

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/305764222>

Gestire lo stress da lavoro correlato

Chapter · October 2016

CITATIONS

0

READS

174

2 authors:



Antonio Aiello

Università di Pisa

46 PUBLICATIONS 552 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Alessio Tesi

Università di Pisa

17 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

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



Social Dominance Orientation and Social Power within different hierarchy-enhancing and hierarchy-attenuating work organizations [View project](#)



Horizon 2020 Project UMI-Sci-Ed – No 710583 "H2020-SEAC-2015-1 (RIA) Extended title: "Exploiting Ubiquitous Computing, Mobile Computing and the Internet of Things to promote Science Education" [View project](#)

All content following this page was uploaded by [Alessio Tesi](#) on 14 October 2016.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

**STARE BENE NELLE ORGANIZZAZIONI: DALLO “STRESS LAVORATIVO” AL
“BENESSERE ORGANIZZATIVO”.**

Antonio Aiello e Alessio Tesi

Università di Pisa

In questo capitolo si farà riferimento al contributo della psicologia sociale del lavoro verso i temi del benessere organizzativo e dello stress lavoro correlato. Questi due fenomeni sono accreditati come oramai di centrale interesse su diverse frontiere di studio, per esempio nell'ambito giuslavoristico, medico, economico, psicologico e rimandano a temi di snodo nella gestione delle risorse umane per la concezione complessa, sfaccettata e particolarmente articolata del “peso” organizzativo dello “stare insieme” all’interno delle organizzazioni, condividendo aspetti cruciali quali mansioni, cultura e valori, convivenze scelte e non scelte, con importanti ripercussioni in termini di salute fisica, psicologica e sociale. Nel corso del tempo, per comprendere il fenomeno del Benessere organizzativo sono stati sviluppati analisi e modelli di analisi del "clima aziendale" (Avallone & Paplomatas, 2005) nella considerazione delle inevitabili differenze culturali di cui ciascuna organizzazione è portatrice (Schein, 1990). I primi modelli che hanno inquadrato il costruito del benessere organizzativo si sono essenzialmente concentrati sulla nozione di “assenza di malessere”; una concezione che, a oggi, risulta alquanto riduttiva, anche seguendo le linee guida generali proposte dall’Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO) per cui la Salute è definita come uno “stato di benessere fisico, psicologico e sociale” e non dunque, come ampiamente da più parti sottolineato (cfr. Aiello, Deitingner, Nardella, 2012) una mera “assenza di malattia”. Questa concezione di salute ha avviato, anche nel campo delle scienze psicosociali, un acceso interesse nello studio delle dinamiche riguardanti la promozione e il mantenimento del benessere, e in particolare anche sotto l’influenza del cosiddetto paradigma della "psicologia Positiva" (Seligman & Csikszentmihalyi, 2001), a cui si farà riferimento nel corso di questo contributo. Nello sviluppo del concetto di benessere organizzativo, come verrà discusso, la letteratura si è concentrata essenzialmente sullo studio delle determinanti della salute, cambiando radicalmente il focus ultimo dell’oggetto di ricerca: da una prospettiva centrata sull’*health-impairment* a una prospettiva di tipo "salutogenica". È opportuno premettere che spesso risulta quantomeno artificioso scomporre una prospettiva di studio sul “malessere” da una focalizzata sul “benessere”, prendendo in considerazione la natura stessa dei due costrutti. Si potrebbe infatti argomentare che ciò che in azienda attenua il malessere può produrre benessere ponendo quindi le rispettive dimensioni di salute e malattia più su un ipotetico-continuum sul quale collocarsi, piuttosto che su due poli opposti o financo due dimensioni indipendenti.

La psicologia sociale del lavoro e delle organizzazioni si è interessata allo studio della salute organizzativa (Avallone & Paplomatas, 2005) proponendo un approccio non più solo centrato

sull'individuazione dei fattori legati al malessere organizzativo (ad esempio i fattori di stress lavoro correlato o il burnout), ma ponendosi in un'ottica decisamente più ampia che abbraccia un quadro di studio focalizzato su una prospettazione delle organizzazioni – e delle risorse umane che operano all'interno di esse – in termini sistemici e complessi. Come verrà più volte sottolineato, un fattore di snodo per la comprensione delle dinamiche legate al benessere organizzativo risiede nello sviluppo di una propensione alla cosiddetta "proattività" delle "persone al lavoro" che, anziché essere relegate verso una mera "reattività" nella quotidianità del proprio lavoro, risultano attori coinvolti e partecipanti nelle pratiche e nei processi organizzativi, prendendo di fatto consapevolezza del proprio "potere di azione" all'interno delle organizzazioni, fintantoché il management risulta propenso ad innestare una cultura organizzativa sensibile a questo tipo di processi virtuosi.

A seguire, in questo contributo, verrà presentata una disamina (seppur limitata, per motivi di spazio) dei principali approcci teorici e modelli esplicativi più significativi che si sono susseguiti in letteratura sul tema del benessere organizzativo. La panoramica cercherà di seguire un percorso evolutivo dello sviluppo di questi modelli, cercando di rendere fruibile al lettore i punti di snodo essenziali per comprendere come la concezione del benessere organizzativo – in termini psicosociali – si sia evoluta nel tempo, considerando il ruolo dello *switch* intercorso, a cui si è già accennato, relativo al passaggio da una prospettiva centrata sul "malessere" a una più specificatamente "salutogenica", con un focus specifico sull'individuazione delle dimensioni della cultura aziendale "positivamente connotate" e dunque strettamente legate al benessere organizzativo.

Lo Stress Lavorativo

Fin dai primi sviluppi delle ricerche centrate sul tema dello stress lavorativo, si è assistito a una particolare focalizzazione sugli aspetti più strettamente legati alla rilevazione dello *stress* e dei potenziali agenti in grado di determinarlo (i cosiddetti *stressor*).

Il costrutto di stress ha avuto nel corso del tempo numerose definizioni e concettualizzazioni. H. Selye (1976) ha delineato e proposto la *General adaptive syndrome* (Sindrome Generale di Adattamento), in cui si concepisce lo stress in termini strettamente biologici, come fenomeno legato principalmente a particolari reazioni neurovegetative (nel sistema nervoso autonomo); l'individuo posto di fronte a uno stimolo stressante attiva una fase di *allarme* necessaria al

fronteggiamento dell'avversità, concepita da Selye come una predisposizione biologica all'attacco o alla fuga con le conseguenti attivazioni sul piano neurovegetativo. La fase successiva è quella definita di *resistenza* nella quale l'organismo reagisce effettivamente all'evento stressogeno con le risorse che ha a disposizione; se questa fase ha efficacia, lo stressor viene depotenziato e l'organismo può tornare verso a uno stato di equilibrio (ricerca dell'omeostasi). Al contrario, se le risorse disponibili dall'organismo non sono adeguate al suo fronteggiamento, si innesca una fase denominata di *esaurimento* che porta a un più o meno lento "logoramento" dell'organismo, fino alla più drastica delle conseguenze che conduce alla morte. Seppur con ampie limitazioni, la teorizzazione di Selye, introduce un aspetto che si rivelerà essenziale nelle successive concettualizzazioni sulla genesi dello stress: lo squilibrio tra richieste e risorse.

