

Michela Loi, Benedetta Bellò, Veronica Mattana

Valutazione del rischio stress lavoro correlato: il caso di una pubblica amministrazione

Associazione Res Psicologica

RIASSUNTO. L'articolo descrive un caso di valutazione dello stress lavoro correlato basato su una metodologia oggettiva (Romano, 2009), condotto presso una pubblica amministrazione. Per la valutazione si è fatto ricorso alle schede predisposte dall'Ispesl(2010) e successivamente aggiornate dall'INAIL (2011), le quali sono state completate durante 7 focus group che hanno visto coinvolti 45 lavoratori (40% del personale strutturato e non), suddivisi in gruppi omogenei in riferimento al servizio di appartenenza, al lavoro di front-office vs back-office e alla sede di lavoro. Adottando la prospettiva della Grounded Theory, l'analisi del contenuto dei focus group ha permesso di estrapolare ulteriori tre fattori di rischio rispetto a quelli presenti nelle schede adottate, quali: (a) la qualità della comunicazione, (b) le relazioni con e tra i vertici e (c) ulteriori specifiche di comportamenti discriminatori. Sulla base dei risultati emersi, si suggerisce di considerare i fattori sopra evidenziati, al fine di condurre una valutazione più approfondita di rischio da stress lavoro correlato, specificamente per quanto concerne le pubbliche amministrazioni.

Parole chiave: valutazione stress lavoro correlato, pubblica amministrazione, metodologia qualitativa, potenziali stressor.

ABSTRACT. The paper describes a case study of work related stress assessment in a public administration, based on an objective methodology (Romano, 2009). The Ispesl forms (2010) have been used to perform the assessment. They have been filled during some focus group in which 45 workers have been involved, divided into 7 homogeneous groups relying on their department, back-office vs front-office typology of work and the office collocation. According to the Grounded Theory perspective, through the content analysis three further risk factors arose, comparing to the Ispesl forms, such as: (a) the quality of communication, (b) the relationship among and with leaders and colleagues, (c) the presence of discriminatory behaviours. Hence, on the basis of the results, mostly for a deeper analysis of work related stress assessment in a public administration, we suggest to consider these further risk factors.

Key words: work related stress assessment, public administration, qualitative methodology, potential stressors.

Introduzione

Il recente assetto normativo italiano relativo alla valutazione del rischio stress lavoro correlato, basato sull'Accordo Quadro Europeo dell'8 Ottobre 2004, recepito dal D.Lgs. del 9 aprile 2008 n. 81 e corretto dal D.Lgs del 3 agosto 2009 n. 106, presenta importanti novità e sfide (Deitinger, Nardella, Bentivenga, Ghelli, Persechino e Iavicoli, 2009), non solo sul piano procedurale, ma anche su quello delle responsabilità e della collaborazione tra diversi profili professionali coinvolti. In ottemperanza alle norme, ogni realtà organizzativa, a partire da gennaio 2011, ha dovuto avviare il processo di valutazione del rischio da stress lavoro correlato. Rispetto a tale assetto normativo, che non affronta in maniera diretta le questioni connesse agli approcci e ai metodi di valutazione dello stress da lavoro correlato (Argentero, Bruni, Fiabane, Scafa e Candura, 2010), una prima definizione metodologica è stata predisposta dall'Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che in data 18 novembre 2010, ha approvato le indicazioni metodologiche della Commissione Consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro. Secondo la metodologia predisposta, la valutazione segue due fasi. Una prima fase è basata sulla raccolta di indicatori di natura oggettiva connessi a: (1) fattori sentinella, come indici infortunistici, assenze per malattia; (2) fattori di contenuto del lavoro, riconducibili alle condizioni dell'ambiente di lavoro, ritmi e carico lavorativi e (3) fattori di contesto, aventi come oggetto di analisi i processi dell'organizzazione del lavoro. La seconda fase, definita come valutazione approfondita e che segue la prima fase laddove quest'ultima rilevi fattori di rischio da stress, include nell'analisi valutativa elementi di natura soggettiva, che possono essere rilevati attraverso questionari strutturati oppure interviste semi-strutturate e l'utilizzo dei focus group.

Tuttavia, la questione metodologica, nella pratica valutativa, presenta ancora margini di incertezza e di potenziale arricchimento, e in linea con gli indirizzi della Commissione Consultiva, l'esperienza valutativa, in questo campo, dovrebbe essere accompagnata da percorsi di riflessione da parte dei professionisti e dovrebbe dare origine a occasioni di scambio e monitoraggio rispetto ai percorsi scelti, nonché ai risultati ottenuti, al fine di

elaborare e fornire strumenti e procedure sempre più efficaci di *assessment* (Zovi, Parente, Costantin, Marcuzzo, Iavicoli, De Carlo e Bartolucci, 2011).

In linea con tale prospettiva, il presente contributo riporta un percorso di valutazione dello stress lavoro correlato condotto all'interno di una pubblica amministrazione, che ha permesso di evidenziare nuovi fattori che si suggerisce di tenere in considerazione al fine di poter cogliere al meglio alcune delle situazioni di lavoro tipiche delle odierne organizzazioni e potenzialmente stressogene.

Metodi e materiali

L'articolo focalizza l'attenzione sulla proposta metodologica avanzata dall'Ispesl (2010) e aggiornata dall'INAIL (2011), per la valutazione del rischio stress lavoro correlato e, nello specifico, offre una proposta di integrazione dei fattori oggettivi, con nuovi elementi emersi dalla valutazione operata in una pubblica amministrazione.

La proposta metodologica dell'Ispesl-Inail si inquadra all'interno degli approcci di natura oggettiva alla valutazione del rischio stress lavoro correlato (Romano, 2009), individuati nel documento della Società Italiana di Medicina del Lavoro e Igiene Industriale.

In linea con la metodologia proposta, nel caso qui presentato, la valutazione del rischio stress lavoro correlato è stata preceduta da: a) una assemblea generale, durante la quale sono stati comunicati a tutti i dipendenti (compresi i vertici) gli obiettivi della rilevazione; b) una riunione con il medico competente, i responsabili della sicurezza e della protezione e prevenzione e il rappresentante per la sicurezza dei lavoratori, con i quali è stata condivisa la metodologia dell'intervento.

