

## Un approccio culturale allo stress lavoro correlato

di Piergiorgio Mossi\*, Antonio Calcagn`\*\*, Tiziana Marinaci\*\*

*“The widespread use of the term stress is also objected to on the grounds that it can be use to explain everything and as a result explains nothing”.*

(Cassidy, 1999)

### Premessa

Il concetto di stress è ampiamente diffuso tanto nella letteratura scientifica quanto nel linguaggio comune. Una definizione trasversale alle diverse letterature lo inquadra come: “La risposta del corpo e della mente alle tensioni o ai carichi che richiedono adattamento; è un ostacolo che disturba il benessere mentale e fisico di un individuo” (Kahn, 2006, p. 344). In questo senso risulta quindi strettamente legato alle emozioni, intese come risposta di natura fisiologica, cognitiva e comportamentale a stimoli ambientali.

L'importanza delle emozioni nella reazione di stress ha portato alla definizione del concetto di stress psicologico (Lazarus, 1966; 2006) ripreso da Lazarus e Folkman (1984) che definiscono lo stress psicologico come “una particolare relazione tra la persona e l'ambiente che è considerato dalla persona come gravoso e portatore di richieste che superano le proprie risorse e danneggiano il proprio benessere” (p. 19)<sup>1</sup>. Lazarus è stato tra i primi ad evidenziare l'importanza della condizione psicologica e cognitiva del fenomeno stress sottolineando il ruolo della condizione soggettiva con cui viene vissuto l'evento stressante e il momento della valutazione iniziale dello stimolo rispetto ad una visione circoscritta dello stress come risposta a stressor che sembrano poco invarianti (Tosi & Pilati, 2002; Gabassi, 2006).

Nell'analisi dello stress lavoro-correlato e delle patologie connesse, risultano in aumento il disagio lavorativo e le patologie definite “stress-correlate” di tipo aspecifico ad eziologia multifattoriale (Bernardi & Sprini, 2004). Le definizioni che più spesso occorrono a definire lo stress lavoro-correlato, lo inquadrano come “un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifestano quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore” (Niosh, 1999).

L'accordo europeo sullo stress lavoro correlato, siglato nell'ottobre del 2004, rappresenta un riferimento importante per gran parte della letteratura prodotta sino ad oggi. L'iscrizione dello stress da lavoro all'interno del contesto lavorativo parte proprio dal recepimento da parte delle istituzioni competenti del presente accordo.

L'individuazione, la prevenzione e la riduzione dei *problemi di stress da lavoro* sono la nuova sfida con cui il mondo delle organizzazioni lavorative deve confrontarsi. Lo stress, si legge nell'accordo, «è uno *stato*, che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali [...] persone diverse possono reagire in modo diverso a situazioni simili e una stessa persona può, in momenti diversi della propria vita, reagire in maniera diversa a situazioni simili. Lo stress non è

\* Psicologo, dottore di ricerca, professore a contratto presso l'Università del Salento.

\*\* Dottore in Scienze e Tecniche Psicologiche, Università del Salento

<sup>1</sup> “Psychological stress is a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being” (Lazarus & Folkman, 1984, p.19).

una malattia, ma una esposizione prolungata allo stress può ridurre l'efficienza sul lavoro e causare problemi di salute».

Nel contesto nazionale tali disposizioni sono state attuate con il decreto legislativo 81/08<sup>2</sup> seguito dalle indicazioni fornite dal D.Lgs. 106/09<sup>3</sup>, dove si ribadisce l'obbligatorietà per tutti i datori di lavoro, sia del settore pubblico che privato, della rilevazione dei rischi da stress lavorativo.

Il percorso normativo è stato ulteriormente precisato con l'emanazione da parte della Commissione consultiva per la salute e sicurezza sul lavoro della Circolare del Ministero del Lavoro e Politiche Sociali del 18/11/10<sup>4</sup>. In questa Circolare vengono fornite le prime indicazioni formali per la valutazione dello stress lavoro-correlato e, in particolare, le linee guida rispetto alla metodologia da seguire nella rilevazione di tali rischi, con l'indicazione della necessità di applicare un criterio valutativo in grado di fornire "indicatori oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili"<sup>5</sup>.

### *Modello teorico*

Il presente studio condivide la svolta epistemologica occorsa nelle scienze sociali negli ultimi trent'anni, soprattutto quella di stampo socio-costruttivista e culturalista (Gergen, 1985; Herré & Gillett, 1994; Cole, 1996). L'iscrizione di una prospettiva psicodinamica entro il paradigma socio-costruttivista ha offerto un ulteriore contributo alla comprensione, e quindi al governo, dei processi di costruzione del significato (Salvatore, Ligorio & De Franchis, 2005). Il sensemaking non è da intendere esclusivamente, né primariamente, un processo di negoziazione semantica sui significati. Esso non si esprime attraverso la ricerca di un accordo dichiarativo sul significato da dare ad oggetti condivisi, al contrario, riflette la salienza di dinamiche di simbolizzazione affettiva, che categorizzano l'esperienza, applicando classi affettive di significato generalizzate ed omogenee (Salvatore & Venuleo, 2008; Mossi & Salvatore, in press). I significati affettivi, d'altra parte, non si costruiscono nella mente individuale ma nella contingenza delle relazioni in cui sono iscritti. È infatti agendo, parlando, producendo segni, che gli attori costruiscono il senso da attribuire all'ambiente condiviso (Salvatore, 2004) ed è il contesto affettivo, generato da questo scambio, a regolare il significato da attribuire ad un ruolo (es. buono o cattivo), una regola (es. utile o inutile), un compito o un obiettivo e, dunque, a guidare l'individuo nella scelta dei modi di interpretare l'ambiente con cui interagisce. In questa cornice teorica, oggetto e scopo dell'intervento psicologico-clinico, non sarà tanto l'individuo nelle sue "manifestazioni stressanti", ma la costruzione emozionale che su tale evento stressante ha fatto entro un contesto ed una "cultura locale" (Carli & Paniccia, 1999; 2003). In questa direzione oggetto dell'analisi saranno le simbolizzazioni emozionali condivise che significano la realtà e che orientano gli individui entro un contesto. Lo stress smette di essere identificato con uno stato del mondo provocato da elementi

---

<sup>2</sup> Dal titolo: "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro" G.U. n. 101 del 30 aprile 2008. Anche conosciuto come Testo unico sulla sicurezza.

<sup>3</sup> Dal titolo: "Disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 9 aprile 2008, n.81 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro", G.U. n.180 del 5 agosto 2009.

<sup>4</sup> In data 18 novembre 2010 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha emanato la "Lettera Circolare in ordine alla approvazione delle indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato di cui all'art. 28, comma 1-bis, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e successive modifiche e integrazioni" in cui la Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro fornisce indicazioni in merito alla valutazione del rischio-stress per tutti i datori di lavoro pubblici e privati. L'intero testo è rinvenibile all'indirizzo [http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Notizie/20101118\\_stresslavorocorrelato.htm](http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Notizie/20101118_stresslavorocorrelato.htm)

<sup>5</sup> Tale rilevazione viene suddivisa in due fasi, una necessaria – quella preliminare – l'altra eventuale. Gli eventi di natura "stressante", vengono suddivisi in tre fattori:

- eventi sentinella cioè gli eventi che interrompono il regolare svolgimento del lavoro come malattie, infortuni, ecc.
- fattori di contenuto del lavoro che riguardano la regolazione del processo produttivo, come i carichi e i ritmi di lavoro;
- fattori di contesto del lavoro che riguardano gli aspetti relazionali del rapporto lavorativo come l'autonomia decisionale o i conflitti interpersonali.

Solo nel caso in cui si rilevino elementi di rischio si procederà all'adozione di interventi di natura correttiva o anche formativa.

esogeni, per divenire un modo di significare il contesto relazionale. Questi modi di significare la realtà possono essere un'importante fonte di informazione per lo psicologo clinico (Carli & Paniccia, 2003) che si predispose a un intervento all'interno di essi. In questo senso lo stress assume valore di pre-testo per l'intervento psicologico-clinico e non di oggetto sul quale intervenire (Salvatore & Scotto di Carlo, 2005; Montesarchio & Venuleo, 2009).