Gli studi pionieristici di Lazarus (1966) hanno messo in evidenza che lo stress non dipende esclusivamente dalla presenza di fattori ad alto potenziale stressogeno nell'ambiente, ma anche dalla *percezione* derivante da una valutazione soggettiva di tali stressor, legata all'adeguatezza di "meccanismi di adattamento" di cui ogni individuo dispone. La valutazione, in termini psicologici, rappresenterebbe un processo cognitivo estimativo degli aspetti che intercorrono nelle transazioni tra la persona e l'ambiente. In particolare, Lazarus identifica due tipi di valutazione: una primaria, dove l'individuo valuta strettamente gli eventi sulla base della presenza di possibili quanto immediate minacce, e una secondaria, più progredita cognitivamente, per cui l'individuo prende in esame il "significato" dell'evento, elaborando le strategie di fronteggiamento (o strategie di coping) a cui si accennerà di seguito.

Le strategie di coping sono "predisposizioni" individuali che possono configurarsi come possibili mediatori dello squilibrio percepito tra richieste e risorse a disposizione (Lazarus, Folkman, 1984). Le due strategie principali di coping sono quelle centrate (i) sul "problema" e (ii) sulla "riduzione delle emozioni negative" (cfr. Aiello, Deitinger, Nardella, 2012). Il primo insieme riguarda la predisposizione individuale a un fronteggiamento delle avversità basato sull'azione diretta alla risoluzione del problema ed è caratteristica, per esempio, di individui con un'elevata tendenza alla proattività verso le avversità. La seconda strategia è tendenzialmente meno efficace e riguarda la riduzione delle emozioni spiacevoli, quali sentimenti di incombenza e di ansia, legate all'esperienza stressante. Il coping emotivo si basa sulla possibilità di ridurre le emozioni spiacevoli (attraverso meccanismi a carattere biologico, psicologico o comportamentale che concorrono a ristabilire una stabilità emotiva) senza tuttavia intervenire direttamente sul problema.

Questo si traduce tuttavia in un risultato spesso scadente: una soluzione provvisoria, “tampono”, che pur non *eliminando* le cause principali dello stress, consente al contempo all'individuo di *non soccombere* per guadagnare il tempo necessario per elaborare strategie efficaci.

Su questa linea Caprara e Borgogni (1988), affrontando il tema dello stress, in particolare nei contesti lavorativi, sottolineano come

La persona sperimenta lo stress sia quando le richieste dell'organizzazione eccedono le sue capacità, sia quando i suoi bisogni eccedono le opportunità di soddisfazione offerte dall'organizzazione. (p. 13).

Lo stress lavorativo è inquadrato quindi come una sorta di "squilibrio percepito" tra le richieste di tipo ambientale, provenienti dal luogo di lavoro, e le risorse a disposizione degli individui, siano esse attinte in quelle più individuali o in quelle offerte dal contesto organizzativo.

Tra gli sviluppi di questa linea (cfr. Avallone, Bonaretti, 2003) è da sottolineare come lo stress lavorativo possa ingenerarsi anche in una condizione di insoddisfazione nella quale le persone non sono in grado di poter esprimere al meglio il proprio potenziale all'interno dell'organizzazione, dunque quando il contesto di lavoro viene percepito come inadeguato nell'offrire opportunità in linea con le aspirazioni e la proattività dei singoli lavoratori.

Sotto queste condizioni, la persona sperimenta uno stato di stress anche quando si trova in uno stato di “passività percepita”, ovvero quando le risorse individuali e/o contestuali a disposizione del lavoratore superano in larga misura le richieste di tipo lavorativo, depotenziando l'attesa e necessaria motivazione verso i compiti previsti.

Le fonti di Stress

La letteratura sulle fonti di stress è ampia e particolarmente articolata. Per rendere fruibile al lettore un quadro riassuntivo, nella Tavola 1 presentata qui di seguito, vengono prospettate alcune delle più influenti fonti di tensione organizzativa classificate all'interno di due dimensioni riferibili alle (i) caratteristiche e alla natura del lavoro e (ii) al contesto organizzativo e sociale.

Tavola 1. Sintesi delle principali fonti di tensione/stress organizzativa (adattata da Aiello, Deitinger, Nardella, 2012).

<i>Tipologie di Fonti di Tensione</i>	<i>Esempi</i>
(i) Caratteristiche e natura del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Eccessivo vs. limitato/scarso carico lavorativo. • Elevata pressione e/o ritmo lavorativo. • Elevate richieste cognitive ed emotive. • Scarsa varietà nei compiti (monotonia). • Bassa autonomia decisionale e discrezionalità. • Cicli di lavoro troppo brevi. • Frammentazione del lavoro. • Frequenti interruzioni. • Scarso senso attribuito al lavoro. • Mancata corrispondenza tra competenze e posizione lavorativa. • Incertezza nelle <i>prassi</i> e frequenti cambiamenti organizzativi. • Conflitto di ruolo. • Ambiguità di ruolo. • "Insicurezza" lavorativa. • Scarse ricompense ed equità. • Scarse possibilità percepite di promozione/sviluppo personale. • Eccessive interferenze tra vita lavorativa e vita privata (e viceversa).
(ii) Contesto Organizzativo e Sociale del Lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa o inadeguata comunicazione. • Carenza di feedback da colleghi e supervisori. • Percezione di una bassa <i>qualità</i> della leadership. • Frequenti conflitti interpersonali. • Scarso "sostegno emotivo" (psicologico) da colleghi e supervisori. • Basso o inadeguato coinvolgimento e partecipazione sui processi organizzativi. • Ingiustizia percepita nella valutazione dei compiti e risultati. • Molestie fisiche e/o morali. • Mobbing. • Ergonomia carente nell'organizzazione dello spazio fisico/qualità degli ambienti. • Percezione di una carente gestione della sicurezza.

Conseguenze dello Stress Lavorativo

Per quanto riguarda le conseguenze dello stress lavoro-correlato è stato evidenziato da più parti (cfr. De Carlo, Falco, Capozza, 2008) come questo possa sistematicamente risultare nocivo per la *diade* individuo-organizzazione. Numerose sono le conseguenze fisiche legate dall'esposizione a stress lavorativo: disturbi all'apparato cardiocircolatorio, all'apparato gastrointestinale (sindrome da colon irritabile, ulcera peptica, reflusso gastroesofageo), all'apparato cutaneo (dermatite atopica, orticaria, acne), all'apparato muscoloscheletrico (cefalee, dorsalgie, lombalgie) oltre a una compromissione dell'apparato neuroimmunologico. Tra le conseguenze di tipo psicologico si individuano lo sviluppo di depressione, ansia, rabbia, insicurezza, irritabilità, insonnia, ridotte capacità sensoriali; inoltre si riscontrano problemi cognitivi quali disturbi dell'attenzione con riduzione della concentrazione, della memoria a breve termine e lo sviluppo, spesso immotivato quanto persistente, di "pensieri negativi" (Sommani, 2011). Per quanto riguarda i "sintomi" legati più strettamente ai comportamenti organizzativi Cooper & Marshall (1976) riportano, tra i più rilevanti: lo sviluppo di un distacco emotivo, l'assenteismo, un elevato turnover, l'avvio verso una generalizzata scarsa resa di qualità sul lavoro, l'innalzamento del livello e della frequenza di conflittualità, una scadente *prosocialità* e collaborazione e, più in generale, una marcata e scarsa percezione di soddisfazione lavorativa.

Quanto sottolineato da Cooper e Marshall (1976) circa fenomeni specifici di malessere ha ovviamente ampi risvolti in termini di costi per l'azienda e, in una più ampia prospettiva, anche "sociali", posizionati dunque a livello micro e macroeconomico. La recente rassegna di Bortolato (2013) sull'argomento chiarisce puntualmente alcuni passaggi di snodo degli approcci metodologici più recenti per la rilevazione e l'attribuzione dei costi economici classificando, per esempio, tali costi secondo un'opportuna e puntuale classificazione in (i) diretti, (ii) indiretti e (iii) intangibili (cfr. Drummond, O'Brien, Stoddart et al., 1997).