Strumenti

Le schede sono suddivise in tre macro-fattori declinati in aree di indicatori; i macro-fattori sono relativi a: 1) indicatori aziendali, 2) indicatori di contesto del lavoro e 3) indicatori di contenuto del lavoro. Le schede sono state compilate durante sette *focus group*, nei quali sono stati affrontati i seguenti temi:

- cosa si intende per buon clima organizzativo;
- cosa si intende per stress sul lavoro;
- valutazione personale sul clima nella propria organizzazione;
- difficoltà/criticità degli aspetti che possono essere fonte di stress organizzativo;
- criticità negli aspetti legati al contesto lavorativo: comunicazione, cultura organizzativa, suddivisione di ruoli e compiti, meccanismi di evoluzione della carriera, autonomia e controllo del lavoro, rapporti interpersonali, conciliazione vita privata/lavorativa (orario e interfaccia casa/lavoro), ambiente, pianificazione dei compiti, carico e ritmo di lavoro, gestione dei tempi lavorativi.

Procedura

La rilevazione si è articolata in tre fasi riportate di seguito.

Fase 1: definizione e composizione dei gruppi target

Sono stati presi in considerazione l'organigramma organizzativo-funzionale e le tipologie contrattuali presenti all'interno della PA al fine di comprendere e definire come procedere per la composizione del gruppo o gruppi di lavoratori (Frascheri, 2009).

Si è proceduto con un campionamento casuale, lasciando, tuttavia, piena libertà alle singole persone di decidere di prendere parte o meno ai *focus group*. Delle persone selezionate, solo due hanno chiesto di non partecipare per ragioni che esulano dalla rilevazione descritta. In totale, sono stati condotti 7 *focus group* ai quali hanno partecipato 45 dipendenti, che rappresentano circa il 40% della popolazione di riferimento.

Al fine di garantire l'omogeneità e la partecipazione di un numero adeguato di partecipanti (6-12) per ciascun gruppo, i lavoratori sono stati selezionati in riferimento al servizio di appartenenza, alla funzione e/o all'affinità tra le funzioni svolte.

Inoltre, dal confronto con i responsabili delle risorse umane e in sede di riunione con i rappresentanti della prevenzione e protezione dei lavoratori, è emersa la necessità di tener conto anche della differenziazione tra lavoratori che operano prevalentemente come *front-office* o nel *back-office* e dell'afferenza dei lavoratori alle due diverse sedi presso le quali è dislocata la PA considerata.

Infine, per la composizione dei gruppi sono state garantite le pari opportunità (variabili di genere e tipologia contrattuale) con una equa partecipazione di entrambi i generi e delle diverse tipologie contrattuali.

Fase 2: rilevazione dati oggettivi aziendali

Il servizio Risorse Umane ha fornito i dati relativi agli indicatori aziendali per gli anni 2008, 2009 e 2010. Si è proceduto, pertanto, alla raccolta dei dati oggettivi per ciascuno dei gruppi rilevati.

Fase 3: realizzazione dei focus group

Si è proceduto alla realizzazione dei sette *focus group*, uno per ciascuno dei gruppi target individuati. Tutti i *focus* sono stati condotti nel periodo compreso tra febbraio e aprile 2011 e hanno avuto una durata di 60-90 minuti ciascuno.

L'impiego del *focus group* ha consentito di valorizzare al massimo le testimonianze dei singoli partecipanti e dei gruppi target, considerata la complessità delle problematiche affrontate, le non sempre esplicite difficoltà a dichiarare situazioni o elementi stressogeni, l'esigenza di individuare soluzioni per il futuro.

All'inizio di ciascun *focus group*, sono stati ribaditi gli obiettivi degli incontri ed è stata rimarcata l'importanza di ciascuno dei partecipanti nel contribuire a offrire una visione il più possibile completa della percezione di benessere lavorativo e di stress; via via che si è proceduto nella discussione, sono stati approfonditi i fattori di rischio sopra descritti, seguendo la metodologia a imbuto (Stagi, 2000) e ponendo attenzione agli elementi di distinzione e opposizione tra i partecipanti (Krueger, 1994).

Previo consenso dei partecipanti, tutti i *focus* sono stati registrati e successivamente trascritti. L'analisi dei dati,

che ha seguito l'approccio metodologico riconducibile alla *Grounded Theory* (Strauss e Corbin, 1998) ha consentito di analizzare il processo lavorativo, le procedure messe in atto e di evidenziare tutti gli elementi riconducibili ai macro problemi che contraddistinguono l'organizzazione nel suo complesso.

Campione

L'amministrazione pubblica coinvolta nella ricerca ha un totale di 117 dipendenti, di cui 20 con un contratto di lavoro di somministrazione e altri 20 che, pur lavorando all'interno dell'organizzazione, dal punto di vista contrattuale afferiscono a una società esterna. Nella valutazione del rischio stress lavoro correlato sono state coinvolte tutte le tipologie di lavoratori.

Risultati

Partendo dalle indicazioni dell'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute del lavoro che suddivide in due macro categorie i fattori di rischio correlati allo stress, nella fattispecie, a) quelli relativi al contesto di lavoro, di natura gestionale e b) quelli relativi al contenuto del lavoro, di natura organizzativa (in linea con gli studi di Hacker, 1991), la ricerca presentata, forte della metodologia qualitativa utilizzata, propone un arricchimento nella classificazione di fattori che possono essere causa di stress sul lavoro.

Dai risultati emersi dai *focus group*, infatti, da un lato, i fattori presenti nelle schede adottate si arricchiscono di sfumature nuove, dall'altro, emergono fattori non contemplati nelle stesse, quale causa di stress lavoro correlato.

La trattazione dei suddetti fattori si conclude con una proposta di dicitura per l'identificazione degli stessi e l'inserimento in future schede di valutazione dello stress lavoro correlato sul modello delle schede Ispesl-INAIL (2010; 2011).

Comunicazione

La comunicazione è un indicatore relativo alla funzione e cultura organizzativa, che risulta essere declinata in diciture quali: "presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheche, internet, ecc.)" e "presenza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale". Dall'analisi dei contenuti del *focus group* emerge che gli indicatori menzionati non sono sufficienti a definire le criticità associate alla comunicazione. Infatti, sono emersi due ulteriori aspetti a completamento dell'indicatore, quali: a) Ostacoli fisici e strumentali alla comunicazione; b) Comunicazione interna per compartimenti stagni.

