







## REGIONE MARCHE

Giunta Regione Marche  
Assessorato alle Pari Opportunità  
Comitato Paritetico sul Fenomeno del Mobbing  
Datore di Lavoro della Giunta Regionale Marche  
Scuola Regionale di Formazione della Pubblica Amministrazione

in collaborazione con

Università degli Studi di Trento  
Dipartimento di Scienze della Cognizione e della Formazione



## Progetto **informativo** e di **indagine**

sui rischi occupazionali psicosociali ed in particolare sul rischio mobbing rivolto ai lavoratori della Giunta e del Consiglio della Regione Marche

REPORT

Progetto ideato e sviluppato da:

**Cristian Balducci** (Università di Trento; consulente esterno Comitato mobbing Regione Marche)

**Even Mattioli** (Associazione CSO - formatore e consulente organizzativo)

Supervisione scientifica:

**Franco Fraccaroli** (Università di Trento)

Autori del report:

Il presente report è stato steso da **Cristian Balducci** (che ne è anche curatore), con il contributo di **Attilia Giorgetti** (presidente Comitato mobbing Regione Marche), autrice del paragrafo 1.1 e di **Even Mattioli** (CSO), autore del paragrafo 2.1.

Alla pubblicazione del testo hanno collaborato inoltre:

**Maria Luisa Baroni** (dirigente PF Pari Opportunità)

**Angelo di Mattia** e **Maria Rosaria Gasparini** (Scuola Regionale di Formazione della Pubblica Amministrazione)

**Gabriele Cinti** (PF Edilizia Privata, componente Comitato Mobbing)

**Stefano Manna** (consulente esterno Regione Marche)

Si ringraziano inoltre tutti i lavoratori della Giunta e del Consiglio regionali che hanno partecipato all'iniziativa.

# Indice



- 7** **Presentazione**
  
- 9** **Capitolo 1: Il contesto di riferimento**
  - 1.1 Il comitato mobbing della Giunta e del Consiglio regionali
  - 1.2 Lavoro, stress, malessere e benessere
  - 1.3 Ragioni e scopi del progetto
  
- 17** **Capitolo 2: Il percorso informativo e l'indagine**
  - 2.1 Prevenire i rischi occupazionali psicosociali: il ruolo dell'in/formazione
  - 2.2 L'indagine
  
- 25** **Capitolo 3: I risultati dell'indagine**
  - 3.1 Descrizione del campione
  - 3.2 Il rischio mobbing
  - 3.3 Gli altri rischi
  
- 77** **Capitolo 4: Discussione e conclusioni**
  
- 83** **Riferimenti bibliografici**
  
- 87** **Appendice:**
  - Fonti degli strumenti utilizzati nel questionario di valutazione



## Presentazione



Il presente progetto di informazione e indagine sui rischi occupazionali psicosociali nasce per iniziativa del Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing della Giunta Regione Marche,

Il tema focalizzato è quello dei nuovi rischi associati alla vita lavorativa che hanno a che fare con l'organizzazione del lavoro ed i contesti ambientali e sociali in cui il lavoro si svolge, rischi che sono trasversali ad ogni tipo di organizzazione e che hanno assunto proporzioni di rilievo rispetto a quelli più tradizionali quali quello fisico o chimico-biologico, la cui rilevanza è spesso confinata a settori specifici del mondo della produzione. I rischi qui considerati riguardano invece modalità inadeguate di ripartire compiti e responsabilità, difficoltà personali a gestire un carico di lavoro sotto o sovradimensionato, conflittualità interpersonali, aspettative irrealistiche dei lavoratori, problematiche relative alla conciliazione tra gli impegni familiari con quelli lavorativi o viceversa. Queste situazioni hanno delle importanti ricadute sui lavoratori in termini di stress e malattie ad esso correlate, ma anche sul funzionamento dell'organizzazione stessa, provocando calo del rendimento e demotivazione, attitudine alla non collaboratività, assenze, clima di lavoro inadeguato, contenzioso legale.

Il rischio su cui in modo particolare si è concentrato il progetto è stato il rischio mobbing, ossia la conflittualità estrema e disfunzionale che può degenerare in vere e proprie vittimizzazioni, con ripercussioni personali, organizzative e sociali di rilievo.

La necessità di affrontare la conflittualità ed il mobbing deriva da quanto disposto dal CCNL del comparto del personale delle regioni e delle autonomie locali, il quale richiede di sensibilizzare i lavoratori per ciò che riguarda il fenomeno e di condurre delle analisi per valutarne la prevalenza e le peculiarità con cui si declina all'interno dell'organizzazione. Il D. Lgs. 626/1994 richiede inoltre di affrontare "tutti i rischi" per la salute e la sicurezza lavorativa, accezione nella quale si tende ormai giustamente a far rientrare anche quelli di natura psicosociale e con ciò anche la conflittualità estre-

ma ed il mobbing. Le azioni intraprese dalla Regione Marche sul fenomeno del mobbing quali: la costituzione del comitato mobbing, il codice etico, sportello di ascolto, il consigliere di fiducia, il consulente psicologo, pongono la nostra Amministrazione all'avanguardia nel panorama delle organizzazioni nazionali per ciò che concerne la prevenzione dei rischi di tipo psicosociale, inclusa la prevenzione del fenomeno del mobbing.

Dall'indagine emergono situazioni diverse, circa il 65% dei lavoratori dichiara di aver provato soddisfazione lavorativa qualche volta o spesso nell'ultimo mese e che oltre il 75% dei lavoratori riporta di essersi sentito a proprio agio nello stesso intervallo di tempo. Ciò suggerisce che l'esperienza del benessere è non solo possibile, ma anche reale. La strada intrapresa dall'Amministrazione è proprio quella di continuare a perseguire l'obiettivo di una condizione almeno accettabile di benessere lavorativo sperimentato da tutti i lavoratori, senza distinzione di genere, età, abilità.

Vorrei ringraziare tutti quanti hanno collaborato attivamente alla riuscita del progetto in modo particolare tutte/i le lavoratrici e i lavoratori che hanno partecipato.

Loredana Pistelli

Assessora alle pari Opportunità della Regione Marche



## Il contesto di riferimento



### 1.1 Il Comitato mobbing della Giunta e del Consiglio regionali

Il Comitato Paritetico per il fenomeno del mobbing nasce dall'esigenza di tutelare i lavoratori all'interno dell'azienda dai rischi psicosociali ed in particolare dal mobbing attraverso attività di prevenzione quali la formazione e l'informazione e l'individuazione di procedure di risoluzione del conflitto non contenzioso.

Nel settembre del 2004 la Giunta regionale con DGR 1.033 ha istituito il Comitato Paritetico per il fenomeno del mobbing attuando così l'articolo 8 del CCNL del personale del Comparto delle Regioni e degli Enti locali, sottoscritto nel gennaio del 2004.

I compiti affidati al Comitato sono apparsi subito difficili, sia per la mancanza di un'adeguata preparazione da parte dei componenti sia per la mancanza di analoghi comitati di altre Regioni con i quali confrontarsi. Perciò, prima di attuare i punti designati dal Contratto CNL, il Comitato ha chiesto ed ottenuto dalla Scuola di Formazione del personale regionale un corso propedeutico per acquisire le conoscenze specifiche in campo giuridico, psicologico, sociologico e medico, necessarie per affrontare con metodo e adeguata preparazione il non facile percorso di attività di prevenzione nell'ambito dell'Ente regionale. Il periodo di attività – 2004/2007 – è stato intenso e ricco di impegni, sono stati infatti raggiunti tutti gli obiettivi indicati dal contratto collettivo nazionale.

Sul piano della prevenzione sono state realizzate le attività di:

- > Indagine conoscitiva sul rischio mobbing ex D. Lgv 626/94 su tutti i dipendenti dell'Ente Regione (Giunta e Consiglio) promossa in collaborazione con il Datore di Lavoro e la Scuola Regionale di Formazione dei dipendenti. La realizzazione è stata affidata all'Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Scienze della Cognizione e della Formazione;
- > Formazione obbligatoria del personale regionale sul rischio mobbing ex D. Lgv.

626/94 indirizzata a tutto il personale della Giunta e del Consiglio, agganciata all'indagine conoscitiva di cui sopra. Formazione dei componenti del Comitato propeedeutica all'apertura di uno Sportello di Ascolto. Formazione di una classe sperimentale di dirigenti per l'acquisizione di una conoscenza di base del fenomeno mobbing finalizzata ad una migliore gestione delle risorse umane. Tutta l'attività di formazione è stata realizzata dalla Scuola Regionale di Formazione;

- > Informazione attraverso l'acquisto e la distribuzione capillare a tutti i dipendenti dell'opuscolo "Violenza psicologica sul lavoro – Accrescere la consapevolezza" a cura del Consorzio ISPESL/Istituti Clinici di Perfezionamento per il Centro di collaborazione con l'OMS per la Medicina del Lavoro e l'Igiene Industriale Clinica "L. Devoto" dell'Università di Milano;
- > Creazione di una biblioteca per implementare la conoscenza del mobbing e di altri rischi di natura psicosociale, della quale possono fruire tutti i dipendenti regionali;
- > Informazione/formazione attraverso la realizzazione di un ciclo di seminari sul tema del "Ben-Essere lavorativo". Questi incontri sono stati pensati come momento di dialogo diretto fra professionisti e lavoratori della Giunta; in essi sono stati sviluppati gli argomenti del riconoscere e gestire lo stress lavorativo, i conflitti di gruppo, la salute psicologica e i disturbi muscolo-scheletrici.

Sul piano delle proposte sono state realizzate:

- > L'elaborazione di un Codice Etico per la tutela della dignità dei lavoratori dell'Ente Regione Marche approvato dalla Giunta con DGR 1518 del 28/11/2005;
- > La creazione di uno Sportello di Ascolto per il personale regionale allo scopo di fornire consulenza mirata in tema di rischi occupazionali psico-sociali, con particolare riferimento a mobbing e costrittività organizzativa. La struttura è delocalizzata<sup>1</sup> rispetto agli edifici della sede regionale, ciò per tutelare la privacy degli utenti. Qui fornisce consulenza psicologica un professionista esterno esperto nella psicologia del lavoro, mentre la consulenza occupazionale è garantita da un esperto del lavoro, anch'esso esterno, che svolge il ruolo di Consigliere di Fiducia. Entrambe le figure di sostegno al dipendente in eventuali conflitti con l'Amministrazione regionale sono state nominate con delibera di giunta n. 785/06. Lo Sportello di Ascolto, funziona dal luglio del 2006. Decine sono stati i contatti e le richieste di aiuto, in diversi casi per la loro soluzione è bastato un semplice colloquio, in altri casi, più difficili, si è trovata soluzione con incontri con la dirigenza e con il supporto del medico competente.