Per il nostro Paese, l'INAIL nella sua piattaforma WEB (www.inail.it), particolarmente affidabile e aggiornata su tali aspetti, offre attualmente un punto di riferimento per un monitoraggio di sicuro interesse che offre, ponderatamente, il dimensionamento di quanto convenga investire in sicurezza in una prospettiva elettivamente preventiva; avversando in tal senso il dover giungere a gestire logiche riparative, gravose per il singolo, l'azienda e la collettività del livello societario.

I modelli prevalenti dello Stress Lavoro Correlato:

A fronte di un'ampia letteratura su i modelli più rilevanti che sono stati utilizzati per spiegare dinamiche, antecedenti e conseguenti dello stress in azienda, si presenteranno ora tre modelli tra quelli di maggior impiego operativo e che hanno al contempo attratto maggior interesse della ricerca per le organizzazioni: il modello *Demand-control* (Karasek, 1979), il modello *Effort-reward imbalance* (Siegrist, Siegrist & Weber, 1986) e il modello di valutazione dello Stress proposto da Cooper e Marshall (1976).

Il *demand-control model* o modello domanda-controllo (DCM; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1992) – sicuramente importante da un punto di vista storico – presenta tuttavia consistenti criticità (su cui si tornerà più avanti). Nella proposta del DCM di Karasek vengono prese in considerazione due tipologie di variabili, le richieste lavorative (*job demands*) e il controllo lavorativo (*job control*), come possibili aspetti che, interagendo, possono contribuire alla genesi dello stress lavorativo. Le "richieste lavorative" possono essere di tipo fisico (es. lavori che richiedono frequenti e prolungati sforzi fisici) e di tipo psicologico (es. lavori che richiedono alta e sostenuta concentrazione e attenzione, ritmi di lavoro gravosi e/o inadeguati); la dimensione relativa al "controllo lavorativo" fa riferimento ai livelli di discrezionalità e di autonomia lavorativa a disposizione del lavoratore nel decidere prioritariamente come far fronte alle richieste. Secondo il DCM, dall'interazione di queste due dimensioni, scaturirebbero quattro specifiche condizioni lavorative: (1) elevate richieste lavorative e un basso grado di controllo porterebbero il lavoratore a sperimentare una condizione definita di *high strain*, caratterizzata dalla possibilità di sviluppare elevati livelli di "distress" (il fallimento adattivo della risposta psicofisiologica) nonché il rischio di sviluppo di problematiche fisiche e psicologiche (per esempio il rischio di sviluppo di malattie cardiovascolari). Al contrario, una condizione caratterizzata da (2) alte richieste lavorative e alti livelli di controllo, viene definita come *active*, ed è associata a bassi livelli di distress. Quest'ultima condizione può essere letta alla luce delle pionieristiche ricerche di Yerkes e Dodson (1908; cfr. Avallone, 2011) che hanno evidenziato come moderati livelli di "attivazione" (*arousal*) predispongano l'organismo all'azione, aumentando le potenziali performance. In altre parole, gli autori hanno osservato che gli individui sono in grado di raggiungere una prestazione ottimale in presenza di livelli di stress "moderati" (*eustress*), mentre ottengono prestazioni decisamente scadenti in presenza di una bassa ovvero alta attivazione. Una condizione caratterizzata da (3) basse richieste lavorative e un basso controllo viene definita *passive* ed è

caratterizzata, tra i vari aspetti, da alta frustrazione, da una percezione di una scarsa crescita professionale e da una generalizzata scarsa soddisfazione lavorativa. Infine, una condizione caratterizzata da (4) scarse domande ed elevato controllo è definita di *low strain* ed è caratteristica di un lavoro relativamente “stabile”. Il modello DCM ha messo in evidenza anche gli effetti a lungo termine. Un’esposizione prolungata a una condizione di *high strain* inibirebbe successivi tentativi di accettare le sfide che il lavoro potrebbe comunque offrire influenzando su quella dimensione psicologica definita *mastery*; la capacità di poter gestire situazioni ambientali potenzialmente stressogene. Un ambiente particolarmente attivo, che consente di sperimentare *mastery*, al contrario permette ai lavoratori di fronteggiare adeguatamente eventuali situazioni di *high strain*, stabilizzandosi nel tempo come un vero e proprio tratto caratteristico definito di “personalità proattiva”, che caratterizza la persona vocata a intraprendere sempre iniziative nella risoluzione dei problemi sul lavoro.

Il modello di Karasek è stato successivamente integrato ed espanso con integrazione di ulteriori variabili in grado, secondo gli autori, di approfondire lo studio della genesi dello stress lavoro-correlato. La più importante riguarda la considerazione del fattore del “supporto sociale percepito” (Karasek & Theorell, 1990). Il supporto sociale rifletterebbe la natura e la qualità dei rapporti interpersonali che intercorrono tra colleghi con esplicito riferimento al sostegno ricevuto, sia in termini strumentali sia socio-emotivi. Il supporto sociale percepito sarebbe concepito, in questo caso, come uno specifico fattore di protezione in grado di limitare le conseguenze negative degli *stressor*.

Seppur di grande portata euristica il modello di Karasek ha presentato nel tempo, come si è anticipato, evidenti limitazioni; in estrema sintesi, è apparso difficile misurare il concetto di *job control*, che sembra riferirsi a diversi ma non ben definiti aspetti che hanno a che fare, per esempio, con l’autonomia lavorativa. Oltretutto è apparso difficile – nonché fin troppo semplicistico – rappresentare il controllo lavorativo come l’unica risorsa disponibile per fronteggiare le richieste dell’ambiente. In altre parole, oltre ai livelli di autonomia decisionale, esistono, negli ambienti lavorativi, diverse e differenti risorse *intrinseche ed estrinseche* (non valutate dal modello e dunque destinate e rimanere sconosciute). Infine, tra le altre varie obiezioni, si accennerà soltanto, in questa sede, a come non sia risultato chiaro cosa l’autore del DCM intendesse con i termini “interazione” (o “*join effects*”) tra le richieste lavorative e l’ampiezza decisionale (*decision latitude*).

È tuttavia da sottolineare come il modello di Karasek sia attualmente applicato in molte realtà professionali (cfr. Buselli, Sallese, Fani, et al., 2011) con l'uso dello strumento misurativo “*Job Content Questionnaire*”, generato dal DCM, con finalità di studio e monitoraggio del rischio stress lavoro correlato.

Il modello *Effort-reward imbalance* (ERI) di Siegrist, Siegrist & Weber (1986), concepisce la genesi dello stress basandosi su un rapporto ponderato tra due fattori *estrinseci*, gli sforzi compiuti dal lavoratore e le ricompense, in termini di emolumenti, stima o opportunità di carriera. Questo modello si è candidato a prendere in considerazione alcuni aspetti psicosociali non approfonditi dal DCM di Karasek. Il modello ERI propone una linea di analisi in prima battuta abbastanza semplice: quando un individuo investe molte energie (sforzi) e riceve in cambio scarse ricompense, si genererebbe uno stato di disequilibrio caratterizzato da intense emozioni negative, malessere lavorativo e stress. I lavoratori esposti a tali condizioni di squilibrio tra sforzo e ricompense potrebbero attivarsi per riequilibrare la condizione nella direzione desiderata, riducendo gli sforzi o cercando di ottenere maggiori ricompense. Tuttavia, il permanere di una condizione prolungata di disequilibrio potrebbe portare l'individuo a drastiche e negative conseguenze, quali per esempio, l'abbandono del lavoro.