Ostacoli fisici e strumentali alla comunicazione

Tale indicatore, rispetto all'articolazione delle schede adottate, mette in rilievo un ostacolo alla comunicazione interna che può innescare, a catena, inefficienze e disservizi la cui gestione può diventare potenzialmente stressogena. Tale ostacolo è la distanza fisica tra gli uffici. Nonostante l'utilizzo delle nuove tecnologie possa potenzialmente ridurre le difficoltà ad esso legate, la dislocazione in edifici diversi

e distanti tra loro può costituire un ostacolo allo scambio delle informazioni e inficiare la qualità della comunicazione interna, come si evince dal seguente stralcio:

Sarebbe utile avere una sede anziché tre. Prima di tutto perché ci sono tante persone con cui noi possiamo lavorare che conosciamo soltanto perché vediamo il nome scritto sulla carta, ma non li abbiamo mai visti in faccia. O magari non ci ho neanche mai parlato al telefono.

Comunicazione interna per compartimenti stagni

Nonostante in risposta all'indicatore delle schede Ispesl (2010) che recita "presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheche, internet, ecc.)", sia stata rilevata la presenza di tali strumenti all'interno della pubblica amministrazione coinvolta dalla presente indagine, l'esplorazione qualitativa ha permesso di arricchire il dato, focalizzando l'attenzione sulla qualità della comunicazione, facendo emergere una carenza di scambio e condivisione tra il personale. La ricerca ha evidenziato, in particolare, la presenza di sistemi comunicativi funzionanti per compartimenti stagni, caratterizzati dallo sviluppo di consuetudini di scambio intra-ufficio e settoriale, come si evince dai seguenti stralci:

Qualche volta possiamo allargarci all'ufficio a fianco, ma di solito sappiamo solo quello del nostro ufficio. Non sappiamo come si sta muovendo in generale l'organizzazione.

Se c'è un trasferimento di personale, l'ordine di servizio di un'area sembra quasi che venga comunicato a loro e ai pochi colleghi vicini. E invece deve essere una cosa [...] di tutto l'ente.

La modalità di utilizzo dei sistemi comunicativi presenti, se segue una logica di frammentazione dei processi, come nei casi citati, è emerso avere ripercussioni per il personale, soprattutto per coloro che hanno funzioni di raccordo. Si pensi, per esempio, alle segreterie generali o al personale di *front-office*. In questi casi è possibile che si originino ritardi per informazioni non ottenute nei tempi necessari e/o si commettano errori (es.: fornire informazioni errate agli utenti o colleghi).

Archiviazione e valorizzazione delle attività svolte

Sempre nell'ambito funzione e cultura organizzativa della scheda, un altro indicatore rilevante, emerso dai risultati dei *focus group*, è quello riguardante la archiviazione funzionale e la valorizzazione delle attività svolte. Infatti, anche a causa della non avvenuta informatizzazione di molte procedure e della lontananza, anche fisica, tra uffici, spesso aumenta la lentezza e l'inefficienza delle procedure, e le persone percepiscono come inutile il proprio lavoro, come dimostrato dai seguenti stralci:

Spesso fai delle cose che ti rendi conto che sono delle ripetizioni o sono dei lavori inutili e questo fa venir meno il piacere di stare al lavoro.

Eccessiva burocratizzazione

Il problema dell'esistenza di procedure eccessivamente burocratizzate si colloca nella parte delle schede che riguarda l'autonomia decisionale e controllo del lavoro. Nonostante nella scheda siano presenti due indicatori di controllo, rispettivamente "i lavoratori hanno sufficiente autonomia per l'esecuzione dei compiti" e "sono presenti rigidi protocolli di supervisione del lavoro svolto", tali indicatori non racchiudono le specificità emerse dai risultati dei *focus group*. Con esso, infatti, si vuole sottolineare, da un lato, come la responsabilità di alcune operazioni e la conseguente autonomia di azione sia in capo al dipendente, dall'altro, la presenza di un rigido protocollo di supervisione e controllo. Sebbene i due aspetti sembrino in contraddizione tra loro, la connotazione prettamente formale del secondo fa sì che possano coesistere ma, parallelamente, creino lungaggini e ritardi, come emerge dai seguenti stralci:

Secondo me l'eccessivo controllo può rallentare molto. Non la chiamerei supervisione, ma se per esempio per pagare una fattura di € 200 ci devo mettere tre firme, abbiamo lavorato bene con due non vedo perché devo perdere un'altra settimana per far mettere la terza firma, che non effettua nessun controllo perché lo so io se la fornitura è regolare, se la fornitura è arrivata. Se io dico che è arrivata ma non è arrivata nessuno verifica che sia vero. Eppure è burocrazia pura, non c'è controllo. Potrebbe essere fatto in via informatica, ma sono sicura che non viene fatto. Fa parte della gerarchia, esclusivamente, ha solo quella finalità, rallenta.

È questo, che ci sono passaggi: protocollo, direzione, bla bla bla e quindi da qui che ti arriva sulla scrivania, ecco perché sembra che siamo lontanissimi, è passata una settimana.

Comportamenti discriminanti

La ricerca ha permesso di rilevare un ulteriore indicatore di interesse ascrivibile ai rapporti interpersonali sul lavoro. L'indicatore si riferisce ai comportamenti discriminanti riscontrabili nella realtà lavorativa considerata, particolarmente frequenti e articolati in molteplici tipologie di discriminazione e che si distinguono dai comportamenti prevaricatori e illeciti già presenti, come indicatore, nelle schede adottate.

Essi descrivono atteggiamenti e comportamenti comunemente accettati e praticati all'interno dell'organizzazione, che costituiscono fonte di malessere per le persone che li subiscono. In particolare, la ricerca ha permesso di estrapolare due tipologie di comportamenti discriminanti, differenziati in base al target della discriminazione: a) Comportamenti discriminanti verso i lavoratori con contratti di somministrazione e b) Comportamenti discriminanti verso i lavoratori del *front-office*.

