



*Università degli Studi di Torino  
Dipartimento di Psicologia*

## **1° FORUM REGIONALE DEL CUG DEL PIEMONTE**

**Torino, 12 aprile 2017**

### **Gli strumenti per la rilevazione del benessere organizzativo**

*Lara Colombo*

---

## L'interesse della psicologia del lavoro in tema di stress e benessere lavorativo

La psicologia si concentra sugli aspetti «soggettivi», di percezione dei vissuti di stress/malessere/benessere al lavoro.

Quale integrazione?

	<b>Dato oggettivo</b>	<b>Dato soggettivo</b>
<b>Ambiente</b>	Fisico ( <i>Salubre</i> )	Psicosociale ( <i>Sereno</i> )
<b>Individuo</b>	Dato biologico ( <i>Salute</i> )	Dato psichico ( <i>Soddisfazione/</i> <i>Appagamento</i> )



# Stressor: misure "oggettive"

- ✓ Tecniche di *job analysis*
  - ✓ Check-lists osservazionali
  - ✓ Valutazione dell'esperto
  - ✓ Indicatori di performance/prestazione
  - ✓ Documentazione di effetti significativi sulla persona.
- 
- **Rilevazioni biofisiologiche** per una misurazione di parametri somatici e ormonali correlati allo stress (es. con holter pressorio e cortisolo salivare). Ambito: medicina del lavoro.
  
  - **Parametri fisici** per la valutazione della nocività ambientale e dei fattori di rischio. Si tratta di aspetti legati al luogo fisico di lavoro e possono riguardare, ad esempio: l'illuminazione, la qualità dell'aria, le caratteristiche della postazione di lavoro, la presenza di rumore, l'eventuale contatto con agenti inquinante etc. Ambito: ergonomia e responsabili della sicurezza sul posto di lavoro.
-



# Stressor: misure "soggettive"

La ricerca in tema di stress, malessere e benessere, all'interno dei contesti organizzativi, può essere condotta con i seguenti metodi:

- **Interviste** che coinvolgono testimoni privilegiati (dirigenti, responsabili della sicurezza, rappresentanti per la sicurezza, medico competente etc.) per individuare le caratteristiche del contesto lavorativo e le possibili fonti di stress.
  - **Focus group** che coinvolgono i dipendenti dell'organizzazione per individuare le caratteristiche del compito lavorativo, i fattori di rischio psicosociale e i fattori protettivi del benessere lavorativo.
  - **Questionari self-report** per una valutazione soggettiva delle variabili dipendenti (strain, malessere emotivo e cognitivo, benessere affettivo e cognitivo, salute) e delle variabili indipendenti (es. strategie di coping, autoefficacia, locus of control, comportamento di tipo A, relazioni verticali e orizzontali, carico cognitivo ed emotivo di lavoro, caratteristiche dell'organizzazione, conflitto lavoro-famiglia etc.).
-



## Questionario HSE – indicazioni INAIL (2010)

Il percorso metodologico proposto da INAIL mutuato dall'HSE (*Health and Safety Executive*) propone un questionario validato in Italia per la gestione dello stress da parte delle organizzazioni.

Il questionario HSE - “Indicator tool” – è composto da 35 item, corrispondenti a sei fattori (**domanda, controllo, supporto, relazioni, ruolo, cambiamento**).

Vd. p. 53 del documento INAIL (edizione 2011).

---



## Altri questionari – indicazioni INAIL (2010)

Nella rivista *International Archives of Occupational and Environmental Health* (2008, 82, 1-12) sono riportati 33 strumenti da utilizzare in ambiente lavorativo per la misura dei rischi psicosociali associati allo stress lavoro correlato.

