o per nulla concrete	scarsa o nulla	D	91	scarsa o nulla	scarsa o nulla
A+B%	34%			A+B%	17%		
C+D%	66%			C+D%	83%		

Tab. 13 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 21-29 (C+D% >50%)

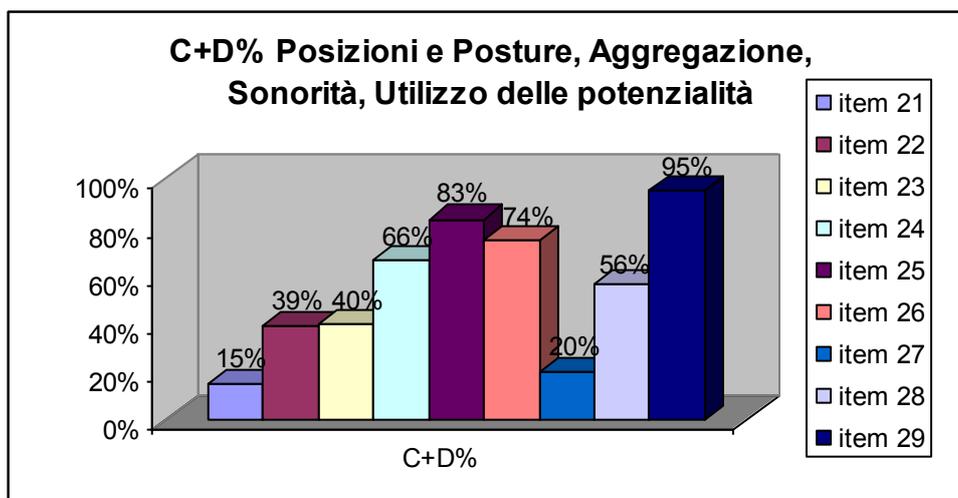
n°26		AZIENDA	PERSONA	n°28		AZIENDA	PERSONA
Incontrare colleghi fuori l'Azienda		Risorse vitali del personale	Socializzazione tra vita e lavoro	Ci si sente utilizzati al meglio?		Utilizzazione delle proprie R.U.	Sentirsi valorizzati e gratificati
A	10	molto forti	molto forti	A	13	molto forte	molto intensi
B	21	forti	forti	B	56	forte	intensi
C	80	mediocri	mediocri	C	64	mediocre	mediocrementemente intensi
D	36	scarse o nulle	scarse o nulle	D	24	scarse o nulla	scarsamente o per nulla intensi
A+B%		26%		A+B%		44%	
C+D%		74%		C+D%		56%	

Tab. 14 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 21-29 (C+D% >50%)

n°29		AZIENDA	PERSONA
Capacità che l'Azienda dovrebbe usare di più		Vedere potenzialità dipendenti	Consistenza, conoscenza di se
A	8	molto forte	molto forti
B	0	forte	forti
C	5	mediocre	mediocri
D	93	scarse o nulla	scarse o nulle
A+B%		5%	
C+D%		95%	

Il grafico che segue (Graf. 10) presenta gli item 21-29, relativi alle domande sull'area *Posizione e posture*, cioè domande su cosa caratterizza il nome dell'Azienda, come si pone l'Azienda verso I vari settori e verso le varie utenze esterne, verso i clienti, e com'è la dirigenza di quel settore verso I sottoposti; l'area *Respiro*, analizza la presenza di obiettivi ampi, la voglia di allargare la propria influenza dell'Azienda e delle persone al suo interno; l'area *Aggregazione*, analizza se ci sono aree dove si sta insieme agli altri, dentro e fuori l'Azienda, e se è piacevole o sgradevole il rapporto con gli altri; l'area *Sonorità*, chiede ai partecipanti come si vorrebbe riempire lo spazio sonoro ed infine l'area *Utilizzo delle potenzialità* esplora la sensazione delle persone di essere utilizzati al meglio o se ci sono capacità poco utilizzate dall'Azienda.

Graf. 10 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 21-29 (C+D% >50%)



Legenda: **item 21** “Come si pone il settore a cui appartieni verso gli altri settori dell’Azienda?”; **item 22** “Che atteggiamento ha la dirigenza del tuo settore verso i sottoposti?”; **item 23** “Quali sono i tuoi obiettivi all’interno dell’Azienda?”; **item 24** “Su cosa fai maggiormente affidamento per realizzare questo obiettivo?”; **item 25** “Ci sono luoghi all’interno dell’Azienda dove ci si può incontrare amichevolmente tra persone?”; **item 26** “Ti incontri con colleghi anche fuori dall’Azienda?”; **item 27** “Come riempiresti lo spazio sonoro del tuo luogo di lavoro?”; **item 28** “Ritieni di essere utilizzato in azienda al meglio delle tue possibilità?”; **item 29** “Ci sono tue capacità che l’Azienda dovrebbe utilizzare di più?”

Alla domanda n°31 “Qual’ è il tuo atteggiamento nei confronti di tali cambiamenti?” il 53% dei valori C+D% (Tab. 15) presenta il rischio dell’instaurarsi di un atteggiamento di chiusura verso il cambiamento e l’innovazione indispensabili sia da parte dell’organizzazione, sia da parte delle persone, che forse non riescono ad adattarsi e ad aprirsi con interesse e disponibilità alla velocità dei cambiamenti spesso imposti e non proposti.

Alla domanda n°32 “L’Azienda ha bisogno di effettuare dei cambiamenti?” il 69% dei valori C+D% (Tab. 15), indica una mediocre capacità dell’organizzazione di percepire l’esterno e di stare al passo rispetto alle innovazioni indispensabili del settore con un mediocre orgoglio a livello personale per le capacità innovative della propria Azienda.

Alla domanda n°33 “Ti sembra facile cambiare le persone che stanno intorno a te?” il 69% dei valori C+D% (Tab. 16), fa riflettere sulla grande difficoltà sentita dalle persone di poter influire attivamente sul corso dei processi e delle decisioni, contribuendo ad instaurare circuiti di cambiamento nell’altro e nelle situazioni legate al lavoro. La possibilità di cambiare l’altro, di cambiare le situazioni a nostro favore, presuppone

quella che chiamiamo Forza aperta, una capacità assertiva, in grado di leggere il bisogno altrui e allo stesso tempo di affermare il nostro bisogno e punto di vista, al fine di una comunicazione circolare e funzionante.

Alla domanda n°36 *“Il tuo ambiente di lavoro si accorge dei piccoli cambiamenti di umore delle persone, dell’esistenza di piccoli problemi e malumori?”* il 62% dei valori C+D% (Tab. 16), indica la possibilità che la sensibilità percettiva dell’Azienda verso quello che accade al suo interno, possa alterarsi ancora di più, facendo sentire i propri membri non visti, non capiti nei propri piccoli problemi, andando quindi ad influire negativamente sulla percezione di avere contatti veri, e quindi sul commitment.

Alla domanda n°37 *“Come ci si comporta nei loro riguardi?”*, il 68% dei valori C+D% (Tab. 17), ci dice che la capacità dell’Azienda di aiutare i problemi del personale è mediocre, nel senso che si cerca di fare qualcosa ma poco e a volte si fa finta di niente, influenzando quindi sulla sensazione del supporto percepito, sulla sensazione di non Essere Tenuti dall’organizzazione, di non Essere Guidati e quindi, di non ricevere l’appoggio aspettato.

Tab. 15 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 30-37 (C+D% >50%)

n°31		AZIENDA	PERSONA	n°32		AZIENDA	PERSONA
Capacità che l’Azienda dovrebbe usare di più		Affrontare cambiamenti indispensabili	Disponibilità all’innovazione	Cambiamenti nel proprio settore		L’azienda rispetto alle innovazioni del settore	Orgoglio per le capacità innovative
A	19	molto buone	molto forti	A	3	è molto bene al passo	molto forte
B	55	buone	forti	B	45	bene al passo	forte
C	59	mediocri	mediocri	C	56	mediocrementemente al passo	mediocre
D	24	scarsi o nulle	scarsi o nulli	D	53	per niente al passo	scarso o nullo
A+B%	47%			A+B%	31%		
C+D%	53%			C+D%	69%		

Tab. 16 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 30-37 (C+D% >50%)

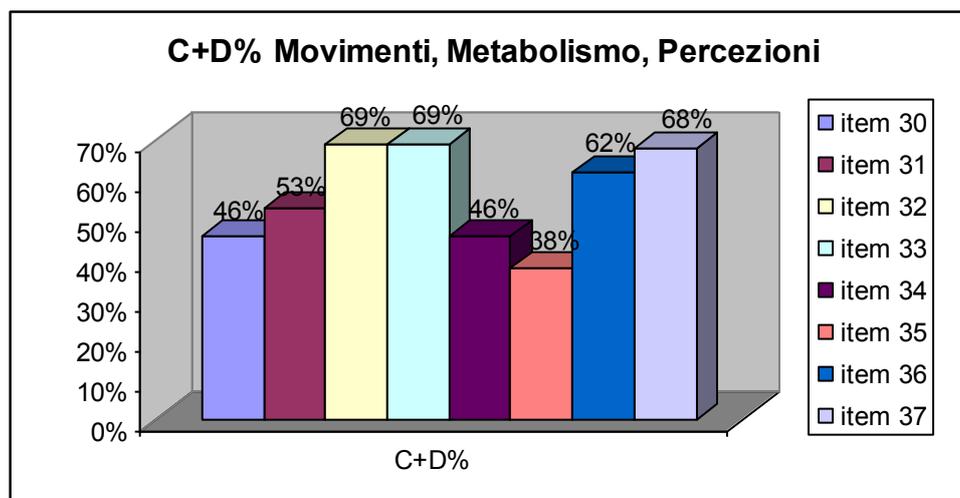
n°33		AZIENDA	PERSONA	n°36		AZIENDA	PERSONA
Atteggiamento nei confronti dei cambiamenti		Risorse interne capaci di indurre cambiamento	Capacità di cambiare l'altro	Atteggiamento Azienda di fronte a cose inutili		Azienda verso quello che accade	Tranquillità di essere capiti
A	7	molto forti	molto forte	A	22	molto percettiva	molto alta
B	41	forti	forte	B	37	percettiva	alta
C	86	mediocri	mediocre	C	68	mediocrementemente percettiva	mediocre
D	22	scarse o nulle	scarsa o nulla	D	30	scarsamente o per nulla percettiva	scarsa o nulla
A+B%	31%			A+B%	38%		
C+D%	69%			C+D%	62%		

Tab. 17 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 30-37 (C+D% >50%)

n°37		AZIENDA	PERSONA
Atteggiamento del personale di fronte al cambiamento		Capacità di aiutare i problemi delle R.U.	Tranquillità di essere aiutati
A	16	molto alta	molto alta
B	35	alta	alta
C	69	mediocre	mediocre
D	30	scarsa o nulla	scarsa o nulla
A+B%	32%		
C+D%	68%		

Il grafico che segue (Graf. 11), riporta gli item relativi all'area *Movimenti*, in cui si esplora l'ambito culturale in cui si inserisce il prodotto dell'Azienda, l'esistenza di altri prodotti simili e l'atteggiamento nei loro riguardi, il come ci si pone di fronte ai cambiamenti che stanno avvenendo nel proprio settore, ai cambiamenti possibili dell'Azienda, e sulla voglia e possibilità di cambiare gli altri; l'area *Metabolismo* fa riferimento a cosa si fa di ciò che non serve più, a quanto c'è di vecchio in quello che si adopera e come si accolgono le innovazioni; infine l'area *Percezioni*, indaga sulla sensibilità ai piccoli cambiamenti nelle persone, ai segnali legati all'umore e se si preferisce intervenire o si fa finta di niente, se si drammatizza o si scivola sopra.