Comportamenti discriminanti verso i lavoratori con contratti di somministrazione

Così come evidenziato nel Documento di Consenso sullo stress commissionato dalla Società Italiana di Medicina del Lavoro e Igiene Industriale (SIMLII), la presenza di un elevato numero di lavoratori con contratti atipici, al pari dei fattori potenziali di stress noti in letteratura (lavoro a contatto con il pubblico, lavoro a turni, ecc.), può essere causa di stress lavoro correlato (Cesana, Ferrario e Segà, 2003). Nelle schede adottate non si fa esplicito riferimento a tale fattore, il quale, tuttavia, è emerso durante la conduzione della presente indagine. In particolare, sono state rilevate differenze di trattamento tra il personale in somministrazione (interinale) e quello di ruolo, così come si evince dai seguenti stralci:

Io lavoro con contratto interinale dal 2007 e diciamo che si percepisce una non completa integrazione da parte del personale in ruolo e noi interinali. Può sembrare una sciocchezza, ma c'è stato un ordine di servizio dove a noi interinali non è concesso di parcheggiare nel parcheggio dell'ente perché l'ambiente è molto ristretto, quindi viene data precedenza al personale in ruolo.

Un'altra cosa che mi aveva dato particolarmente fastidio è che quando erano stati attribuiti i cartellini nelle porte degli uffici, al personale interinale non è stato riconosciuto il titolo di studio, ma venivamo indicati come signor/signora. Questa è una cosa che è stata modificata perché è stata sollevata la questione. Diciamo che ci sono diversità nel trattamento in certe situazioni tra il personale in ruolo e il personale interinale.

Io quando ero interinale non potevo spedire una mail al mio responsabile di servizio, perché ero interinale. Adesso, che sono stato assunto, da un giorno all'altro sono diventato bravo, competente perché non sono più interinale.

Comportamenti discriminanti verso i lavoratori del front-office

La ricerca mette in evidenza una differenza nella possibilità di ricorrere all'orario flessibile tra lavoratori del *front-office* e lavoratori del *back-office*, facendo emergere criticità rispetto alla gestione non corretta dell'orario flessibile. Infatti, sebbene sia prevista una flessibilità degli orari di ingresso e uscita per tutti i dipendenti, la gestione della stessa non consente al personale del *front-office* di farne ricorso. Inoltre, è emerso come questi ultimi debbano destreggiarsi per compensare l'assenza del personale di *back-office* quando usufruisce dell'orario flessibile, come evidenziato dai seguenti stralci:

Quello che mi sembra strano, è che in effetti uno può, a sua scelta, fare l'ingresso dalle 15 sino alle 16,30. Però è una scelta obbligata per certi aspetti, perché se tu hai un'apertura al pubblico e sei solo, alle 15,30 devi essere in ufficio.

Non ritengo giusto che quelli che fanno lo sportello si debbano arrabattare per mettersi d'accordo e gli altri possono uscire tranquillamente all'ora che vogliono.

Rapporto con/tra gli organi di vertice

In questa sessione sono riportati i risultati dei *focus group* che fanno riferimento ai rapporti tra i dipendenti e gli organi di vertice (Posizioni Organizzative, Dirigenti) talvolta influenzati dai rapporti tra i vertici più alti dell'organizzazione, in particolare tra quello amministrativo e quello politico. Tali indicatori potrebbero integrare la scheda relativa ai rapporti interpersonali sul lavoro che, sebbene riporti indicatori che richiamano la comunicazione con i superiori ed eventuali comportamenti prevaricatori, non colgono appieno gli elementi riscontrati nei focus, in particolare: a) scarsa conoscenza/trasparenza e deresponsabilizzazione da parte dei superiori, b) rapporti traumatici con il vertice; c) ingerenza dell'organo politico sulla struttura amministrativa.

Scarsa conoscenza/trasparenza e deresponsabilizzazione da parte dei superiori

Gli organi di vertice sono considerati auspicabilmente, come fautori e artefici di un buon clima organizzativo, come si evince da alcuni stralci dei *focus group*:

Il clima organizzativo dipende sempre da un discorso di vertice, che piano piano poi, nella scala gerarchica, deve essere inteso da tutte le varie posizioni intermedie fino ad arrivare alla base che sicuramente poi porta a questa situazione di maggiore collaborazione [...] alla base si vede proprio l'esempio dei massimi vertici che potrebbero, nell'ambito della scala gerarchica, dare un certo beneficio dell'intera organizzazione.

Di contro, un vertice non attento agli aspetti relativi al clima e alle relazioni interne all'organizzazione è percepito come assente; ad esso non viene riconosciuto il ruolo di valutatore in sede di valutazione annuale né le responsabilità del dirigente pubblico rafforzate dal D. Lgs. del 27 ottobre 2009, n. 150/2009, a causa della scarsa conoscenza del servizio, dei compiti e mansioni che in esso si svolgono e dell'operato dei collaboratori.

Se hai una squadra devi attribuire le cose da fare; noi per esempio ci lamentiamo molto spesso, del fatto che per giorni e giorni non vediamo chi ci coordina, perché magari ci sembra di essere mollati lì, di essere trascurati. Anche questo, il fatto di sentirsi monitorati, visitati, per avere anche un certo rapporto, è importante.

Si assiste molto ad uno scaricabarile, e chi dovrebbe assumersi la responsabilità alla fine fa di tutto per non tenerla su di sé ma per trovare un capro espiatorio; dovrebbe esserci una scala gerarchica, ognuno ha i suoi compiti e le proprie responsabilità, viene pagato per i suoi compiti e le proprie responsabilità, che non si assume!

Diciamo che la presenza del responsabile del servizio la vedo solamente a fine anno quando deve fare le valutazioni.