- **Questionario Multidimensionale della salute organizzativa** – MOHQ (di Avallone e Paplomatas)
  - Risk Organization Assessment Questionnaire – ROAQ (di Cordaro, Di Nicola)
  - Le persone e il lavoro – ISPESL (di Fattorini)
  - **Effort Reward Imbalance** – ERI (di Siegrist)
  - **Job Content Questionnaire** – JCQ (di Karasek)
  - **Occupational Stress Indicator** – OSI (di Cooper, Sloan, Williams)
  - **Majer\_D'Amato Organizational Questionnaire 10** – M\_DOQ 10 (di D'Amato e Majer)
  - Test di valutazione dello stress lavoro correlato nella prospettiva del benessere organizzativo – Q-BO (di De Carlo, Capozza, Falco et al.)
  - Organizational Checkup – OCS. Come prevenire il burnout e costruire l'impegno (Leiter e Maslach)
  - Organizational & Psychosocial Risk Assessment – OPRA (di Magnani, Mancini, Majer).
-





Agli strumenti indicati nel **Manuale Inail**, si aggiunge, nel panorama degli strumenti per rilevare il benessere in organizzazione, il questionario ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) che rileva:

**- QUESTIONARIO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO -**

- A. Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato
  - B. Le discriminazioni
  - C. L'equità nella mia amministrazione
  - D. Carriera e sviluppo professionale
  - E. Il mio lavoro
  - F. I miei colleghi
  - G. Il contesto del mio lavoro
  - H. Il senso di appartenenza
  - I. L'immagine della mia amministrazione
- Importanza degli ambiti di indagine

**- QUESTIONARIO GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE -**

- A. La mia organizzazione
- B. Le mie performance
- C. Il funzionamento del sistema

**- QUESTIONARIO VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO-**

- A. Il mio capo e la mia crescita
- B. Il mio capo e l'equità

**- DATI ANAGRAFICI -**

---



## Dallo stress al benessere...

### Se lo stress lavorativo...

«...è un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifesta quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore» (NIOSH)

«...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» (OSHA-EU)

«...è dovuto alla dis-armonia fra se stessi e il proprio lavoro, a conflitti tra il ruolo svolto al lavoro e al di fuori di esso, e da un grado insufficiente di controllo sul proprio lavoro e sulla propria vita» (EU Commission)

---



## Il benessere soggettivo...

«...è un'ampia categoria di fenomeni che includono le risposte emotive degli individui, la soddisfazione per i diversi domini della vita e i giudizi complessivi sulla soddisfazione di vita» (Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999).

È possibile rilevare il benessere al lavoro attraverso:

- le **risposte emotive** = dimensione emotiva del benessere (o malessere, in caso di risposte emotive negative) [Warr];
  - la **soddisfazione** = dimensione cognitiva del benessere.
-

## Il modello delle fonti di stress lavorativo di Cooper, Sloan e Williams (OSI – *Occupational Stress Indicator*) del 1988





## Struttura dell'OSI (Adattamento italiano a cura di Sirigatti e Stefanile, 2002, Giunti O.S.)

<b>FONTI DI STRESS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonti di pressione nel Suo lavoro</li> </ul>		
<b>CARATTERISTICHE DELL'INDIVIDUO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dati biografici (famiglia, studi, esperienze di lavoro, impegni, abitudini, interessi, recenti eventi di vita)</li> <li>• Come si comporta di solito</li> <li>• Come interpreta gli eventi che accadono intorno a lei</li> </ul>		
<b>STRATEGIE DI COPING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Suo modo di affrontare lo stress</li> </ul>		
<b>EFFETTI DELLO STRESS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come giudica il suo attuale stato di salute</li> <li>• Che cosa pensa, come si sente nei confronti del Suo lavoro</li> </ul>		

## Fonti di stress del modello di Cooper et al.

### *1. Fonti di stress intrinseche al job*

1.1 Condizioni fisiche di lavoro (rumorosità; vibrazioni; variazioni di temperatura, ventilazione e umidità; illuminazione, carenze nell'igiene ambientale)