Graf. 11 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 30-37 (C+D% >50%)



Legenda: *item 30* “Ci sono cambiamenti che stanno avvenendo nel settore in cui si colloca la tua azienda?”; *item 31* “Qual è il tuo atteggiamento nei confronti di tali cambiamenti?”; *item 32* “L’Azienda ha bisogno di effettuare cambiamenti?”; *item 33* “Ti sembra facile cambiare le persone che stanno intorno a te?”; *item 34* “Qual è l’atteggiamento preponderante in Azienda rispetto a cose e procedure che non servono più?”; *item 35* “Come verrebbero accolte dal personale dell’Azienda forti e intense innovazioni?”; *item 36* “Il tuo ambiente di lavoro si accorge dei piccoli cambiamenti di umore delle persone, dell’esistenza di piccoli problemi e malumori?”; *item 37* “Come ci si comporta nei loro riguardi?”

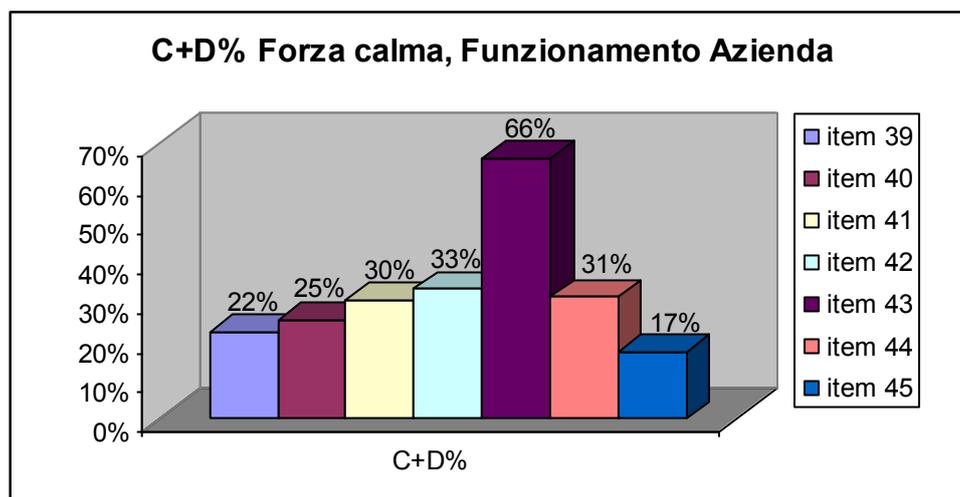
Alla domanda n°43 “Si sono formati sottogruppi tra le persone che lavorano nel tuo settore/azienda?” il 66% dei valori C+D% (Tab. 18) certifica una discreta presenza di condivisione di idee, di contatto e scambio tra le persone.

Tab. 18 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 39-45 (C+D% >50%)

n°43		AZIENDA	PERSONA
Ci sono sottogruppi?		Articolazione e apertura	Contatti e scambio di idee
A	32	molto buone	molto buoni
B	22	buone	buoni
C	38	negative	mediocri
D	14	molto negative	scarsi o nulli
A+B%		34%	
C+D%		66%	

Il grafico che segue (Graf. 12) presenta gli item 39-45, appartenenti all'area della *Forza calma*, ossia alla capacità comunicativa di tipo assertivo e al *Funzionamento Azienda*, che ci riporta alla dimensione della temperatura dell'ambiente di lavoro, al clima organizzativo.

Graf. 12 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Sanitario- item 39-45 (C+D% >50%)



Legenda: **item 39** “Quando vuoi ottenere qualcosa che desideri molto cosa fai?”; **item 40** “Quando qualcuno si contrappone ad una idea, ad una tua proposta, come reagisci?”; **item 41** “Quando vuoi farti ascoltare, obbedire, qual è il tuo atteggiamento?”; **item 42** “Com’è la temperatura nella tua azienda/settore?”; **item 43** “Si sono formati sottogruppi tra le persone che lavorano nel tuo settore/azienda?”; **item 44** “Com’è il livello di rumorosità nell’ambiente in cui lavori?”; **item 45** “C’è tensione, rigidità nel rapporto di lavoro del tuo ambiente?”

5.6.3 Il settore dei servizi

Alla domanda n°1 “Qual’ è la filosofia pregnante dell’Azienda?” il 93% dei valori C+D% (Tab. 19), riferisce della grande estraneità delle persone alla filosofia aziendale, che risulta inesistente o tenuta chiusa, non condivisa con i membri.

Alla domanda n°4 “Qual è il passo innovativo o importante che sta per compiere? E’ positivo? E hai potuto dare un tuo contributo, anche se piccolo, nel deciderlo?” (Tab. 19), il 66% dei C+D%, descrive una forte carenza nella partecipazione e condivisione delle decisioni prese e di conseguenza una scarsa o nulla possibilità di spazi di influenza personale e di presa di decisioni da parte dei dipendenti nelle scelte aziendali.

Alla domanda n°5 “Qual’ è il settore che è maggiormente all’avanguardia?” il 67% dei valori C+D% (Tab. 20), indica una mediocre trasmissione di importanza e riconoscimento data ai vari settori dell’Azienda con un altrettanto mediocre soddisfazione e orgoglio

verso il proprio settore di riferimento, dato forse dallo svolgimento di ruoli e compiti non soddisfacenti e con mancato riconoscimento e gratificazione sui risultati ottenuti.

Alla domanda n°8 “Cosa manca all’Azienda che potrebbe aiutare anche a te a starci meglio e lavorarci meglio?” il 100% dei valori C+D% (Tab. 20), testimonia l’assoluta incapacità dell’Azienda di accogliere i dipendenti in poche o tante cose importanti che non permette loro di sentire, di conseguenza, un senso di orgoglio e soddisfazione per la propria organizzazione.

Tab. 19 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 1-8 (C+D% >50%)

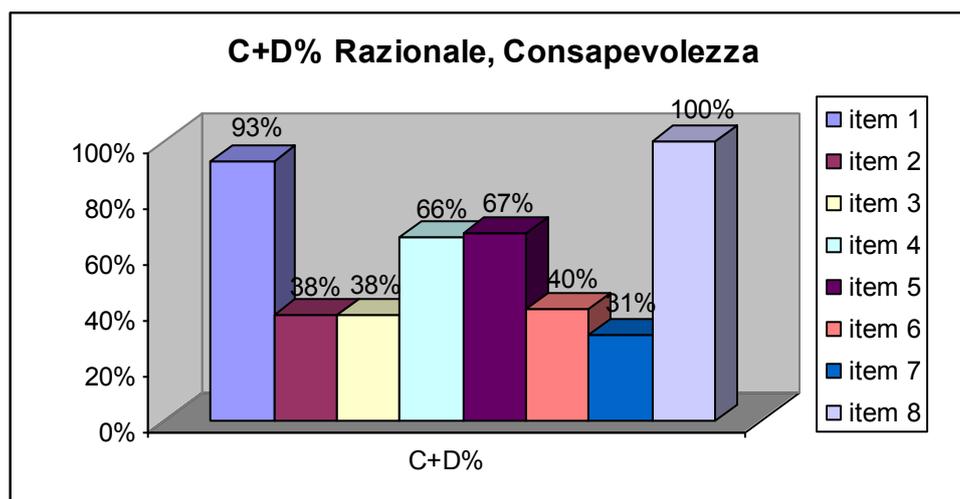
n°1		AZIENDA	PERSONA	n°4		AZIENDA	PERSONA
Filosofia Azienda		Filosofia	Appartenenza a molto piena e chiara	Passo innovativo		Partecipazione e condivisione	Appartenenza e condivisione
A	0	bene e chiaramente diffusa	molto piena e chiara	A	7	molto ben ottenuta	molto buone
B	6	non ben diffusa	buona	B	24	ben ottenuta	buone
C	28	non ben diffusa e non considerata importante	mediocre	C	7	mediocrementemente ottenuta	mediocri
D	16	inesistente o tenuta chiusa	scarsa o nulla, estraneità	D	52	scarsamente o per nulla ottenuta	scarse o nulle
A+B%	7%			A+B%	34%		
C+D%	93%			C+D%	66%		

Tab. 20 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 1-8 (C+D% >50%)

n°5		AZIENDA	PERSONA	n°8		AZIENDA	PERSONA
Settore all'avanguardia		Riconoscimento ai vari settori	Orgoglio del proprio settore	Carenze Azienda		Accogliere i dipendenti	Soddisfazione e orgoglio azienda
A	19	molto forte	molto alti	A	0	molto forte	molto alti
B	11	forte	alti	B	0	forte	alti
C	13	mediocre	mediocri	C	24	mediocre	mediocri
D	47	scarsa o nulla	scarsi o nulli	D	66	scarsa o nulla	scarsi o nulli
A+B%	33%			A+B%	0%		
C+D%	67%			C+D%	100%		

Riportiamo il grafico (Graf. 13) riassuntivo della prima parte della Scheda di Rilevazione Funzionale Azienda, riguardante il piano del *Razionale* e della *Consapevolezza* (item 1-8), relativo alle domande sugli scopi dell'Azienda e sul rapporto benessere Azienda/benessere personale.

Graf. 13 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 1-8 (C+D% >50%)



Legenda: *item 1* “Qual è la filosofia pregnante dell’Azienda?”; *item 2* “La filosofia punta più”; *item 3* “La filosofia punta più”; *item 4* “Qual è il passo innovativo o importante che sta per compiere?”; *item 5* “Qual è il settore che è maggiormente all’avanguardia?”; *item 6* “Qual è il tuo grado di benessere nell’Azienda?”; *item 7* “Qual è il livello di benessere dell’Azienda?”; *item 8* “Cosa manca all’Azienda che potrebbe aiutare anche te a starci meglio e lavorarci meglio?”

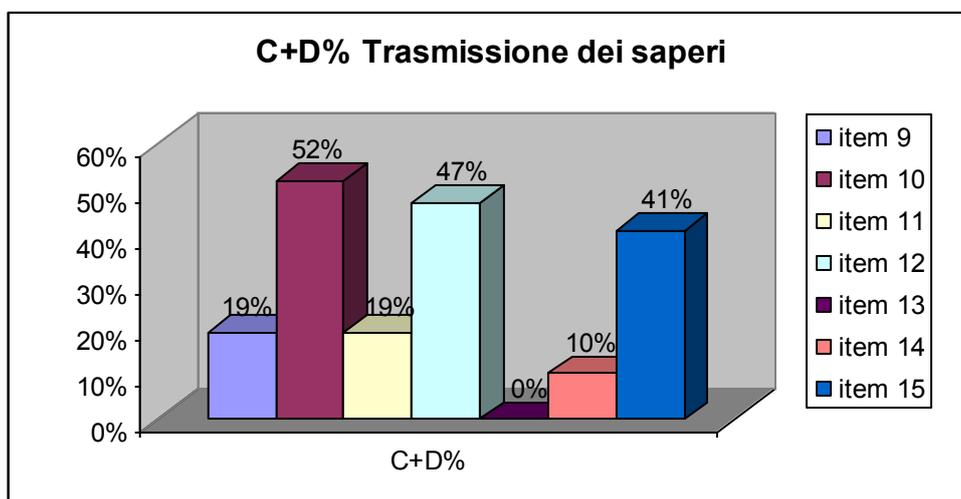
Alla domanda n°10 “Ci sono persone che conoscono molto meglio l’intera situazione del tuo settore?” il 52% dei valori C+D% (Tab. 21) ci dice che non c’è una omogeneità di diffusione delle conoscenze all’interno di un settore, per cui ci sono diverse persone che conoscono molto meglio i processi organizzativi di altri, e di conseguenza hanno maggiore spazio di autorevolezza e di influenza.