In successive rivisitazioni del modello da parte dello stesso Siegrist (1996) è stata inserita una variabile definita *overcommitment*, che si riferisce all'eccessivo coinvolgimento emotivo della persona nel lavoro. Questa dimensione *intrinseca* può interagire con l'eventuale presenza di una condizione oggettivamente (o *estrinsecamente*) riconosciuta di squilibrio tra sforzi e ricompense. In particolare, quando è presente un elevato *overcommitment*, le possibili conseguenze negative di uno squilibrio tra sforzi e ricompense potrebbero risultare particolarmente accentuate a causa di tale elevato coinvolgimento psicologico dell'individuo verso il suo lavoro.

Numerosi studi sviluppati per studiare le conseguenze riguardanti lo squilibrio tra sforzi e ricompense sul lavoro si sono concentrati maggiormente sugli esiti riguardanti la salute fisica. Per esempio Hanson et al. (2001) hanno rilevato come elevati sforzi e scarse ricompense possono rivelarsi correlati a problemi di salute fisica quali l'incremento significativo di patologie di natura cardiovascolare e psicosomatica. Inoltre, questi stessi studi hanno confermato che uno squilibrio tra sforzi e ricompense risulta spesso un antecedente di sviluppo di burnout lavorativo.

L'ultimo modello che si prenderà brevemente in esame è quello elaborato da Cooper (Cooper, 1986; Cooper & Marshall, 1976) che sembra originariamente ben sintetizzare le dinamiche di genesi dello stress lavoro-correlato. Il modello punta alla “complessità” arrivando a concettualizzare rapporti di sequenzialità e mutuo influenzamento tra fonti di stress, caratteristiche dell'individuo e strategie di coping a disposizione dell'individuo, focalizzando sugli effetti che lo stress induce sulla persona e nell'organizzazione.

In particolare, a fini di sintesi, il modello fa riferimento ai seguenti aspetti puntualizzati da Sutherland e Cooper (1988):

1. *Fonti di stress sul lavoro*, quali: fattori intrinseci al lavoro, ruolo più manageriale e meno subordinato, relazioni critiche con altre persone, clima organizzativo di incentivazione verso la carriera e la riuscita professionale, influenze dall'interfaccia casa-lavoro.
2. *Caratteristiche dell'individuo legate alla genesi dello stress*, quali: fattori biografici e demografici, comportamenti (definiti "di Tipo A") smisuratamente competitivi, aggressivi, con tendenza a voler fare e ottenere un elevato numero di cose in un limitato periodo di tempo e con effetti di eccessiva vulnerabilità nei confronti, per esempio, dello sviluppo di malattie cardiovascolari (infarto, ictus, ipertensione etc.).
3. *Presenza/assenza di strategie adeguate al fronteggiamento dello stress (coping)*.
4. *Effetti sull'individuo*: salute psicologica, salute fisica, soddisfazione lavorativa.
5. *Effetti sull'organizzazione*: morale basso, scarso rendimento lavorativo, alto tasso di turnover, alto tasso di assenteismo, diminuzione dell'efficienza lavorativa.

Il modello di Cooper pur riproponendo l'importante concetto di “adattamento” dell'individuo inquadrando lo stress in un rapporto, più o meno squilibrato, tra richieste e risorse a disposizione, presenta parimenti una concettualizzazione più complessa della genesi dello stress lavoro-correlato attraverso l'individuazione di specifiche componenti che intrecciano aspetti di natura sociale, organizzativa e individuale. Paradigmatica risulta infatti l'importanza che viene attribuita alle strategie di coping come possibili mediatori del processo di adattamento che intercorre nella "sistema individuo-organizzazione". Infatti, le strategie di coping pongono in risalto la componente soggettiva e psicologica legata alla percezione degli agenti stressogeni come possibili minacce e le modalità con le quali è possibile farvi fronte.

Il caso del Burnout

Definita come una sindrome, il burnout è stato concepito come una conseguenza derivante da un'elevata esposizione a stress lavorativo. La psicologa C. Maslach, che ha definito il costrutto, ne

ha delineato per prima le determinanti individuali e sociali (cfr. per es., Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Il *burnout* si differenzia rispetto agli altri esiti derivanti dallo stress lavoro-correlato perché si caratterizza maggiormente in relazione alle dimensioni psicologiche, interpersonali ed emotive che gli sono propri (Delle Fave & Bassi, 2007). Il burnout è definito infatti come una sindrome caratterizzata da tre principali dimensioni (Maslach, 1982): (i) *esaurimento emotivo*; (ii) *depersonalizzazione* con riferimento a un atteggiamento caratterizzato da freddezza e cinismo; (iii) *ridotta realizzazione personale*, connessa a un personale senso di fragilizzazione delle competenze e produttività resa.

Demerouti et al. (2001), nel tentativo di approfondire ulteriormente gli studi su questo fenomeno, hanno individuato due dimensioni che rappresenterebbero il nucleo principale (o *core*) di questa sindrome: l'esaurimento (*exhaustion*) e il disimpegno lavorativo (*disengagement*). Su tale linea di studio, questi autori hanno messo in evidenza come specifiche tipologie di "richieste lavorative" (per es., un orario di lavoro protratto, un ambiente poco confortevole, un'elevata pressione sui compiti da svolgere) sarebbero altamente correlate alla dimensione dell'esaurimento e come specifiche problematiche legate a carenti "risorse lavorative" (per es., retribuzione inadeguata, mancanza di opportunità di carriera, scarso supporto dei superiori) sarebbero primariamente correlate al disimpegno lavorativo. Nella vasta letteratura sul tema, altri autori hanno confermato che essere esposti a elevate richieste lavorative potrebbe rappresentare un predittore dell'esaurimento emotivo, mentre un'adeguata presenza di risorse lavorative sarebbe predittiva di un'elevata percezione di realizzazione personale e bassi livelli di depersonalizzazione (Martini & Converso, 2012). Altri studi hanno messo in evidenza come il burnout colpisca diverse tipologie di lavoratori, ma si presenti con maggior frequenza nelle professioni con alti livelli di "logorio emotivo", per esempio infermieri, insegnanti, operatori socio-sanitari. Questi professionisti sono esposti a un rischio più elevato di esaurire le loro risorse all'interno della relazione di aiuto con i rispettivi utenti (pazienti, studenti, assistiti, etc, cfr. Maslach & Goldberg, 1999). Nei casi più gravi, diviene spesso connotata da una marcata "depersonalizzazione" nella percezione degli utenti, con annessi comportamenti di cinismo, distacco e/o di manifesta violenza verso costoro. Tale dinamica si avvicina a quella descritta nella letteratura psicologica, da Haslam (2006), come "deumanizzazione" di una categoria sociale bersaglio (gli utenti finali).