1.2 Eccesso di lavoro

1.3 Pressione temporale

1.4 Responsabilità per la vita di persone

### *2. Fonti di stress connesse al ruolo nell'organizzazione*

2.1 Ruolo

2.2 Ambiguità/confitto

2.3 Immagine del ruolo occupazionale

2.4 Conflitti per ruoli di confine

### *3. Fonti di stress connesse con lo sviluppo di carriera*

3.1 Sovra-promozione

3.2 Retrocessione

3.3 Mancanza di sicurezza del lavoro

3.4 Ambizioni deluse

### *4. Fonti di stress connesse con le relazioni di lavoro*

4.1. Difficoltà relazionali con capi, subordinati o colleghi

4.2 Difficoltà a delegare responsabilità

### *5. Fonti di stress connesse alla struttura e all'organizzativo*

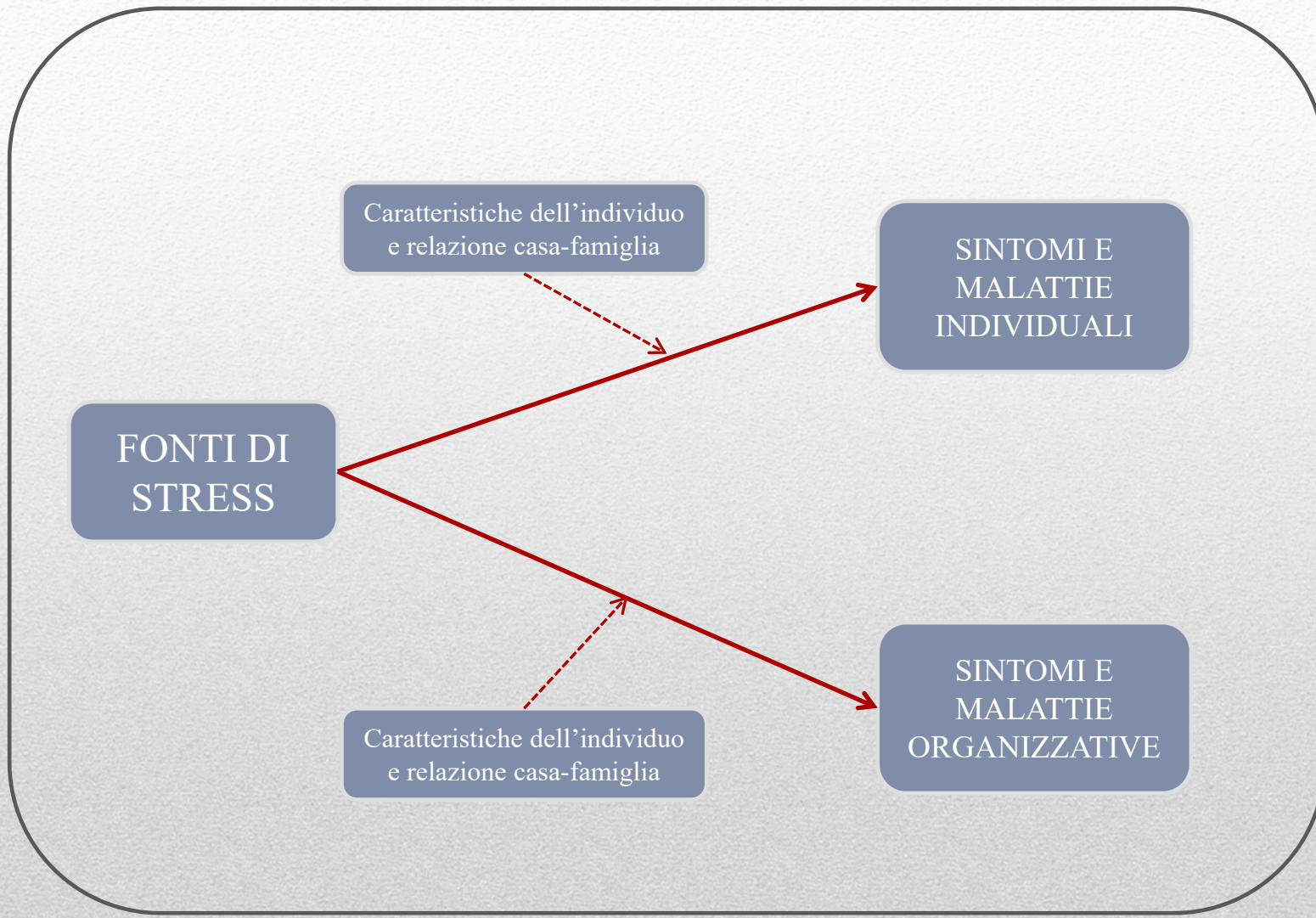
5.1 Partecipazione nulla o scarsa nel prendere decisioni