Il grafico che segue (Graf. 14), riassume la seconda sezione della Scheda per la Rilevazione Azienda, che riguarda la *Trasmissione dei saperi*, e cioè tutte quelle domande su quanto si sa percentualmente relativamente a conoscenze necessarie al processo produttivo cui si appartiene, rispetto a quelle che altri nello stesso processo produttivo posseggono; quelle totali per realizzare il prodotto intero; quelle totali per l’Azienda; quelle caratteristiche dell’azienda, i piccoli segreti, i trucchetti, le tradizioni.

Tab. 21 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 9-15 (C+D% >50%)

n°10		AZIENDA	PERSONA
Persone che hanno più conoscenze		Diffusione conoscenze di un settore	Soddisfazione di sé in azienda
A	2	molto forti	molto forte
B	41	forti	forte
C	40	mediocri	mediocre
D	3	scarse o nulle	senso di insoddisfazione
A+B%	48%		
C+D%	52%		

Graf. 14 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 9-15 (C+D% >50%)



Legenda: *item 9* “Qual è il livello di conoscenza che senti di avere rispetto al processo o al settore Aziendale in cui operi?”; *item 10* “Ci sono persone che conoscono molto meglio l’intera situazione del tuo settore?”; *item 11* “Come ritieni le tue conoscenze rispetto al prodotto complessivo dell’Azienda?”; *item 12* “A che livello pensi di conoscere il funzionamento dell’intera azienda?”; *item 13* “Chi ti ha trasmesso la maggior parte delle conoscenze sul lavoro e sull’Azienda?”

Alla domanda n°18 “Quanti abbellimenti hai apportato personalmente nel tuo posto di lavoro?” (Tab. 22), l’88% dei valori C+D% riferisce circa la scarsa e quasi assente capacità dell’Azienda a migliorarsi, a “cambiare volto” e l’altrettanta personale incapacità dei membri ad apportare migliorie, abbellimenti nel proprio spazio di lavoro, facendo uso della propria creatività.

Tab. 22 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 16-20 (C+D% >50%)

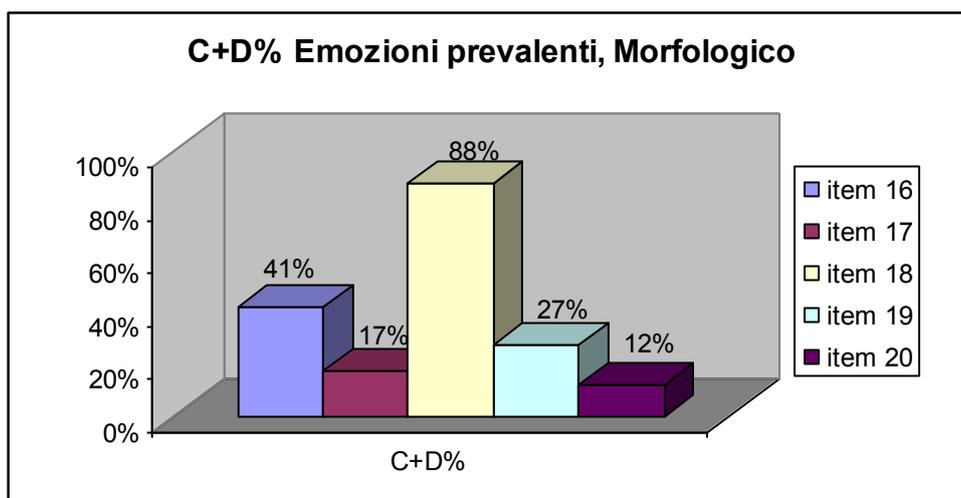
n°18		AZIENDA	PERSONA
Abbellimenti posto di lavoro		Capacità di migliorare	Capacità di cambiare
A	2	molto forte	molto forte
B	9	forte	forte
C	21	mediocre	mediocre
D	56	scarsi o nulli	scarsi o nulli
A+B%	12%		
C+D%	88%		

Il grafico che segue (Graf. 15), raggruppa gli item 16-20, relativi all’analisi delle *Emozioni positive e prevalenti*, quali la gioia, la tranquillità, la serenità, che concorrono alla creazione di un’atmosfera positiva nel lavoro, e all’indagine sul *Morfologico*, cioè domande sulla sensibilità al bello, sulla presenza di abbellimenti apportati dal singolo ed infine domande su con chi si è in più contatto, ci si scambia più spesso informazioni, si sta più volentieri insieme.

Alla domanda n°24 “*Su cosa fai maggiormente affidamento per realizzare questo obiettivo?*”, il 71% dei valori C+D% (Tab. 23) indica una capacità progettuale mediocre o assente nelle persone, che si traduce nell’impossibilità di immaginare di poter contare sulla propria Forza, sulle proprie competenze per raggiungere, attraverso un tempo e dei passi concreti, un obiettivo di crescita personale.

Alla domanda n°25 “*Ci sono luoghi all’interno dell’Azienda dove ci si può incontrare amichevolmente tra persone?*” il 100% dei valori C+D% (Tab.23) certifica l’assenza di luoghi di aggregazione organizzati dall’organizzazione, il che testimonia una sua capacità di fidelizzazione del personale scarsa o nulla e una conseguente mediocre sensazione di familiarità del personale, di una assenza di contatto e condivisione vera e profonda tra i membri, esacerbata senz’altro dal fatto di non avere un posto piacevole dove poter stare insieme.

Graf. 15 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 16-20 (C+D% >50%)



Legenda: *item 16* “Emozioni positive e prevalenti”; *item 17* “Il bello nella tua vita è importante?”; *item 18* “Quanti abbellimenti hai apportato personalmente nel tuo posto di lavoro?”; *item 19* “Si è formato un sottogruppo di personale con cui ti vedi più frequentemente e più volentieri?”; *item 20* “Con chi tu scambi più informazioni relativamente al lavoro?”

Alla domanda n°26 “Ti incontri con colleghi anche fuori l’Azienda?”, il 50% dei valori C+D% (Tab.24), ci dice che l’esperienza della condivisione, del piacere di stare insieme al di là del contesto lavorativo, è sufficiente, con una tendenza ad istaurare relazioni improntate sullo scambio di informazioni sul lavoro.

Alla domanda n°27 “Come vorresti fosse lo “spazio sonoro” del tuo luogo di lavoro?”, il 68% dei valori C+D% (Tab. 24), si traduce nella volontà dei membri ad avere il più possibile silenzio. Considerato che stiamo parlando di insegnanti, si capisce bene la scelta di questa opzione, ma ciò non toglie che questo dipenda anche dalla presenza di un controllo alto e da una attenzione dura e non morbida, che appesantisce la loro responsabilità legata al ruolo.

Alla domanda n°28 “Ritieni di essere utilizzato in azienda al meglio delle tue possibilità?” il 63% dei valori C+D% (Tab. 25), descrive la mediocre capacità dell’azienda di utilizzare le proprie risorse umane.

Alla domanda n°29 “Ci sono capacità che l’Azienda dovrebbe utilizzare di più?”, il 100% dei valori C+D% (Tab.25), testimonia l’assoluta incapacità dell’organizzazione ad accorgersi delle potenzialità dei propri dipendenti, e quindi la sensazione di non essere visti, valorizzati dai membri è alta, data anche dalla mancanza di un feedback di valutazione sui processi, riconoscimenti e gratificazioni sui risultati ottenuti.

Tab. 23 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 21-29 (C+D% >50%)

n°24		AZIENDA	PERSONA	n°25		AZIENDA	PERSONA
Cosa fai per realizzare gli obiettivi?		Potenzialità delle risorse umane	Capacità progettuale	Luoghi di incontro in Azienda		Fidelizzazione del personale	Sensazione di familiarità
A	0	molto concrete	molto forte	A	0	molto forte	molto forte
B	26	concrete	forte	B	0	forte	forte
C	0	mediocrementemente concrete	mediocre	C	61	mediocre	mediocre
D	64	scarsamente o per nulla concrete	scarsa o nulla	D	29	scarsa o nulla	scarsa o nulla
A+B%	29%			A+B%	0%		
C+D%	71%			C+D%	100%		

Tab. 24 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 21-29 (C+D% >50%)

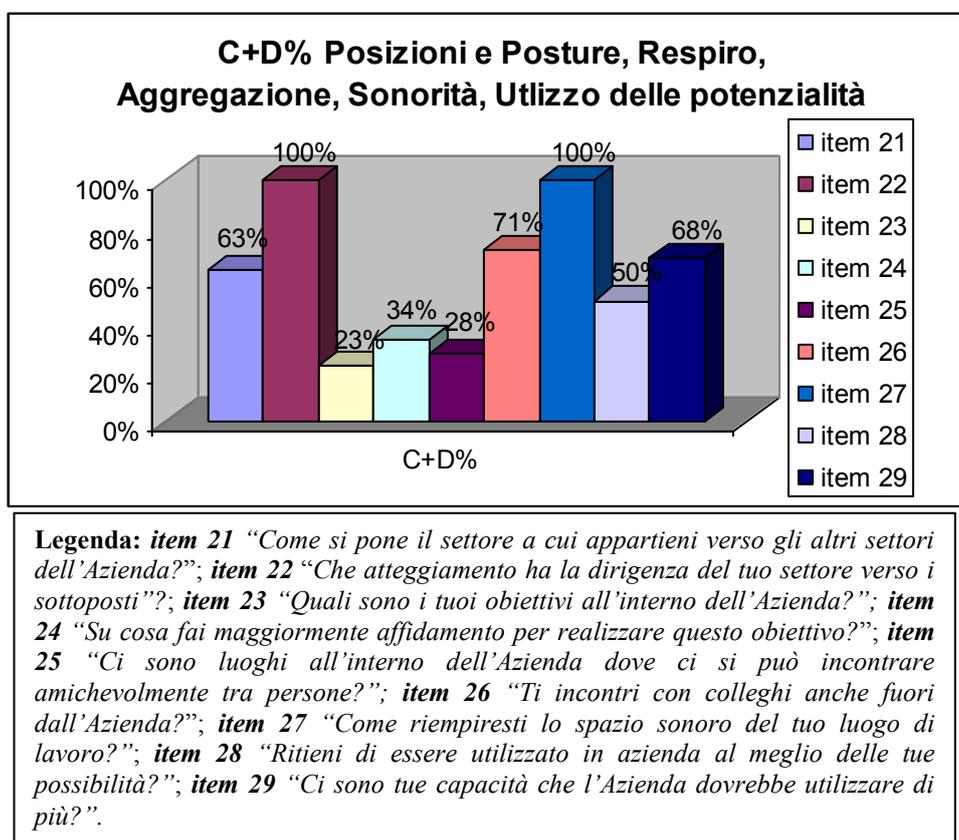
n°26		AZIENDA	PERSONA	n°27		AZIENDA	PERSONA
Incontri con colleghi fuori l'Azienda		Risorse vitali del personale	Socializzazione tra vita e lavoro	Spazio sonoro in azienda		Armonia comunicazione/concentrazione	Concentrazione morbida
A	11	molto forti	molto forti	A	20	molto forte	molto forte
B	34	forti	forti	B	9	forte	forte
C	33	mediocri	mediocri	C	51	mediocre	mediocre
D	6	scarse o nulle	scarse o nulle	D	1	scarse o nulla	scarse o nulla
A+B%	50%			A+B%	32%		
C+D%	50%			C+D%	68%		

Tab. 25 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 21-29 (C+D% >50%)

n°28		AZIENDA	PERSONA	n°29		AZIENDA	PERSONA
Ci si sente utilizzati al meglio?		Utilizzazione delle proprie R.U.	Sentirsi valorizzati e gratificati	Capacità che l'Azienda dovrebbe usare di più		Vedere potenzialità dipendenti	Consistenza, conoscenza di se
A	2%	molto forte	molto intensi	A	0	molto forte	molto forti
B	31%	forte	intensi	B	0	forte	forti
C	41	mediocre	mediocrementemente intensi	C	12	mediocre	mediocri
D	12	scarse o nulla	scarsamente o per nulla intensi	D	78	scarse o nulla	scarse o nulle
A+B%	37%			A+B%	0%		
C+D%	63%			C+D%	100%		

Il grafico che segue (Graf. 16) presenta gli item 21-29, relativi alle domande sull'area *Posizione e posture*, cioè domande su cosa caratterizza il nome dell'Azienda, come si pone l'Azienda verso i vari settori e verso le varie utenze esterne, verso i clienti, e com'è la dirigenza di quel settore verso i sottoposti; l'area *Respiro*, analizza la presenza di obiettivi ampi, la voglia di allargare la propria influenza dell'Azienda e delle persone al suo interno; l'area *Aggregazione*, analizza se ci sono aree dove si sta insieme agli altri, dentro e fuori l'Azienda, e se è piacevole o sgradevole il rapporto con gli altri; l'area *Sonorità*, chiede ai partecipanti come si vorrebbe riempire lo spazio sonoro ed infine l'area *Utilizzo delle potenzialità* esplora la sensazione delle persone di essere utilizzati al meglio o se ci sono capacità poco utilizzate dall'Azienda.