---

<sup>1</sup> Ubicata presso lo Sportello Informadonna, Corso Stamira 55, Ancona.

Con le deliberazioni della Giunta Regionale n. 1029/2007 e dell'ufficio di presidenza del Consiglio regionale n. 888/2007 è stato approvato un protocollo di intesa tra la Giunta regionale e il Consiglio regionale delle Marche per la istituzione in forma congiunta, del Comitato pari opportunità e del Comitato paritetico sul fenomeno del Mobbing del personale del comparto e della dirigenza della Giunta e del Consiglio regionale.

Tutto è stato possibile grazie all'impegno profuso dai membri del Comitato e dai consulenti dello Sportello che con la loro professionalità e grande impegno hanno garantito il buon funzionamento dello stesso.

## 1.2 Lavoro, stress, malessere e benessere

Il lavoro occupa una parte significativa nella giornata delle persone adulte, provvedendo i mezzi economici fondamentali per il proprio sostentamento e spesso per quello della propria famiglia. Nel lavoro si dispiega anche la personalità degli individui e contemporaneamente il lavoro plasma la personalità nella relazione con la mansione e con gli altri lavoratori. Con ciò il lavoro contribuisce in maniera determinante al senso dell'identità personale e sociale, rinforzando nelle persone l'aspettativa di poter essere utili per gli altri e quella di poter trovare appoggio e aiuto negli altri in caso di necessità, credenze che insieme formano quel senso di appartenenza fondante il vivere sociale e con ciò la società stessa.

D'altra parte il lavoro determina anche delle sollecitazioni sugli individui che se divengono eccessive possono trasformarlo da fattore di benessere e crescita personale in fonte di malessere e malattia. Se nel passato queste sollecitazioni potenzialmente dannose erano dovute soprattutto ad agenti fisici, chimici, e biologici, ad esempio attrezzature da lavoro che richiedevano un eccessivo sforzo muscolare per poter essere manovrate o esposizione a temperature estreme o a sostanze pericolose, nella gran parte dei paesi occidentali questi fattori di rischio sono stati progressivamente ridimensionati, perdendo con ciò il carattere della ordinarietà, mentre si sono fatti avanti fattori di rischio per la salute di natura diversa, molto più legati alla sfera psicologica e sociale. Non è tanto che in passato questi ultimi non esistessero, ma ovviamente la preponderanza dei primi come agenti di rischio per la salute (visto anche il loro impatto spesso più immediato e chiaramente apprezzabile), faceva sì che questi passassero in secondo piano; le evidenze scientifiche erano anche molto più sparute in proposito. I luoghi di lavoro hanno invece subito una trasformazione radicale nel tempo recente, e ciò a causa della globalizzazione dell'economia, delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e della crescente diversità e precarietà presente (più donne, innalzamento dell'età media e del livello di istruzione, più immigrati,

forme di contratto atipiche, ecc.). Se da un lato quindi i rischi tradizionali sono stati ridimensionati, tali trasformazioni dei luoghi di lavoro hanno però aumentato le richieste poste sui lavoratori in termini di capacità di convivere con la diversità e l'incertezza, con carichi di lavoro progressivamente crescenti, con la necessità di sapersi adattare alle sempre più rapide innovazioni.

Tutti questi fattori agiscono sull'individuo determinando delle sollecitazioni; l'individuo risponde in maniera automatica a tali sollecitazioni mobilitando energie psicofisiche che ne garantiscono l'adattamento alle mutate condizioni ambientali. Quando tuttavia le sollecitazioni si susseguono frequenti, sono intense e/o durevoli, costringendo continuamente l'organismo a mobilitare energia, tale risposta da adattiva diviene disadattiva in quanto determina l'esaurimento delle risorse disponibili. I campanelli di allarme di tale condizione di esaurimento sono fisici (ad es. stanchezza), emotivi (ad es. rabbia), cognitivi (ad es. preoccupazione) e comportamentali (ad es. aggressività). La permanenza dell'organismo in tale condizione di esaurimento – determinata dall'impossibilità o difficoltà del recupero – aumenta il rischio di insorgenza di patologie psicofisiche conclamate di tipo stress-correlato.

Col termine stress lavorativo, tematica che ha attirato notevole attenzione non solo dal punto di vista scientifico ma anche politico sociale, si tende ad indicare proprio il complesso di campanelli di allarme psicofisici che segnalano il fallimento o la difficoltà dell'adattamento individuale alle condizioni ambientali, situazione determinata da uno squilibrio tra le richieste del lavoro e le capacità del lavoratore di farvi fronte, le sue risorse o i suoi bisogni. Questa condizione di fallimento o difficoltà di adattamento sembra essere oggi piuttosto diffusa tra i lavoratori. Secondo una recente indagine della Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, il 38,6% dei lavoratori italiani intervistati ritiene che il lavoro abbia un impatto negativo sulla propria salute; il sintomo più riportato di tale impatto è lo stress, evidenziato dal 27,1% di questi lavoratori, seguito da un senso di fatica generalizzato (24,7%), dal mal di schiena (24,3%) e dai dolori muscolari (22,3%), sintomi questi ultimi che peraltro possono essere ricollegati anche allo stress.

Per ciò che riguarda le patologie correlate allo stress lavorativo, quelle afferenti alla salute mentale hanno ricevuto parecchia attenzione nel periodo recente. Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (Dawson e Tylee, 2001): "Tipicamente, ogni 100 lavoratori 20 soffriranno di depressione, più spesso che non dovuta allo stress lavorativo. Lo stress lavorativo ha delle conseguenze enormi per le organizzazioni di ogni specie. Metodi inadeguati di management, spesso alla base di questo problema, possono portare un'organizzazione al punto in cui il 50-60% della forza lavoro soffre di depressione" (p. 111).

La Commissione Europea, nel recente 'libro verde' sulla salute mentale del 2005,

considerato che il lavoro è una sfera di importanza primaria nella vita dei cittadini, ha ribadito l'essenzialità di maggiori indagini conoscitive ed interventi volti alla prevenzione dei 'nuovi' rischi – in quanto capaci di determinare consistenti reazioni da stress – al fine della promozione della salute mentale di tutta la popolazione. Recentemente, anche l'Agenzia Europea per la sicurezza e la salute sul lavoro ha evidenziato i rischi psicosociali emergenti in grado di provocare stress e malattia; tra questi, oltre alle nuove forme contrattuali che determinano insicurezza e precarietà del lavoro e quindi difficoltà a gestire il presente e a progettare il futuro, l'invecchiamento della forza lavoro (i lavoratori più anziani sono più vulnerabili a condizioni di lavoro stressanti), l'intensificazione del lavoro (determinata da un'elevata mole di informazioni da gestire in tempi sempre più stretti), la maggiore frequenza di relazioni interpersonali che richiedono un elevato coinvolgimento emotivo (dovuto al crescere del settore dei servizi, in cui le relazioni giocano un ruolo fondamentale), incluso il fenomeno del mobbing, e in ultimo la difficoltà a gestire l'interfaccia lavoro-famiglia. Il presente progetto è stato sviluppato con l'obiettivo di considerare in modo particolare uno di questi rischi: il mobbing, una forma di conflittualità lavorativa estrema in grado di generare intense reazioni da stress e alla lunga patologie psicosomatiche franche.

Occorre tuttavia rimarcare che nonostante le chiare evidenze del potenziale stressogeno del lavoro, per la maggior parte delle persone il lavoro rimane collegato all'esperienza di sensazioni di benessere. Le evidenze dall'indagine della Fondazione Europea richiamata sopra mostrano anche, infatti, che più dell'80% dei lavoratori dell'Unione Europea si dicono soddisfatti delle proprie condizioni di lavoro (il 20% addirittura molto soddisfatti). Con ciò l'impatto negativo del lavoro non dovrebbe essere sopravvalutato in termini di portata del fenomeno; i lavoratori esposti a situazioni apprezzabili di rischio per la salute rimangono con ogni probabilità una minoranza. Questi dovrebbero essere di volta in volta individuati attraverso un'attenta opera di valutazione delle condizioni di lavoro e di salute, e dovrebbero essere sviluppati interventi sia per fornire supporto ai lavoratori in condizione di rischio psicofisico sia per modificare quelle condizioni lavorative che più di altre determinano tale rischio.

### 1.3 Ragioni e scopi del progetto

Il presente progetto nasce per iniziativa del Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing della Giunta regionale Marche, iniziativa da subito sostenuta dal Datore di Lavoro e dalla Scuola Regionale di Formazione della Pubblica Amministrazione.

Tra i compiti demandati dall'art. 8 del CCNL al Comitato mobbing rientrano infatti quello della promozione di indagini ai fini del monitoraggio della diffusione del fenomeno e quello dell'individuazione delle possibili cause, in particolare quelle ascrivibi-

li all'organizzazione del lavoro e alla gestione delle risorse umane. Questo ovviamente al fine di promuovere azioni preventive mirate allo specifico contesto organizzativo, le quali vadano ad incidere appunto sulle cause individuate del fenomeno.

Anche il D.Lgs. 626/1994 (riguardante il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro) richiede implicitamente di indagare ed intervenire sul fenomeno del mobbing. All'art. 4, infatti, esso impone di valutare tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, e con ciò anche i rischi psicosociali, ossia quegli aspetti connessi con la progettazione e l'organizzazione del lavoro nonché con i contesti ambientali e sociali nei quali il lavoro si svolge, che sono potenzialmente in grado di alterare in senso peggiorativo le condizioni di salute dei lavoratori. Il mobbing è un tipico rischio psicosociale la cui genesi è nel contesto relazionale di lavoro, rischio per il quale vi è evidenza ormai consolidata di potenzialità patogena ed in particolare psicopatogena; con ciò l'obbligo di renderlo oggetto di valutazione. All'esito della valutazione, inoltre, il 626 impone di intervenire per eliminare i rischi alla fonte o, ove ciò non sia possibile, ridurre comunque i rischi al minimo, in modo da ridimensionarne l'impatto sui lavoratori; tale modo di procedere dovrebbe quindi essere seguito anche per quanto riguarda il mobbing. Inoltre, agli art. 21 e 22, il 626 impone al datore di Lavoro di informare e formare i lavoratori riguardo ai rischi per la salute e la sicurezza presenti nell'organizzazione, anche in relazione all'evoluzione dei rischi ovvero all'insorgenza di nuovi rischi.