#### *Uno "stato" definito stress*

Il quadro normativo sopra accennato ben si presta a essere letto come una sintesi dei principali indirizzi teorici e metodologici presenti in letteratura in materia di stress lavoro correlato. La *ri-lettura* che si propone in queste pagine vuole evidenziare come la natura di questo fenomeno chiamato stress sia diventata così pervasiva e reificata all'interno del nostro sistema sociale da approdare ad una sorta di *materializzazione* quasi *ineluttabile* di uno stato del mondo organizzativo, che poco si presta ad essere discussa. Lo stress è qualcosa che c'è, che esiste, quasi autonomamente presente nei luoghi di lavoro; ciò che varia è lo stato di salute dell'individuo, nel senso che può avere un forte sistema difensivo oppure essere facilmente suscettibile e attaccabile<sup>6</sup>.

La dimensione pregnante di questa valutazione sembra comunque essere quella medico-scientifica: è il medico competente con l'ausilio di eventuali esperti a dover effettuare tale rilevazione, accurando di fornire quanto prima evidenziato, ossia indicatori oggettivi e verificabili.

La dimensione di contesto sembra essere un altro aspetto chiave dell'intervento; diversi autori fra l'altro sono stati fautori di questo approccio, cosa che ne ha poi consentito la traduzione e la valorizzazione all'interno della legge.

Ricordiamo fra tutte, per quanto riguarda le cosiddette teorie interazionali, che si concentrano essenzialmente sulle caratteristiche strutturali dell'interazione di una persona con l'ambiente lavorativo, il modello Demand-Control di Karasek (1979) e il Person Environment Fit Model (P-E Fit) di French, Caplan e Van Harrison (1982), oppure, per le cosiddette teorie transazionali, che si occupano prevalentemente di valutazione cognitiva e coping, il modello squilibrio-sforzo-ricompensa (Effort-Reward Imbalance) di Siegrist (1990; 1996; 2002), il modello transazionale di Cox e MacKay (Cox, 1978; Cox & Mackay, 1981) e il modello delle pressioni ambientali di Cooper (Cooper & Marshall, 1976; 1978; Cooper, Sloan, & Williams, 1988).

A fare da cornice a questi diversi modelli è l'assunto secondo il quale lo stress è un fenomeno individuale fortemente legato alle caratteristiche di personalità dell'individuo e in stretta relazione con il contesto all'interno del quale lo stesso individuo interagisce, fino a diventare un luogo-contenitore di differenti stressor, legati questi alla organizzazione materiale del luogo, alle relazioni sociali (conflitti, disagi, prevaricazioni), alle dimensioni di vissuto individuale inserite nell'ambiente.

L'individuo, il contesto e la reciproca interazione tra le due istanze, sembrano divenire i nessi attorno ai quali inscrivere le dinamiche organizzative che sovrintendono alle categorie di costruzione del fenomeno stress. Là dove per dinamiche organizzative vogliamo intendere i processi di costruzione *di significati* che gli attori sociali mettono in atto al momento dei loro scambi comunicativi. Dunque, lo stress, inteso come precipitato di categorie cognitive e relazionali, apre a un'ulteriore prospettiva, che contribuisce a orientare il proprio sguardo oltre la semplice dimensione individuale, intervenendo invece nella contingenza delle dinamiche simboliche, inconsce che attraversano ogni aspetto della convivenza, all'interno di un dato contesto condiviso. Una goccia d'acqua presa in modo isolato ha una propria struttura molecolare, versata all'interno di un bicchiere colmo d'acqua, pur mantenendo la propria struttura originaria, finisce con l'*adattarsi* alla forma del recipiente che la contiene; allo stesso modo, parafrasando, un pensiero isolato all'interno di un universo di pensieri produrrà tendenzialmente un pensiero "comune". Là dove per contenitore, diversamente da quanto si potrebbe pensare, non intendiamo il mero ambiente, ma la

---

<sup>6</sup> In questo senso può essere letta anche la stessa circolare del Ministero del Lavoro del 18/11/2010 (vedi nota 4), che antepone la messa in atto di disposizioni migliorative delle relazioni di lavoro solo dopo la rilevazione di deficienze organizzative, mediante indicatori "oggettivi". Come se la necessità di migliorare il clima, il senso di appartenenza all'organizzazione e la qualità complessiva del lavoro svolto fossero aspetti marginali, secondari e non connessi in un circuito omeostatico alla produzione di un circolo vizioso che alimenta una cultura della pretesa o del controllo (Carli, 2003).

più ampia dimensione culturale. La cultura è così pervasiva e imponente da risultare invisibile agli occhi di chi di quella cultura è intriso. La cultura come l'elefante, imponente e allo stesso tempo *invisibile*, come il frenetico battito d'ali della libellula "che accompagna le minuzie della vita di ogni giorno, come il pettegolezzo, o il gioco, o l'invenzione di una metafora" (Mantovani, 1998, p. 6). E la cultura ancora, non come un contenitore definito, ma come uno spazio aperto, uno spazio di *frontiera*, in continuo divenire, dinamica e pluralistica.

Dinamica in quanto segue percorsi che ricorsivamente gli individui co-costruiscono nelle loro narrazioni di vita, pluralistica perché gli individui all'interno di un contesto condiviso non rimangono mai uguali a se stessi, ma ri-definiscono sulla base di un terreno comune i significati che sottendono la loro relazione, nel "qui ed ora" di quel ben definito campo di interazione.

#### *L'organizzazione lavorativa: tra innovazione e cambiamenti*

L'iscrizione dello stress nelle organizzazioni lavorative ha trovato le sue ragioni nell'ancoraggio, adoperato da gran parte della letteratura, ai cambiamenti avvenuti negli ultimi trent'anni all'interno di tali contesti. Innovazione, flessibilità, mercato globale, nuove tecnologie sono solo alcuni degli aspetti che hanno attraversato queste realtà definendone nuovi assetti sia a livello logistico che relazionale, ovvero nei sistemi di convivenza. "Ancorarsi a un posto non è così importante se questo posto può essere raggiunto e abbandonato quando si vuole [...]. Per contro, ancorarsi eccessivamente, sovraccaricare il legame con un coinvolgimento reciprocamente vincolante può rivelarsi estremamente dannoso qualora spuntino altrove nuove opportunità. È probabile che il desiderio di Rockefeller fosse quello di costruire immense fabbriche, strade ferrate e oleodotti e possederli il più a lungo possibile [...] Bill Gates, viceversa non ha alcuna remora a staccarsi da quanto aveva creato il giorno prima". (Bauman, 2006, p. XXI).

Le parole di Bauman evidenziano la pluralità delle culture lavorative, nel senso che ogni contesto lavorativo può essere percepito dagli attori sociali in modo diverso a seconda degli obiettivi e della contingenza di un dato momento "storico". Il NIOSH in una sua pubblicazione sul tema: "The Changing Organization of Work and the Safety and Health of Working People" (NORA/NIOSH, 2002) sottolinea proprio come i cambiamenti rivoluzionari avvenuti nelle organizzazioni lavorative sono stati così avanzati da rendere problematica l'immediata individuazione delle implicazioni che possono derivarne sulla salute e sul benessere delle persone. È una *condizione*, quella lavorativa, che ha attraversato e attraversa ancora oggi importanti trasformazioni: si è passati dal lavoratore come prima risorsa di produzione al lavoratore a supporto della produzione. Dalla rivoluzione dettata dall'introduzione delle macchine nelle fabbriche si è andati avanti fino alla recente introduzione dei più sofisticati e avanzati software. Dal mercatino in piazza al mercato globale. Dalla vendita diretta alle strategie di mercato, dai documenti cartacei ai documenti elettronici. Dalla corrispondenza cartacea alle email. Si è passati dal lavoro duraturo al lavoro temporaneo. Dal lavoro stabile e routinario al cosiddetto lavoro flessibile. Questi e molti altri cambiamenti sono il risultato non solo di un'organizzazione lavorativa che cambia ma anche di un'intera società che si trasforma repentinamente. Tutte queste "combinazioni", però, in definitiva non sono altro che lo specchio di culture che cambiano, si modificano e si rinnovano. Secondo Dohrenwend (1978) in una situazione critica quale può essere quella derivante da una condizione di stress, va considerata la persona in quella determinata circostanza, indagandone sia la dimensione soggettiva (background educativo, socializzazione, abilità di coping), sia le variabili situazionali (supporto ambientale, potere politico, risorse economiche, ecc.). Secondo l'autrice "[...] le reazioni transitorie di stress costituiscono l'esito di tale interazione dinamica tra l'individuo e l'ambiente micro e macrosociale, da cui derivano anche le possibili conseguenze, positive (di crescita psicologica) o negative (di psicopatologia) della crisi" (Di Maria, Lavanco & Lo Piccolo, 2000, pp. 222-229). Attraverso l'iscrizione dello stress nel contesto lavorativo emerge allora anche la dimensione culturale che attraversa ogni momento dell'esperienza critica derivante. E come sottolinea Gabassi (2006) la cultura può rappresentare, "a seconda dello stadio evolutivo in cui si colloca l'organizzazione, garanzia di stabilità e continuità, talvolta anche di flessibilità ed efficienza, come pure ostacolo e impedimento a un cambiamento indispensabile per la sopravvivenza della stessa organizzazione" (p.70). Pensiamo ad un nuovo assetto organizzativo che un'ipotetica azienda decide improvvisamente di mettere in atto, senza coinvolgere i propri dipendenti. La decisione *cade dall'alto* e magari investe particolarmente un individuo che improvvisamente si