Graf. 16 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 21-29 (C+D% >50%)



Alla domanda n°30 “Ci sono cambiamenti che stanno avvenendo nel settore in cui si colloca la tua azienda?” il 69% dei valori C+D% (Tab. 26), delinea una azienda non appartenente ad un settore in evoluzione e un conseguente mediocre interesse e consapevolezza per il settore in cui l’azienda si colloca.

Alla domanda n°31 “Qual’ è il tuo atteggiamento nei confronti di tali cambiamenti?” il 50% dei valori C+D% (Tab. 26), presenta il rischio dell’instaurarsi di un atteggiamento di chiusura circa possibili cambiamenti ed innovazioni indispensabili da attuare sia da parte dell’organizzazione, sia da parte delle persone, che forse non riescono ad adattarsi e ad aprirsi con interesse e disponibilità alla velocità dei cambiamenti spesso imposti e non proposti.

Alla domanda n°33 “Ti sembra facile cambiare le persone che stanno intorno a te?” il 54% dei valori C+D% (Tab. 27), fa riflettere sulla difficoltà sentita dalle persone di poter influire attivamente sul corso dei processi e delle decisioni, contribuendo ad instaurare circuiti di cambiamento nell’altro e nelle situazioni legate al lavoro. La possibilità di cambiare l’altro, di cambiare le situazioni a nostro favore, presuppone quella che chiamiamo Forza aperta, una capacità assertiva, in grado di leggere il bisogno altrui e allo stesso tempo di affermare il nostro bisogno e punto di vista, finalizzata ad una comunicazione circolare e funzionante.

Alla domanda n°36 “Il tuo ambiente di lavoro si accorge dei piccoli cambiamenti di umore delle persone, dell’esistenza di piccoli problemi e malumori?” il 67% dei valori C+D% (Tab. 27), indica la scarsa sensibilità percettiva dell’Azienda verso quello che accade al suo interno, facendo sentire i propri membri non visti, non capiti nei propri piccoli problemi, andando quindi ad influire negativamente sulla percezione di avere contatti veri, e quindi sul commitment.

Tab. 26 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 30-37 (C+D% >50%)

n°30		AZIENDA	PERSONA	n°31		AZIENDA	PERSONA
Essere utilizzato al meglio		Appartenente a un settore in evoluzione	Interesse per il settore dell'azienda	Capacità che l'Azienda dovrebbe usare di più		Affrontare cambiamenti indispensabili	Disponibilità all'innovazione
A	4	molto forte	molto forti	A	11	molto buone	molto forti
B	24	forte	forti	B	34	buone	forti
C	45	mediocre	mediocri	C	22	mediocri	mediocri
D	5	scarse o nulla	scarse o nulli	D	6	scarsi o nulle	scarsi o nulli
A+B%	31%			A+B%	50%		
C+D%	69%			C+D%	50%		

Alla domanda n°37 “Come ci si comporta nei loro riguardi?”, il 69% dei valori C+D% (Tab. 28), descrive la mediocre capacità dell’Azienda di aiutare i problemi del personale, nel senso che si cerca di fare qualcosa ma poco e a volte si fa finta di niente, influenzando quindi sulla sensazione del supporto percepito, sulla sensazione di non Essere Tenuti dall’organizzazione, di non Essere Guidati e quindi, di non ricevere l’appoggio aspettato.

Tab. 27 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 30-37 (C+D% >50%)

n°33		AZIENDA	PERSONA	n°36		AZIENDA	PERSONA
Atteggiamento nei confronti dei cambiamenti		Risorse interne capaci di indurre cambiamento	Capacità di cambiare l'altro	Atteggiamento dell'Azienda di fronte a cose inutili		Azienda verso quello che accade	Tranquillità di essere capiti
A	3	molto forti	molto forte	A	3	molto percettiva	molto alta
B	38	forti	forte	B	27	percettiva	alta
C	35	mediocri	mediocre	C	31	mediocrementemente percettiva	mediocre
D	6	scarse o nulle	scarsa o nulla	D	20	scarsamente o per nulla percettiva	scarsa o nulla
A+B%	46%			A+B%	33%		
C+D%	54%			C+D%	67%		

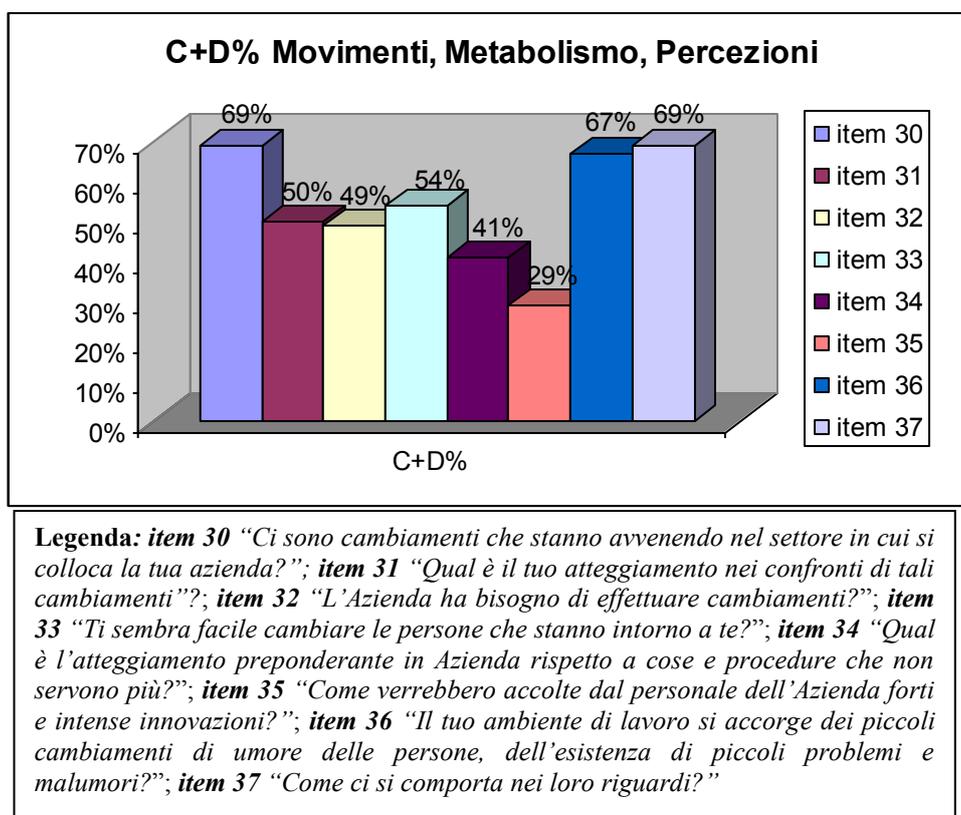
Tab. 28 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 30-37 (C+D% >50%)

n°37		AZIENDA	PERSONA
Atteggiamento del personale di fronte al cambiamento		Capacità di aiutare i problemi delle R.U.	Tranquillità di essere aiutati
A	10	molto alta	molto alta
B	18	alta	alta
C	31	mediocre	mediocre
D	19	scarsa o nulla	scarsa o nulla
A+B%	31%		
C+D%	69%		

Il grafico che segue (Graf. 17), riporta gli item relativi all’area *Movimenti*, in cui si esplora l’ambito culturale dove si inserisce il prodotto dell’Azienda, l’esistenza di altri prodotti simili e l’atteggiamento nei loro riguardi, il come ci si pone di fronte ai

cambiamenti che stanno avvenendo nel proprio settore, ai cambiamenti possibili dell'Azienda, e sulla voglia e possibilità di cambiare gli altri; l'area *Metabolismo* fa riferimento a cosa si fa di ciò che non serve più, a quanto c'è di vecchio in quello che si adopera e come si accolgono le innovazioni; infine l'area *Percezioni*, indaga sulla sensibilità ai piccoli cambiamenti nelle persone, ai segnali legati all'umore e se si preferisce intervenire o si fa finta di niente, se si drammatizza o si scivola sopra.

Graf. 17 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 30-37 (C+D% >50%)



Alla domanda n°43 “Si sono formati sottogruppi tra le persone che lavorano nel tuo settore/azienda?” il 51% dei valori C+D% (Tab. 29) descrive una discreta presenza di condivisione di idee, di contatto e scambio tra le persone.

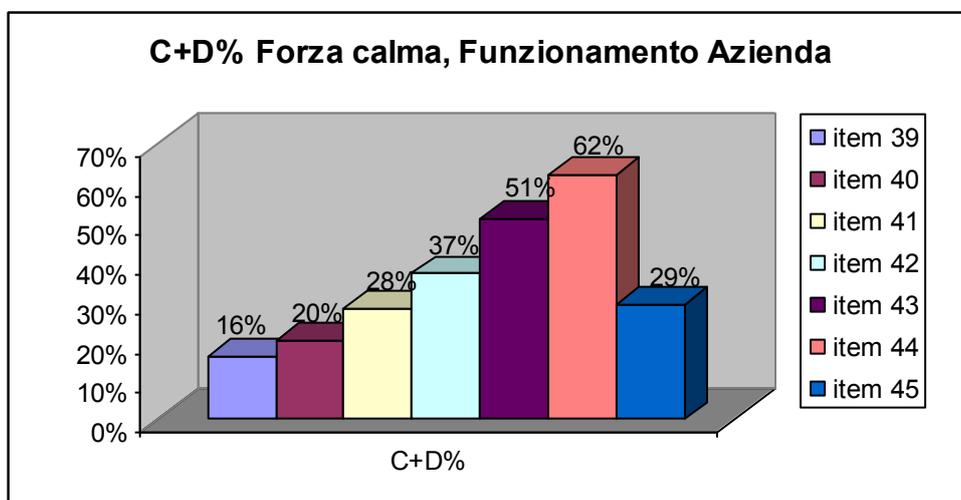
Alla domanda n°44 “Come è il livello di rumorosità nell’ambiente in cui lavori?” il 62% dei valori C+D% (Tab. 29) indica un alto livello di rumorosità e quindi una bassa gradevolezza e confort nel posto di lavoro, dato dal tenere un alto livello di controllo sulla responsabilità di svolgere il proprio ruolo.