Da qui l'interesse per il progetto promosso dal Comitato mobbing da parte del Datore di Lavoro della Giunta regionale Marche, sul quale ricadono in primis gli oneri di implementare e far rispettare quanto disposto dal 626, e della Scuola di Formazione, che si occupa della promozione delle misure formative ed informative dei lavoratori, incluse quelle attinenti la sicurezza sul lavoro. Ciò che il CCNL e il 626 affermano utilizzando una terminologia diversa, è in realtà l'unico concetto di programmare una prevenzione a tutela dell'integrità psicofisica dei lavoratori che sia soprattutto di tipo primario; il CCNL lo fa concentrandosi sul fenomeno del mobbing, il 626 invece su tutti i rischi, ivi compresi quelli psicosociali. Ma che cosa si intende per prevenzione primaria?

La prevenzione primaria concerne le misure che agiscono sui rischi per la salute o determinanti della malattia, ossia sui fattori lavoro-correlati in grado di provocare alla salute significative compromissioni. Essa con ciò si concentra sui fattori eziologici della malattia, che nel caso specifico riguardano l'organizzazione lavorativa. Di contro, la prevenzione secondaria agisce sull'individuo (sul lavoratore) ed in particolare sui primi segni di alterazione delle condizioni psicofisiche, al fine di arrestarne la progressione verso la malattia conclamata, mentre la prevenzione terziaria, che si concentra sempre sull'individuo, consiste nella terapia e nella riabilitazione una volta

che l'alterazione psicofisica si sia strutturata in franca malattia.

Declinando tali concetti nell'ambito dei rischi psicosociali, la prevenzione primaria riguarda quindi l'azione sui rischi stessi, ad esempio sul mobbing, sul sovraccarico o sottocarico di lavoro, sull'ambiguità di ruolo, e consiste rispettivamente nel superamento o 'raffreddamento' delle situazioni conflittuali, nel dimensionamento dei carichi di lavoro, nel chiarimento di ruoli e responsabilità. La prevenzione secondaria agisce sul lavoratore ed in particolare sulla sintomatologia generata dalle condizioni appena viste, e può consistere ad esempio nell'accrescere le conoscenze sulla tematica dello stress (al fine di responsabilizzare e con ciò motivare ad una più pronta azione i lavoratori), e/o nell'attrezzare i lavoratori con appropriate strategie di fronteggiamento (*coping skills*) quali ad esempio una migliore organizzazione del tempo e delle priorità, la capacità di saper esprimere i propri bisogni e stati emotivi in maniera adeguata, tecniche di rilassamento quali il training autogeno, l'esercizio fisico, ecc., le quali sono in grado di modulare la risposta da stress. La prevenzione terziaria come si è detto agisce ancora sul lavoratore, ma consiste nella cura – ove possibile – delle patologie stress-correlate quali disturbi d'ansia e depressione, patologie cardiovascolari, ecc. attraverso terapie psicologiche o farmacologiche e nella riabilitazione del lavoratore, attraverso ad esempio progetti di riaccompagnamento al lavoro e di adeguamento della mansione. Quanto appena detto è riassunto nella Tabella 1.

Tabella 1. La prevenzione dei rischi psicosociali

TIPO DI PREVENZIONE	FINALITÀ	TARGET	ESEMPIO DI INTERVENTO
Primaria	Controllo dei fattori di rischio	Organizzazione e condizioni di lavoro di rischio (conflitto di ruolo, carico di lavoro, clima organizzativo e relazioni interpersonali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raffreddamento dei conflitti</li> <li>• Dimensionamento del carico di lavoro</li> <li>• Chiarimento di ruoli e responsabilità</li> </ul>
Secondaria	Modulazione della risposta da stress	Individuo (sintomi rilevanti da stress)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizzazione sul tema dello stress lavorativo</li> <li>• Addestramento sulle <i>coping skills</i></li> <li>• Training autogeno</li> <li>• Esercizio fisico</li> </ul>
Terziaria	Cura e riabilitazione	Individuo (depressione, <i>burn-out</i> , ipertensione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trattamento psicologico</li> <li>• Trattamento medico/farmacologico</li> <li>• Riaccompagnamento al lavoro</li> </ul>

Tuttavia, visto che i tipi di rischi che sono all'opera in un'organizzazione lavorativa possono essere peculiari, è necessario far precedere le attività preventive da una valutazione, diagnosi o *audit* per accertarsi di quali siano quelli effettivamente presenti e quanti e quali i lavoratori ad essi esposti. Ciò permette non solo di assecondare la richiesta di indagini sul fenomeno mobbing fatta dal CCNL e la richiesta di valutazione dei rischi psicosociali fatta dal 626, ma permette soprattutto di acquisire 'il polso' della situazione al fine di stabilire obiettivi di prevenzione realistici e con ciò razionalizzare le risorse a disposizione.

Alla luce di queste considerazioni gli obiettivi del presente progetto erano quelli di informare i lavoratori della Giunta e del Consiglio regionali Marche sul tema dei rischi psicosociali occupazionali, con un focus sul rischio mobbing, e di condurre una valutazione della prevalenza e dei correlati degli stessi. Il primo obiettivo è stato perseguito attraverso un corso di informazione/sensibilizzazione reso obbligatorio per tutti i lavoratori; il secondo attraverso un'indagine condotta mediante un questionario strutturato autosomministrato. Il target del progetto sono stati i lavoratori dipendenti della Giunta e del Consiglio regionali in posizione non dirigenziale.



## Il percorso informativo e l'indagine



### 2.1 Prevenire i rischi occupazionali psicosociali: il ruolo dell'in/formazione

*“La cosa che mi fa più male è vedere i miei colleghi far finta di niente, quei colleghi con i quali andavo a cena fuori, venivano a casa mia...eravamo amici insomma... io posso capire che non mi vuoi parlare sul posto di lavoro perché hai paura che poi se la prendano anche con te, ma in 2 mesi di malattia almeno una telefonata, il mio cellulare ce l'hanno tutti; loro sapevano (riferito sempre ai colleghi) che cosa mi avevano fatto e mi stavano facendo...”.*

Sono le parole di Paolo, un lavoratore che nell'arco dei primi cinque mesi del 2007 ha subito in maniera sistematica, improvvisa (senza nessuna motivazione razionalmente comprensibile) e progressivamente più intensa pressioni psicologiche da parte dei suoi datori di lavoro, che lo hanno dapprima invitato e poi praticamente costretto attraverso azioni vessatorie di vario genere a carico della sua vita privata e professionale, ad andarsene dall'azienda in cui operava con un ruolo di responsabilità da oltre 7 anni.

A causa di quanto accaduto Paolo ha iniziato a manifestare disturbo ansioso-depressivi clinicamente rilevanti che lo hanno condotto ad un periodo prolungato di malattia (circa tre mesi, a fronte di una settimana di malattia complessiva nell'arco dei sette anni precedenti), all'assunzione di psicofarmaci e ad una terapia psicologica di sostegno ed infine a lasciare il suo lavoro.

Il ruolo dell'in/formazione nella prevenzione dei rischi occupazionali psicosociali, oltre ad avere come obiettivo prioritario quello della sensibilizzazione, vuole anche essere, vista la particolarità dell'argomento e la scarsa conoscenza diffusa in materia, un momento di chiarificazione, di costruzione di sapere e sviluppo di consapevolezza rispetto a tale tipologia di rischi e alle potenziali conseguenze (su un piano individuale ed organizzativo) correlate all'esposizione prolungata a condizioni orga-

nizzativo-relazionali disfunzionali. Il fine è quello di dare avvio e sostenere, attraverso momenti di condivisione, confronto e socializzazione di informazioni, una cultura della prevenzione, che trovi supporto sia in politiche di management adeguate che in un sostegno sociale reciproco tra colleghi, con un progressivo abbattimento di atteggiamenti e comportamenti di indifferenza simili a quelli denunciati da Paolo. Se da un lato, tali modalità comportamentali possono scaturire dalla mancanza di sensibilità personale ed essere dunque intrinseche all'individuo prescindendo da ogni forma di sensibilizzazione, dall'altro risultano conseguenti alla poca conoscenza, da parte dei soggetti e delle stesse organizzazioni, relativamente alla tematiche prese in esame nel presente lavoro.

L'esperienza informativa, abbinata al progetto di indagine all'interno dell'Ente Regione Marche, ha permesso di alternare momenti di inquadramento teorico-concettuale, a brevi pause di discussione e riflessione su casi reali e di condivisione di esperienze vissute in prima persona da alcuni dipendenti presenti in aula, dando così avvio ad un confronto funzionale e costruttivo su variabili organizzative, difficoltà, resistenze e reazioni emotive connesse a situazioni di disagio di vario genere in ambito lavorativo.

Possiamo definire i rischi occupazionali psicosociali come aspetti relativi alla progettazione, organizzazione e gestione del lavoro nonché ai contesti ambientali e sociali nei quali il lavoro si svolge, che sono potenzialmente in grado di causare consistenti reazioni da stress e conseguenze di rilevanza clinica per la salute psicofisica dei lavoratori (Cox e Griffiths, 1995), di seguito alcuni esempi:

- > Mancanza di supporto da parte di colleghi, superiori o collaboratori;
- > Inadeguate pratiche di management quali incoerenza tra enunciati e prassi operative, difficoltà a porre obiettivi espliciti e chiari, incapacità ad ascoltare le istanze dei collaboratori;
- > Costrittività organizzative, quali marginalizzazione dall'attività lavorativa, svuotamento delle mansioni, carenza sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro, difficoltà reiterata o impossibilità ad accedere ad iniziative di aggiornamento, prolungata attribuzione di compiti eccessivi, esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo, ripetuti trasferimenti ingiustificati, ecc.;
- > Aspettative inadeguate del lavoratore riguardanti il lavoro da svolgere;
- > Percorsi di crescita professionale o sistemi di incentivazione basati su fattori sconosciuti e/o non equi;
- > Conflittualità interpersonale estrema (mobbing).

La condizione di pericolo è rappresentata dalla sistematicità di tali situazioni. Tra queste il mobbing rappresenta, allo stesso tempo, sia una condizione di rischio, sia la possibile conseguenza di altre tipologie di rischi psicosociali (sopra elencati), che

tendono a svolgere una potenziale funzione induttiva rispetto all'insorgenza di dinamiche conflittuali distruttive, a volte ignorate o poco visibili, a volte non viste né riconosciute, che possono così intraprendere con maggiore facilità percorsi degenerativi intaccando le relazioni in modo irreversibile.