vede incaricato di nuove responsabilità. Immaginiamo le ripercussioni che questo cambiamento potrà avere sia sull'individuo, in termini di capacità soggettive percepite, sia sul resto del gruppo, se l'evento viene simbolizzato in modo persecutorio e la persona magari etichettata come "non idonea". Può succedere allora che questi fattori *costruiscano* una rottura all'interno del sistema collusivo e facciano venir meno l'accordo emozionale implicito che fino a quel momento aveva consentito il mantenimento di un adeguato e funzionale "gioco delle parti". Richiamando il costrutto della collusione (Carli & Paniccchia, 1999; Carli, Grasso & Paniccchia, 2007), ossia del processo di socializzazione emozionale del contesto derivante da una comune simbolizzazione affettiva da parte di chi a quel contesto prende parte, possiamo pensare allo stress come a un momento in cui l'organizzazione attraversa un fallimento collusivo in cui vengono meno le premesse emozionali che hanno consentito stessa fino a quel momento di funzionare in un determinato modo. In tal senso, può accadere che la relazione con l'organizzazione evochi, nei lavoratori, emozioni di "inadeguatezza", di "persecuzione", di "incapacità", di "colpevolezza", emozioni che possono trasformarsi in "vissuti totalizzanti" (richiamando in tal senso la teoria bi-logica proposta da Matte Blanco) capaci di rendere assai problematica l'esperienza all'interno della vita organizzativa. In tal senso, lo stress non può essere valutato con un valore assoluto, come generalmente accade, ma va visto come un fenomeno relazionale che nasce entro un rapporto ricorsivo tra gli individui nell'interazione con il loro contesto lavorativo. Può essere tutt'al più inteso, come precipitato dell'*incapacità di gestire le emozioni*, derivante da vissuti totalizzanti e deficitari nei confronti di un contesto, quale è quello delle organizzazioni lavorative a forte impatto *produttivo* in quanto fatto di obiettivi, costi, profitti, benefici e *relazionale*, in quanto non può prescindere dalle relazioni interpersonali.

#### *Strumenti e metodi*

Lo studio, come ampiamente delineato, si iscrive entro un quadro normativo che prevede, da parte delle istituzioni di lavoro pubbliche e private, la rilevazione periodica dello stress lavoro-correlato. La richiesta è pervenuta da parte dei dirigenti di alcuni uffici periferici del Ministero del Lavoro e Politiche Sociali, ovvero dalle Direzioni Provinciali del Lavoro (DPL) d'accordo con il responsabile per la sicurezza ed il medico competente, che hanno commissionato la rilevazione del rischio di stress<sup>7</sup> all'Università del Salento.

In linea con le considerazioni teoriche illustrate in precedenza, si è ritenuto opportuno non separare l'indagine di valutazione sul rischio stress da quella sulla rappresentazione simbolica del contesto d'ufficio, nella convinzione che entrambe avrebbero potuto dire qualcosa di più sullo stato dell'organizzazione e in ultima analisi sulle indicazioni per un eventuale intervento.

La ricerca ha preso dunque in considerazione il punto di vista dei dipendenti piuttosto che basarsi su macroindicatori del fenomeno dello stress, come ad esempio, turn over, assenze, spazi condivisi, benefit, agevolazioni ecc.

Nella predisposizione logistica delle attività di ricerca, è stato necessario considerare le difficoltà derivanti dalla dislocazione geografica degli uffici e quelle volte a mantenere un contatto programmato con ciascuno dei dipendenti da coinvolgere nell'iniziativa; per tali ragioni si è ritenuto opportuno far ricorso ad uno strumento somministrabile in forma autocompilativa piuttosto che effettuare un colloquio sotto forma di intervista.

Il questionario è stato dunque predisposto e somministrato a cura del team di ricerca composto dal responsabile di ricerca (nella doppia veste di referente esterno ed interno)<sup>8</sup> e da sei tirocinanti del corso di laurea in Scienze e Tecniche Psicologiche dell'Università del Salento.

Lo strumento di rilevazione consegnato e presentato personalmente a ciascun dipendente è composto pertanto da *tre parti distinte*.

Nella *prima parte* i rispondenti venivano invitati ad esprimere le loro valutazioni su 9 stimoli pertinenti l'attività lavorativa utilizzando la tecnica del Differenziale Semantico.

---

<sup>7</sup> Le D.P.L., nell'ambito dell'esercizio delle proprie competenze, oltre a svolgere vigilanza sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, devono effettivamente operare affinché anche nei propri uffici sia assicurata tale rilevazione. La rilevazione ha riguardato le D.P.L. di Brindisi, Lecce e Taranto.

<sup>8</sup> Uno degli estensori dell'articolo infatti ricopre anche il ruolo di funzionario presso il Ministero del Lavoro e P.S.

Il differenziale semantico (DS) è una tecnica di rilevazione dei dati proposta originariamente da Osgood (1952; Osgood *et al.*, 1957) con il fine di individuare la natura affettiva e definire una misura dei concetti in esame. Esso è uno degli strumenti più utilizzati nell'ambito della ricerca psicologica proprio in quanto "ha arricchito di nuove conoscenze l'ambito di studi relativo alla struttura delle emozioni e quello della semantica dei qualificatori e dei concetti" (Capozza, 1977, p. 33). Secondo Osgood, Suci e Tannenbaum (1957) il significato affettivo di un concetto si colloca in uno spazio multidimensionale.

Gli stimoli proposti attraverso il DS facevano riferimento a due aree distinte ed una intermedia, ciascuna con 3 stimoli:

- percezione di sé (me stesso, me stesso come dipendente della DPL, il futuro);
- percezione dell'assetto organizzativo (il Ministero del Welfare, la Direzione Provinciale del Lavoro, la Pubblica Amministrazione);

La terza area si situa tra le due precedentemente descritte valutando il sé nel contesto primario di appartenenza (il settore della DPL dove lavoro, i miei colleghi, l'utente che entra in contatto con la DPL).

Ai rispondenti veniva chiesto di valutare ognuno dei nove stimoli utilizzando 17 aggettivi bipolari caratterizzati da una forte densità emozionale<sup>9</sup>.

La seconda parte del questionario era tesa a rilevare l'atteggiamento nei confronti del contesto di vita (lavorativo e sociale). L'atteggiamento veniva elicito tramite la proposizione di alcune domande nei confronti delle quali si invitavano i rispondenti ad esprimere le proprie opinioni verso aspetti della vita sociale e quotidiana. Questa parte del questionario è stata costruita basandosi sulla metodologia ISO, ampiamente utilizzata nella ricerca psicosociale (Carli & Paniccia, 1999; Carli & Salvatore, 2001). Ai rispondenti si chiede di esprimere il proprio punto di vista su 135 domande, a risposta multipla, costruite per facilitare l'espressione di percezioni/opinioni/giudizi concernenti tre generali aree di esperienza:

- immagine del contesto sociale (affidabilità delle strutture sociali e istituzioni, attesa sviluppo territorio...);
- immagine della Pubblica Amministrazione (missione della PA, suoi problemi...);
- immagine della Direzione Provinciale del Lavoro (aree di pertinenza dello DPL, determinanti dei processi di lavoro, rapporto con i clienti interni ed esterni).

La *terza parte* del questionario, più specifica rispetto allo scopo generale dell'indagine da cui ha preso avvio l'iniziativa di ricerca, era volta espressamente a rilevare lo stress lavorativo. Questa sezione è stata costruita basandosi su una versione opportunamente adattata agli scopi di un analogo questionario predisposto dall'Istituto Superiore Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro – ISPESL– (Fattorini, 2008) per le organizzazioni di lavoro private.