Rapporti traumatici con il vertice

Il rapporto tra i collaboratori e gli organi di vertice spesso dà adito a conflitti e incomprensioni che possono sfociare nella percezione di aver subito dei veri e propri maltrattamenti e di essere inadeguati rispetto al compito e al lavoro che viene assegnato, proprio a causa della assenza di supporto e feedback da parte del vertice e della percezione che la valutazione e il giudizio che si ricevono non siano basati su aspetti oggettivi. Inoltre, l'organizzazione nella sua globalità, sembra non essere in grado di cogliere, affrontare o risolvere conflittualità o problemi di questo genere, a scapito dei collaboratori che subiscono la situazione, come dimostrato dai seguenti stralci:

Per incompatibilità di carattere ho chiesto il trasferimento e ho chiesto di andare in un altro ufficio e ce l'ho fatta. La persona che era al di sopra di me, che non era parigrado, aveva un carattere diciamo "particolare" e non era possibile andare d'accordo. Non solo con me ma anche con gli altri colleghi dell'ufficio. Eravamo in due ad avere il contratto a tempo indeterminato e abbiamo chiesto il trasferimento.

Il problema è stato affrontato troppo tardi, dopo aver rovinato tante persone; alla fine si sono resi conto che il problema non erano i dipendenti ma la responsabile e le hanno tolto il servizio.

Questa condizione è potenzialmente stressogena per i dipendenti che la vivono e che denunciano l'atteggiamento inquisitorio da parte del vertice, spesso associato alla carenza nella definizione di compiti e funzioni che genera confusione per il vertice che non riesce ad ottenere l'informazione necessaria e per i collaboratori che si vedono fare richieste alle quali non sanno rispondere, come evidenziato dai seguenti stralci:

Effettivamente una persona che viene convocata dal vertice politico si sente come se fosse sotto giudizio. A me è capitato di essere convocata "mi risponda sì o no", cioè come se io dovessi rendere una testimonianza.

È spiazzante, è stressante, e il discorso è che ci si sente sempre inadeguati, gli atteggiamenti sono tesi a rimarcare il fatto che non si è adeguati in quella situazione, oppure quando ti chiamano devono sempre cercare il problema. Anche da parte loro, sembra che non ci sia la visione della soluzione del problema, cioè devono capire in che cosa si possono attaccare. Per "loro", parlo dei vertici, non è importante capire perché si è arrivati a fare una certa cosa, ma solo trovare un responsabile, un responsabile a tutti i costi, un colpevole, "voglio la testa di qualcuno".

Ingerenza dell'organo politico sulla struttura amministrativa

Nell'ambito della sessione che fa riferimento ai rapporti tra i dipendenti e gli organi di vertice il problema di maggiore rilievo sembra essere quello legato all'ingerenza dell'organo politico sulla struttura amministrativa. Se l'organo

politico si rapporta direttamente con la struttura amministrativa, quindi con i dipendenti, senza che vi sia il filtro, previsto dal ruolo ma talvolta non “agito”, del vertice amministrativo, i dipendenti denunciano l’incoerenza di alcune disposizioni e la non chiarezza nel ruolo che sono chiamati a ricoprire e nei compiti che sono chiamati a svolgere.

Tutto ciò distoglie il lavoratore da quello che stava facendo in quel momento. È una fonte di stress perché dal momento in cui uno va nel pallone, non ha neanche tanta voglia di dedicarsi a quello che stava facendo, anche se era urgente.

Il problema è proprio quello, che il vertice politico non dovrebbe rapportarsi con gli amministrativi ma dovrebbe rapportarsi con il vertice e poi individua lui le persone che devono provvedere. Io sinceramente trovo scorretto che l'organo politico si rapporti al personale amministrativo.

Spesso, questo problema nasce dalla scarsa comunicazione tra gli organi di vertice e si ripercuote sui dipendenti.

È questo che io ho notato, questa mancanza di rapportarsi l'organo politico con il vertice amministrativo e, anche, devo dire, il contrario; c'è mancata comunicazione tra i due.

Assenza di meritocrazia

Strettamente legato all'aspetto della valutazione è quello del riconoscimento del merito e dell'attribuzione delle valutazioni, degli incarichi e delle retribuzioni di risultato in funzione del criterio meritocratico che potrebbe integrare gli elementi connessi all'evoluzione della carriera. La condizione di non conoscenza del servizio e dei collaboratori da parte del vertice, evidenziata nelle sessioni sopra, porta a situazioni in cui, da un lato, il vertice non riconosce i meriti e gli sforzi dei collaboratori, dall'altro, attribuisce i meriti senza un criterio oggettivo e meritocratico ma spinto da pressioni di altra natura.

Molte volte non lo sa neanche il responsabile, il dirigente o l'organo di vertice cosa fanno certi servizi. Quindi uno può dire “va beh, io non lo so, gli do la valutazione massima” e prenderà 100 e prenderà il premio di produttività.

La meritocrazia non è molto premiata, almeno non sempre c'è il riconoscimento economico equivalente. E parlo anche di riconoscimento del lavoro, spesso non c'è.

C'è il caso di un collega che gridava veramente vendetta, prima che gli dessero l'indennità di primo livello. Il fatto che questo collega per tanto tempo non l'abbia avuta, mi fa pensare che prima di assegnare un'indennità non ci sia stata un'analisi più approfondita sulle responsabilità che ciascuna persona ha ma che si sia fatta una bella torta con delle fette da spartire.

Alla luce degli ulteriori fattori e indicatori emersi dall'analisi del contenuto dei *focus group*, al fine di procedere ad una puntuale valutazione dello stress lavoro correlato, la presente ricerca suggerisce di tenere in considerazione gli ulteriori elementi emersi (Tab. I) perché si ritene abbiano un peso (da attribuire/determinare) e una ricaduta sulla condizione lavorativa delle persone.

Discussioni

La presente ricerca ha permesso di rilevare alcuni indicatori non contemplati dalle schede di rilevazione redatte dall'Ispesl-INAIL (2010; 2011), quali: a) la presenza di ostacoli alla comunicazione interna; b) l'assenza di un processo di archiviazione finalizzato alla valorizzazione complessiva del lavoro, c) rapporti con e tra i vertici connessi, in modo particolare, all'ingerenza traumatica dell'organo politico negli aspetti preminentemente amministrativi e allo scollamento tra il vertice e la base dell'organizzazione influenzanti la valutazione del personale e l'applicazione, in generale, di procedure meritocratiche; d) la presenza di discriminazioni connesse ai ruoli e alle tipologie contrattuali.