Risulta sicuramente illusorio pensare che l'in/formazione relativa ai rischi occupazionali psicosociali possa da sola cambiare politiche e modelli di management; le sue principali funzioni sono quelle di creare, da un lato, insieme all'attività di ricerca (volta a monitorare le situazioni in essere attraverso un'evidenza scientifica), una maggiore attenzione alla qualità della vita all'interno dei contesti organizzativi e, dall'altro, di in/formare i lavoratori (senza distinzioni di ordine gerarchico) al fine di sviluppare maggiore consapevolezza, attenzione e sensibilità verso la propria e l'altrui vita lavorativa. Tale modus operandi, che definisce anche il protocollo di azione all'interno della Regione Marche sulle tematiche/problematiche in questione (il presente lavoro ne è un esempio), risulta necessario per intervenire tempestivamente sul singolo e sull'organizzazione e ridurre la probabilità di cronicizzazione di situazioni, conflitti, comportamenti e sintomatologie stress correlate.

## 2.2 L'indagine

L'indagine conoscitiva è stata condotta utilizzando un questionario somministrato ai lavoratori della Giunta e del Consiglio durante la giornata informativa. La scelta dello strumento questionario, strumento che se strutturato in maniera adeguata dovrebbe indagare in modo essenziale le aree del problema studiato, è quasi obbligatoria quando si svolgono indagini di tipo psicosociale, specialmente se su larga scala. Infatti, raccogliere valutazioni attraverso colloqui approfonditi con ogni singolo lavoratore diviene cosa piuttosto impraticabile quando i numeri sono molto elevati.

Il questionario, tuttavia, rimane uno strumento che fornisce delle valutazioni soggettive e con ciò dovrebbe essere considerato al più come strumento di screening. La situazione ottimale sarebbe quella di avere, per ogni lavoratore o per gruppi di lavoratori, delle valutazioni oggettive dell'ambiente psicosociale di lavoro, in maniera simile a quello che accade per i rischi di altra natura (si pensi al rumore o alla concentrazione di una sostanza pericolosa), ma ciò rimane piuttosto difficile nel caso di rischi in cui la componente psicologica e sociale gioca un ruolo importante, in quanto questi rischi si materializzano sulla base di una valutazione individuale. La mente umana, infatti, effettua un monitoraggio continuo dell'ambiente circostante e si costruisce di esso una rappresentazione; è tale rappresentazione della realtà che determina le reazioni cognitive (pensieri), emotive (emozioni) e comportamentali (azioni) dell'individuo. Sebbene questo esponga al rischio di andare ad analizzare delle valutazioni che siano fortemente variabili da persona a persona, in realtà la ricerca sullo stress lavoro-

rativo ha mostrato che un certo numero di situazioni ambientali tende a generare negli individui reazioni simili, lasciando presupporre che anche la rappresentazione mentale sottostante sia simile. In altre parole, se diversi lavoratori vengono esposti a dei ritmi di lavoro frenetici è molto probabile che la maggior parte di essi si rappresenti l'ambiente di lavoro come di un luogo ad attività frenetica e mostri delle reazioni simili a livello emotivo, cognitivo e comportamentale, ad esempio sviluppando rabbia, convinzione di non farcela e comportamenti di aggressività o di ritiro. Ciò vuol dire che le diverse soggettività dei lavoratori convergono nel modo di rappresentarsi la realtà oggettiva e di reagire ad essa. Questo non implica, invece, che tutti i lavoratori considereranno la situazione frenetica esattamente allo stesso modo e che le reazioni saranno di intensità identica; vuol dire invece che la variabilità interindividuale si esprimerà nelle sfumature, piuttosto che nella sostanza, con cui la situazione viene rappresentata e al di sopra di una soglia di reazione individuale che per la maggior parte di questi individui sarà significativa in termini di conseguenze psicofisiche. Ecco che l'impiego delle valutazioni soggettive ottenute attraverso un questionario diviene legittimo, in termini di screening, in queste circostanze.

Un altro elemento che fa propendere la scelta dello strumento verso il questionario è che una buona indagine sui rischi psicosociali dovrebbe valutare non solo l'esposizione a tali rischi ma anche le condizioni di salute dei lavoratori. I rischi sono le cause, le condizioni di salute le possibili conseguenze. Una delle prime conseguenze dell'esposizione ai fattori di rischio è l'emersione dei sintomi dello stress (tensione, stati d'ansia e sentimenti depressivi) e con ciò sono tali sintomi che dovrebbero anche essere indagati; ma questi sono ancor più difficilmente valutabili da una prospettiva oggettiva ed esterna a quella del lavoratore. Infatti, anche le valutazioni più oggettive dei sintomi psicologici dello stress non possono fare a meno di prendere in considerazione ciò che l'individuo riferisce di provare. Ovviamente, poi, quello che l'individuo riferisce dovrà essere confrontato con degli standard di riferimento che permetteranno di concludere se l'intensità della sintomatologia sia rilevante o meno.

Affinché un questionario che indaghi sia i rischi che le condizioni di salute dei lavoratori sia uno strumento affidabile, è necessario includere in esso quesiti standard per i quali vi sia già una provata evidenza di validità ed attendibilità. È necessario inoltre, soprattutto quando si indagano fenomeni che non tutti sono disposti ad ammettere quali ad esempio l'esistenza di conflitti con i colleghi o con il superiore – fenomeni che spesso implicano l'attribuzione di una colpa a qualcuno che potrebbe anche innescare delle ritorsioni – o comunque aspetti che riguardano la sfera più intima della persona quali sintomi di ansia e depressione, fornire al lavoratore la massima garanzia di rispetto dell'anonimato e che le risposte date saranno trattate in maniera competente. La mancanza di tali garanzie non determina solo una violazio-

ne della legge sulla privacy, ma spesso determina anche l'inaccuratezza dei risultati, in quanto i lavoratori potrebbero essere reticenti a rispondere in maniera veritiera se non addirittura a rispondere.

Un ultimo requisito di un buono strumento è che esso dovrebbe permettere di fornire dei riscontri ai lavoratori che rispondono, in particolare, nel caso del presente progetto, ai lavoratori che riferiscono di trovarsi in una condizione di esposizione al rischio mobbing. Ciò al fine di rendere possibile al lavoratore, conformemente alla sua formazione e alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro (art. 5 del D. Lgs. 626/1994), di prendersi cura in prima persona della propria sicurezza e salute sul lavoro.

Tutti i requisiti discussi (valutazione affidabile dei rischi e delle condizioni di salute, anonimato e possibilità di fornire un riscontro ai lavoratori) sono stati soddisfatti sviluppando un questionario composto da quesiti per i quali vi era già evidenza di validità ed attendibilità, che garantiva l'anonimato delle risposte e nel quale veniva data la possibilità di inserire un codice personale di cui solo il lavoratore era a conoscenza, codice la cui eventuale divulgazione effettuata successivamente alle analisi dei dati avrebbe allertato il lavoratore.

Il questionario era essenzialmente composto da tre sezioni: una prima sezione nella quale si indagava l'esposizione ai rischi psicosociali e la presenza di risorse organizzative (ad es. supporto sociale) e personali (ad es. stabilità emotiva) che possono modulare l'effetto dei rischi sulla salute, una seconda nella quale si esploravano i sintomi da stress, alcuni indicatori di salute individuale e comportamenti organizzativi stress-correlati ed una terza che riguardava informazioni di tipo socio-anagrafico e che includeva anche il codice personale dei lavoratori.

Veniva indagata l'esposizione ai seguenti rischi (in parentesi, per ognuno di essi, viene riportato un esempio dei quesiti utilizzati):

- > Comportamenti di mobbing ("È stato umiliato o ridicolizzato per il suo lavoro");
- > Carico mentale e fisico di lavoro ("Il mio lavoro mi impegna molto a livello mentale");
- > Ambiguità di ruolo (Nel mio luogo di lavoro "Esistono obiettivi chiari e pianificati");
- > Conflitto di ruolo ("Lavoro su cose che non sono necessarie");
- > Stile di leadership di tipo *laissez-faire* ("Il mio capo spesso mostra mancanza di interesse per i risultati");
- > Clima sociale di lavoro ("C'è invidia nel mio luogo di lavoro");
- > Sforzo richiesto dal lavoro ("Nel corso degli ultimi anni il mio lavoro è diventato sempre più impegnativo");
- > Insicurezza del lavoro o della propria posizione lavorativa ("Ho già provato o prevedo di provare cambiamenti spiacevoli nella mia situazione di lavoro");
- > Conflitto famiglia-lavoro (Negli ultimi 12 mesi, quanto spesso la sua vita familiare "Ha interferito con le sue responsabilità al lavoro [...]?");

> Attenzioni a sfondo sentimentale o sessuale non volute (“Hanno fatto dei tentativi da lei non voluti di toccarla, accarezzarla o baciarla”);

Per ciò che riguarda le risorse organizzative e personali in grado di modificare la risposta da stress, sono state indagate:

> Discrezionalità o latitudine decisionale (“Il mio lavoro mi permette di prendere molte decisioni in autonomia”);

> Supporto sociale ricevuto dai colleghi e dal diretto superiore (“Il mio capo mi aiuta a portare a termine il lavoro”);

> Autostima lavorativa (“Considerati tutti gli sforzi ed i risultati raggiunti, godo del rispetto e del prestigio che merito”);

> Ricompense ed opportunità di avanzamento (“Considerati tutti i miei sforzi ed i risultati raggiunti, il mio stipendio/reddito è adeguato”);

> Equità procedurale (Nel mio luogo di lavoro “Vengono prese decisioni lavorative in maniera imparziale”);

> Stabilità emotiva (“Mi lascio sopraffare dalle emozioni”);

> Coscienziosità (“Sono sempre pronto ad assumermi le mie responsabilità”);

> Autoefficacia lavorativa (“Ho fiducia nelle capacità che possiedo per eseguire il mio lavoro”);

Le reazioni da stress e le variabili stress-correlate erano:

> Sintomi da stress traumatico associati ai comportamenti di mobbing e alle attenzioni a sfondo sentimentale o sessuale non volute (Riferisca se ha sperimentato: “Disagio psicologico intenso quando qualcosa o qualcuno le ha ricordato i comportamenti negativi subiti”);

> Stati emotivi negativi e positivi associati al lavoro (“Arrabbiato”, “Soddisfatto”);

> Sintomi da stress generalizzato (“Avete perso molto sonno per delle preoccupazioni”);

> Comportamenti lavorativi controproduitivi (Al lavoro “Ha iniziato un’accesa discussione con qualcuno”);

> Coinvolgimento lavorativo (“Sono orgoglioso del lavoro che faccio”);

> Ore di assenza dal lavoro nell’ultimo mese;

> Valutazione della prestazione lavorativa fornita;

> Diagnosi di patologie stress-correlate (“Depressione”);

> Numero di sigarette fumate al giorno;

> Coinvolgimento in attività extralavorative;

Nella terza parte del questionario venivano richieste alcune informazioni socio-anagrafiche quali genere, età e servizio di appartenenza ed infine veniva richiesto al lavoratore di comporre il proprio codice identificativo, che era formato da 10 caratteri personali, quali, ad esempio, “le prime due lettere del cognome di sua madre”, ecc.