5.2 Restrizioni sul comportamento

5.3 Accortezza nell'impegno

5.4 Mancanza di effettiva consultazione





## Il modello dello stress organizzativo «Job demand-control» di Karasek, Theorell e Johnson del 1979


Il modello «Job demand-control» di Karasek ha l'obiettivo di analizzare e di predire le conseguenze comportamentali e psicofisiche della società industriale sul lavoratore, in base a due dimensioni: le domande (carico, richieste) e il controllo.

Il modello postula che la relazione tra elevata domanda lavorativa (*job demand*) e bassa libertà decisionale (*decision latitude*) possa determinare una condizione di “job strain” o “perceived job stress” (stress lavorativo percepito).

Le diverse versioni del questionario, dovute sia allo stesso Karasek, sia ad altri autori che hanno arricchito ed ampliato il modello, sono state impiegate nei principali studi epidemiologici che hanno dimostrato l'associazione tra stress lavorativo e malattie cardiovascolari.

---





Il modello demand-control postula che le due principali variabili, domanda e controllo, siano tra loro indipendenti. Mediante un sistema di assi cartesiani i risultati del questionario consentono di suddividere la popolazione in quattro quadranti:

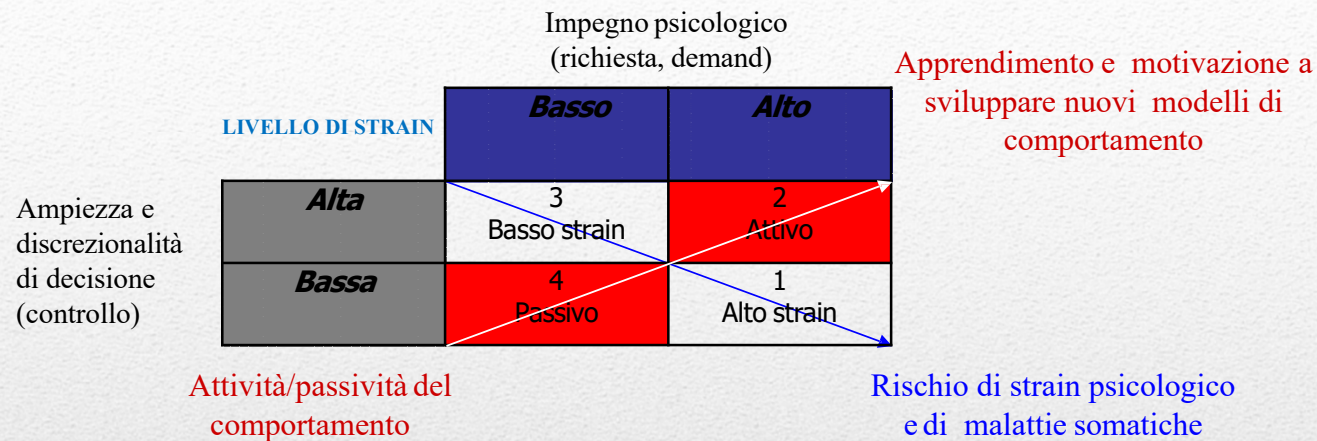
1. lavoratori con alto strain lavorativo percepito (alto punteggio di demand, basso di control);
2. attivi (alta domanda, ma alto controllo);
3. lavoratori con basso strain (bassa domanda, alto controllo).
4. passivi (bassa domanda, basso controllo).