I tre strumenti riunificati risultavano piuttosto complessi dal punto di vista dell'ampiezza complessiva (26 facciate più 4 pagine di presentazione ed istruzioni), tuttavia la somministrazione è stata curata contattando individualmente i rispondenti da parte del team di ricerca – sia nei termini di consegna che di restituzione – e ciò ha comunque consentito di soddisfare i criteri di rappresentatività necessari per i fini esplorativi della ricerca.

Il questionario è stato fornito a tutti i dipendenti delle tre DPL oggetto di indagine, per un numero complessivo di 324 dipendenti).

Oltre alla classica distinzione di genere, ai rispondenti veniva chiesta l'età, il periodo di servizio distinto in due categorie (più o meno di 10 anni di servizio), il ruolo ricoperto (personale ispettivo o amministrativo) e l'area di appartenenza distinta in tre fasce<sup>10</sup>: l'area A, l'inquadramento di livello più basso, uscieri/addetti al centralino; l'area B, operatori amministrativi; l'area C, funzionari e direttivi.

---

<sup>9</sup> Sono forme capaci di veicolare una elevata valenza emozionale, indipendentemente dal contesto linguistico entro il quale sono situate (Carli & Paniccia, 2002).

<sup>10</sup> Questa suddivisione è stata recentemente superata dal nuovo contratto di lavoro dei dipendenti ministeriali, tuttavia suddivide efficacemente nella percezione dei dipendenti i ruoli di competenza di ciascuno di loro. Per questo è stata riproposta, pur non essendo attualmente in vigore.

La fase successiva è stata l'eliminazione dal campione di tutti i questionari le cui risposte erano state lasciate completamente in bianco (108)<sup>11</sup>.

Il numero di rispondenti complessivo alla fine della rilevazione era di 216 questionari.

I dati sono stati analizzati utilizzando tecniche statistiche multidimensionali, adeguate alle scale di misura caratterizzanti i tre differenti test d'indagine: analisi delle componenti principali (PCA) per il differenziale semantico ed analisi delle corrispondenze multiple (ACM) per le altre due aree questionario.

Entrambe le tecniche ci hanno consentito di rilevare i fattori entro cui si raggruppano le risposte, estrapolando le dimensioni all'interno delle quali i rispondenti hanno espresso le proprie preferenze rispetto agli stimoli presentati.

Ciascuna di queste analisi multidimensionali ha consentito di estrarre le dimensioni fattoriali che organizzano la variabilità dei dati, che è stata da noi interpretata come dimensione latente di senso che configura il significato affettivo condiviso dai partecipanti al contesto organizzativo (Mossi & Salvatore, 2011).

Di seguito si descrivono le principali dimensioni tratte da ciascuna analisi effettuata.

### *Analisi del differenziale semantico*

I 9 stimoli moltiplicati per le 19 coppie di aggettivi bipolarari costituiscono le 153 variabili analizzate attraverso l'analisi delle componenti principali (ACP).

Sui dati grezzi è stato effettuato un primo screening teso a verificare la normalità e la linearità delle distribuzioni e l'eventuale presenza di outlier uni o multivariati. Questa prima verifica ha comportato la necessità di trasformare i corrispettivi dei 9 item da valori numerici grezzi in scala logaritmica (Barbaranelli, 2007).

Attraverso l'ACP sono stati individuati 3 fattori (tabella 1) che spiegano complessivamente il 29% della variabilità complessiva (1° 16%; 2° 6,4%; 3° 5,6%).

Sulla matrice fattoriale è stata applicata la rotazione varimax dei fattori al fine di consentire una maggior leggibilità degli stessi. Nella tabella 1 si riportano le saturazioni fattoriali per ciascuna variabile in ciascuno dei 3 fattori.

---

<sup>11</sup> Ai dipendenti è stato dato un ampio margine di tempo per rispondere al questionario. Occorre considerare che una parte del personale, quello addetto alle ispezioni presso le aziende, svolge la propria attività al di fuori dell'ufficio per gran parte della settimana. Inoltre a motivo della sua complessità al fine di non intralciare la normale organizzazione lavorativa, i rilevatori si sono recati più volte a richiedere – e a volte sollecitare – la restituzione del questionario compilato. In mancanza di un approfondimento successivo alla rilevazione, è difficile avanzare ipotesi sui motivi che hanno indotto circa un terzo dei dipendenti a non rispondere affatto. Se da un lato questo atteggiamento potrebbe discendere da un mancato senso di appartenenza alla organizzazione, esso potrebbe anche essere inteso come un manifestazione della propria opposizione e del proprio disagio, che ha portato a non far assumere valore ad una attività di indagine sentita come 'imposta' più che come frutto di una scelta di autovalutazione che avrebbe consentito di evidenziare e fornire a tutto il personale alcuni spunti di riflessione sullo stato di 'salute' dell'ufficio.

Tabella 1 Composizione dei Fattori del Differenziale Semantico.