Tabella 2 riassume in modo schematico le dimensioni salienti del questionario. In Appendice è riportato il nome degli strumenti utilizzati per indagare le dimensioni di cui sopra, con i relativi riferimenti bibliografici.

**Tabella 2.** Le sezioni del questionario utilizzato nell'indagine e le dimensioni indagate

RISCHI PSICOSOCIALI	RISORSE ORGANIZZATIVE E PERSONALI	SINTOMI DA STRESS E VARIABILI POTENZIALMENTE STRESS-CORRELATE	DATI SOCIO-ANAGRAFICI
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mobbing</li> <li>&gt; Carico mentale e fisico di lavoro</li> <li>&gt; Ambiguità di ruolo</li> <li>&gt; Conflitto di ruolo</li> <li>&gt; Stile di leadership <i>laissez-faire</i></li> <li>&gt; Clima sociale di lavoro</li> <li>&gt; Sforzo richiesto</li> <li>&gt; Insicurezza del lavoro</li> <li>&gt; Conflitto famiglia/lavoro</li> <li>&gt; Eventi extralavorativi stressanti accaduti negli ultimi 12 mesi</li> <li>&gt; Attenzioni a sfondo sentimentale o sessuale non volute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Discrezionalità</li> <li>&gt; Supporto sociale</li> <li>&gt; Autostima lavorativa</li> <li>&gt; Roeicompense ed opportunità di avanzamento</li> <li>&gt; Equità procedurale</li> <li>&gt; Stabilità emotiva</li> <li>&gt; Coscienziosità</li> <li>&gt; Autoefficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sintomi da stress traumatico</li> <li>&gt; Stati emotivi negativi e positivi associati al lavoro</li> <li>&gt; Sintomi da stress generalizzato</li> <li>&gt; Comportamenti lavorativi controproduttivi</li> <li>&gt; Coinvolgimento lavorativo</li> <li>&gt; Ore di assenza dal lavoro nell'ultimo mese</li> <li>&gt; Valutazione della propria prestazione lavorativa</li> <li>&gt; Patologie stress-correlate</li> <li>&gt; Numero di sigarette fumate al giorno</li> <li>&gt; Coinvolgimento in attività extralavorative</li> <li>&gt; Indice di massa corporea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Genere</li> <li>&gt; Età</li> <li>&gt; Tipo di contratto</li> <li>&gt; Servizio di appartenenza</li> <li>&gt; Sede di lavoro</li> <li>&gt; Codice personale (10 caratteri): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prime due lettere del cognome di sua madre</li> <li>• Giorno di nascita di sua madre</li> <li>• Prime due lettere del nome di suo padre</li> <li>• Giorno di nascita di suo padre</li> <li>• Numero di fratelli e sorelle che ha in tutto</li> </ul> </li> </ul>

I dati, una volta raccolti, sono stati inseriti su supporto informatico e si è quindi proceduto alle analisi. Queste sono state soprattutto di tipo descrittivo e si sono focalizzate innanzitutto su una disamina delle caratteristiche del campione. Si è quindi proceduto ad un'analisi dettagliata del rischio mobbing e successivamente di alcuni altri rischi significativi. Nel caso del mobbing, che costituiva il focus principale del progetto, al fine di favorire la consapevolezza dei lavoratori rispetto alla propria situazione lavorativa si è in seguito proceduto alla divulgazione dei codici relativi alle situazioni di rischio ed invitato i lavoratori in tali situazioni a contattare lo sportello di ascolto del Comitato mobbing per una valutazione più approfondita. In occasione di tale divulgazione, comunque, tutti i lavoratori di Giunta e Consiglio sono stati incoraggiati a contattare lo sportello di ascolto del Comitato mobbing in caso di problematiche lavoro-correlate o di situazioni personali caratterizzate da stress e tensione ritenute connesse alla propria situazione lavorativa.





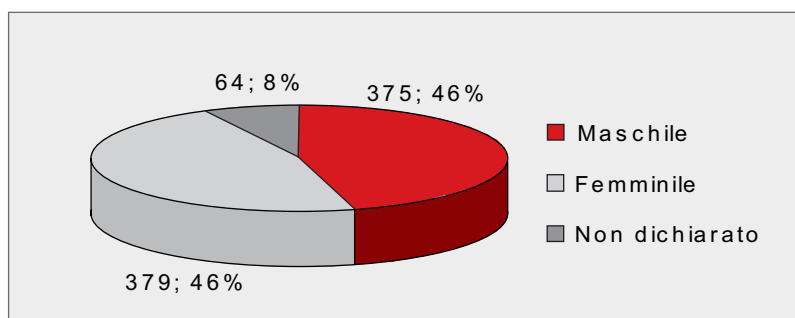
## I risultati dell'indagine



### 3.1 Descrizione del campione

Hanno preso parte all'indagine compilando in maniera appropriata il relativo questionario 818 lavoratori, ossia circa il 58% dei lavoratori che erano stati convocati alla giornata informativa sui rischi psicosociali e sul mobbing. Come si nota dalla Figura 1 i lavoratori partecipanti all'indagine si distribuiscono in maniera bilanciata rispetto al genere (46% uomini e stessa percentuale donne).

Figura 1. Il genere dei partecipanti all'indagine



Per ciò che riguarda l'età, Figura 2 illustra che la maggioranza dei lavoratori (70%) ha un'età compresa tra i 40 e i 59 anni, mentre i lavoratori più giovani sono scarsamente rappresentati. Appena l'1% dei lavoratori ha un'età inferiore ai 30 anni. Tabella 3 riporta invece il Servizio di appartenenza dei partecipanti. Sebbene tutti i servizi della Giunta ed il Consiglio siano rappresentati, il campione è costituito per la parte più consistente (colonna "% nel campione" di Tabella 3) da lavoratori del Servizio "Agricoltura, forestazione e pesca" (17,6%) e a seguire da lavoratori del Servizio "Risorse umane e strumentali" (9,2%). Solo una percentuale minimale di

lavoratori proviene invece dai servizi "Internazionalizzazione, promozione all'estero, cooperazione allo sviluppo e marchigiani nel mondo" e "Politiche sociali" (1,0% e 1,1%, rispettivamente). Ovviamente tali dati riflettono anche il numero totale di lavoratori afferenti ad ogni Servizio dell'amministrazione. Tabella 3 (colonna "% nel Servizio") indica che il Servizio "Agricoltura, forestazione e pesca" è anche quello in cui vi è stata la maggiore partecipazione dei lavoratori (72,4% sul totale dei lavoratori del Servizio), seguito dal Servizio "Governo del territorio, mobilità e infrastrutture" (69,8%) e dal Servizio "Salute" (61,2), mentre il Servizio "Cultura, turismo e commercio" è quello che ha fatto registrare la minore partecipazione (23,8%). Come si evince da Figura 3 la gran parte dei lavoratori partecipanti (75,0%) ha, per ovvie ragioni, la propria sede di lavoro nella provincia di Ancona, sebbene anche le altre province siano rappresentate.

Figura 2. L'età dei partecipanti all'indagine

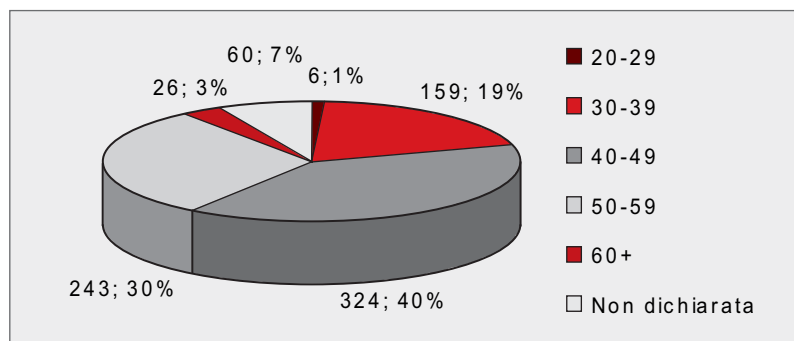


Tabella 3. Il Servizio di appartenenza dei partecipanti

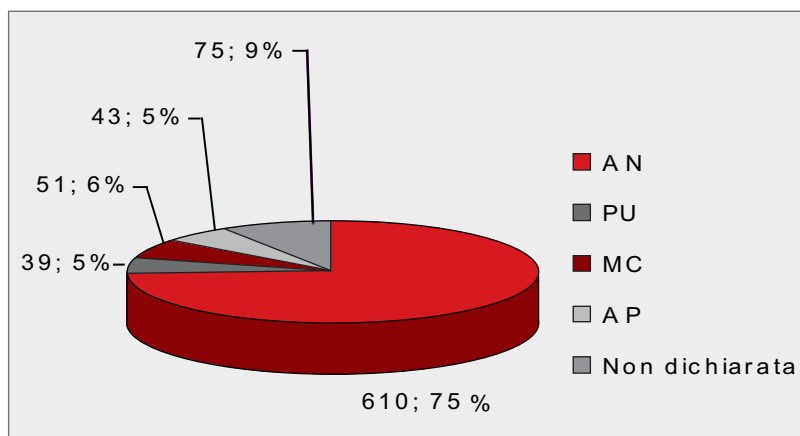
Servizio	n.	% nel campione	% nel Servizio <sup>a</sup>
Ambiente e paesaggio	33	4,0	41,8
Governo del territorio, mobilità e infrastrutture	67	8,2	69,8
Agricoltura, forestazione e pesca	144	17,6	72,4
Industria, artigianato ed energia	22	2,7	40,7
Internazionalizzazione, promozione all'estero, ... <sup>b</sup>	8	1,0	40,0

*segue*

<sup>a</sup> Questo dato è solo approssimativo, visto che è stato ottenuto utilizzando il totale dei dipendenti a tempo indeterminato e determinato per ogni Servizio a gennaio 2008 (ossia quando è iniziata l'analisi dei dati) e considerata inoltre l'elevata percentuale di lavoratori che non hanno indicato il servizio di appartenenza.  
<sup>b</sup> Internazionalizzazione, promozione all'estero, cooperazione allo sviluppo e marchigiani nel mondo.