Solo il primo gruppo di lavoratori è potenzialmente stressato.

La scala “demand” si riferisce all’impegno lavorativo richiesto: i ritmi, il carico di lavoro, la coerenza delle richieste. La scala “control” secondo Karasek può essere distinta in due costrutti fondamentali:

- ✓ la *skill discretion* = si riferisce alla professionalità;
  - ✓ la *decision authority* = si riferisce alla capacità di programmare e organizzare il lavoro.
-





In un secondo momento è stato aggiunta al modello una terza variabile: il sostegno sociale sul luogo di lavoro inteso come potente fattore moderatore dello stress. Il maggiore rischio associato a strain spetta a coloro che si trovano in condizioni di «isostrain», cioè stress percepito e isolamento sociale. Il sostegno sociale è una variabile di particolare significato.

(Magnavita, 2008)





## Il JCQ (*Job Content Questionnaire*) di Karasek, Theorell e Johnson)

Il questionario di Karasek esiste in formulazioni originali di diversa lunghezza.

La forma estesa (**49 item**) è presente in diverse versioni nazionali: olandese, spagnola, belga, finlandese, lituana, francese, coreana, polacca, ceca, ungherese e italiana.

Oltre alla versione estesa, sono disponibili versioni brevi (es. a 35 e a 15 item).



## L'Effort-Reward Imbalance model of job stress di Siegrist (1996)


*L'Effort-Reward Imbalance (ERI) model of job stress* di Siegrist (1996) postula che lo stress non deriva esclusivamente dallo sforzo attivato di fronte a richieste (domande) lavorative (carico di lavoro, responsabilità etc.) ma piuttosto dallo **squilibrio tra sforzi e ricompense** (stipendio adeguato al proprio ruolo, sicurezza lavorativa ma anche stima, sostegno, opportunità di carriera e di crescita professionale etc.).

Le organizzazioni che utilizzano sistemi equi di distribuzione delle ricompense promuovono la salute, la soddisfazione lavorativa e in generale il benessere psico-fisico dei propri dipendenti.

Lo squilibrio (effettivo o percepito) tra sforzi (impegni) e ricompense genera, di contro, vissuti di stress e malessere (Siegrist, 2001).

---





Gli individui caratterizzati da un pattern motivazionale di eccessivo *commitment* lavorativo, a cui si unisce un alto bisogno di approvazione sono a maggiore rischio di strain dovuto al disequilibrio tra sforzi e ricompense.

I lavoratori, ad alto *commitment* (*overcommitment*), possono esporsi più frequentemente ad alte richieste lavorative o si sottopongono a sforzi esagerati rispetto a quelli formalmente richiesti.

Il modello ERI ipotizza che l'*overcommitment* aumenti gli effetti negativi sulla salute prodotti dal disequilibrio tra sforzi e ricompense al lavoro.

---



# ERI (Effort-Reward Imbalance) Questionnaire 16/17 items Version di Siegrist

La misurazione del modello di *Effort-Reward Imbalance* al lavoro prevede la raccolta di dati *self-report*.

Lo strumento di Siegrist rileva 3 scale psicometriche: sforzo, ricompensa e *overcommitment*:

## ❖ EFFORT

Lo sforzo è misurato attraverso 5 (+1) item che si riferiscono alle richieste dell'ambiente di lavoro. Il sesto item che rileva il carico fisico.

Scala a 5 item: lavoro impiegatizio (white collar)

Scala a 6 item: lavoro manuale (blue collar).

Agli item si risponde in 2 step:

1) si richiede l'accordo o il disaccordo

2) successivamente, ai soggetti che hanno espresso l'accordo, viene chiesto di valutare, sulla base di una scala Likert da 1 a 5 punti, quanto quell'esperienza gli comporti stress.