Tab. 29 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 39-45 (C+D% >50%)

n°43		AZIENDA	PERSONA	n°44		AZIENDA	PERSONA
Ci sono sottogruppi?		Articolazione e apertura	Contatti e scambio di idee	Livello di rumorosità dell'ambiente di lavoro		Sonorità	Gradevolezza e confort al lavoro
A	19	molto buone	molto buoni	A	17	molto forte	molto alti
B	25	buone	buoni	B	17	forte	alti
C	10	negative	mediocri	C	44	mediocre	bassi
D	36	molto negative	scarsi o nulli	D	3	scarsa o nulla	molto bassi
A+B%	49%			A+B%	38%		
C+D%	51%			C+D%	62%		

Il grafico che segue (Graf. 18) presenta gli item 39-45, appartenenti all'area della *Forza calma*, ossia alla capacità comunicativa di tipo assertivo e al *Funzionamento Azienda*, che ci riporta alla dimensione della temperatura dell'ambiente di lavoro, al clima organizzativo.

Graf. 18 Scheda per la Rilevazione Funzionale Aziende –Settore Servizi- item 39-45 (C+D% >50%)



Legenda: **item 39** “Quando vuoi ottenere qualcosa che desideri molto cosa fai?”; **item 40** “Quando qualcuno si contrappone ad una idea, ad una tua proposta, come reagisci?”; **item 41** “Quando vuoi farti ascoltare, obbedire, qual è il tuo atteggiamento?”; **item 42** “Com'è la temperatura nella tua azienda/settore?”; **item 43** “Si sono formati sottogruppi tra le persone che lavorano nel tuo settore/azienda?”; **item 44** “Com'è il livello di rumorosità nell'ambiente in cui lavori?”; **item 45** “C'è tensione, rigidità nel rapporto di lavoro del tuo ambiente?”

5.7 Prospettive di intervento

Dai dati emersi, è possibile prospettare delle ipotesi di lavoro sulla persona e sull'organizzazione, prevedendo:

- eventuale restituzione alle organizzazioni;
- follow up;
- interventi di formazione alla sicurezza a partire da una analisi: del clima e della cultura organizzativa; delle prestazioni e degli errori; dei carichi di lavoro mentale; delle rappresentazioni e degli atteggiamenti dei lavoratori in rapporto alla sicurezza e ai mezzi di protezione; degli stressors;
- valutazione dei rischi di natura psicosociale (stress, burnout, disturbi affettivi, depressione, mobbing);
- valutazione di rispondenza ai principi ergonomici degli strumenti e dei mezzi di lavoro, dei contesti ambientali e dei sistemi socio-tecnici;
- programmi di intervento multidisciplinari e soluzioni correttive rispetto a rischi individuali, di gruppo e organizzativi per il miglioramento del clima e della qualità della vita lavorativa in relazione alle condizioni di sicurezza;
- interventi di riduzione dell'incidenza degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali;
- interventi di promozione della salute mentale nei luoghi di lavoro.

Conclusioni

Per ridurre i rischi e iniziare una politica di prevenzione occorre far nascere, all'interno dell'azienda stessa, la "cultura del rischio sul lavoro" ed ancor più la "cultura della percezione del rischio", attraverso una corretta informazione e trasparenza e un grande lavoro di trasformazione culturale. Spesso gli incidenti accadono per difetto o di abilità, o di conoscenza o di comportamento.

Introdurre un cambiamento culturale richiede tempi lunghi e notevoli investimenti, anche economici, da parte di tutta l'organizzazione del lavoro di un'azienda.

I fattori che influenzano la percezione del pericolo sono legati all'età, al sesso, al grado di cultura, al contesto sociale, agli interessi ed al grado di conoscenza del pericolo.

La meta finale di ogni intervento è far coincidere il rischio reale con quello percepito, anche se ciò risulta difficile da realizzare. Più il rischio è alto più deve aumentare l'attenzione.

Un fattore determinante della prevenzione è l'informazione che deve essere sempre bidirezionale. I lavoratori devono avere delle opportunità per evidenziare tra loro i rischi e poterli comunicare ad i responsabili.

L'azienda, da parte sua, deve aggiornare i rischi presenti nelle attività svolte dai lavoratori e comunicarli a questi. Per far ciò risulta molto importante la valutazione congiunta con i lavoratori e i loro responsabili a fronte dei rischi presenti nelle nuove realtà o di impreviste attività che si verificano, per esempio per guasti o calamità.

E' ovvio che si dovrà partire da un attenta analisi statistica degli incidenti che si sono verificati in passato.

Occorrerà poi scomporre l'attività nelle singole procedure operative sia per evidenziare i rischi, ma anche le difficoltà incontrate dai lavoratori a percepirli o a mantenere un'attenzione costante. Ogni procedura lavorativa dovrebbe poi essere analizzata in maniera analitica attraverso l'utilizzo di professionisti specializzati in questo tipo di attività, che coinvolgendo tutti, dai dirigenti, sino all'ultimo lavoratore impiegato nel processo, studi analiticamente ogni intervento fatto e ne valuti i rischi, sia espliciti che impliciti.

I risultati di questo studio andranno poi riportati ai singoli gruppi di lavoro per evidenziare loro tutti i rischi potenziali.

Il gruppo di lavoro della Associazione Erich Fromm (2010) ha messo a punto un'analisi delle procedure di lavoro che prevede dei colloqui, effettuati da uno psicologo del lavoro, con ogni singola persona che opera nella procedura stessa. Colloquio in parte guidato per fare emergere le professionalità possedute, anche non strettamente collegate a quel lavoro, le aspettative e quelle che sono, a giudizio dell'intervistato le criticità della procedura. Da un attento confronto con il diagramma di flusso della procedura stessa, si possono evidenziare non solo le criticità e conseguentemente i possibili rischi, ma anche i bisogni formativi specifici per ogni singolo lavoratore, con un evidente risparmio, per l'azienda di risorse economiche e fisiche e per i lavoratori di esposizioni ai rischi. L'analisi delle procedure di lavoro è un'attività che ogni azienda dovrebbe curare ed aggiornare continuamente, non solo per l'indubbia utilità nei confronti della prevenzione degli incidenti sul lavoro, ma anche perché così facendo si evidenziano anche i bisogni formativi dei singoli lavoratori.

Senza un intervento preliminare di sensibilizzazione al rischio ogni intervento di formazione sulla prevenzione otterrebbe pochi risultati.

Ribadiamo che agire in sicurezza vuol dire avere la percezione dei rischi che si stanno correndo. Un grande pericolo è che il lavoratore pensi di avere sotto controllo la situazione solo perché fa da molto tempo quel lavoro senza che si siano verificati incidenti. Questa è solo una falsa sicurezza.

Fattori che vanno accuratamente studiati e che concernono ogni singolo lavoratore sono le sue conoscenze, le sue abilità e le sue aspettative.

Per ogni lavoratore, al momento dell'assunzione andrebbe redatto un esatto profilo, poi periodicamente aggiornato, che dovrebbe essere messo a confronto con i processi lavorativi in cui opererà, per evidenziare i bisogni formativi od i rischi esistenti.

Occorre anche analizzare e studiare il gruppo di lavoro e come questo percepisce i rischi e se tende a sottovalutarli. Ogni processo formativo sulla prevenzione dovrebbe iniziare sempre con la sensibilizzazione ai rischi, per poi proseguire con la conoscenza della normativa vigente, che non va mai dimenticato è fatta di diritti ma anche di doveri per i lavoratori. La fase dell'intervento dovrebbe specificare i rischi effettivi presenti nei processi di lavoro e l'analisi generale della "politica della prevenzione nell'azienda".

L'esperto in psicologia della sicurezza potrà quindi realizzare, interventi di formazione alla sicurezza, a partire dall'analisi del clima e della cultura organizzativa, analisi delle prestazioni e degli errori, dei carichi di lavoro mentale, delle rappresentazioni e degli atteggiamenti dei lavoratori in rapporto alla sicurezza e ai mezzi di protezione e analisi degli stressors. Potrà effettuare valutazioni dei rischi di natura psicosociale (stress, burn-out, disturbi affettivi, aggressività, mobbing), valutazioni di rispondenza ai principi ergonomici degli strumenti e dei mezzi di lavoro, dei contesti ambientali e dei sistemi socio-tecnici. Potrà infine progettare, programmi di intervento multidisciplinari e soluzioni correttive rispetto ai rischi individuali, di gruppo e organizzativi per il miglioramento del clima e della qualità della vita lavorativa in relazione alle condizioni di sicurezza.

Ogni qual volta avviene un cambiamento all'interno di un processo produttivo, ad esempio per l'introduzione di nuove attrezzature, occorrerà analizzare di nuovo i piani di sicurezza, ma con il coinvolgimento di tutto il gruppo di lavoro e non solo del responsabile del servizio.

Al di là di ogni valutazione etica e morale, occorre far comprendere alle aziende e specialmente a quelle medio-piccole, che investire nella sicurezza vuol dire risparmiare sui costi di produzione e creare un ambiente di lavoro sicuro e tranquillo. Ciò è ormai universalmente riconosciuto come essenziale per avere livelli produttivi di alta qualità. C'è da dire però, che la crisi economica e sociale, che sta attraversando il nostro paese, non aiuta sicuramente le imprese a poter e voler investire parte del proprio budget economico, molto spesso già vicino al collasso, sui sistemi di sicurezza, che pure hanno un costo notevole, perpetuando così la spirale dei comportamenti non salubri e sicuri.

Noi crediamo che ancora non sia passato il concetto che la tutela della sicurezza sui luoghi del lavoro è anche un modo per diminuire i costi di un'azienda.

Ogni volta che si verifica un incidente sul lavoro si pagano prezzi altissimi in termini di vite umane o di gravi invalidità. Ogni incidente peggiora il clima aziendale e, la fiducia dei lavoratori verso l'azienda, precipita in caduta verticale e tutto ciò ha pesanti ripercussioni sulla produzione e sulla qualità del lavoro stesso.

La capacità di un'azienda di fare davvero della prevenzione sui luoghi di lavoro è la capacità di creare una cultura aziendale che riesca a coinvolgere tutti i dipendenti, ognuno per le proprie conoscenze e capacità.

Ma ciò che è fondamentale e che gioca il ruolo primario è l'informazione, che scaturisce spesso da segnali deboli troppo spesso ignorati.

L'informazione deve seguire una vera linea trasparente di comunicazione del rischio, mentre l'azienda necessita della capacità di affrontare sistemi complessi in continua e spesso caotica evoluzione.

Oggi, in ogni ambiente si parla di sfida alla complessità, ma in questo settore è una sfida che va non solo affrontata, ma vinta, perché la lotta agli incidenti sui posti di lavoro è un fattore di civiltà e di rispetto dell'uomo.

Bibliografia

- Accordo stato-regioni e province autonome di Trento e Bolzano, 26 gennaio 2006, atto n. 2407.
- Adams, J. (1999). *Cars, cholera and cows: the management of risk and uncertainty*. Washington, DC: Cato Institute, No 335, March
- Ali, M. (1977). Probability and Utility Estimates for Racetrack Bettors. *Journal of Political Economy*. 85:803–815.
- Amovilli, L. (1995). *Organizzare qualità: misurare e pensare la mentalità di servizio*. Bologna: Patron Editore.
- Amovilli, L. (2001). Organizzare sicurezza: il modello tridimensionale della prevenzione. *Risorsa Uomo*, 1-2.
- Amovilli, L. (2003). Scienze dell'intervento e cause degli infortuni. *Risorsa Uomo*, 9(2), 209-220.
- Anderson, J. R., Schooler, L. J. (1991). Reflections of the environment in memory, in *Psychological Science*, 2, pp. 396-408.
- Argentero, P., Cortese, C. G., Piccardo, C. (2008). *Psicologia del lavoro*. Milano: Raffaello Cortina
- Associazione Erich Fromm (2010). Un nuovo umanesimo al servizio dell'uomo. *Dalla parte dell'uomo*. Rivista trimestrale, n.1.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, New York: American Book-Van Nostrand-Reinhold.
- Avallone, F., (1991). *La formazione psicosociale*. Roma: NIS.
- Avallone, F., Bonaretti, M. (2003). *Benessere organizzativo*. Catanzaro: Rubettino.
- Avallone, F., Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Torino: Raffaello Cortina.
- Barry, G. (1999). *The Culture of Fear: Why Americans are Afraid of the Wrong Things*. New York: Basic Books.