Tabella I. *Diciture nuovi indicatori*

| Fattore scheda Ispesl (2010) | Diciture per ulteriori indicatori da aggiungere alle schede Ispesl (2010) |
|--|--|
| Funzione e cultura organizzativa | Presenza di ostacoli fisici e strumentali alla comunicazione |
| | Presenza di una comunicazione interna per compartimenti stagni |
| | Mancanza dell'archiviazione e della valorizzazione delle attività svolte |
| Autonomia decisionale - controllo del lavoro | Eccessiva burocratizzazione |
| Rapporti interpersonali sul lavoro | Comportamenti discriminanti verso i lavoratori con contratti di somministrazione |
| | Comportamenti discriminanti verso i lavoratori del <i>front-office</i> |
| | Scarsa conoscenza/trasparenza e deresponsabilizzazione da parte dei superiori |
| | Rapporti traumatici con il vertice |
| | Ingerenza dell'organo politico sulla struttura amministrativa |
| Evoluzione della carriera | Assenza di meritocrazia |

Tali aspetti si ritiene opportuno siano presi in esame contestualmente alla valutazione dello stress lavoro correlato, soprattutto se effettuata all'interno di una pubblica amministrazione. Infatti, essi risultano essere informativi della qualità delle relazioni tra vertici e colleghi, oltre che rendere conto di aspetti largamente presenti nelle organizzazioni pubbliche come il ricorso ai contratti di somministrazione o all'ingerenza dell'organo politico, potenzialmente in grado di generare stress.

Nello specifico, per quanto attiene agli aspetti comunicativi, si ritiene che gli indicatori *Presenza di un sistema di comunicazione aziendale* e *Presenza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale* non siano sufficientemente informativi delle criticità associate alla comunicazione. Infatti, come dimostrano Parker, Axtell e Turner (2001) non sono tanto la presenza di procedure o regole comunicative, quanto il clima di scambio e la qualità di comunicazione, per esempio, tra vertice e lavoratori, a garantire il costruirsi di un luogo di lavoro più sicuro e sano. Più recentemente, Baptiste (2008) mette in evidenza come la comunicazione sia connessa alla soddisfazione lavorativa e rappresenti una strategia efficace di gestione delle persone al lavoro e sia tra i precursori del benessere organizzativo, in quanto permette la costruzione di un clima di fiducia reciproca (Marchington e Wilkinson, 2005). La comunicazione, che rappresenta il principale aspetto con il quale si definisce ciò che è organizzazione, ovvero una rete di comunicazioni, dove si creano intrecci di relazioni e di scambio tra le persone (Romano e Vecchio, 2009), costituisce una dimensione importante anche della convivenza organizzativa (Avallo e Farnese, 2008), intesa come quel particolare vivere bene insieme, che si realizza in luoghi di lavoro dove le persone costruiscono relazioni e impostano modalità condivise di stare insieme. Barling e Zacharatos (1999) sostengono che la condivisione delle informazioni e la comunicazione siano alcune delle più importanti pratiche organizzative in grado di promuovere una maggiore sicurezza sul lavoro, oltre che avere effetti positivi non solo sull'aspetto psicologico, ma anche fisiologico (Choplin, McCraty e Cryer, 1997). Sarebbe, pertanto, maggiormente informativo se le schede di rilevazione dello stress lavoro correlato (Ispesl-Inail) potessero focalizzarsi sulla presenza o assenza di uno scambio reciproco di conoscenze, piuttosto che sulla presenza di procedure *tout-court*. Infatti, lo scambio è identificabile come un sistema di condivisione di esperienze, informazioni di contesto, di intuizioni esperte e valori (Davenport e Prusak, 1998), determinato da differenti fattori non solo tecnologici, ma anche individuali e organizzativi (Gagné, 2009). È un costrutto basato sulla volontà delle persone di condividere con gli altri la conoscenza che hanno appreso o creato (Bock, Zmud, Kim e Lee, 2005; Gibbert e Krause, 2002) e, in quanto tale, risulta essere particolarmente informativo del clima organizzativo, poiché associato alla presenza di fiducia reciproca tra le persone e l'organizzazione, e di norme pro-sociali (Bock et al., 2005).

Per quanto concerne i rapporti interpersonali, studiati già a partire dagli anni '70 come fattori che, se non gestiti in maniera adeguata, possono rappresentare una

fonte di stress in grado di elicitare disturbi psicosomatici (Depolo, 2003), la presente ricerca ha permesso di rilevare quanto siano importanti nel benessere lavorativo, soprattutto se si esamina la relazione con i vertici. Rispetto a questi ultimi, in particolare, nelle amministrazioni pubbliche si assiste spesso a una commistione tra i due poteri, nonostante in Italia esista il principio di distinzione tra potere di indirizzo politico e potere amministrativo (D. Lgs. 29/1993) nelle amministrazioni pubbliche si assiste spesso a una commistione tra i due poteri. Il vertice politico, che dovrebbe definire gli obiettivi strategici da assegnare all'organo amministrativo, il quale ha il compito di declinarli in obiettivi operativi, spesso entra nel merito della gestione amministrativa stessa. Diverse ricerche si sono occupate di comprendere gli effetti dell'ingerenza politica sui dipendenti e sui dirigenti in merito al loro livello di soddisfazione lavorativa, coinvolgimento organizzativo e stress (Kacmar e Ferris, 1991; Ferris e Kacmar, 1992; Kacmar e Carlson, 1997); tra i fattori antecedenti, in grado di influenzare la percezione di controllo politico sull'organizzazione, invece, vengono spesso studiati fattori quali la partecipazione alla presa di decisione e la qualità della relazione con il proprio superiore gerarchico e con i pari (Ferris e Kacmar, 1992; Witt, Andrews e Kacmar, 2000). In generale, emerge come una dinamica relazionale basata su uno scarso appoggio interpersonale sia in grado di determinare un incremento della tensione emotiva e dell'ansia, sia correlato ad una bassa motivazione e soddisfazione lavorativa e aumenti il rischio di malattie cardiovascolari (Beehr e Newman, 1978; Davidson e Cooper, 1981; Pearse, 1977; Warr, 1992). A ciò si aggiunge il fatto che la qualità dei rapporti interpersonali svolge un importante ruolo di moderazione e, quindi, un suo deterioramento aumenta la probabilità degli effetti negativi correlati al potenziale dannoso di altri rischi psicosociali. A tale proposito, uno studio meta-analitico ha evidenziato che il supporto sociale nell'ambiente di lavoro esercita un triplice effetto sulle relazioni tra fattori stressogeni e tensione di lavoro: riduce le tensioni provate, attenua gli stressori percepiti, controlla il rapporto stressore-tensione (Viswesvaran, Sanchez e Fisher, 1999).