Dallo Stress Lavoro Correlato al Benessere Organizzativo

Antonovsky (1987) ha sottolineato come lo stress sarebbe un fenomeno sostanzialmente inevitabile nelle organizzazioni in quanto le persone sarebbero continuamente soggette a entrare in contatto con micro-eventi potenzialmente di disequilibrio, che avversano un adeguato bilanciamento tra richieste ambientali e risorse disponibili. Nonostante questa considerazione, secondo altri autori, la maggior parte degli individui riuscirebbe comunque a ottenere e accumulare risorse finalizzate a mantenere un rapporto equilibrato con l'ambiente. Le persone, cioè, svilupperebbero e crescerebbero anche in circostanze potenzialmente stressanti, in quanto percepite in senso motivazionale piuttosto che di ostacolo al benessere personale. Il dualismo salute/malattia non diviene quindi così netto e meccanicistico come nel modello biomedico – che concepisce il concetto di salute come, de facto, assenza di malattia – ma può essere invece posto su un continuum dove, secondo Antonovsky (1996) l'individuo viene costantemente collocato, e dove egli stesso potrà posizionarsi puntando a raggiungere il “polo positivo” costituito dal raggiungimento del benessere fisiologico, psicologico e sociale. Se, come sostenuto da Antonovsky, la presenza di stress risulta fundamentalmente ineliminabile e gli individui sono motivati comunque dal raggiungimento del benessere, la variabilità delle risposte agli eventi stressanti è da ricercarsi principalmente nelle abilità dei singoli nel perseguire la salvaguardia della propria salute. Per questo, comprendere i fattori che portano le persone a muoversi (modo "locomotore"; cfr. Kruglanski, Thompson, Higgins, et al, 2000) verso il polo positivo del continuum, non si esaurisce analizzando esclusivamente come questi evitino la malattia, ma si muove piuttosto nella comprensione delle modalità con le quali gli individui perseguono attivamente la dimensione del benessere, utilizzando i mezzi che hanno a disposizione.

Con il progredire dei consensi epistemici, teorici ed empirici ricevuti dal paradigma della Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2001) – che si preoccupa di studiare le caratteristiche e i predittori del buon funzionamento psicologico degli individui, e delle risorse che avrebbero a disposizione per far fronte alle numerose sfide della vita – un recente filone di studi si è concentrato maggiormente sull'indagine degli aspetti “positivi” concernenti l'esperienza lavorativa. Più specificatamente si è cominciato a usare il termine di benessere organizzativo (Warr, 1999) come modalità complessa per definire uno stato organizzativo positivo non caratterizzato solo da assenza di malessere. Il benessere correlato al lavoro è stato così definito da Delle Fave e Bassi (2007):

In linea con la definizione dell'OMS, il benessere lavorativo non è sinonimo di assenza

di disagio, bensì stato completo di salute nelle sue componenti fisiche, psicologiche e sociali. (p. 153).

Su questa linea si è assistito così allo sviluppo di un ambito internazionale di studi definito di *Occupational Health Psychology* (Quick, 1999), con l'intento di indagare possibili correlati e predittori della salute occupazionale, attraverso un cambio del focus di studio che ha indubbiamente permesso di concepire l'organizzazione come entità complessa, multi-sfaccettata e dinamicamente inquadrata in un contesto dove la *Salute Organizzativa* è il risultato di processi virtuosi che, da una parte, non escludono un'assenza di "malessere" (stress lavoro-correlato, burnout, ecc), e dall'altra puntano sull'individuazione di fattori che concorrono promozionalmente a incrementare il benessere di individui e organizzazioni.

Avallone e Paplomatas (2005), in particolare, definiscono 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 (p. 65)

Anche in questa definizione risulta chiaro com' l'attenzione agli aspetti che definiscono il concetto di salute sia nettamente focalizzata su processi di tipo socio-organizzativi "positivi", con l'obiettivo ultimo di far raggiungere una condizione di "convivenza" ottimale alle comunità lavorative. Harter, Schindt & Keyes (2003), partendo da questa prospettiva, hanno individuato che un'organizzazione "in salute" è caratterizzata innanzitutto dalla presenza di sensazioni positive tra i lavoratori che possono condurre a maggiori livelli di felicità oltre che di produttività. In particolare, questi autori hanno messo in relazione il benessere organizzativo alla dimensione di *engagement*, in grado di indurre esiti indubbiamente virtuosi per l'individuo (per es., soddisfazione lavorativa, coinvolgimento, appagamento, interesse, etc.) e per l'organizzazione (performance degli impiegati, creatività, minori fenomeni di turnover, produttività). Su questa linea, Fredrickson (1998) ha proposto un modello denominato "*broad and build*" che descrive come le emozioni positive possano ampliare (*broad*) le risorse cognitive (come ad esempio l'attenzione) e costruire (*build*) risorse fisiche, intellettuali e sociali mentre Harter, Schindt & Keyes (2003), hanno sottolineato l'importanza di creare un ambiente lavorativo che presenti, in particolare, "emozioni positive" favorite dall'esistenza di alcuni essenziali aspetti culturali e

climatici dell'organizzazione quali una chiara definizione degli obiettivi e delle aspettative, un supporto di tipo materiale e strumentale per il raggiungimento degli obiettivi professionali, un coinvolgimento attivo dei lavoratori nel percepire il loro contributo come importante per il raggiungimento di fini e obiettivi aziendali, una valorizzazione delle competenze individuali, un senso di appartenenza e possibilità di crescita, sviluppo e apprendimento all'interno dell'organizzazione. A partire da queste evidenze, studi empirici hanno messo in luce come un posto di lavoro caratterizzato da queste dimensioni risulti più efficiente, produttivo e con marginalizzazione di fenomeni, tra gli altri, quali turnover e abbandono lavorativo.

In uno specifico studio, De Jonge et al. (2001) hanno testato la relazione esistente tra le caratteristiche del lavoro e il benessere psicologico di professionisti in campo sanitario, evidenziando come le richieste lavorative e il supporto sociale giuochino un ruolo determinante per il mantenimento e la promozione di soddisfazione lavorativa. Lo studio, inoltre, ha messo in luce come l'esaurimento emotivo potrebbe influenzare la percezione delle caratteristiche del lavoro e quindi anche delle stesse richieste lavorative. Avey et al., (2010) hanno promosso l'importanza del *capitale psicologico positivo* ("PsyCap") come fattore determinante il benessere generale dei lavoratori nonché delle loro performance professionali. In particolare lo PsyCap è definito da quattro tipi di risorse di natura cognitiva: l'auto-efficacia, la speranza, l'ottimismo e la resilienza. Gli autori individuano nella valutazione delle quattro dimensioni alla base dello PsyCap un indicatore globale di benessere percepito. La presenza di elevati livelli di PsyCap influenzerebbe la percezione (*appraisal*) delle circostanze e delle possibili conseguenze in maniera comunque più positiva e adattiva, incrementando così i livelli di benessere, quest'ultimo considerato come un'esperienza caratterizzata dalla presenza di affettività positiva e dalla corrispondente assenza di affettività negativa (Myers & Diner, 1995). Avey et al., (2010) hanno rilevato come i livelli di PsyCap rappresenterebbero una risorsa positiva "spendibile" negli ambienti lavorativi in una virtuosa relazione tra benessere psicologico, come risorsa individuale, ed esiti organizzativi positivi (cfr. Wright & Cropanzano, 2000).

Verso un modello integrato di Benessere Organizzativo: work engagement e job demands-resources model.

In questa parte del capitolo si farà prevalente riferimento al modello teorico Job Demands-Job

Resources (Bakker & Demerouti, 2007) oltre a quanto in via di definizione circa un *framework* valutativo sul benessere organizzativo (“Modello Integrato di Benessere Organizzativo e Job Engagement”, cfr., Tesi e Aiello, 2016) inquadrato in una prospettiva di individuazione della salienza delle richieste lavorative, delle risorse lavorative e delle risorse personali che definiscono la salute nei vari contesti lavorativi. Il *framework*, che si dota di uno specifico strumento valutativo, è anche progressione teorico concettuale del questionario "Valutazione rischi psicosociali" (Va.RP; Aiello, Deitinger & Nardella, 2012; cfr. Giannetti, Tesi & Aiello, 2015).