- Barbaranelli, C. (2003). *Analisi dei dati*. Milano: Led
- Battistelli, F. (2002). *La cultura dell'amministrazione tra teorica e innovazione*. Milano: Franco Angeli.
- Bear, M. F., Connors, B. W., Paradiso, M. A. (2002). *Neuroscienze. Esplorando il cervello*. Elsevier srl.
- Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D., Anderson, W. S. (1998). Dissociation of working memory from decision making within the human prefrontal cortex, in *Journal of Neuroscience*, 18, pp. 426-437.
- Bellotto, M. (a cura di). (1997). *Valori e lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- Bellotto, M., Trentini, G. (1990). *Culture organizzative e formazione*. Milano: Franco Angeli.
- Benzion, U., Rapoport, A., Yagel, J. (1989). Discount Rates Inferred from Decisions: An Experimental Study. *Management Science*. 35:270–284.
- Berlyne, D. E. (1971). *Conflitto, attivazione e creatività*. Milano: Franco Angeli.
- Berra, A., Prestipino, T. (1996). *La sicurezza del lavoro: psicologia, prevenzione, organizzazione*. Milano: Franco Angeli.
- Bloom, F. E. (1990). *Il cervello, la mente e il comportamento*. a cura di F. E. Bloom, A. Lazerson. - Saronno (VA) : CIBA-GEIGY Edizioni.
- Biehal, G., Chakravarti, D. (1982). Information presentation format and learning goals ad determinants of consumer's memory retrieval and choice processes, in *Journal of Consumer Research*, 25, pp. 187-217.
- Bonini, N., Del Missier, F., Rumiati, R. (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*. Bologna: Il Mulino
- Borgoni, L. (2001). *Efficacia organizzativa*. Milano: Guerini e Ass.
- Borgogni, L., Petitta, L. (2003). *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni*. Roma: Carocci Editore.
- Bruscaglioni, M. (1976). La cultura delle organizzazioni di lavoro. *Psicologia e lavoro*, 43.
- Bruscaglioni, M. (2007). *Persona empowerment. Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*. Milano: Franco Angeli

- Cady, L. D., Thomas, P. C., Karwasky, R. J. (1985). Program for increasing health and physical fitness of fire fighters. *Journal of Occupational Medicine*, 27, 110.
- Carlesi, G., Messineo, A. (1995). *Valutazione del rischio*. Roma: E.P.C.
- Carli, R. (1976). Trasformazione e cambiamento. In *Archivio di Psicologia, neurologia e Psichiatria*, 1-2, Roma.
- Carli, R. (1995). Il rapporto individuo contesto. *Psicologia clinica*, 2.
- Carli, R., Panaccia, R. M. (1999). *Psicologia della formazione*. Bologna: Il Mulino.
- Carroll, J. S., "The Effect of Imagining an Event on Expectations for the Event: An Interpretation in Terms of the Availability Heuristic. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1978, 14:88–96
- Chip, H., Jack, B. S. (1996). Mental Accounting and Consumer Decisions. *Journal of Consumer Research*, 23:40–52.
- Chonar, J. S., Wallin, J. A. (1984). Improving safety through applied behavior analysis. *Journal of Safety Research*, 15, 4, 141-151.
- Cialdini, R. B. (1998). *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: HarperCollins.
- Cohen, J. (1989). *The Privileged Ape: Cultural Capital in the Making of Man*. New York: Parthenon Publishing Group.
- Cone, J. D., Hayes, S. C. (1980). *Environmental problems/behavior solutions*. Monterey, CA: Brooks/Cole
- Cooper, C. L., (1986). Job distress: recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist, in *Bulletin of the British Psychological Society*, 39, pp. 325-331
- Cooper, C. L., Sloan, S. J., Williams, S. (1988). *Occupational Stress Indicator Management Guide*. Windsor: NFER-Nelson
- Cooper, C. L., Cotton, D. (2000). Safety training, a special case? In *Journal of European Industrial Training*, 24, pp. 481-490.
- Costa, G., Giannecchini, M. (2005). *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. Milano: MacGraw-Hill.
- Cox, T. (1978). *Stress*. London: McMillan Education.

- Cox, T. (1985). The nature and measurement of stress. *Ergonomics*, 28, 1155-1163.
- Cox, T., Howarth, I. (1990). Organizational health, culture and helping. *Work stress*, 4, 107-110.
- Cox, T., Kuk, G. (1991). *Healthiness of school as organizations: teacher stress and health*. Paper to: International Congress. Stress, Anxiety & Emotional Disorder, University of Minho, Braga, Portugal.
- Cox, T., Leiter, M. (1992). The health of healthcare organizations. *Work and Stress*, 6, 219-227.
- Cox, T., Griffiths, A. J. (1995). The assessment of psychosocial hazard at work. In Shabracq, M.J., Winnubst, J.A.M & Cooper C.L. (Eds.). *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: Wiley & Sons.
- Cox, T., Griffith, A., Rial-Gonzales, E. (2000). *Ricerca sullo stress correlato al lavoro*. Agenzia Europea per la Sicurezza e la salute sul lavoro. ISPESL.
- Crescentini, A., Sada, A., Giossi, L. (2007). *L'elogio della sicurezza. Aspetti multidisciplinari tra scienza e pratica*. Milano: Vita e pensiero.
- D'amato, A., Majer, V. (2005). *Il vantaggio del clima*. Milano: Raffaello Cortina.
- Damasio, A., R. (2000). *Emozione e coscienza*. Milano: Adelphi. ed. orig.: *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*, Harcourt, 1999.
- Daniels, A. C. (1995). *Bringing out the best people*. New York: MacGraw-Hill.
- Daniels, A. C. (1997). *Performance Management*. Georgia: Performance e Management Publications.
- Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the work-place: a review and synthesis oh the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- De Carlo, N. A., (2001). *Le imprese cercano*. Milano: Franco Angeli.
- De Carlo, N. A., (2002). *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli, vol. primo.
- De Carlo, N. A., (2002). *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli, vol. secondo.

- De Carlo, N. A., (2004). *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli, vol. terzo.
- De Carlo, N. A., (2004). *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli, vol. quarto.
- De Carlo, N. A., Robusto, E. (1996). *Teoria e tecniche di campionamento nelle scienze sociali*. Milano: Led.
- De Carlo, N. A., Di Nuovo, S. (2000). *Prevenzione e sicurezza stradale. Marketing sociale e linee di intervento*. Milano: Franco Angeli
- De Carlo, N. A., Luzzato, G. (2006). *Il carisma al servizio della salute*. Milano: Franco Angeli.
- De Carlo, N. A., Falco A., Capozza D. (2008). (a cura di) *Test di valutazione del rischio stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo (Q-Bo)*. Milano: Franco Angeli
- De Vito, Piscelli, P. (1984). *La diagnosi organizzativa*. Milano: Franco Angeli.
- Decreto legislativo 9 aprile 2008, n.81. Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.
- Decreto legislativo n°626/2003. Testo unico per la sicurezza nei luoghi di lavoro.
- Deming, E. (1986). *Out of Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Depolo, M.(1998). *Psicologia delle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Depolo, M. (2003). *Mobbing, quando la prevenzione è intervento. Aspetti giuridici e sociali del fenomeno*. Milano: Franco Angeli
- Di Maria, F. (2002). *Psicologia del benessere sociale*. Milano: MacGraw-Hill.
- Dyck, P. J. (2001). The risk factors for diabetic complications. *Journal of Peripheral Nervous System*, vol.5, issue 3, pag.170.
- Dougherty, M. R. P., Gronlund, S. D., Gettys, C. F. (2003). *Memory as a fundamental heuristic for decision making*, in S. L. Schneider e J. Shanteau (a cura di), *Emerging perspectives on judgment and decision research*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 125-164.
- Dougherty, M. R. P., Thomas, R., Francowatkins, A. M. (2008). PostScript: vague heuristics revisited, in *Psychological Review*, 115, pp. 211-213.

- Earnest, R. E. (2000). Making safety a basic value. *Professional Safety*, 45, 33-38.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research . In Cooper, C.L., (Ed.), *Theories of Organizational Stress*. New York: Oxford University Press: 28-67.
- Eisenberg, N. (1986). *Altruistic Emotion, cognition and behavior*. Hillsdale: Erlbaum
- Emiliani, F. (2003). Vita quotidiana e conoscenza sociale. In G. Mantovani (a cura di), *Manuale di Psicologia Sociale*. Firenze: Giunti.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and psychodynamic unconscious, in *American Psychologist*, 49, pp. 709-724.
- European Agency for Safety and Health at Work (2002a). *New Trends in Accident Prevention Due to the Changing World of Work*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- European Agency for Safety and Health at Work (2002b). *New Forms of Contractual Relationship and the Implications for Occupational Safety and Health*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- European Agency for Safety and Health at Work (2002c). *Research on Changing World of Work*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- European Agency for Safety and Health at Work (2002d). *How to Tackle Psychosocial Issue and Reduce Work-related Stress*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- European Agency for Safety and Health at Work (2002e). *Prevention of Psychosocial Risks and Stress at Work in Practice*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Evans, J. St. B. T. (2007). In two minds: dual process accounts of reasoning, in *Trends in Cognitive Sciences*, 7, pp. 454-459.
- Favretto, G. (1994) . *Lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Favretto, G. (1996). *Lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino
- Festinger, L. (1950). Informal Social Communication. *Psychological Review*, 57, 271-82.

- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Addison- Wesley: Reading, Mass.
- Frankeuser, M. (1975). *Sympathetic modulary activity, behaviour and psychosocial environment*. In P.H. Venables & M. Christie (eds) *Research in Psychophysiology*. Wiley and Son, Chichester.
- French, J. R. P., Caplan, R. D. (1970). Psychological factors in coronaryheart disease. *Industrial Medicine*, 39, 383-397.
- Gagliardi, P. (a cura di). (1986). *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*. Torino: Isedi-Petrini.
- Geller, E. S. (1990). Performance management and occupational safety: start with a safety program. *Journal of Organizational Behavioral Management*, 11(1),149.
- Geller, E. S. (1997). *The psychology of Safety*. Radnor Pennsylvania: Chilton Book Company.
- Geller, E. S. (1999). Behavioral based safety: confusion, controversy and clarification. *Occupational Health Safety*, 68(1), 40.
- Geller, E. S. (2001). *The psychology of safety Handbook*. New York: Lewis Publisher.
- Geller, E. S., Lehman, G. R. (1991). The buckle-up promise card: a versatile intervention for large scale behaviour change. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 24, 91-94.
- Gilbert, D., (2006). *If only gay sex caused global warming*. Los Angeles Times, 2 Jul.
- Gilovich, T., Vallone, R., Tversky, A. (1985). The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences. *Cognitive Psychology*, 17: 295–314.
- Glassner, B. (1999). *The Culture of Fear: Why Americans are Afraid of the Wrong Things*. Basic Books.
- Greenwood, M., Woods, H. M. (1919). The incidence of industrial accident upon individuals with special references to multiple accidents. *Ind. Fat. Res. Brd. Rep.*, 2,4.
- Guastello, S. J. (1993). Do we really know how well our occupational accident prevention program work? *Safety Science*, 16, 45.