Il totale della somma dei punteggi dei 5 item che misurano lo sforzo varia tra 5 e 25 (con 6 item il range va da 6 a 30). Più è alto il punteggio, più le richieste percepite sono vissute come stressanti.

## ❖ REWARD

La ricompensa è misurata attraverso 11 item. Si tratta di un costrutto multidimensionale comprendente:

- aspetti economici e di carriera
- ricompensa di stima
- aspetti economici e di carriera.

La procedura di risposta e di punteggio è uguale a quella della scala Effort. Un punteggio di 11 indica la percezione di basse ricompense, mentre il punteggio 55 riflette un alto livello di ricompense.

---



### ❖ **EFFORT-REWARD RATIO** (Rapporto sforzo-ricompensa)

I risultati ottenuti alle scale di Effort e Reward possono essere utilizzati per stimare i loro effetti separati, come indicatori di salute.

È possibile però anche calcolare il disequilibrio tra sforzo e ricompensa attraverso un algoritmo predefinito:  $e / (r * c)$

e = punteggio ottenuto alla scala Effort

r = punteggio ottenuto alla scala Reward

c = fattore di correzione (0.454545 nel caso in cui la scala Effort sia a 5 items).

Un risultato vicino allo zero indica una condizione favorevole (poco sforzo, alta ricompensa), mentre risultati vicini al 1.0 indicano un alto livello di sforzo che non incontra le ricompense ricevute o attese.

### ❖ **OVERCOMMITMENT**

La scala di *overcommitment* rileva attraverso 6 item su scala Likert a 4 modalità di risposta la componente individuale del modello (e cioè la difficoltà di liberarsi dagli obblighi lavorativi).

I punteggi alla scala variano da 6 a 24.

Punteggi alti si riferiscono a soggetti che più probabilmente vivono *overcommitment* lavorativo.

---



## **Il Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ) di Avallone e Paplomatas (2005)**

Il questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa è uno strumento particolarmente adatto ai contesti della Pubblica Amministrazione.

L'approccio proposto pone al centro dell'interesse l'organizzazione e la comunità lavorativa, piuttosto che il singolo individuo. Per questo motivo gli autori parlano di «salute organizzativa» con cui si intende designare «l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative» (Avallone, Papomatas, 2005, p. 65).

---



## Il Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ) di Avallone e Paplomatas (2005)

Il questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa è uno strumento particolarmente adatto ai contesti della Pubblica Amministrazione.

È composto dalle seguenti **sezioni**:

PARTE QUESTIONARIO	DIMENSIONI INDAGATE	N. ITEM
Prima	Dati anagrafici	14
Seconda	Comfort dell'ambiente di lavoro	8
Terza	1. Chiarezza degli obiettivi	4
	2. Valorizzazione delle competenze	4
	3. Ascolto attivo	4
	4. Disponibilità delle informazioni	4
	5. Gestione delle conflittualità	4
	6. Relazioni interpersonali collaborative	4
	7. Scorrevolezza	4
	8. Fattori di stress	4
	9. Equità organizzativa	4
	10. Senso di utilità sociale	4



<b>PARTE QUESTIONARIO</b>	<b>DIMENSIONI INDAGATE</b>	<b>N. ITEM</b>
<b>Quarta</b>	Sicurezza e prevenzione infortuni	9
<b>Quinta</b>	Tollerabilità dei compiti	10
<b>Sesta</b>	1. Indicatori positivi (sensazione di far parte di una squadra, soddisfazione per le relazioni costruite sul lavoro, fiducia nelle capacità della dirigenza etc.)	12
	2. Indicatori negativi (insofferenza nell'andare al lavoro, aggressività e nervosismo, assenza di iniziativa etc.)	14
<b>Settima</b>	Disturbi psicosomatici	8
<b>Ottava</b>	Apertura all'innovazione	9
<b>Nona</b>	Suggerimenti migliorativi	15
<b>Totale item</b>		<b>139</b>





## Il Questionario Multidimensionale per la Diagnosi del Clima Organizzativo (M\_DOQ Majer\_D'Amato *Organizational Questionnaire*)

Il clima è una trasposizione metaforica delle condizioni atmosferiche sociali e relazionali tra individuo e ambiente (Quaglino, Mander, 1992).