Servizio	n.	% nel campione	% nel Servizio
Dip. politiche integrate sicurezza e protezione civile	56	6,8	42,4
Attività istituzionali, legislative e legali	32	3,9	40,0
Risorse umane e strumentali	75	9,2	43,4
Programmazione, bilancio e politiche comunitarie	43	5,3	42,2
Salute	30	3,7	61,2
Politiche sociali	9	1,1	45,0
Istruzione formazione e lavoro	32	3,9	50,0
Cultura, turismo e commercio	30	3,7	23,8
Gabinetto presidente/Segreteria generale			
/Segreteria particolare	37	4,5	52,1
Consiglio regionale	36	4,4	28,8
Non dichiarato	164	20	
<i>Totale</i>	818	100	

Figura 3. Provincia della sede di lavoro dei partecipanti



Da notare è che la percentuale di risposte non dichiarate è piuttosto elevata per ciò che riguarda le caratteristiche socio-anagrafiche genere ed età (8% e 7%, rispettivamente) ed è molto elevata per ciò che riguarda il Servizio di appartenenza (20%). Nel complesso 31 lavoratori (3,8%) non hanno riportato nessuna delle informazioni appena analizzate (inclusa la provincia della sede di lavoro). Questi dati suggeriscono un certo disagio dei lavoratori nel fornire informazioni personali che ne avrebbero potuto indirizzare l'identificazione. Ciò è verosimilmente dovuto alla delicatezza delle tematiche toccate nel questionario, i cui quesiti indagavano non solo il coinvolgimento in situazioni lavorative spiacevoli (ad es. mobbing), ma

anche se venivano esperiti diversi sintomi da stress e se si era affetti da patologie quali ansia e depressione, problematiche queste alle quali è ancora associato un certo stigma sociale e che con ciò si è difficilmente disposti ad ammettere.

### 3.2 Il rischio mobbing

#### 3.2.1 Dati generali sulla diffusione del fenomeno

Il rischio mobbing veniva esplorato nel questionario in due modi complementari. Innanzitutto si chiedeva al lavoratore di indicare la frequenza con cui nel periodo recente aveva subito ciascuno di una serie di 22 atti ostili che si osservano in uno scenario di mobbing. Per ogni atto ostile erano previste cinque alternative di risposta: "Mai"; "Una volta in tutto o di tanto in tanto"; "Mensilmente"; "Settimanalmente" e "Quotidianamente". Ad ogni alternativa di risposta era associato un punteggio che andava da 0 (per l'alternativa "Mai") a 4 (per l'alternativa "Quotidianamente"). Tale modo di definire il mobbing (ossia frequenza di esposizione ad una serie di comportamenti ostili) deriva dalla concezione per cui esso non sarebbe un fenomeno di tipo 'tutto o nulla', ma si dispiegherebbe invece lungo un continuum di conflittualità crescente così come indicata dalla molteplicità e dalla frequenza degli atti di discriminazione. Tanto più la conflittualità diviene intensa, tanto più è probabile che essa abbia delle ripercussioni a carico della salute del lavoratore coinvolto.

Tuttavia la ricerca ha mostrato che anche la percezione del lavoratore di essere vittima di mobbing alla luce di una definizione standard del fenomeno è legata a significative ripercussioni sulla salute. Con ciò nel questionario veniva anche utilizzato tale metodo per individuare i lavoratori a rischio. A tale proposito il mobbing veniva definito come "una situazione conflittuale in cui uno o alcuni individui, per un certo periodo di tempo, si ritengono costantemente bersaglio di comportamenti negativi condotti da una o alcune persone (colleghi, superiori, o sottoposti). In questa situazione gli individui che subiscono tali comportamenti trovano difficoltà a difendersi. Il mobbing non è un singolo conflitto".

Tabella 4 riporta le risposte percentuali ottenute dagli 818 lavoratori partecipanti per ciò che riguarda le diverse frequenze di esposizione ad ogni atto ostile tipico del mobbing, in cui le modalità di risposta "Settimanalmente" e "Quotidianamente" sono state aggregate. I risultati indicano che la gran parte dei lavoratori non ha mai subito tali atti ostili sul posto di lavoro presso l'Amministrazione o li ha subito solo raramente. Ad esempio al quesito "È stato umiliato o ridicolizzato per il suo lavoro", il 76,5% dei lavoratori, ossia in tutto 626 lavoratori, riporta di non aver mai fatto esperienza di tale comportamento, mentre il 14,8% (ossia 121 lavoratori) riporta di averlo subito raramente o una volta in tutto. Nonostante questo esiste comunque una minoranza di lavoratori che è esposto a tali comportamenti negativi piuttosto frequen-

temente, ossia settimanalmente o quotidianamente. In generale tale minoranza consiste in circa il 5% dei lavoratori per ognuno dei comportamenti tipici del mobbing (il dato potrebbe essere lievemente più alto escludendo dal calcolo i valori mancanti). A ciò fa eccezione "È stato costretto ad eseguire lavori al di sotto del suo livello di competenza" (17,6%). Una percentuale così alta per tale atto ostile può essere spiegata dal fatto che non è raro negli enti pubblici trovare lavoratori con elevato livello di istruzione e competenza in posizioni nelle quali queste non sarebbero necessarie. Pur rimanendo, questo, fattore di rischio, non è detto che venga necessariamente vissuto in maniera costrittiva.

Nel complesso, comunque, tali risultati non sono da sottovalutare in termini di possibili ripercussioni psicofisiche, soprattutto perché in una situazione conflittuale i comportamenti negativi tipici del mobbing (come si vedrà meglio sotto) non si presentano singolarmente, ma spesso assieme, con la conseguenza che il lavoratore coinvolto venga a trovarsi esposto contemporaneamente ad una molteplicità di essi.

Tabella 4. Frequenza di esposizione a 22 atti ostili tipici del mobbing (n. 818)

	Mai	Una volta o di tanto in tanto	Mensilmente	Settimanalmente quotidianamente	Dato mancante	Totale
<i>Atti ostili</i>	%	%	%	%	%	%
1. Le sono state nascoste informazioni in modo tale da influenzare negativamente la sua prestazione lavorativa	41,9	37,4	6,4	7,0	7,3	100
2. È stato umiliato o ridicolizzato per il suo lavoro	76,5	14,8	2,1	1,7	4,9	100
3. È stato costretto ad eseguire lavori al di sotto del suo livello di competenza	36,9	30,1	9,7	17,6	5,7	100
4. Le sono state tolte aree importanti di responsabilità o sono state sostituite con compiti banali o spiacevoli	69,6	18,0	2,6	3,9	5,9	100
5. Sono state diffuse chiacchiere e dicerie nei suoi riguardi	55,5	27,6	3,2	4,9	8,8	100
6. È stato ignorato, escluso o emarginato	60,5	24,6	3,7	5,4	5,8	100
7. Sono state fatte osservazioni offensive sulla sua persona (ad es. sulle sue abitudini, bagaglio culturale), sui suoi atteggiamenti o sulla sua vita privata	69,3	19,3	1,8	3,4	6,2	100

*segue*

	Mai	Una volta in tutto o di tanto in tanto	Mensilmente	Settimanalmente quotidianamente	Dato mancante	Totale
<i>Atti ostili</i>	%	%	%	%	%	%
8. Le hanno alzato la voce o è stato bersaglio di attacchi istintivi di rabbia	57,5	31,1	3,9	2,4	5,1	100
9. È stato oggetto di comportamento intimidatorio, ad es. le hanno puntato il dito addosso, hanno invaso il suo spazio personale, l'hanno spinto, le hanno sbarato la strada	84,5	9,3	1,1	0,3	4,8	100
10. Le hanno fatto capire che farebbero volentieri a meno di lei e/o che se ne dovrebbe andare	81,7	9,9	0,9	2,3	5,2	100
11. Le hanno fatto notare ripetutamente i suoi errori	65,9	23,8	2,0	3,1	5,2	100
12. Nel rivolgersi agli altri è stato ignorato o si è imbattuto in reazioni ostili	62,1	25,7	3,3	2,7	6,2	100
13. Hanno criticato costantemente il suo lavoro ed il suo impegno	72,1	17,1	2,8	2,4	5,6	100
14. Le sue opinioni e punti di vista sono stati ignorati	47,4	33,0	6,8	5,3	7,5	100
15. Le sono stati fatti scherzi 'pesanti' da persone con le quali non va d'accordo	89,4	6,0	0,4	0,3	3,9	100
16. Le sono stati affidati compiti con obiettivi o scadenze irragionevoli o impossibili	62,3	26,8	3,9	2,9	4,1	100
17. Sono state fatte affermazioni contro di lei	64,9	22,1	2,8	2,2	8,0	100
18. Il suo lavoro è stato controllato eccessivamente	68,7	16,9	2,6	4,5	7,3	100
19. Le è stata fatta pressione per non rivendicare qualcosa che è invece un suo diritto (ad es. assenze per malattia, maternità, ferie, rimborsi per spese di viaggio)	79,7	12,1	2,1	1,6	4,5	100
20. È stato oggetto di sarcasmo (ossia ironia pungente e insultante) e dispetti o prese in giro eccessive	79,6	12,3	1,3	2,1	4,7	100
21. È stato esposto a carichi di lavoro inaffrontabili	71,5	18,2	3,1	2,8	4,4	100
22. Ha subito minacce di violenza o abuso fisico o è stato effettivamente abusato	95,7	2,0	0,0	0,2	2,1	100

In Tabella 5 è riportata la percentuale di lavoratori esposti frequentemente (ossia settimanalmente o quotidianamente) ai comportamenti di mobbing a seconda del genere del lavoratore, mentre in Tabella 6 lo stesso dato viene riportato per la classe di età del lavoratore.