- Hastie, R., Park, B. (1986). The relationship between memory and judgment depends on whether the judgment task is memory-based or on-line, in *Psychological Review*, 93, pp.258-268.
- Hayes, S. C., Brownstein, A. J.(1986). Mentalism, behavior-behavior relations, and a behavior-analytic view of the purpose of science. *The behaviour analyst*, 9, 175-190.
- Hayes, S. C., Hayes, L. J., Reese, H. W. (1988). Finding the philosophical core: a review of Stephen C. Peppers's world hypotheses: a study in evidence. *Journal of the experimental analysis of behaviour*, 50, 97-111.
- Heath, C., Soll, J. B. (1996). Mental Accounting and Consumer Decisions. *Journal of Consumer Research*, 23:40–52.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley
- Hendrick, H. W. (1991). Ergonomics in organizational design and management. *Ergonomics*, 34, 743-756.
- Hendrick, H. W. (1995). Future direction in macroergonomics. *Ergonomics*, 38, 8, 1617-1624.
- Henrich, H. W. (1959). *Industrial accident prevention. A scientific approach*. New York: McGraw-Hill.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hogarth, R. M. (2005). *Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought*, in T. Betsch e S. Haberstroh (a cura di), *The routines of decision making*. Mahwah: N. J., Erlbaum, pp. 67-82.
- Hopkins, B. L., Conrad, R. J., Dangle, R. F., Ficht, H. G., Smith, M. J., Anger, W. K. (1986). Behavioral technology for reducing occupational exposures to styrene, *Journal of Applied Behavior Analysis*, 19, 3-11.
- Horswill, M. S., McKenna, F. P. (1999). The effect of interference on dynamic risk-taking judgments. *British Journal of Psychology*, 90, pp. 189-199.
- ISPESL (2002). *Ricerca sullo stress Correlato al Lavoro*. Roma
- Johnson, S. (2004). *Mind Wide Open: Your Brain and the Neuroscience of Everyday Life*. Scribner.

- Jones, J. W., Wuebker, L. (1993). *Safety locus of control and employees accidents*. In *Journal of Business and Psychology*, 7, 4, pp. 449-457.
- Jones, O. F. (1985). "The rational and critical issues of EAP development". In Klarreich, S.H. Francek, J.L., Moore, C.E. (a cura di), *The Human Resource Management Handbook*. New York: Praeger, pp.7-13
- Kahneman, D., (2003). A Perspective on Judgment and Choice. *American Psychologist*, 58:9, 697–720.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47:263–291
- Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., Thaler, R. H. (1990). Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *Journal of Political Economy*, 98: 1325–1348.
- Kahneman, D., Ritov I., Schkade, D. (1999). Economic preferences or attitude expressions? An analysis of dollar responses to public issues. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19:220–242.
- Kaneklin, C., Scaratti, G. (1998). *Formazione e narrazione*. Milano: Raffaello Cortina
- Kaneklin C., Berra A., Costa P., Friso F., Gallo R., Giuffrè M., Pellegrini P., Prestipino T., Reati A. (2005). *Qualità della vita e sicurezza nei luoghi di lavoro. Strategie, ruoli, professionalità e interventi*. Milano: Franco Angeli
- Kaneklin, C., Manoukian, F.O. (2005). *Conoscere l'organizzazione*. Carocci editore: Roma.
- Kaneklin, C., Scaratti, G. (2010). *Sicurezza e organizzazione. Ricerca e formazione per la sostenibilità della vita lavorativa*. Milano: Raffaello Cortina.
- Kanitz, G. (1980). *La grammatica del vedere*. Bologna: Il Mulino.
- Kann, R. L. et. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley and Son
- Kantor, J. R., Smith, N. W. (1975). *The science of psychology*. Chicago: Principia Press.

- Karasek, R. A. (1979). Job demand, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A. (1992). "Stress prevention through work reorganization: a summary of 19 international case studies". In Di Martino, V. (a cura di) *Preventing Stress at work: Conditions of work digest*, Switzerland: International Labour Office, Geneva, vol.2, pp.23-40.
- Karasek, R. A., Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kelley, H. H. (1967). *Attribution Theory in social psychology*. In D., Levine (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 15, pp. 192-238.
- Kelley, H. H., Michela, J. L. (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, 31, pp. 457-501.
- Klayman, J., Ha, Y. (1987). Confirmation, disconfirmation and information in hypothesis testing. *Psychological review*, 94, 211-228.
- Kluger, J. (2006). How Americans Are Living Dangerously. *Time*, 26 Nov.
- Knetsch, J. L. (1992). Preferences and Nonreversibility of Indifference Curves. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 17: 131-139.
- Komaki, J. L., (1982). The case for the single case: making judicious decisions about alternatives. In L. Frederiksen (Ed.) *Hanbook of Organizational Behavior Management* (pp.145-176). New York: John Wiley & Sons.
- Komaki, J. L. (1986). Applied behaviour analysis and organizational behaviour: reciprocal influence of the two fields. *Research in Organizational behaviour*, 8, 297-334.
- Komaki, J. L., Barwick, K. D., Scott, L. R. (1978). A behavioral approach to occupational safety: pinpointing and reinforcing safety performance in a food manufacturing plant. *Journal of applied psychology*, 63, 434-445.
- Komaki, J. L., Heinzemann, A. T., Lawson, L. (1980). Effect of training and feedback: component analysis of a behavioral safety program. *Journal of applied psychology*, 61, 48-57.
- Krause, T. R. (1997). *The behavior-based safety process: managing involvement for an injury-free culture*. New York: van Nostrand Reinhold.

- Krause, T. R., Hidley, J. H., Lareau, W. (1993). Implementing the behavioural based safety process in a union environment: a natural fit. *Professional Safety*, 38(6), 26-31.
- Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. (1996). *Psychological stress and coping process*. New York: MacGraw-Hill.
- Lehto, M. R., Papastavrou, J. D. (1993). Models of the warning process: Important implications towards effectiveness. *Safety Science*, Vol.16, pp. 569-595.
- Leiter, M. (1991). *The dream denied: professional burnout and the costarints of human of service organization*. *Canadian Psychology*, 32, 547-558
- Leymann, H. (1990). *Manual of the LIPT questionnaire for assessing the risk of psychological violence at work*. Stockholm: Violen
- Leymann, H. (1992): *From bullying to expulsion to working life*. Stokolm, Sweden: Publica.
- Leymann, H. (1996). The content and Development of mobbing at work. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), pp. 165-184.
- Lieberman, M. D. (2000). Intuition: a social cognitive neuroscience approach, in *Psychological Bulletin*, 126, pp. 109-137.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: MacGraw-Hill. Trad. ital.: *Nuovi modelli di direzione aziendale*. Milano: Franco Angeli, 1998.
- Loewenstein, G. (1987). Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption. *Economy Journal*, 97: 666–684.
- Loewenstein, G., Prelec, D. (1992). Anomalies in Intertemporal Choice: Evidence and Interpretation. *Quarterly Journal of Economics*, 573–597
- Lohse, G. L., Johnson, E. J. (1996). A comparison of two process tracing methods for choice tasks, in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, pp.28-43.
- Lynch, J. G. Jr., Marmorstein, H., Weigold, M.F. (1988). Choice from sets including remembered brands: use of recalled attributes and prior overall evaluations, in *Journal of Consumer Research*, 15, pp. 169-184.

- Majo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. London: MacMillan
- Mallott, R.W., Whaley, D. L., Malott, M. E. (1993). *Elementary Principles of Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mannetti, L. (2002). *Psicologia sociale*. Roma: Carocci Editore.
- Mantovani, G. (1995). *Comunicazione e identità*. Bologna: Il Mulino.
- Marocci, G. (1997). *Sicurezza e benessere nel lavoro*. Roma: Edizioni Psicologia.
- Maslach, C. (1992). *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*. Assisi: Cittadella Editrice
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2000). *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*. Trento: Edizioni Erickson
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New York: Van Nostrand
- McSween, T. E. (1995). *The Values-base safety process. Improving your safety culture with a behavioural approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, vol. 61, no. 1, pp. 20–52.
- Komaki, J. L., (1982). The case for the single case: making judicious decisions about alternatives. In L. Frederiksen (Ed.) *Hanbook of Organizational Behavior Management* (pp.145-176). New York: John Wiley & Sons.
- Moderato, P. (1989). *Apprendimento e memoria. Questioni generali e nello sviluppo*. Milano: Franco Angeli
- Moderato, P., Rovetto, F. (2006). *Progetti di intervento psicologico. Idee, suggestioni e suggerimenti per la pratica professionale*. Milano: MacGraw-Hill.
- Moderato, P., Rovetto, F. (2006). *Psicologo: verso la professione. Dall'esame di Stato al mondo del lavoro*. Milano: MacGraw-Hill.

- Morewedge, C. K., Gilbert, D. T., Wilson, T. D (2005). The Least Likely of Times: How Memory for Past Events Biases the Prediction of Future Events. *Psychological Science*, 16:626–630.
- Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representation. In R. Farr e S. Moscoviti, *Social Representation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Newman, B. (1992). *The reluctant alliance: behaviourism and humanism*. Buffalo NY: Book.
- National Institute for Occupational Safety and Health (1999). *Stress at work*. Publication n. 99-101. Department of Health and Human Services. Cincinnati OH.
- National Institute for Occupational Safety and Health (2002). *The Changing Organization of Work and Safety and Health Working People*. Publication n. 2002-116. Department of Health and Human Services. Cincinnati OH.
- Nelson, D. L., Campbell, J. (2007). *Understanding Organizational Behavior*. South-Western: Thomson
- Norman, D. A. (1997). *Why it's good that computers don't work like the brain*. In P. J. Denning & R. M. Metcalfe (Ed.), *Beyond calculation: The next fifty years of computing*. New York: Copernicus: Springer-Verlag.
- Oddone, I. (1969). *Psicologia dell'ambiente: fabbrica e territorio*. Torino: Giappicchelli.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behaviour and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, pp. 56-90.
- Palmonari, A., Cavazza, R., Rubini, M. (2002). *Psicologia sociale*. Bologna: Il Mulino
- Payne, J. W., Bettman, J. R. (2004). *Walking with the Scarecrow: the information-processing approach to decision research*, in D. J. Koehler e N. Harvey (a cura di), *Blackwell handbook of judgment and decision making*, Oxford, Blackwell, pp. 110-132.
- Parkes, K. R., Sparkes, T. J. (1998). *Organizational interventions to reduce workrelated stress: Are they effective? A review of the literature*. Contract research report 193/1998: Health & Safety Executive

- Paulos, J. A. (1988). *Innumeracy: Mathematical Illiteracy and Its Consequences*. Farrar, Straus, and Giroux.
- Peltzman, S. (1975). The effects of automobile safety regulation. *Journal of Political Economics*, 83, 667.
- Petersen, D. (1989). *Safe Behaviour Reinforcement*. New York: van Nostrand Reinhold.
- Petersen, D. (1996). *Human error reduction and safety management*. New York: van Nostrand Reinhold.
- Petersen, D. (1997). Behaviour Based Safety System a definition and Criteria to assess. *Professional Safety*, gennaio, 30-32.
- Piccardo, C., Benozzo, A., Simard, M., Marchand, A. (1994). The behavior of first-line supervisors in accident prevention and effectiveness in occupational safety. *Safety Science*, 17, 169-185.
- Piccardo, C., Benozzo, A. (1996). *Etnografia organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina.
- Piccardo, C., Colombo, L. (2007). *Governare il cambiamento*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Pietrosi, D. & Ruminati, R. (2004). *Negoziare*. Milano: Raffaello Cortina.
- Plous, S. (1993). *The Psychology of Judgment and Decision Making*. McGraw-Hill.
- Prestipino, T. (2003). La formazione alla sicurezza: nuove modalità di approccio e interventi. In Siforp (a cura di) *La formazione psicologica. Fondamenti, competenze, metodologie, strumenti ed ambiti di intervento*. Milano: Franco Angeli
- Pringle, D. R. S., Brown, A. E. (1990). International safety rating system. New Zealand's experience with successful strategy. *Journal of Occupational Accident*, 12, 41.
- Quaglino, G. P., Varchetta, G. (1986). Complessità e organizzazione. *Sviluppo e organizzazione*, 95, 17-29.
- Quaglino, G. P., Mander, M. (1987). *I climi organizzativi*. Bologna: Il Mulino
- Quaglino, G. P., Carozzi, G. P. (1998). *Il processo di formazione*. Milano: Franco Angeli.
- Quaglino, G. P., Ghislieri, C. (2004). *Avere leadership*. Milano: Raffaello Cortina.