Lewin, Lippitt, White (1939) parlano di clima in termini di **atmosfera sociale**, definita come:

*“qualcosa di intangibile, una proprietà della situazione complessiva [...].  
L'atmosfera psicologica è quindi quel sistema di percezioni e di attribuzioni di  
significato che i protagonisti di un campo psicologico giudicano pertinente in  
uno spazio e in un tempo dato”.*

Da clima organizzativo a **climi collettivi** definibili come percezioni di procedure e norme organizzative che sono diffuse attraverso le reti relazionali e influenzano il comportamento organizzativo (D'Amato e Majer, 2005).


---



L'M\_DOQ è uno strumento di diagnosi del clima organizzativo; assunto di base: clima = dimensione multidimensionale (13 dimensioni):

- **Team** (13 item). Es. “Nel mio reparto/ufficio c’è un forte spirito di cooperazione”
  - **Leadership** (19 item). Es. “I responsabili trascurano di considerare i suggerimenti dei subordinati”
  - **Job involvement** (10 item). Es. “Il mio lavoro mi permette di usare ogni mia capacità e conoscenza”
  - **Autonomia** (7 item). Es. “Nel mio lavoro ho l’occasione di prendere iniziative personali”
  - **Libertà** (8 item). Es. “Le persone hanno la possibilità di esprimersi liberamente”
  - **Coerenza** (10 item). Es. “La direzione prende le decisioni riguardanti l’organizzazione del lavoro senza consultare il personale
  - **Dinamismo** (11 item). Es. “Qui vengono incoraggiate le idee innovatrici e originali”
-



- 
- **Job description** (7 item). Es. “Le funzioni connesse al mio ruolo sono chiaramente definite”
  - **Equità** (10 item). Es. “Nella mia azienda un certo numero di dirigenti beneficiano di vantaggi non giustificati”
  - **Sviluppo** (10 item). Es. “La mia azienda cerca di adattarsi ai cambiamenti sociali e politici”
  - **Comunicazione** (9 item). Es. “È difficile ottenere delle informazioni chiare, precise e certe”
  - **Environment** (6 item). Es. “Gli ambienti di lavoro sono confortevoli”
  - **Incentivazione** (6 item). Es. “Nella mia azienda i sistemi di incentivazione sono chiari e applicati con correttezza”
-




## Il Job-Demand Resource Model di Bakker e Demerouti (2007)

Al centro del *job-demand resource model* (JD-R) (modello domande- risorse lavorative) vi è l'idea che ogni occupazione abbia degli specifici fattori di rischio associati allo stress lavorativo e che questi fattori possano essere classificati in due categorie generali (**domande e risorse**), costituendo quindi un modello che può essere esteso a varie tipologie occupazionali, indipendentemente dalle specifiche domande e risorse coinvolte (Bakker & Demerouti, 2007).

Questo modello è particolarmente adatto per ricerche che si collocano nell'ambito del paradigma della ricerca-azione (intervento) lewiniana.

---





**Domande lavorative** = aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi del lavoro che richiedono uno sforzo fisico e/o psicologico (cognitivo ed emotivo) e che sono associate a costi fisiologici e psicologici.

**Risorse lavorative** = aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi che possono intervenire sulle domande riducendone il peso, favorire il raggiungimento degli obiettivi e stimolare la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo personali. Esempi di risorse sono l'autonomia, i feedback sulle prestazioni, il supporto dei superiori e la fiducia nelle relazioni con i colleghi.

Le domande e le risorse lavorative sono in grado di generare due diversi processi psicologici che seguono andamenti relativamente indipendenti:

- Il **processo di degradamento della salute** (*health impairment process*) = outcome negativi.
  - Il **processo motivazionale** (motivational process) = outcome positivi.
-