A partire da tali aspetti risulta essere maggiormente evidente la necessità di monitorare la presenza di discriminazioni, riferita sia alla tipologia contrattuale, sia al ruolo all'interno dell'organizzazione, rilevati dalla presente ricerca. Rispetto ai contratti in somministrazione la letteratura mostra risultati contrastanti circa la relazione tra tipologia contrattuale e la soddisfazione al lavoro, il benessere fisico e psicologico (De Cuyper e De Witte, 2005). Numerosi studi mettono in evidenza, in particolare, come il contratto atipico non influisca negativamente sulla soddisfazione lavorativa (Correra e Ferreira, 2011; Guest e Clinton, 2006; De Witte e Näswall, 2003), ma incida sulla percezione del carico di lavoro e del conflitto di ruolo, i quali rappresentano due rilevanti fattori di rischio da stress lavoro correlato (Bedeian, Armenakis e Curran, 1981). Il lavoratore atipico, infatti, è generalmente responsabile di un numero di progetti e compiti superiori a quelli che può gestire, nonché collettore di richieste contraddittorie (Correra e Ferreira,

2011). Rappresenta, pertanto, un anello debole della vita organizzativa, il quale, può sperimentare più frequentemente situazioni stressanti o di disagio.

Rispetto, invece, alla flessibilità dell'orario, la quale è stata introdotta come pratica organizzativa in grado di aumentare la percezione di controllo sul proprio lavoro e favorire, di conseguenza, la capacità della persona di strutturare meglio le proprie strategie di *coping* per superare le difficoltà organizzative (Halpner, 2005), è risultata essere associata al benessere del lavoratore (Kelloway, Gottlieb e Barham, 1999). La rilevanza della percezione di controllo è ancor più messa in evidenza da Ganster, Fox e Dwyer (2001), il cui studio rileva come la percezione di controllo sul proprio lavoro in situazioni stressanti, da parte di un campione di infermiere, sia associato alla diminuzione di cortisolo, il quale non varia se associato alle misure oggettive di carico di lavoro. È evidente come la presenza di differenze nella attuazione delle politiche sulla flessibilità lavorativa possa sortire effetti negativi. Infatti, partendo dalla teoria di equità e della giustizia organizzativa (Adams, 1965; Leventhal, 1976) tali differenze, che evidenziano scorrettezze procedurali, potrebbero essere considerate possibili *stressor* (Vermunt e Steensma, 2001) e avere effetti non solo psicologici, ma anche fisiologici sui lavoratori, intaccando atteggiamenti e comportamenti, come avanzato dalla letteratura (Judge e Colquitt, 2004).

Conclusioni

La ricerca ha avuto il duplice obiettivo di approfondire, attraverso il caso di una Pubblica Amministrazione, l'analisi dei fattori stressogeni principale causa di stress lavoro correlato, partendo dalla classificazione presente nelle schede Ispesl-INAIL (2010; 2011) e di evidenziare, attraverso i risultati emersi, la presenza di ulteriori indicatori di stress che si suggerisce di considerare nelle analisi del rischio da stress lavoro correlato, specialmente nelle Pubbliche Amministrazioni.

Una ulteriore riflessione che si intende proporre scaturisce dalla necessità, evidenziata da alcuni autori (Hart e Cooper, 2001), di adottare una prospettiva generale allo studio dello stress lavorativo, che tenti di evidenziare i legami esistenti tra performance organizzativa e stress occupazionale. Lo stimolo, in tal senso, è accompagnato dal recente D.Lgs. n.150/2009 che rimarca con forza la necessità di operare una valutazione del personale basata su criteri meritocratici e in grado di cogliere le differenze nella performance individuale.

Gli assetti normativi, tradotti nella pratica, richiedono all'organizzazione e al mondo professionale una riflessione rispetto ai potenziali legami tra valutazione dei rischi da stress lavoro correlato e valutazione individuale delle performance. Infatti, è plausibile pensare che l'impatto della presenza di alcuni fattori di rischio sulla persona o sull'unità organizzativa possa essere influenzato dal sistema di valutazione delle performance individuali. Un esempio potrebbe essere costituito dal fatto che, in presenza di una scarsa pianificazione dei compiti

(potenziale fattore di rischio stress) e di una valutazione individuale e organizzativa puntuale, il peso di questo fattore come *stressor* possa aumentare, generando una maggiore percezione di disagio nelle persone e dando origine a strategie di fronteggiamento (*coping*), come, per esempio, la fuga (aumento nel numero di assenze dal lavoro, assenze per malattia e turnover). Parallelamente, la percezione di ingiustizia e di iniquità associata alla valutazione indifferenziata (con conseguente distribuzione "a pioggia" della retribuzione di risultato), potrebbe influire negativamente sul fattore l' *Evoluzione della carriera* e sui suoi indicatori, aumentando il livelli di percezione di stress.

Si auspica una più puntuale analisi futura del legame tra la valutazione della performance individuale alla luce del D.Lgs. n. 150/2009 e la valutazione dello stress lavoro correlato, per il vantaggio che apporterebbe nel rendere merito alle considerazioni suddette.