**Tabella 5.** Percentuale di lavoratori che subiscono frequentemente gli atti ostili tipici del mobbing a seconda del genere

	Uomini	Donne
<i>Atti ostili (% "Settimanalmente" o "Quotidianamente")</i>		
1. Le sono state nascoste informazioni... <sup>1</sup>	6,5	8,7
2. È stato umiliato o ridicolizzato per il suo lavoro	1,4	1,9
3. È stato costretto ad eseguire lavori al di sotto del suo livello di competenza	17,0	19,0
4. Le sono state tolte aree importanti di responsabilità...	3,7	3,6
5. Sono state diffuse chiacchiere e dicerie nei suoi riguardi	3,5	6,0
6. È stato ignorato, escluso o emarginato	4,2	6,4
7. Sono state fatte osservazioni offensive sulla sua persona...	2,3	4,4
8. Le hanno alzato la voce o è stato bersaglio di attacchi istintivi di rabbia (collera)	1,4	3,0
9. È stato oggetto di comportamento intimidatorio...	0,3	0,5
10. Le hanno fatto capire che farebbero volentieri a meno di lei...	2,0	1,4
11. Le hanno fatto notare ripetutamente i suoi errori	2,5	3,0
12. Nel rivolgersi agli altri è stato ignorato o si è imbattuto in reazioni ostili	2,0	2,5
13. Hanno criticato costantemente il suo lavoro ed il suo impegno	1,1	2,5
14. Le sue opinioni e punti di vista sono stati ignorati	4,3	5,7
15. Le sono stati fatti scherzi 'pesanti'...	0,3	0,0
16. Le sono stati affidati compiti con obiettivi o scadenze irragionevoli o impossibili	3,3	2,7
17. Sono state fatte affermazioni contro di lei	1,4	2,8
18. Il suo lavoro è stato controllato eccessivamente	4,0	4,2
19. Le è stata fatta pressione per non rivendicare qualcosa che è invece un suo diritto...	0,8	2,2
20. È stato oggetto di sarcasmo...	0,8	3,0
21. È stato esposto a carichi di lavoro inaffrontabili	2,7	3,6
22. Ha subito minacce di violenza o abuso fisico...	0,0	0,3

<sup>1</sup> Come si legge la tabella? Questa tabella è il risultato di una serie di tabelle di contingenza tra ogni atto ostile indagato ed il genere. La Tabella riporta quanti uomini (in percentuale su tutti gli uomini) e quante donne (in percentuale su tutte le donne) hanno subito frequentemente (settimanalmente o quotidianamente) ognuno degli atti ostili indagati. Ad esempio nel caso di "Le sono state nascoste informazioni...", il 6,5% di tutti gli uomini riporta di aver subito tale comportamento frequentemente; con ciò il complemento a 100 di tale numero (100-6,5) - ossia 93,5 - indica la percentuale di uomini che ha subito tale comportamento più sporadicamente. Lo stesso conteggio può essere fatto per le donne e di nuovo per i due generi in corrispondenza di tutti gli altri comportamenti di seguito riportati. Tale modalità di rappresentazione dei risultati ricorre frequentemente nelle tabelle che seguono.

Emerge in generale una prevalenza lievemente più elevata degli atti ostili tra le donne e tra i lavoratori più giovani (fino a 39 anni di età). Ad esempio (Tabella 5), nel caso di “Sono state diffuse chiacchiere e dicerie nei suoi riguardi”, il 6,0% delle donne riporta di aver subito tale comportamento frequentemente (settimanalmente o quotidianamente) nel periodo recente, contro il 3,5% degli uomini. Le donne emergono come più esposte in modo frequente a 18 dei 22 atti ostili analizzati. Stesso trend emerge per i lavoratori più giovani, che appaiono più esposti frequentemente agli atti ostili a confronto con i lavoratori più anziani (Tabella 6).

**Tabella 6.** Percentuale di lavoratori che subiscono frequentemente gli atti ostili tipici del mobbing a seconda dell'età

	Fino a 39 anni	40-49 anni	50 o più anni
<i>Atti ostili (% "Settimanalmente" o "Quotidianamente")</i>			
1. Le sono state nascoste informazioni...	11,0	6,5	7,2
2. È stato umiliato o ridicolizzato per il suo lavoro	2,5	1,6	1,2
3. È stato costretto ad eseguire lavori al di sotto del suo livello di competenza	25,2	18,7	15,0
4. Le sono state tolte aree importanti di responsabilità...	3,7	4,6	4,4
5. Sono state diffuse chiacchiere e dicerie nei suoi riguardi	6,3	5,4	4,5
6. È stato ignorato, escluso o emarginato	5,6	5,5	5,9
7. Sono state fatte osservazioni offensive sulla sua persona...	1,9	3,9	4,0
8. Le hanno alzato la voce o è stato bersaglio di attacchi istintivi di rabbia	2,5	1,6	2,3
9. È stato oggetto di comportamento intimidatorio...	0,0	0,6	0,4
10. Le hanno fatto capire che farebbero volentieri a meno di lei...	3,7	1,0	2,4
11. Le hanno fatto notare ripetutamente i suoi errori	4,3	1,9	3,1
12. Nel rivolgersi agli altri è stato ignorato o si è imbattuto in reazioni ostili	4,4	2,3	2,0
13. Hanno criticato costantemente il suo lavoro ed il suo impegno	2,5	1,6	2,8
14. Le sue opinioni e punti di vista sono stati ignorati	6,3	5,6	4,4

*segue*



	Fino a 39 anni	40-49 anni	50 o più anni
<i>Atti ostili (% "Settimanalmente" o "Quotidianamente")</i>			
15. Le sono stati fatti scherzi 'pesanti'...	0,6	0,0	0,0
16. Le sono stati affidati compiti con obiettivi o scadenze irragionevoli o impossibili	4,3	3,5	1,9
17. Sono state fatte affermazioni contro di lei	2,5	2,3	2,0
18. Il suo lavoro è stato controllato eccessivamente	5,7	5,3	2,7
19. Le è stata fatta pressione per non rivendicare qualcosa che è invece un suo diritto...	1,8	1,3	1,5
20. È stato oggetto di sarcasmo...	2,5	2,9	1,2
21. È stato esposto a carichi di lavoro inaffrontabili	3,1	3,2	3,1
22. Ha subito minacce di violenza o abuso fisico...	0,0	0,3	0,0

Sarebbe tuttavia azzardato concludere da questi dati che le donne e i più giovani sono in generale più esposti all'ostilità lavorativa, visto che il fattore chiave potrebbe essere qui la posizione organizzativa ricoperta (in altre parole, le donne e i più giovani potrebbero essere più esposti perché più frequentemente ricoprono posizioni gerarchicamente più 'deboli', ossia quelle più a rischio di esposizione), fattore che, invece, per motivi di privacy, non è stato preso in considerazione.

Tabella 7 riporta invece la prevalenza degli atti ostili subiti frequentemente a seconda della provincia sede di lavoro. Qui si nota invece in modo più marcato una maggiore diffusione di ostilità nelle sedi della provincia di Ascoli Piceno, nelle quali emerge una maggiore prevalenza per 15 dei 22 atti ostili indagati.

**Tabella 7.** Percentuale di lavoratori che subiscono frequentemente gli atti ostili tipici del mobbing a seconda della provincia della sede di lavoro

	AN	PU	MC	AP
<i>Atti ostili (% "Settimanalmente" o "Quotidianamente")</i>				
1. Le sono state nascoste informazioni...	8,6	2,6	4,4	4,8
2. È stato umiliato o ridicolizzato per il suo lavoro	1,9	0,0	0,0	2,4
3. È stato costretto ad eseguire lavori al di sotto del suo livello di competenza	19,6	13,9	12,8	19,0
4. Le sono state tolte aree importanti di responsabilità...	4,9	0,0	0,0	7,3

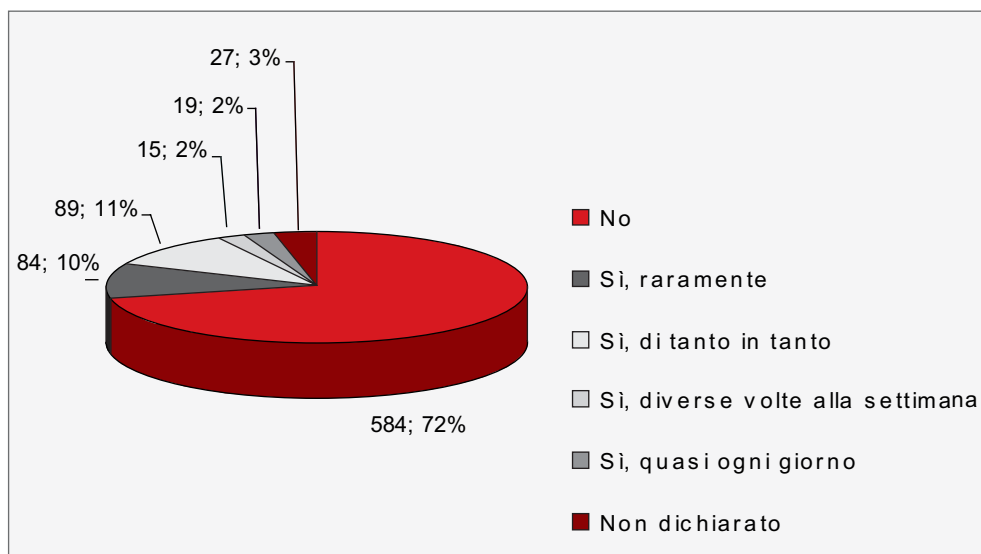
*segue*

	AN	PU	MC	AP
<i>Atti ostili (% "Settimanalmente" o Quotidianamente)</i>				
5. Sono state diffuse chiacchiere e dicerie nei suoi riguardi	5,5	2,8	2,2	10,0
6. È stato ignorato, escluso o emarginato	5,5	8,1	0,0	9,8
7. Sono state fatte osservazioni offensive sulla sua persona...	3,1	2,6	0,0	12,2
8. Le hanno alzato la voce o è stato bersaglio di attacchi istintivi di rabbia	2,2	2,7	0,0	2,4
9. È stato oggetto di comportamento intimidatorio...	0,3	0,0	0,0	2,4
10. Le hanno fatto capire che farebbero volentieri a meno di lei...	2,2	0,0	2,2	4,9
11. Le hanno fatto notare ripetutamente i suoi errori	3,6	0,0	0,0	4,9
12. Nel rivolgersi agli altri è stato ignorato o si è imbattuto in reazioni ostili	2,6	2,8	2,2	7,1
13. Hanno criticato costantemente il suo lavoro ed il suo impegno	2,6	0,0	0,0	7,5
14. Le sue opinioni e punti di vista sono stati ignorati	5,4	2,8	2,1	7,3
15. Le sono stati fatti scherzi 'pesanti'...	0,2	0,0	0,0	0,0
16. Le sono stati affidati compiti con obiettivi o scadenze irragionevoli o impossibili	3,2	2,6	2,1	2,4
17. Sono state fatte affermazioni contro di lei	2,6	0,0	2,2	2,5
18. Il suo lavoro è stato controllato eccessivamente	4,6	2,6	4,4	7,5
19. Le è stata fatta pressione per non rivendicare qualcosa che è invece un suo diritto...	1,2	0,0	2,1	7,3
20. È stato oggetto di sarcasmo...	2,0	0,0	2,1	7,1
21. È stato esposto a carichi di lavoro inaffrontabili	3,1	2,8	2,1	7,3
22. Ha subito minacce di violenza o abuso fisico...	0,3	0,0	0,0	0,0

Alla domanda "Da chi ha subito questi comportamenti?" il 22,3% dei lavoratori ha dichiarato di averli subiti da colleghi, il 28,4% da superiori, l'1,9% da subordinati e l'1,7% da utenti – le categorie di risposta appena analizzate non erano mutualmente esclusive. Il dato prevalente, comunque (oltre il 70% per ogni categoria di risposta), è che la maggior parte dei lavoratori si rifiuta di indicare da chi ha subito gli atti di ostilità.