1° Fattore		2° Fattore		3° Fattore	
Piccolo-Grande (COLLEGHI)	0,77	Chiaro-Confuso (PA)	0,61	Freddo-Caldo (FUTURO)	0,73
Buono-Cattivo (COLLEGHI)	-0,75	Vicino-Lontano (MINWELFARE)	0,61	Piccolo-Grande (FUTURO)	0,67
Freddo-Caldo (COLLEGHI)	0,71	Mite-Aggressivo (UTENTE)	0,60	Teso-Disteso (FUTURO)	0,65
Ruvido-Liscio (COLLEGHI)	0,71	Buono-Cattivo (MINWELFARE)	0,60	Vuoto-Pieno (FUTURO)	0,64
Vicino-Lontano (COLLEGHI)	-0,70	Debole-Forte (MINWELFARE)	-0,60	Spigoloso-Rotondo (FUTURO)	0,63
Attivo-Passivo (SETTORELAVORO)	-0,67	Vicino-Lontano (PA)	0,59	Attivo-Passivo (FUTURO)	-0,61
Attivo-Passivo (COLLEGHI)	-0,66	Buono-Cattivo (PA)	0,58	Ruvido-Liscio (FUTURO)	0,58
Buono-Cattivo (SETTORELAVORO)	-0,66	Vago-Preciso (MINWELFARE)	-0,58	Bello-Brutto (FUTURO)	-0,56
Vago-Preciso (SETTORELAVORO)	0,65	Ruvido-Liscio (UTENTE)	-0,58	Vago-Preciso (DIPENDENTE)	-0,55
Bello-Brutto (COLLEGHI)	-0,64	Bello-Brutto (PA)	0,58	Debole-Forte (FUTURO)	0,55
Mite-Aggressivo (COLLEGHI)	-0,64	Spigoloso-Rotondo (UTENTE)	-0,57	Chiaro-Confuso (FUTURO)	-0,54
Chiaro-Confuso (COLLEGHI)	-0,63	Chiaro-Confuso (MINWELFARE)	0,56	Vicino-Lontano (FUTURO)	-0,54
Ruvido-Liscio (SETTORELAVORO)	0,62	Vuoto-Pieno (MINWELFARE)	-0,54	Vago-Preciso (MESTESSO)	-0,53
Vuoto-Pieno (COLLEGHI)	0,62	Chiaro-Confuso (LADPL)	0,53	Vago-Preciso (FUTURO)	0,52
Freddo-Caldo (SETTORELAVORO)	0,61	Chiaro-Confuso (UTENTE)	0,53	Buono-Cattivo (FUTURO)	-0,51
Vuoto-Pieno (SETTORELAVORO)	0,61	Bello-Brutto (MINWELFARE)	0,52	Vuoto-Pieno (DIPENDENTE)	0,48
Debole-Forte (SETTORELAVORO)	0,61	Vago-Preciso (UTENTE)	-0,52	Variable-Costante (FUTURO)	0,47
Teso-Disteso (SETTORELAVORO)	0,60	Freddo-Caldo (MINWELFARE)	-0,52	Debole-Forte (MESTESSO)	0,43
Vago-Preciso (COLLEGHI)	0,59	Teso-Disteso (UTENTE)	-0,51	Variable-Costante (DIPENDENTE)	0,42
Vicino-Lontano (SETTORELAVORO)	-0,59	Spigoloso-Rotondo (MINWELFARE)	-0,51	Freddo-Caldo (DIPENDENTE)	0,42
Chiaro-Confuso (SETTORELAVORO)	-0,57	Attivo-Passivo (MINWELFARE)	0,51	Debole-Forte (DIPENDENTE)	0,41
Bello-Brutto (SETTORELAVORO)	-0,56	Ruvido-Liscio (LADPL)	-0,50	Mite-Aggressivo (FUTURO)	-0,39
Teso-Disteso (COLLEGHI)	0,56	Silenzioso-Rumoroso (UTENTE)	0,49	Piccolo-Grande (DIPENDENTE)	0,39
Vuoto-Pieno (LADPL)	0,54	Attivo-Passivo (PA)	0,49	Silenzioso-Rumoroso (COLLEGHI)	0,35
Buono-Cattivo (LADPL)	-0,53	Spigoloso-Rotondo (LADPL)	-0,48	Freddo-Caldo (MESTESSO)	0,31
Spigoloso-Rotondo (SETTORELAVORO)	0,52	Debole-Forte (LADPL)	-0,47	Spigoloso-Rotondo (DIPENDENTE)	0,30
Attivo-Passivo (LADPL)	-0,51	Vago-Preciso (LADPL)	-0,47	Attivo-Passivo (DIPENDENTE)	-0,30
Debole-Forte (PA)	0,51	Vago-Preciso (PA)	-0,47	Vuoto-Pieno (MESTESSO)	0,30
Debole-Forte (COLLEGHI)	0,51	Freddo-Caldo (PA)	-0,47	Teso-Disteso (DIPENDENTE)	0,29
Spigoloso-Rotondo (COLLEGHI)	0,51	Freddo-Caldo (UTENTE)	-0,46	Debole-Forte (UTENTE)	0,28
Piccolo-Grande (SETTORELAVORO)	0,50	Silenzioso-Rumoroso (LADPL)	0,46	Teso-Disteso (MESTESSO)	0,28
Piccolo-Grande (PA)	0,50	Ruvido-Liscio (PA)	-0,46	Ruvido-Liscio (MESTESSO)	0,27
Piccolo-Grande (LADPL)	0,47	Variable-Costante (UTENTE)	-0,43	Ruvido-Liscio (DIPENDENTE)	0,26
Variable-Costante (SETTORELAVORO)	0,47	Teso-Disteso (MINWELFARE)	-0,43	Chiaro-Confuso (DIPENDENTE)	-0,26
Bello-Brutto (LADPL)	-0,43	Mite-Aggressivo (PA)	0,43	Spigoloso-Rotondo (MESTESSO)	0,26
Mite-Aggressivo (SETTORELAVORO)	-0,42	Piccolo-Grande (MINWELFARE)	-0,43	Attivo-Passivo (MESTESSO)	-0,23
Vicino-Lontano (LADPL)	-0,41	Prevedibile-Imprevedibile (UTENTE)	0,43	Variable-Costante (MESTESSO)	0,23
Freddo-Caldo (LADPL)	0,40	Bello-Brutto (UTENTE)	0,42	Silenzioso-Rumoroso (MESTESSO)	0,22
Teso-Disteso (PA)	0,29	Variable-Costante (PA)	-0,42	Chiaro-Confuso (MESTESSO)	-0,19
Variable-Costante (COLLEGHI)	0,27	Silenzioso-Rumoroso (SETTORELAVORO)	0,42	Bello-Brutto (DIPENDENTE)	-0,19
Vuoto-Pieno (UTENTE)	0,25	Prevedibile-Imprevedibile (SETTORELAVORO)	0,41	Prevedibile-Imprevedibile (LADPL)	0,18
Piccolo-Grande (MESTESSO)	-0,21	Vuoto-Pieno (PA)	-0,40	Bello-Brutto (MESTESSO)	-0,18
Piccolo-Grande (UTENTE)	0,20	Teso-Disteso (LADPL)	-0,40	Prevedibile-Imprevedibile (COLLEGHI)	0,17

Metodo: Principal Component, Rotazione: Varimax

Il *primo fattore* raggruppa tutti gli aggettivi che esprimono un giudizio intorno a: “miei colleghi”, “il settore della DPL dove lavoro” e “la DPL”, ovvero gli stimoli immediatamente riferibili al contesto interno all’ufficio. Il fattore non sembra differenziare tra aggettivi relativi alla dimensione di valutazione, potenza o attività secondo la dimensionalità individuata da Osgood. Questo fattore sembra pertanto esprimere una dimensione interna, ciò che è ‘dentro’ l’organizzazione. Nelle relazioni appaiono i valori semantici degli aggettivi verso un versante positivo (grande, buono, caldo, liscio, attivo, ecc) o negativo (piccolo, cattivo, freddo, ruvido, passivo, ecc.).

Il *secondo fattore* raggruppa invece gli aggettivi bipolari fondamentalmente intorno a 3 stimoli “la Pubblica Amministrazione”, “il Ministero del Welfare” e “l’utente che entra in contatto con la DPL”. Sostanzialmente, come nel primo fattore, non vi è una distinzione netta intorno alle tre dimensioni di valutazione del DS. Piuttosto sembrerebbe che le risposte ottenute siano correlate dal riferimento all’istituzione in sé ed ai rapporti con ciò che è “fuori”, ovvero il contorno, il contesto esterno alle relazioni prossimali. In questo fattore nelle relazioni appaiono i valori semantici

crescenti degli aggettivi verso un versante negativo (confuso, lontano, aggressivo, cattivo, debole, ecc) e decrescenti verso quello positivo (chiaro, vicino, mite, buono, forte, ecc.).

Il *terzo fattore*, infine, raggruppa gli stimoli: “il futuro”, “me stesso” e “me stesso come dipendente della DPL”. Anche in questo caso non sussiste una differenziazione in termini dimensionali degli aggettivi bipolari utilizzati, sembrano piuttosto predominare gli stimoli riferibili ad una dimensione temporale personale. La correlazione sembra peraltro orientata verso una visione positiva ma comunque distaccata dall’organizzazione, che invece si ricollega ai fattori precedenti.

Nelle relazioni appaiono i valori semantici crescenti degli aggettivi verso un versante positivo (caldo, grande, disteso, pieno, rotondo, ecc) e decrescenti verso quello negativo (freddo, piccolo, teso, vuoto, spigoloso, ecc.).

### *Risultati percezione del contesto*

Come descritto in premessa, i dati ottenuti dalle risposte fornite dai dipendenti nella seconda parte del questionario sono state sottoposti ad analisi statistiche multidimensionali utilizzando la tecnica dell’analisi delle corrispondenze multiple. Le elaborazioni effettuate hanno evidenziato le dimensioni intorno alle quali le modalità associate a ciascuna domanda esprimono i più alti valori di contingenza.

In questa analisi sono state selezionate come variabili attive tutte le risposte al questionario e, come variabili illustrative le caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti, così come risultanti dalle informazioni richieste nella parte finale di questa sezione del questionario. Le variabili attive complessive – inizialmente 150 con 664 modalità associate – sono state ridotte a 145 – con 493 modalità relative – utilizzando come valore soglia per l’inserimento effettivo in analisi della singola modalità, una presenza che fosse pari almeno all’8% della distribuzione tra le alternative di risposta previste per ciascuna domanda<sup>12</sup>. Le prime due dimensioni spiegano il 93,6% di variabilità secondo la formula di rivalutazione proposta da Benzecri. In particolare la prima dimensione riesce a spiegare il 19,72% della variabilità complessiva (l’88,6% con la rivalutazione) mentre la seconda dimensione spiega il 4,87% di variabilità (4,94% con la rivalutazione).

Entrando nel dettaglio dei risultati ottenuti (figura 2) possiamo verificare che la *prima dimensione* raggruppa in entrambi i semiassi variabili di risposta che riguardano il miglioramento del contesto lavorativo, le relazioni con i colleghi percepiti come efficienti e il senso di stima e competenza. Ma anche – in particolare sul semiasse positivo – la descrizione del buon dipendente e delle struttura organizzativa entro cui si lavora. A ben vedere però, ciò che caratterizza maggiormente i due semiassi, sono le modalità scelte in ciascuno di essi: generalmente medio/alte sul semiasse negativo (scelte tipo abbastanza, molto) confrontate con le risposte mancanti o negative che caratterizzano invece il semiasse opposto. Lo stile di risposta che si polarizza lungo i due semiassi sembra manifestare una sorta di aderenza al “luogo comune”, da un lato i ‘bravi’, quelli che si esprimono in maniera perlopiù entusiasta intorno al contesto, dall’altro i ‘cattivi’, che manifestano opposizione e anticonformismo. Nel complesso dunque sembrerebbe che questa dimensione rappresenti una cultura adempitiva basata sull’invarianza del contesto e l’impegno profuso (o meno) dai dipendenti che si sostanzia nella forma di partecipazione all’attività di rilevazione dello stress posta in essere dall’Istituzione. Da un lato il personale impegnato nella ricerca che risponde – non a caso – con una visione di sostenuto ottimismo circa il contesto e le relazioni prossime vissute al suo interno, dall’altro le risposte di chi invece nega l’attività, si sente estraneo ad essa, non partecipa (o meglio, potremmo dire, partecipa solo in parte) manifestando per lo più una forma di sfiducia o disinvestimento verso l’istituzione.