Il Work Engagement

L'engagement è un costrutto di tipo psicosociale che rappresenta un indicatore esemplare di benessere organizzativo. L'*engagement*, in ambito lavorativo, può essere definito come un'energia focalizzata e diretta al soddisfacimento degli obiettivi organizzativi. Nel tempo, si sono susseguite numerose definizioni di engagement in ambito organizzativo (cfr. Macey & Schneider, 2008). Kahn (1990) è stato uno dei primi autori a teorizzare l'engagement in termini di "grado di identificazione" dei membri di un'organizzazione con il proprio ruolo e, in tal direzione, Maslach e Leiter (1997) hanno proposto il job engagement come il polo opposto del burnout. Rothbard (2001) inquadra l'engagement come un costrutto motivazionale bidimensionale che include "attenzione" (come disponibilità cognitiva e tempo investito pensando al proprio ruolo) e "assorbimento" (come intensità della concentrazione dedicata al proprio ruolo) mentre Vinje & Mittlemark (2008) definiscono l'engagement legato a un lavoro "ricco di significati" che permetterebbe la piena espressione di valori individuali. La concezione di *engagement* a oggi più accreditata è quella di Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002) che definiscono il costrutto di *work engagement* come:

[...] una condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione e assorbimento. (p. 74).

Il vigore rappresenta la componente energetica o fisica del work engagement ed è caratterizzato dal possedere alti livelli di energia e "resilienza" di fronte alle difficoltà, dalla volontà di investire energie nei propri compiti e dalla persistenza nel portarli a termine anche fronteggiando particolari avversità o sfide lavorative. Il concetto di vigore è stato associato a quello di "motivazione intrinseca" (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2006). La motivazione intrinseca si attiverebbe

durante lo svolgimento di attività lavorative, che non sono legate strettamente a benefit economici, in grado di indurre piacere e soddisfazione per l'individuo.

La dedizione rappresenta la componente emotiva del work engagement. Fa riferimento all'esperienza di un forte coinvolgimento emotivo nel proprio lavoro sperimentando un senso di significato, entusiasmo, sfida e orgoglio in relazione al proprio ruolo e alla propria mansione. La dedizione è concettualmente vicina al costrutto di *job commitment* (Rusbult & Farrell, 1983) che rappresenta il legame psicologico di una persona con il proprio lavoro e/o la propria organizzazione. La dedizione tuttavia si configura come un fenomeno più ampio rispetto al *job commitment*: mentre questo rappresenta più propriamente un tipo di attaccamento psicologico alla professione (cfr. Meyer, Allen & Smith, 1990; Pierro, Tanucci, Cavalieri & Ricca 1992) la dedizione include aspetti emotivi decisamente più pregnanti e vocati alla proattività lavorativa.

Infine, l'assorbimento rappresenta la componente cognitiva del work engagement; si riferisce all'essere pienamente concentrati e immersi nel proprio lavoro avendo una certa difficoltà a distaccarsi. Infatti, sebbene le persone "engaged" sperimentino spesso stanchezza fisica e mentale alla fine della giornata lavorativa, costoro descrivono tuttavia questa sensazione come "piacevole" poiché associata ad un senso di forte realizzazione personale. L'assorbimento richiama il costrutto di flusso (*flow*, cfr., Csikszentmihaly, 1997; Salanova, Bakker & Llorens, 2006). Il flow si configura come uno stato mentale che permetterebbe all'individuo di immergersi totalmente in un'attività, in maniera così intensa da consentire alla persona di concentrarsi esclusivamente su quello che sta realizzando. La dimensione dell'assorbimento è stata inserita come costituente il work engagement solo in un secondo momento e rappresenta la sottodimensione concettualmente più nuova (Schaufeli et al., 2001) e allo stesso tempo più "debole" del costrutto. Alcuni autori (Gonzalez-Romà, Schaufeli, Bakker & Lloret 2006) sottolineano, infatti, come solo il vigore e la dedizione possano ben rappresentare un nucleo concettuale centrale per comprendere il *work engagement*.

Il work engagement risulta uno dei costrutti più studiati e accreditati nel panorama della *Occupational Health Psychology*. Il work engagement non si riferisce a una condizione specifica e momentanea, ma piuttosto a uno stato cognitivo-affettivo persistente nel tempo e non focalizzato esclusivamente su un oggetto, un evento o una situazione particolare (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2006). Numerosi studi hanno mostrato come i lavoratori "engaged" mostrino alti livelli di energia e di auto-efficacia che permetterebbero loro di influenzare

positivamente gli eventi e le loro vite (Bakker, Westman & Van Emmerik, 2009). Il work engagement rappresenterebbe cioè una predisposizione positiva verso il lavoro grazie alla quale gli individui sarebbero essi stessi promotori di benessere nelle organizzazioni attraverso un'attitudine alla proattività verso la propria professione sperimentando, inoltre, sentimenti di apprezzamento e di successo in relazione alla loro professione.

Il work engagement è risultato spesso associato ad atteggiamenti positivi nei confronti del lavoro e dell'organizzazione, soddisfazione lavorativa, impegno, performance lavorative, innovazione, scarsa intenzione di abbandonare il proprio posto, comportamenti organizzativi positivi come l'iniziativa personale e motivazione ad apprendere (Schaufeli & Bakker, 2004). Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2009) hanno evidenziato che lavoratori con elevati livelli di work engagement riescono a mobilitare "spiralì virtuose" di creazione di risorse lavorative e personali che mutualmente tornano a incentivare e ricadono, amplificandolo, sul work engagement. Bakker, Van Emmerik e Euwema (2006) hanno inoltre messo in evidenza come il work engagement possa risultare per certi versi "contagioso", rilevando come lavoratori *engaged* – ottimisti e con atteggiamenti proattivi – influenzino i loro colleghi promuovendo, per esempio, un più efficace lavoro di gruppo. Infine, l'engagement sarebbe direttamente correlato alla salute, promuovendo bassi livelli di distress e depressione e una bassa incidenza di disturbi psicosomatici come rilevato da Peterson et al. (2008), che osservano in infermieri e operatori sanitari con elevati livelli di work engagement meno problemi di natura fisica (come dolori alla schiena e al collo), nonché minori livelli di ansia e depressione. Livelli crescenti di engagement, sebbene possano giungere a determinare il fenomeno dell'"overengagement" (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011), sembrerebbero ben distinguibili da forme "patologiche" note in letteratura come "Workaholism" (cfr.; Beckers, van der Linden, Smulders et al., 2004), sul quale fenomeno si rimanda alla recente rassegna di Kravina e Falco (2013).

Il modello Job Demands-Resources

Il costrutto di work engagement trova un particolare sviluppo concettuale e operativo all'interno del framework offerto dal "Job Demands-Resources Model" (JD-R) di Bakker e Demerouti, (cfr. 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Questo modello si pone in diretta continuità con gli approcci descritti precedentemente e riguardanti la genesi dello stress lavoro-correlato ma ne amplia esponenzialmente la portata euristica, la flessibilità e i risvolti applicativi. In particolare, rispetto ai

modelli DCM ed ERI, che si basano sull'assunto che determinate variabili individuate a priori (es. scarso controllo, elevati sforzi psicologici e fisici, scarse ricompense, etc) possano ingenerare stress lavoro-correlato, il modello JD-R si basa sull'assunto che ogni tipo di occupazione possa presentare specifiche tipologie di richieste lavorative (job demands) e risorse lavorative (job resources) correlabili alla salute lavorativa. Risulta quindi evidente come questo modello permetta lo studio dei fenomeni associati allo stress, consentendo ai ricercatori di utilizzare un pool decisamente più ampio e convincente di variabili antecedenti del benessere organizzativo, che scaturiscono dalla più attenta e approfondita analisi dei contesti organizzativi (Bakker & Demerouti, 2007).