- Quaglino, G. P. (2004). *La vita organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum.
- Reyes, M. R., Thompson, W. C., Bower, G. H. (1980). Judgmental Biases Resulting from Differing Availabilities of Arguments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39:2–12.
- Rispoli, L. (1993). *Psicologia Funzionale del Sé*. Roma: Astrolabio.
- Rispoli, L. (2004). *Esperienze di Base e sviluppo del Sé*, Franco Angeli, Milano.
- Rispoli, L. (2006). Stress e Benessere nel lavoro. I funzionamenti di fondo e le nuove proposte del Funzionalismo moderno, in “*Atti del Convegno Europeo: Stress sul lavoro. Lavoro, Produttività, Benessere.*” S.I.F.- Società Italiana di Psicoterapia Funzionale in collaborazione con la CISL nazionale- Dipartimento Salute e Sicurezza sul lavoro, Roma 2-3 febbraio 2006.
- Rispoli, L., Di Nuovo, S., Genta, E. (2000). *Misurare lo stress*. Milano: Franco Angeli Linea Test.
- Ropeik D., Gray G., (2002). *Risk: A Practical Guide for Deciding What’s Really Safe and What’s Really Dangerous in the World Around You*. U.S.A: Houghton Mifflin.
- Rosa, R., et al., (1989). Extended workdays: effect of 8 hour and 12 hour rotating shifts schedules of performance, subjective alertness, sleep patterns and psychosocial variables. *Work and Stress*, 3, 2-32.
- Rosenhan D., L., Messick, S. (1966). Affect and Expectation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3: 38–44.
- Rotter, J. (1971). External control and internal control. *Psychology Today*, June, 37-42.
- Rotter, J. (1996). Generalized expectancies for internal control versus external control of reinforcement. *Psychological Monograph*, 80 (Whole No. 609).
- Rundmo, T. (1996). Associations between Risk Perception and Safety. *Safety Science*, Vol. 24, pp. 197-209.
- Rutelli, P. (2004). *L’impresa intangibile*. Milano: Franco Angeli.

- Rutelli, P., Russo, V. (2004). Il cambiamento organizzativo. In P. Rutelli, *L'impresa intangibile*. Milano: Franco Angeli.
- Sandman, P.M. (1991). *Risk= Hazard + Outrage: a formula for effective risk communication, videotaped presentation for the American Industrial Hygiene Association, Environmental Communication Research Program*. New Brunswick, NJ: Cook College, Rutgers University.
- Sarchelli, G. (2003). *Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Schaufeli, W. B., Kompier, M. A. J. (2001). Managing job stress in the Netherlands. *International Journal of Stress Management*, Vol.8(1): 15-34.
- Schaufeli, W. B., Bakker, (2004). *IX Congresso Nazionale. La psicologia della salute tra ricerca e intervento nei servizi socio-sanitari, nella comunità, nei luoghi di lavoro e nella scuola*. Milano: Franco Angeli
- Schein, E. H. (1984). *Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali, Sviluppo e Organizzazione*, n°84, pp. 115- 128. Milano: Raffaello Cortina
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Trad. ital.: *Cultura d'azienda e leadership*. Milano: Guerini e Associati, 1990.
- Schein, E. H. (1987). *Lezioni di consulenza: l'attualità della consulenza di processo come risposta necessaria alle sfide dello sviluppo organizzativo*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Schein, E. H.(1999). *Culture d'impresa*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Schneider, B. (Ed.). (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (2003). *Beyond Fear: Thinking Sensibly About Security in an Uncertain World*. Springer-Verlag.
- Schneider, B. (2007). *The psychology of security*. Essays and Op Eds.
- Schurman, H., Presser, S. (1981). *Questions and Answers in Attitude Surveys: Experiments on Wording Form, Wording, and Context*. London: Academic Press.

- Sciortino, P. (2010). *Dalla "insicurezza" al "benessere" sul lavoro: l'evoluzione della cultura prevenzionistica in Italia*. In G. Santisi (a cura di) *Sicurezza e benessere nelle organizzazioni del settore pubblico: paradigmi, strumenti e esperienze di ricerca*. Milano: Franco Angeli – Quaderni del Cedoc.
- Scott, P. (1993). *The Psychology of Judgment and Decision Making*. New York: McGraw-Hill.
- Seyle, H. (1983) The stress concept: past present and future. In C. L. Cooper, *Stress research*, New York: Wiley.
- Sherman, S. J. (1980). On the self-erasing nature of errors of prediction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 211-219.
- Sherman, S. J., Cialdini, R.B., Schwartzman, D. F., Reynolds, K. D., Imagining Can Heighten or Lower the Perceived Likelihood of Contracting a Disease: The Mediating Effect of Ease of Imagery. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1985, 11:118–127.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.1: 27-41.
- Siegrist, J. Peter, R. (1996). *Measuring Effort-Reward Imbalance at Work Guidelines*. Dusseldorf: University of Dusseldorf.
- Simard, M., Marchand, A. (1994). The Behavior of first-line supervisors in accident prevention and effectiveness in occupational safety. *Safety Science*, 17, 169-85.
- Simonson, I. (1990). The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior. *Journal of Marketing Research*, 17:150–162.
- Skinner, B. F. (1938). *The behaviour of organisms*. Acton, MA: Copley Publishing Group.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: MacMillan. Trad. ital.: *Scienza e comportamento*. Milano: Franco Angeli, 1971.
- Slovic, P. (1991). Beyond numbers: a broader perspective on risk perception and risk communication. In Mayo D.G. & Hollander R.D. (Ed.), *Deceptable evidence: science and values in risk management*. New York: Oxford University Press.
- Slovic, P. (2000). *The Perception of Risk*. Earthscan Publications Ltd.

- Slovic, P., Fischhoff, B., Lichtenstein, S. (1979). Rating the Risks. *Environment*, 2: 14–20, 36–39.
- Smith, M. J. (1985). Machined paced work and stress. In CL Cooper and M. J. Smith (eds) *Job stress and Blue Collar Work*. Wiley and Son, Chichester.
- Smith, M. J., Cohen, H. H., Cohen, A. (1978). Characteristics of Successful Safety Programs. *Journal of Safety Research*, 10, 1, 5-15.
- Solari, L. (2005). *La gestione delle risorse umane*. Roma: Carocci Editore.
- Spaltro, E. (1974). *Sicurezza e organizzazione del lavoro*. Milano: Celuc.
- Spaltro, E. (1977). *Check up organizzativo*. Bologna: Patron editore.
- Spaltro, E. (1990). *Complessità*. Bologna: Pàtron
- Spaltro, E. (1995). *Qualità, psicologia del benessere e qualità della vita*. Bologna: Patron editore.
- Spaltro, E. (1996). *Il buon lavoro: psicologia del lavoro quotidiano*. Roma: Lavoro.
- Spaltro, E. (2003). *La forza di fare le cose*. Bologna: Pendagròn
- Spaltro, E., De Vito Piscicelli, P. (2007). *Psicologia per le organizzazioni*. Roma: Carocci Editore.
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1995). *Competenze manageriali nel lavoro. Modelli per una performance superiore*. Milano: Franco Angeli
- Stangor, C., McMilliam, D. (1992). Memory for expectancy-congruent and expectancy-incongruent information. A review of the social and social developmental literatures. *Psychological Bulletin*, 111, 42-61.
- Stewart, R. (1976). *Contrast in management*. New York: MacGraw-Hill
- Stroebe, W., Stroebe, M. S. (1997). *Psicologia sociale e salute*. Milano: McGraw-Hill.
- Sulzer-Azaroff, B., Mayer, G. R. (1977). *Applying behavior in procedures with children and youth*. New York: Hot, Rinehart & Winston.
- Sulzer-Azaroff, B., Fellner, D. J. (1984). Searching for performance target in the behavior analysis of occupational health and safety. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6(2), 53-65.

- Sunstein, C. R. (2003). Terrorism and Probability Neglect. *Journal of Risk and Uncertainty*, 26, 121–136.
- Taylor, S. E., Fiske, S. T. (1975). Point of View and Perceptions of Causality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32: 439–445.
- Thaler, R. H. (1980). Toward a Positive Theory of Consumer Choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1:39–60
- Thayer, R. (1981). Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency. *Economics Letters*, 8: 201–207.
- Tiberi, E. (1983). *La spirale della noia*. Milano: Franco Angeli.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1973). Availability: A Heuristic for Judging Frequency. *Cognitive Psychology*, 5:207–232.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185:1124–1130.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211: 453–458.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1982). Evidential Impact of Base Rates," in Daniel Kahneman, Paul Slovic, Amos Tversky (eds.), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press, pp. 153–160.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1992). Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Subjective Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5:xx, 297–323.
- Ugazio, V. (a cura di). (1997). *La costruzione della conoscenza. L'approccio omogeneo alla cognizione del sociale*. Milano: Franco Angeli.
- Umiltà, C. (1995). *Manuale di neuroscienze*. Bologna: Il Mulino
- Van der Doef, M., Maes, S. (1999). The job demand-control(-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, Vol. 13(2): 87-114.
- Vianello, M., De Carlo, N. A., Robusto, E. (2005). Measuring Person – Organization Cultural Fit. Paper presented at the *XII European Conference of Work and Organizational Psychology*, May 12-15, 2005, Istanbul: Turkey.

- Viswesvaran, C., et al. (1999). The role of social support in the process of work stress: a meta-analysis. *Journal of vocational behaviour*, Vol.54, No2, pp.314-334
- Walters, V., Lewchuk, W. E., Richardson, R. J. (1995). Judgements of Legitimacy regarding Occupational Health and safety. In F. Perace e L. Snider (Eds.), *Corporate Crime. Contemporary Debates* (pp.284-300). Toronto: University of Toronto Press.
- Wardell, W. I., et al. (1964). Stress and coronary heart disease in three fields studies. *Journal of Chronic Disease*, 17,73-84.
- Warr, P. B. (1992). Job features and excessives stress. In R. Jenkins & N. Coney (eds) *Prevention of Mental Health at Work*. MMSO, London.
- Watzlawick, P. (1971). *Pragmatica della Comunicazione umana*. Roma: Astrolabio.
- Weick, K. (1993). *Organizzare, la psicologia sociale dei processi organizzativi*. Torino: Isedi.
- Weick, K. (1997). *Senso e significato nell'organizzazione*. Milano: Cortina Editore.
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, pp. 806-820.
- Wilson, R. S., Arvai, J. L. (2006). When Less is More: How Affect Influences Preferences When Comparing Low-risk and High-risk Options. *Journal of Risk Research*, 9:2, 165–178.
- Winkielman, P., Zajonc, R. B., Schwarz, N. (1977). Subliminal affective priming attributional interventions. *Cognition and Emotion*, 11:4, 433–465.
- Yoshitake, H. (1971). Relations between the symptoms and feeling of fatigue. *Ergonomics*, 14, 175-186.
- Zani, B., Cicognani, E. (1999). *Le vie del benessere*. Roma: Carocci Editore
- Zucherman, M. (1979). *Sensation seeking: beyond the optimal level of arousal*. New York: Erlbaum Hillsdale .