Per tali motivi *questa dimensione è stata denominata “modelli di rapporto con il lavoro”,* caratterizzata sul semiasse positivo dal disimpegno/disinvestimento e su quello negativo dall’impegno/investimento.

Per completare l’esame della dimensione possiamo aggiungere che dal punto di vista delle modalità illustrative se il semiasse negativo si caratterizza per le risposte ottenute soprattutto dal

---

<sup>12</sup> In questa analisi come in quella successiva sono state considerate in analisi anche le mancate risposte in quanto espressione comunque di un atteggiamento verso l’oggetti di studio in generale e la ricerca in particolare (vedi Salvatore & Scotto di Carlo, 2005 e Mossi & Salvatore, 2011).

personale maschile con profilo ispettivo o comunque di area C – ovvero l'area dei funzionari – il semiasse positivo si caratterizza per l'assenza di qualsiasi risposta che caratterizzi il rispondente. La seconda dimensione riunisce le variabili che descrivono le azioni rilevanti per essere un buon dipendente o per sviluppare la qualità dell'aggiornamento, ed anche quelle riferite all'analisi della rilevanza dei fattori problematici che incidono direttamente sull'organizzazione o sulle procedure di lavoro. Sostanzialmente, sembra che la dimensione sottostante alle risposte sia riferibile ai processi organizzativi nel loro complesso; la differenziazione viene giocata nell'opposizione tra i due semiasse entro la quale viene descritto lo sviluppo immaginato per l'organizzazione. Infatti, mentre sul semiasse negativo vengono utilizzate modalità moderate, entro cui il buon dipendente viene descritto come la figura che organizza o programma le attività, o anche che sa motivare e spiegare, sul semiasse positivo queste stesse azioni diventano molto rilevanti. Analogamente, mentre sul semiasse negativo lo sviluppo della formazione implica moderatamente il fatto di collegarla agli obiettivi del lavoro o anche al rivolgersi a formatori competenti, sul semiasse opposto queste variabili incidono in grado molto maggiore. Oppure, mentre su questo ultimo semiasse il livello intellettuale dell'impiegato conta 'molto spesso', su quello opposto conta solo 'abbastanza'. Appare allora che i poli opposti definiti dai due semiasse della dimensione siano organizzati su due modalità alternative entro cui viene interpretato il contesto organizzativo: da un lato sembra prevalere la moderazione, dall'altro invece sembrerebbe prevalere un senso di alta efficienza, quasi di idealizzazione delle funzioni. Per tali motivi *questa dimensione è stata definita come 'valutazione del contesto organizzativo'* con una valutazione equilibrata sul semiasse negativo ed una valutazione ideale su quello positivo, dove peraltro questo semiasse si caratterizza per l'assenza di specificazione del genere sessuale del rispondente.

Figura 2. Analisi delle Corrispondenze multiple sulle variabili di contesto



Anche per la terza parte del questionario si è utilizzata come forma di analisi statistica la tecnica dell'Analisi delle Corrispondenze Multiple. Infatti, anche in questo caso si è avuto sostanzialmente a che fare con alternative di risposta differenziabili solo come categorie alternative. Le elaborazioni effettuate hanno visto come variabili attive tutte le domande e, come variabili illustrative, le caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti così come individuate alla fine del questionario sulla percezione del contesto. Le variabili inizialmente considerate erano 123 con 406 modalità di risposta associate. Dopo la selezione effettuata utilizzando come criterio soglia di accesso il valore dell'8%, le variabili si sono ridotte a 83 con 217 modalità associate. L'esame dei risultati ottenuti con l'ACM ha portato alla scelta di tre dimensioni, che spiegano complessivamente il 97,4% della variabilità secondo la formula di rivalutazione proposta da Benzecri (figura 3). In particolare, la prima dimensione spiega il 24,9% della variabilità complessiva (l'91,6% con la formula rivalutata), la seconda dimensione spiega il 6,24% di variabilità (4,8% con la rivalutazione), ed infine la terza dimensione spiega il 3,32% delle variazioni fra i dati, corrispondente all'1% con la formula di rivalutazione di Benzecri.

Entrando nel dettaglio delle analisi, la prima dimensione associa quelle variabili riferite agli aspetti pratici dell'organizzazione del lavoro, come la retribuzione (adeguata o meno), il tempo, il mezzo impiegato per raggiungere il posto di lavoro, l'organizzazione in turni, le ricadute relazionali all'interno del nucleo familiare, il sistema premiante e di benessere garantito dall'organizzazione. Nel complesso dunque sono tutti aspetti riferiti all'organizzazione del lavoro, sia nei suoi aspetti di processo che in quelli di esito. Ciò che caratterizza i due semiassi che compongono il fattore è che mentre sul semiasse negativo si concentrano le modalità di risposta che descrivono in modo critico il proprio impegno lavorativo (ad esempio è valutata in maniera positiva la conciliazione tra la vita privata e il lavoro, ma in maniera non soddisfacente la retribuzione o il sistema premiante utilizzato, sebbene ci si senta utili e autonomi sul lavoro dal punto di vista della realizzazione personale in una forma apparentemente idealizzata), sul semiasse opposto – positivo – per gli stessi aspetti o per alcuni ad essi riferibili, si aggregano tutte le mancate risposte.

Così, come per il primo fattore di valutazione del contesto, sembra esserci un sostanziale disimpegno verso l'attività di rilevazione, suddividendo la dimensione tra chi esercita il proprio giudizio critico sebbene si senta integrato nell'organizzazione e chi invece preferisce non dichiararsi o esporsi nel giudizio. Per tale motivo la dimensione è stata chiamata "*rappresentazione tra sé e l'organizzazione*" dove sul semiasse negativo troviamo un aspetto di con-fusione con l'istituzione e sul semiasse opposto uno di resistenza, quasi di sopravvivenza.

Dal punto di vista delle modalità illustrative sul semiasse negativo si situano in prevalenza i rispondenti con più di 10 anni di lavoro, mentre il versante inverso si caratterizza per le mancate risposte riguardanti sia il genere che l'area o il ruolo o gli stessi anni di lavoro.

La *seconda dimensione* estratta dall'ACM si caratterizza per la presenza di variabili che possono essere riferite ai vissuti nell'ambito dell'esperienza lavorativa. Troviamo il rapporto con i superiori (ad esempio si valuta se il diretto superiore utilizza correttamente le competenze e riconosce i risultati), oppure i valori a cui fare riferimento, il proprio stato emotivo e il modo in cui si vivono le relazioni con i colleghi.

I due semiassi della dimensione sembrano caratterizzarsi proprio intorno alla differente posizione intorno a questi vissuti: sul semiasse negativo troviamo un vissuto di adeguatezza e di controllo; all'opposto, sul semiasse positivo, un vissuto di disagio e di non efficacia.

Questa dimensione è stata definita appunto "*vissuto nell'organizzazione*", con i due poli opposti che designano la qualità di questo vissuto.

Per quanto riguarda le modalità illustrative il semiasse negativo si caratterizza per le risposte date dal genere maschile, mentre il semiasse positivo da quello femminile.