Il modello JD-R chiarisce come le "richieste lavorative", siano aspetti fisici, psicologici, sociali od organizzativi da inquadrare come "costi" per l'individuo, potenzialmente legate dunque alla genesi di malessere organizzativo. Esempi di richieste lavorative sono un'elevata pressione sul lavoro, un ambiente poco confortevole o delle relazioni di lavoro emotivamente disfunzionali. Le job demands non sono necessariamente negative, ma si trasformano in *stressor* qualora particolari sforzi sostenuti dai lavoratori non prevedano modalità compensative (Meijman & Mulder, 1998), o meglio quando a fronte di richieste molto elevate il lavoratore o l'organizzazione non dispongono di risorse adeguate per permetterne la corretta gestione.

Le job resources, o risorse lavorative, riguardano quegli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi che risultano funzionali al raggiungimento di determinati obiettivi lavorativi. Inoltre, servono a ridurre l'impatto negativo delle job demands e i relativi costi fisici e psicologici a esse associate, potenziando la crescita personale, l'apprendimento e lo sviluppo di "cittadinanza organizzativa" dell'individuo (Bakker & Demerouti, 2007). Alcuni esempi di job resources sono rappresentati dalla retribuzione, dalle opportunità di carriera, dalla sicurezza lavorativa, da elevati livelli di autonomia, dalla partecipazione a processi di *group decision making*, dalla chiarezza di ruolo e dal supporto sociale.

Le risorse personali, così come le risorse lavorative, sembrano altresì avere un ruolo cruciale all'interno del modello JD-R. Le risorse personali sono aspetti di carattere fisico, psicologico, emotivo e sociale che caratterizzano gli individui e che stimolano la crescita e lo sviluppo personale. Sono collegate alla capacità di raggiungere obiettivi e al fronteggiamento degli eventi avversi e si riferiscono, inoltre, alla capacità individuale di agire con successo, di controllare e di avere un impatto sul proprio ambiente (cfr. Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Alcuni esempi di risorse personali sono: l'auto-efficacia, l'autostima, l'ottimismo, la resilienza, il coping.

Come evidenziato, l'aspetto fondamentale e distintivo del modello JD-R è la sua versatilità, prevedendo che per diverse professioni esistano tipizzazioni specifiche di richieste e risorse che descrivono in maniera più precisa e puntuale le caratteristiche della professione stessa. Così, per esempio, nelle professioni sanitarie o di aiuto ove gli operatori si trovano costantemente a contatto con l'utenza, una particolare tipologia di richiesta lavorativa potrebbe essere rappresentata dall'elevato grado di coinvolgimento emotivo con gli assistiti o un necessario orario lavorativo notturno, mentre una tipologia di risorsa lavorativa potrebbe riguardare, tra le altre, il supporto sociale dei colleghi e la chiarezza nella definizione degli obiettivi. Questo approccio consentirebbe quindi di raffinare la fase di valutazione preliminare prevista dal D.lgs 81/2008, in quanto diverrebbe importante selezionare variabili (richieste e risorse) che tengano conto delle specificità dei contesti organizzativi o delle caratteristiche e peculiarità che ricorrono in specifiche professioni.

I processi del modello JD-R

Il modello JD-R concepisce la genesi del benessere organizzativo sulla base di due processi che prendono in esame lo specifico ruolo di richieste e risorse lavorative e personali come predittori di determinati esiti organizzativi (Bakker & Demerouti, 2007).

- *Health impairment process*: particolari tipi di richieste lavorative croniche, che si riscontrano di frequente in professioni inadeguatamente definite e/o progettate, e che tendono a logorare le risorse fisiche e mentali dei lavoratori e a condurre a elevati livelli di stress e burnout; dunque ponendo chiari effetti negativi sulla salute dei lavoratori e dell'organizzazione.
- *Motivational process*: relativi alla presenza di risorse lavorative e personali in grado di sviluppare alti livelli di work engagement, bassi livelli di strain ed elevate performance. Le risorse lavorative e personali contribuiscono a far emergere motivazione intrinseca, promuovendo la crescita e lo sviluppo personale, risultando così funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi. Attraverso la soddisfazione di tali bisogni primari e degli obiettivi lavorativi, le risorse lavorative e personali possono incrementare i livelli di work engagement e di rimando, in ottica sistemica, il benessere organizzativo.

Sulla base di questo quadro, una recente prospettiva di studio denominata "della Conservazione delle Risorse" (Hobfoll, 2001), sottolinea come l'acquisizione di risorse lavorative e personali

possa attivare una "spirale di guadagno" di ulteriori risorse attraverso la quale le persone cercano di potenziare determinati tipi di opportunità/risorse (materiali, sociali, personali ed energetiche) innescando quindi un circolo virtuoso in grado di promuovere, ma certamente anche mantenere, il benessere nelle organizzazioni.

Interazione tra Richieste Lavorative e Risorse Lavorative e Personali

Il modello JD-R prevede inoltre che richieste lavorative e risorse lavorative e personali interagiscano nel produrre effetti sul benessere organizzativo. In particolare:

- *Buffer Hypothesis*: le risorse lavorative e personali possono attenuare l'impatto delle richieste lavorative sullo stress lavorativo e sul burnout agendo come "fattori di protezione organizzativa" (Bakker et al., 2003).
- *Booster hypothesis*: l'impatto delle risorse lavorative e personali sul *work engagement* sarebbe particolarmente rilevante quando le richieste lavorative elevate, intrinseche ad un contesto organizzativo virtuoso, agiscono come fattori di "sfida" o motivazionali.

Riassumendo, è possibile affermare che risorse lavorative e personali, indipendentemente o in combinazione tra loro, possono influenzare il benessere organizzativo (soprattutto in una condizione in cui le richieste lavorative risultano elevate), e condurre altresì a migliori performance lavorative. In secondo luogo, il modello descritto mette in risalto il ruolo delle risorse lavorative e personali come fattori in grado mitigare gli effetti negativi delle richieste lavorative sui livelli di burnout o work engagement, soprattutto in contesti organizzativi scarsamente definiti e mal progettati.