Bibliografia

- Adams JS. Inequity in social exchange. In Berkowitz L. Ed. *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic press, 1965, 267-299.
- Argentero P, Bruni A, Fiabane E, Scafa F, Candura SM. La valutazione del rischio stress negli operatori sanitari: inquadramento del problema ed esperienze applicative. *G Ital Med Lav Erg* 2010; 32: 256-262.
- Avallone F., Farnese ML. La convivenza organizzativa. In: P Argentero, C Cortese, C Piccardo. *Psicologia del lavoro*. Milano: Raffaello Cortina Editore, 2008, 289-314.
- Baptiste NR. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision* 2008; 46: 284-309.
- Barling J, Zacharatos A. High performance safety systems: Ten management practices for creating safe organizations. In: SK Parker, MA Griffin Ed. *Managing safety at work: Beyond blaming the individual*. Chicago, Symposium conducted at the Academy of Management Conference, 1999.
- Bedeian AG, Armenakis AA, Curran SM. The relationship between role stress and job-related, interpersonal and organizational climate factors. *The Journal of Social Psychology* 1981; 113: 247-260.
- Beehr TA, Newman JE. Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology* 1978; 3, 4: 665-699.
- Bock G, Zmud RW, Kim Y, Lee J. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological factors, and organizational climate. *Mis Quarterly* 2005; 29: 87-111.
- Cesana GC, Ferrario M, Segà R. Stress, fattori socio-occupazionali e rischio cardiovascolare: un'esperienza italiana. *G Ital Med Lav Erg* 2003; 25: 304-306.
- Choplin BB, McCarty R, Cryer B. An inner quality approach to reducing stress and improving physical and emotional wellbeing at work. *Stress Medicine* 1997; 13: 193-201.
- Correra AP, Ferreira MC. The impact of environmental stressors and types of work contract on occupational stress. *The Spanish Journal of Psychology* 2011; 14: 251-262.
- Davenport T, Prusak L. *Working knowledge*. Boston, Harvard Business School Press. 1998.
- Davidson MJ, Cooper CL. A model of occupational stress. *Journal of Occupational Medicine* 1981; 23: 564-570.
- De Cuyper N, De Witte H. Job insecurity: Mediator or moderator of the relationship between type of contract and various outcomes? *SA Journal of Industrial Psychology* 2005, 31: 79-86.
- De Witte H, Näswall K. Objective versus subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational

- commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy* 2003; 24: 149-188.
- Deitinger P, Nardella C, Bentivenga R, Ghelli M, Persechino B, Iavicoli S. D.Lgs. 81/2008: conferme e novità in tema di stress correlato al lavoro. *G Ital Med Lav Erg* 2009; 31: 152-164.
- Depolo M. Mobbing: quando la prevenzione è intervento. *Aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno*. Milano, Franco Angeli, 2003.
- Ferris GR, Kacmar KM. Perceptions of organizational politics. *Journal of Management* 1992; 18: 93-116.
- Frascheri C. Punti fondamentali alla base dell'analisi dello stress lavoro-correlato. *G Ital Med Lav Erg* 2009, 31: 270-276.
- Gagnè M. A model of knowledge sharing motivation. *Human Resource Management* 2009; 48: 571-589.
- Ganster DC, Fox ML, Dwyer DJ. Explaining employees' health care costs: A prospective examination of stressful job demands, personal control, and physiological reactivity. *Journal of Applied Psychology* 2001; 86: 954-964.
- Gibbert M, Krause H. Practice exchange in a best practice market place. In: Davenport TH, Probst GJB Ed. *Knowledge Management Case Book: Siemens best Practices*. Erlanger: Publicis Corporate Publishing; 2002, 89-105.
- Guest D, Clinton M. Temporary employment contracts, workers' well-being and behaviour: Evidence from the UK. London, King's College, 2006.
- Hacker W. Objective work environment: Analysis and evaluation of objective work characteristics. Paper presentato a: *A Heltheir Work Environment: Basic Concept & Methods of Measurement*. Stockholm, Hogberga, Lidings, 1991.
- Halpner DF. How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health* 2005; 21: 157-168.
- Hart PM, Cooper C. Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* 2001; 2: 93-114.
- INAIL. Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.Lgs. 81/08 e s.m.i; 2011.
- ISPESL. La valutazione dello stress lavoro-correlato: proposta metodologica. URL: http://www.ispesl.it/documenti_catalogo/stress%20lavoro%20-%20correlato.pdf
- Judge TA, Colquitt JA. Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology* 2004; 89: 395-404.
- Kacmar KM, Carlson DS. Further validation of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management* 1997; 23: 627-658.
- Kacmar KM, Ferris GR. Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement* 1991; 51: 193-205.
- Kelloway EK, Gottlieb BH, Barham L. The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology* 1999; 4: 337-346.
- Krueger RA. *Focus-groups. A practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks, Sage, 1994.
- Leventhal GS. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: Gergen KJ Eds. *Social Exchange Theory*, John Wiley; 1976.
- Marchington M, Wilkinson A. *Human resource management at work: People management and development*. London, The Chartered Institute of Personnel and Development, 2005.
- Parker SK, Axtell CM, Turner N. Designing a safer workplace: importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology* 2001; 6: 211-228.
- Pearse R. *What Managers Think about their managerial careers*. New York, AMACOM, 1977.
- Romano C. Lo stress occupazionale: la posizione della SIMLII. *G Ital Med Lav Erg* 2009; 31: 252-256.
- Romano DF, Vecchio L. *Comunicare e organizzare*. In: P. Argentero, C. Cortese, C. Piccardo Eds. *Psicologia delle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina Editore, 2009, 45-76.
- Stagi L. Il focus group come tecnica di valutazione. *Pregi, difetti, potenzialità*. *Rassegna Italiana di Valutazione* 2000; 20: 67-88.
- Strauss AI, Corbin J. *Grounded Theory Methodology. An Overview*. In: Denzin NK e Lincoln YS. Eds. *Strategies of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 1998, 158-183.
- Vermunt R, Steensma H. Stress and justice in organization: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. In: Cropanzano R Ed. *Justice in the workplace: From theory to practice*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001, 27-48.
- Viswesvaran C, Sanchez J, Fisher J. The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 1999; 54: 314-334.
- Warr PB. Job features and excessive stress. In: R Jenkins, N Coney Eds. *Preventions of Mental III Health at Work*. London: HMSO, 1992.
- Witt LS, Andrews MC, Kacmar KM. The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations* 2000; 53: 341-358.
- Zovi F, Parente G., Costantin C., Marcuzzo G., Iavicoli S., De Carlo NA, Bartolucci GB. Stress lavoro-correlato: due metodi di valutazione a confronto. *G Ital Med Lav Erg* 2011; 31: 319-322.

Corrispondenza: *Benedetta Bellò, via Bronte 20, 09030 Elmas (CA), Italy, - E-mail: benedetta.bello@respsicologica.eu; veronica.mattana@respsicologica.eu; michela.loi@respsicologica.eu*