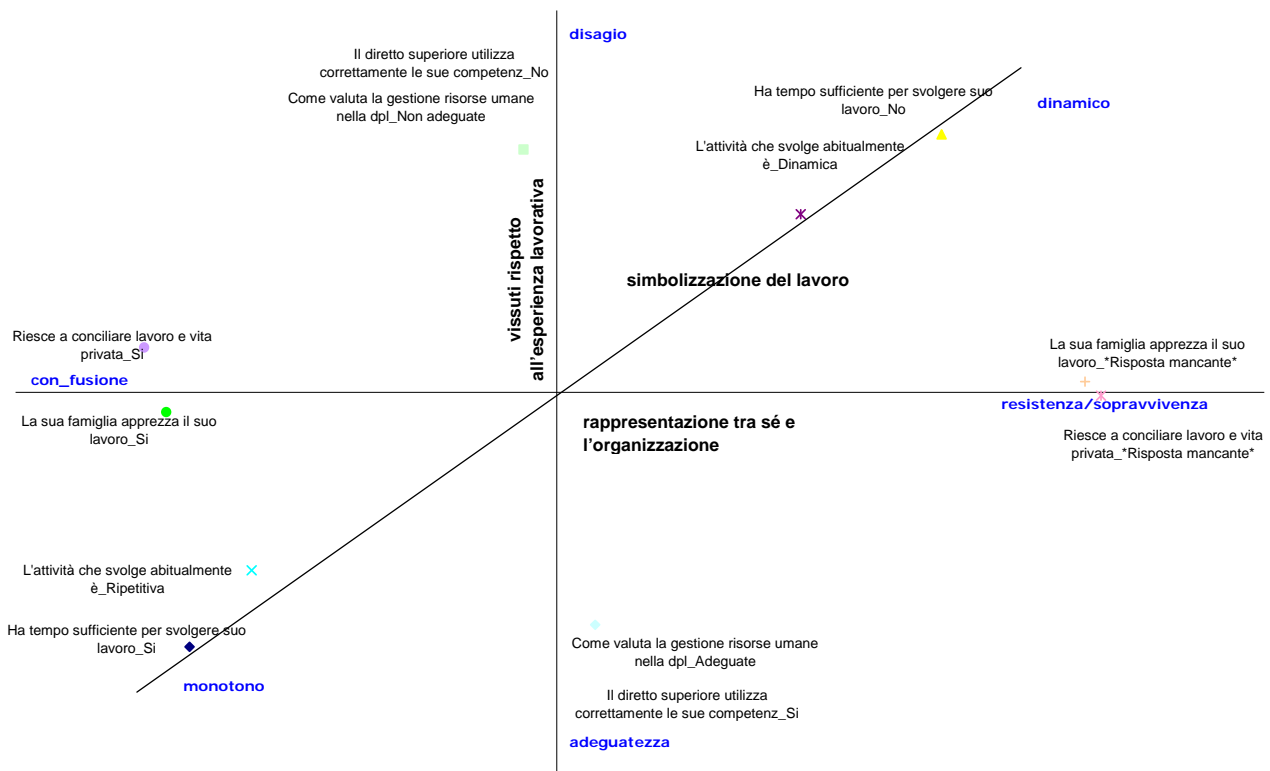
Infine, la *terza dimensione* raggruppa le variabili riferite alla percezione e gestione del tempo e alla percezione del rischio nello svolgimento dell'attività lavorativa.

Se sul semiasse negativo sono collocate le modalità di risposta che fanno capo ad un controllo del tempo al limite della ripetitività e della noia rispetto al lavoro svolto e ad una bassa percezione di rischio nel proprio lavoro, sul versante opposto troviamo una percezione quasi di frenesia, di cattiva organizzazione dei tempi ma anche un'elevata percezione del rischio.

Abbiamo chiamato questa dimensione "*simbolizzazione del lavoro*" mettendo all'estremo negativo l'etichetta monotonia e all'estremo opposto la dinamicità.

Le modalità illustrative di questa dimensione collocano sul versante negativo gli amministrativi di area B con più di 10 anni di lavoro, mentre sul versante positivo troviamo il profilo ispettivo o comunque appartenenti all'area C con meno di 10 anni di lavoro.

Figura 3. Analisi delle Corrispondenze Multiple sulle variabili di percezione dello stress



*Emozione, contesto e stress: un quadro d'insieme*

Una volta determinata la posizione dei rispondenti derivata sia dai risultati ottenuti nell'Analisi delle Componenti Principali relativamente al differenziale semantico, sia dalle coordinate fattoriali sulle risposte ottenute nella seconda e terza parte del questionario – percezione del contesto e stima dei rischi stress-correlati – è stato possibile mettere in relazione tutti i risultati ottenuti utilizzando una correlazione tra variabili ed utilizzando, a tal proposito, i punteggi e le coordinate fattoriali dei singoli rispondenti.

La tabella.2 riporta le correlazioni significative ottenute.

Come è possibile vedere, per quanto riguarda i fattori evidenziati con il DS, più cresce la visione positiva di ciò che viene percepito dentro, più si procede verso l'impegno e l'equilibrio nell'ambito del contesto, che viene vissuto con senso di adeguatezza in relazione alla percezione dello stress (valore di correlazione e significatività).

Una percezione peggiore di ciò che è fuori (2° fattore) si associa significativamente ad una percezione ideale nella valutazione del contesto organizzativo e ad un vissuto di disagio e di dinamicità (o forse di 'freneticità') nel vissuto e nella simbolizzazione dello stress (valore di correlazione). Tuttavia, risulta anche significativo che una percezione di sviluppo temporale positivo (3° fattore) si associa alla sensazione di dinamicità piuttosto che a quella di monotonia (valore di correlazione).

Correlazioni ugualmente significative si manifestano inoltre tra la prima dimensione del contesto e la prima dimensione dello stress (valore di correlazione). In questo caso i risultati indicano che laddove si manifesti disimpegno nel modello di rapporto con il lavoro ad esso si associa in modo significativo la sopravvivenza nella rappresentazione tra sé e l'organizzazione o, in modo speculare, la manifestazione di impegno nell'approccio al lavoro si associa alla con-fusione nella rappresentazione.

Risulta anche significativo che una valutazione idealizzata del contesto organizzativo si associa alla con-fusione nella rappresentazione tra sé e l'organizzazione e al vissuto di disagio (valore di

correlazione), oppure, in modo speculare, una valutazione equilibrata si associa ad una rappresentazione di sopravvivenza organizzativa e ad un vissuto di efficacia.

Tabella 2. Correlazioni di Pearson tra punteggi fattoriali delle dimensioni

	ciò che è dentro	ciò che è fuori	relazioni temporali di sviluppo	modelli di rapporto con il lavoro	valutazione del contesto organizzativo
ciò che è dentro				<b>-0,184 (*)</b>	<b>-0,343 (**)</b>
ciò che è fuori					<b>0,430 (**)</b>
relazioni temporali di sviluppo					
modelli di rapporto con il lavoro ( <i>impegno vs disimpegno</i> )	<b>-0,184 (*)</b>				
valutazione del contesto organizzativo ( <i>equilibrata - ideale</i> )	<b>-0,343 (**)</b>	<b>0,430 (**)</b>			
rappresentazione tra se e l'organizzazione ( <i>con-fusione vs sopravvivenza</i> )				<b>0,322 (**)</b>	<b>-0,138 (*)</b>
vissuti rispetto all'esperienza lavorativa ( <i>adeguatezza vs disagio</i> )	<b>-0,528 (**)</b>	<b>0,298 (**)</b>			<b>0,365 (**)</b>
simbolizzazione del lavoro ( <i>monotonia vs dinamicità</i> )			<b>0,286 (**)</b>	<b>0,253 (**)</b>	

(\*) La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code); (\*\*) La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)

### Conclusioni

Questo studio indaga specificatamente lo stress all'interno di una Pubblica Amministrazione. Sebbene appaia necessario avvalersi dei risultati ottenuti in analoghe valutazioni per ottenere un quadro più articolato del fenomeno indagato, riteniamo che i risultati evidenziati forniscano indicazioni utili e coerenti proprio a partire dalla loro specificità.

Infatti, se da un lato occorre considerare che le disposizioni attuative sulla valutazione dello stress lavoro correlato richiedono, secondo le disposizioni ministeriali, indicatori "oggettivi", esse sollecitano al contempo la necessità di svolgere un'attività di rilevazione su gruppi omogenei di lavoratori. Ribadendo per altro la necessità di interventi globali, con il coinvolgimento dei gruppi di lavoro, nel caso in cui vengano rilevati elementi di "rischio". Stante ciò, sembrerebbe implicito che una valutazione dello stress, al di là degli strumenti adottati, debba essere focalizzata sulle dinamiche gestionali/relazionali dell'organizzazione. In tal senso quindi la ricerca effettuata, lungi dal fornire risultati generalizzabili in termini di strumento, assume un possibile valore proprio come metodo di valutazione dello stress lavoro correlato nella Pubblica Amministrazione. Resterebbe da capire se sia possibile rintracciare altre evidenze (ad esempio assenze per malattia, conflitti interpersonali, turnazioni, ecc.) in grado di rilevare il disagio organizzativo, come sembra suggerire proprio la stessa circolare ministeriale. Si tratterebbe poi di stabilire, attraverso una ricerca longitudinale, come questi eventi sentinella possano essere legati al vissuto dei lavoratori.