Reciproca relazione tra Job Demands, Job Resources e Work Engagement

È stato infine messo in evidenza che esisterebbe una reciproca relazione tra richieste lavorative e risorse lavorative e personali sui livelli di work engagement e quindi di benessere organizzativo (Bakker, 2011, Xanthoupolou et al., 2009). Se, come sopra discusso, numerose evidenze hanno mostrato che richieste e risorse lavorative e personali influenzano i livelli di benessere organizzativo, è risultato altresì significativo il ruolo che il work engagement esercita nel "plasmare" il contesto organizzativo. Tale fenomeno è stato chiamato *job crafting* e rappresenta le azioni che intraprendono i lavoratori con alti livelli work engagement per modellare, ridefinire e cambiare proattivamente alcuni aspetti legati al loro lavoro – e l'ambiente in cui operano

(Wrzesniewski & Dutton, 2001) – attraverso un processo a spirale di acquisizione e creazione di nuove risorse lavorative. Come sottolineato, lavoratori "engaged" possono agire proattivamente sull'ambiente lavorativo creando risorse attraverso il team building, la promozione di reti e il supporto sociale verso i colleghi. Dimensioni che, a loro volta, sono correlate, attraverso una spirale di guadagno di risorse, a un successivo sviluppo di work engagement tra gli attori organizzativi. Tuttavia è facile intuire come il processo possa assumere anche una connotazione negativa quando lavoratori che sperimentano alti livelli di stress o burnout percepiscono le medesime richieste lavorative come più gravose rispetto agli altri colleghi. Essi, cioè, contribuirebbero in maniera diretta alla creazione di un "clima avverso" all'interno del contesto lavorativo (Bakker & Schaufeli, 2000) con i conseguenti esiti negativi. In definitiva, il fenomeno del *job crafting* prevede che le persone non siano dei fruitori passivi di informazioni provenienti dal loro ambiente organizzativo, ma risultino invece attivamente orientati ridefinire e co-costruire la percezione del loro stesso contesto lavorativo (Daniels, 2006) attraverso un più volte denominato processo virtuoso di creazione di risorse, siano esse a carattere più personale o organizzativo.

Una scheda per la valutazione del benessere organizzativo entro il "Modello Integrato di Benessere Organizzativo e Job Engagement".

Per la valutazione del Benessere Organizzativo quanto in Tavola 2 ricolloca una modalità pratica nella prospettazione del "Modello Integrato di Benessere Organizzativo e Job Engagement" (Tesi & Aiello, 2016) in termini di progressione esemplificativa di una metodologia di studio inizialmente qualitativa, base per un necessario approccio psicometrico allo studio dei fenomeni riguardanti il benessere organizzativo. Per quanto detto circa la rilevazione delle (A) "Job Demands", (B) "Job Resources" (C) "Personal Resources" come macrocategorie (cfr. Giannetti, Tesi & Aiello, 2015), previste dal modello Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007), vengono qui presentati, in forma sintetica, i risultati della iniziale parte qualitativa di uno studio condotto per indagare le dimensioni correlate – e determinanti – il benessere organizzativo di un particolare campione di operatori sociali (assistenti socio sanitari, assistenti di base, educatori, animatori, cfr., Giannetti & Tesi, 2015). Nel dettaglio, tali operatori sociali hanno preso parte a diverse sessioni di focus group (discussioni di gruppo con tema focalizzato) nei quali i ricercatori – seguendo una griglia semi-strutturata di domande – hanno sollecitato i partecipanti a esprimersi sugli aspetti più salienti del loro lavoro in termini di (A) richieste, (B) risorse lavorative e (C)

risorse personali. Le discussioni sono state opportunamente registrate, integralmente trascritte e sottoposte ad analisi discorsiviste e di contenuto. In Tavola 2 sono in particolare riportate schematicamente: (i) le dimensioni relative alle macrocategorie di richieste e risorse lavorative e personali, (ii) le categorie più specifiche emerse dall'analisi di contenuto e (iii) alcuni esempi di estratti dai trascritti, individuate e ricondotte alle categorie specificate. L'indagine ha permesso non solo di individuare – direttamente dalla voce e dalle percezioni degli operatori – le tipologie di richieste e risorse significative *nel loro specifico contesto lavorativo*, ma ha altresì garantito una prima "presa di consapevolezza" delle problematiche legate al benessere organizzativo. Le *best practices* metodologiche prevedono inoltre di affiancare a studi esplorativi, come detto, di natura inizialmente qualitativa, indagini più estese di carattere statistico-quantitativo (ad esempio tramite strumenti metrico-scalari validati e attendibili; cfr. Aiello, Deitinge e Nardella, 2012), volte a indagare *quanto* alcuni fenomeni riscontrati siano presenti e “pesino” sul benessere delle organizzazioni. Difatti, solo attraverso una visione pluridimensionale dei problemi relativi al benessere si può giungere a poter comprendere una visione "olistica", più volte richiamata in questo volume (cfr. in particolare il contributo di G. Bellandi), in grado di fornire un quadro operativo del contesto lavorativo, fornendo all'esperto di risorse umane, indicazioni per la pianificazione progettuale di soluzioni pratiche su specifici interventi di natura sistemica (focalizzati cioè simultaneamente sugli individui-*nelle*-organizzazioni) volti a incrementare la salute e il benessere dell'intero assetto organizzativo, nella sua complessità.

Tavola 2: Indicatori di Benessere Organizzativo (adattato da Giannetti Tesi & Aiello, 2015)

<i>Macrocatgoria</i>	<i>Area Generativa</i>	<i>Esempi di estratti dai trascritti</i>
JOB DEMAND	Conflitti e Difficoltà comunicative con i colleghi.	“C’è grande difficoltà da parte del gruppo, in alcuni colleghi, di confrontarsi”
	Criticità lavoro/vita privata.	“Si vivono spesso e volentieri certe situazioni di colleghi che purtroppo portano a lavoro i propri problemi e perciò devi anche sobbarcarti i loro, le loro ansie, le loro tensioni durante un turno e con i ragazzi a volte in crisi e non è sempre semplice, devi un po’ mediare”
	Mancanza di collaborazione tra famiglie degli utenti e operatori.	“La metà dei progetti cioè quando... da quant’è che lavoro, cioè son saltati per colpa delle famiglie.. no? Cioè purtroppo...”
	Richieste Emotive.	“[Si parla dei colleghi] si vede che non

		sono in grado di gestire carico emotivo che ti da questo tipo di lavoro.”
	Carico Lavorativo.	“Mi riferisco alle strutture residenziali che è un carico di lavoro pesante soprattutto a livello psichico.”
	Difficoltà ad attribuire un "senso" al lavoro.	“Avere più chiaro "a cosa serve" e "qual è l'obiettivo" del nostro lavoro nella cooperativa e nella struttura.”
	Confusione nei ruoli e nelle mansioni.	“Io comunque sono ADB non sono un educatore, che ne so, richieste di somministrare farmaci per lunghi periodi di tempo e non sei un infermiere, richieste di andare a incontri con psichiatri con utenti psichiatrici di fuori come terrazzi, non sono un educatore.”
JOB RESOURCE	Supporto dei colleghi.	“Noi lavoriamo uno a uno, però, secondo me, nel nostro gruppo riusciamo a superare la solitudine e le difficoltà che si possono avere attraverso, appunto, una forte condivisione con i colleghi.”
	Ricompense, equità e giustizia organizzativa.	“Sentire che quando lavori comunque sei apprezzato e secondo me è importante anche il lato economico”
	Flessibilità e autonomia lavorativa.	“La flessibilità e quindi la capacità di lavorare su più servizi, quindi di intendere anche la mobilità come risorsa”
	Partecipazione e condivisione informazioni.	“Disponibilità da parte di chi deve prendere le decisioni a mettersi più in gioco lui stesso nel senso arrivare a spiegare il perché è arrivato a prendere una decisione”
	Qualità percepita dell'ambiente lavorativo.	“Lavorando in una villa è già piacevole di suo entrare a lavorare”
	Buone politiche di gestione dello sviluppo delle risorse umane.	“La supervisione, soprattutto quest'anno s'è fatto un bel tipo di supervisione, per me è stata molto utile, abbiamo fatto dei lavori diversi, non era la solita supervisione dove parlavi e abbiamo fatto le sculture e insomma una cosa nuova secondo me è stata utilissima”
PERSONAL RESOURCE	Competenze emotive e relazionali.	“Penso sia importante conoscere le emozioni e anche per poterle gestire nel modo giusto”