In ordine ai risultati raggiunti possiamo rilevare che la categorizzazione emozionale degli eventi da un lato, la lettura del contesto sociale dall'altro, insieme al vissuto di disagio riferito alle circostanze lavorative, siano aspetti che non disconoscono una lettura culturale del fenomeno oggetto di studio. Sembrerebbe infatti che chi possiede una rappresentazione emozionale caratterizzata dall'utilizzo di connotazioni positive, categorizzi anche il contesto circostante e il proprio lavoro entro le polarità positive. E ciò accade anche in senso inverso.

Perlomeno in questo senso, ci sentiamo dunque di affermare che ci sia una cornice di senso condivisa tra gruppi culturali con valutazioni differenti in grado di produrre effetti nel contesto di lavoro.

Siamo partiti dall'idea che la rilevazione dello stress non dovesse essere interpretata come un dato disposizionale, una patologia individuale presente 'a prescindere', ma andasse soppesata entro una dimensione contestuale dove le differenti dinamiche interpersonali e culturali sono co-costruite ed emozionalmente condivise entro il contesto organizzativo. Si tratterebbe dunque di un'interpretazione parziale del mondo che riverbera anche nel luogo di lavoro.

Questo ci riconduce alla definizione dello stress come risposta a ciò che viene percepito come un intralcio; non, semplicemente, un cattivo rapporto con il lavoro, ma piuttosto una visione di ciò che è necessario perché le cose cambino. Un modo di interpretare gli eventi probabilmente in grado di ripercuotersi in modo ricorsivo – attraverso la gestione della dinamica del potere – anche nel contesto lavorativo, modificandone gli equilibri e incidendo sul progresso stesso dell'organizzazione.

In questo senso ci appare utile leggere lo stress non come dato riconducibile all'individuo, al singolo, ma come dato collettivo, come dato fornito dal gruppo, dalla collettività organizzata. Un dato interpretabile, utilizzando modelli più classici di lettura degli eventi psicologici, come una sorta di dinamica gruppale piuttosto che come carenza personale. Ricomprendendo così nella lettura le culture organizzative che generano quel senso di incapacità a cui sembra far riferimento la valutazione dello stress.

### *Bibliografia*

- Barbaranelli. (2007). *Analisi dei dati: Tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale* (II ed.). Milano: Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto LED.
- Bauman, Z. (2006). *Modernità liquida*. Roma-Bari: Laterza.
- Bernardi, F., & Sprini, G. (2004). *I fattori di rischio psicosociale nei luoghi di lavoro*. Consultato il 20 dicembre 2010 su ISMOB (Centro Ricerche sul Mobbing e i Rischi Psicosociali) <http://www.ismob.it/articoli.html>
- Capozza, D. (1977). *Il differenziale semantico*. Bologna: Patron.
- Carli, R., & Paniccchia, R.M. (1999). *Psicologia della formazione*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R. & Paniccchia, R.M. (2002). *L'analisi emozionale del testo: Uno strumento psicologico per leggere testi e discorsi*. Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R., & Paniccchia, R.M. (2003). *Analisi della domanda: Teoria e intervento in psicologia clinica*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R., & Salvatore, S. (2001). *L'immagine della psicologia: Una ricerca sulla popolazione del Lazio*. Roma: Edizioni Kappa.
- Carli, R., Grasso, M., & Paniccchia, R.M. (2007). *La formazione alla psicologia clinica: Pensare emozioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Cassidy, T. (1999). *Stress, cognition and health*. London: Routledge.
- Cole, M. (1996). *Cultural Psychology: A once and future discipline*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Cooper, C.L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- Cooper, C.L., & Marshall, J. (1978). *Understanding Executive Stress*. London: Macmillan.
- Cooper, C.L., Sloan, S.J., & Williams, J.S. (1988). *Occupational stress indicator management guide*. NFER-Nelson: Windsor.
- Cox, T. (1978). *Stree*. London: Macmillan.
- Cox, T., & Mackay, C.J. (1981). A transactional approach to occupational. In E. N. Corlett & J. Richardson, *Stress, work design and productivity* (91-113). New York: Wiley & Sons.
- Di Maria, F., Lavanco, G., & Lo Piccolo, C. (2000). Certezze imposte e incertezze condivise: dall'insicurezza alla convivenza solidale. In F. Di Maria (Ed.), *Psicologia della convivenza: Soggettività e socialità* (pp. 222-229). Milano: FrancoAngeli.
- Dohrenwend, B.S. (1978). Social stress and community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 6(1), 1-14.
- French, J.R., Caplan, R.D., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*.: Wiley & Sons.

- French, J., Caplan, R., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley.
- Gabassi, P.G. (2006). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Gergen, K. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40, 266-275.
- Herré, R., & Gillett, G. (1994). *The Discursive Mind*. London: Sage.
- Kahn, A.P. (2006). *The Encyclopedia of Stress and Stress-Related Diseases* (II ed.). New York: Facts On File, Inc.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Health work, stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Book, Inc.
- Lazarus, R. (1966). *Psychological Stress and the Coping*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. (2006). *Stress and Emotion. A New Synthesis*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Mantovani, G. (1998). *L'elefante invisibile: tra negazione e affermazione delle diversità: Scontri e incontri multiculturali*. Firenze: Giunti Editore.
- Matte Blanco, I. (1975). *The Unconscious as Infinite Sets: An Essays in Bi-Logic*. London: Gerald Duckworth & Company Ltd.
- Montesarchio, G., & Venuleo, C. (2009). *Colloquio Magistrale: La narrazione generativa*. Milano: FrancoAngeli.
- Mossi, P. & Salvatore, S. (in press). Psychological transition from meaning to sense. *European Journal of Education and Psychology*.
- Niosh (The National Institute for Occupational Safety and Health), (1999). *STRESS...At Work* (99-101). Cincinnati: Niosh.
- NORA/NIOSH. (2002). The changing Organization of work and the safety and Health of Working People. *Knowledge Gaps and Research Directions*. 2002-116, 1-5.
- Osgood, C. (1952). The nature and measurement of meaning. *Psychological Bulletin*, 49(3), 197-237.
- Osgood, C., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1957). *The Measurement of Meaning*. Urbana IL: University of Illinois Press.
- Salvatore, S. (2004). Inconscio e discorso. L'inconscio come discorso. In M.B. Ligorio, *Psicologia e Cultura: Contesti, Identità ed Interventi* (pp. 129-158). Roma: Edizioni Carlo Amore/Firera Publishing Group.
- Salvatore, S., & Scotto di Carlo, M. (2005). *L'intervento psicologico nella scuola: Modelli, metodi, strumenti*. Roma: Ica.
- Salvatore, S., & Venuleo, C. (2008). Understanding the role of emotion in sensemaking. A semiotic psychoanalytic oriented perspective. *Integrative Psychological and behavioural science*, 42 (1), 32-46.
- Salvatore, S., Ligorio, M.B., & De Franchis, C. (2005). Does Psychoanalytic Theory Have Anything to Say on Learning? *European Journal of School Psychology*, 3 (1), 101-126.
- Siegrist, J. (1990). Chronischer Distress und koronares Risiko: Neue Erkenntnisse und ihre Bedeutung für die Prævention. In M. Arnold, C. Ferber & K.D. Henke (Eds.), *Ökonomie der Prävention*. Bleicher: Gerlingen, str. 34-44

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort - low reward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43.

Siegrist, J. (2002). Effort-reward Imbalance at Work and Health. In P. Perrewe & D. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being*, Vol. 2: *Historical and Current Perspectives on Stress and Health* (pp. 261-291). New York: JAI Elsevier.

Tosi, H.L., & Pilati, M. (2002). *Comportamento Organizzativo*. Milano: Egea.

#### *Fonti Normative*

Accordo Europeo sullo Stress sul Lavoro (8/10/2004) (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)

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.

Circolare del 18 novembre 2010. Indicazioni per la valutazione dello stress lavoro-correlato approvate dalla Commissione consultiva per la salute e sicurezza sul lavoro.

[http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Notizie/20101118\\_stresslavorocorrelato.htm](http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Notizie/20101118_stresslavorocorrelato.htm)