In Figura 4 è riportato invece il dato concernente la percezione dei lavoratori di essere esposti al mobbing sulla base della definizione riportata sopra. Ciò che emerge è che, degli 818 lavoratori partecipanti, il 72% non ritiene di essere vittima di mobbing, il 21% ritiene di esserne vittima raramente o di tanto in tanto, mentre il 4% ritiene di esserne vittima frequentemente, ossia diverse volte alla settimana o quasi ogni giorno. Il dato su cui concentrarsi riguarda qui i lavoratori che si ritengono esposti al mobbing settimanalmente o quasi quotidianamente, visto che tale tipo di percezione è – più delle altre – fattore di rischio per la salute.

Figura 4. Frequenza di esposizione al mobbing secondo una definizione standard del fenomeno



Le tabelle 8, 9 e 10 riportano il dato relativo alla percezione di essere vittima di mobbing diverse volte alla settimana o quasi ogni giorno (le due categorie di risposta sono state accorpate), in relazione rispettivamente al genere, alla classe di età e alla provincia della sede di lavoro.

Tabella 8. Esposizione al mobbing in base al genere

	Uomini	Donne
Percezione di essere vittima di mobbing (% settimanalmente o più spesso)	3,6	4,0

**Tabella 9.** Esposizione al mobbing in base alla classe di età

	Fino a 39 anni	40-49 anni	50 o più anni
Percezione di essere vittima di mobbing (% settimanalmente o più spesso)	4,4	4,4	3,1

**Tabella 10.** Esposizione al mobbing in base alla provincia della sede di lavoro

	AN	PU	MC	AP
Percezione di essere vittima di mobbing (% settimanalmente o più spesso)	4,4	2,6	0,0	7,1

Sebbene i trend generali emersi dalle analisi dei singoli atti ostili siano confermati, in questo caso le differenze di genere sono molto lievi, così come quelle tra le diverse classi di età, mentre leggermente più marcate sembrano le differenze rispetto alla provincia sede di lavoro, con una percentuale del 7,1 per i lavoratori con sede nella provincia di Ascoli Piceno contro percentuali del 4,4, 2,6 e 0,0 per i lavoratori con sede, rispettivamente, nelle province di Ancona, Pesaro-Urbino e Macerata.

### 3.2.2 Costruzione dei gruppi di rischio

Le risposte date dai lavoratori ai singoli quesiti riguardanti gli atti ostili tipici del mobbing e al quesito sulla percezione di essere vittima del fenomeno alla luce di una definizione (vedi sopra) sono state utilizzate per costruire quattro gruppi ordinati lungo la dimensione del rischio di conflittualità lavorativa.

Tale ordinamento diviene utile in quanto suggerisce una priorità per eventuali interventi di tipo preventivo, al fine di scongiurare l'emersione o l'aggravamento di patologie stress-correlate.

Innanzitutto si è proceduto a sommare il punteggio dato dai lavoratori ai 22 quesiti che indagavano gli atti ostili tipici del mobbing; per i lavoratori che non avevano risposto ad uno o più dei 22 quesiti si è proceduto a sommare i quesiti per i quali la risposta era stata fornita. Dato che la risposta ad ogni quesito poteva variare da '0' a '4' (vedi sopra) il punteggio totale ai 22 quesiti aveva un range compreso tra 0 ed 88 (in cui 88 indica la massima intensità riportata di conflittualità lavorativa). Dalla distribuzione di frequenza del punteggio totale così ottenuto sono stati individuati i seguenti gruppi:

- Gruppo 1:  $0 \leq$  punteggio totale  $< 2$  (in cui 2 corrisponde al 25° percentile<sup>2</sup> della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio-basso o nullo – 162 lavoratori (19,8%);
- Gruppo 2:  $2 \leq$  punteggio totale  $< 12$  (in cui 12 corrisponde al 75° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio – 444 lavoratori (54,3%);
- Gruppo 3:  $12 \leq$  punteggio totale  $< 27$  (in cui 27 corrisponde al 95° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio-alto – 171 lavoratori (20,9%);
- Gruppo 4:  $27 \leq$  punteggio totale. Rientrano in questo gruppo – definito a rischio alto – 41 lavoratori (5%).

I lavoratori del Gruppo 4 presentano un rischio alto e meriterebbero con ciò un approfondimento della situazione lavorativa e personale ai fini di una valutazione più accurata. Ai 41 lavoratori del Gruppo 4, tuttavia, sono stati aggiunti 20 lavoratori che, pur non appartenendo a questo gruppo, si percepivano comunque vittima di mobbing settimanalmente o quotidianamente sulla base della definizione fornita, ottenendo così un gruppo di 61 lavoratori.

Da tale gruppo sono stati esclusi 4 lavoratori che ad un quesito specifico riportavano che gli atti ostili nei propri confronti erano cessati e che inoltre non si percepivano vittima di mobbing sulla base della definizione usata; questi 4 lavoratori sono stati inseriti nel Gruppo 3 di rischio.

In tale modo sono stati ottenuti 4 gruppi la cui consistenza numerica è apprezzabile da Figura 5. Non sembra esservi una relazione tra il gruppo di rischio ed il genere del partecipante (Tabella 11): una stessa percentuale di uomini e donne (6,1%) rientra infatti nel gruppo ad elevato rischio. Per ciò che riguarda la distribuzione in base all'età (Tabella 12), si nota una lieve tendenza per i lavoratori più giovani ad essere sovrarappresentati nel gruppo a più elevato rischio e sottorappresentati nel gruppo con rischio basso o nullo, soprattutto se confrontati con i lavoratori senior di 50 o più anni.

---

<sup>2</sup> Il percentile è la percentuale di soggetti che in una distribuzione ordinata di valori (nel caso specifico variante da 0 a 88) si colloca al di sotto di uno specifico valore. I percentili possono variare da 0 a 100. Il 30° percentile, ad esempio, corrisponde al valore della distribuzione al di sotto del quale si collocano il 30% dei soggetti, mentre l'80° percentile al valore al di sotto del quale si collocano l'80% dei soggetti.

Figura 5. Gruppi di rischio per il fenomeno del mobbing

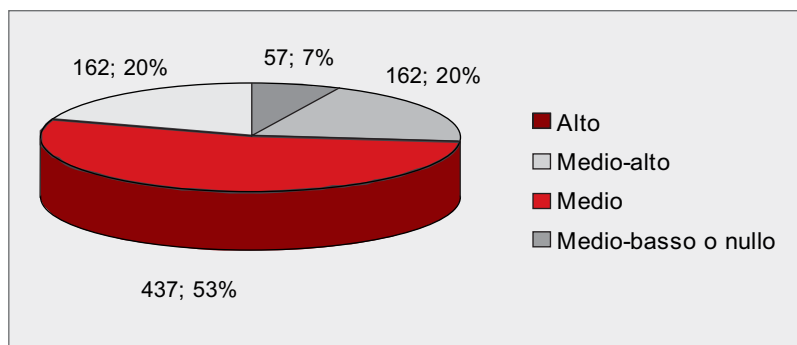


Tabella 11. Rischio mobbing e genere

	Uomini	Donne
<i>Grado di rischio (%)</i>		
Rischio Alto	6,1	6,1
Rischio Medio-alto	18,7	21,1
Rischio Medio	56,3	52,5
Rischio Medio-basso o nullo	18,9	20,3
<i>Totale</i>	100	100

Tabella 12. Rischio mobbing e classe di età

	Fino a 39 anni	40-49 anni	50 o più anni
<i>Grado di rischio (%)</i>			
Rischio Alto	7,9	6,2	5,9
Rischio Medio-alto	22,4	21,6	18,6
Rischio Medio	54,5	56,2	49,8
Rischio Medio-basso o nullo	15,2	16,0	25,7
<i>Totale</i>	100	100	100

### 3.2.3 Gruppi di rischio e stato psicofisico del lavoratore

I quattro gruppi così ottenuti sono stati analizzati alla luce delle variabili che indicano lo stato psicofisico del lavoratore.

Tabella 13 riporta la percentuale di lavoratori che, in ogni gruppo di rischio, riferisce di provare “Spesso” o “Molto spesso” (le due modalità di risposta sono state aggregate) una serie di emozioni negative e positive in relazione al proprio lavoro.

**Tabella 13.** Stati affettivi negativi e positivi e gruppo di rischio mobbing

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo
<i>Stato affettivo (% “Spesso” o “Molto Spesso”)</i>				
1. Arrabbiato	50,9	25,3	10,2	4,6
2. Ansioso	37,0	22,4	8,1	8,8
3. Disgustato	78,6	47,2	20,1	6,7
4. Scoraggiato	65,5	36,9	15,7	9,3
5. Pessimista	57,4	42,6	17,0	9,3
6. Affaticato	40,0	30,1	12,1	12,1
7. Pieno di energia	14,8	24,4	40,1	47,0
8. Entusiasta	5,6	15,0	20,8	29,1
9. Ispirato	5,6	14,8	18,6	23,5
10. A mio agio	9,3	30,4	56,5	65,1
11. Soddisfatto	9,4	15,1	32,0	35,1
12. Rilassato	9,3	14,6	28,5	34,4

I risultati indicano che il 50,9% dei lavoratori nel gruppo ad alto rischio di conflittualità lavorativa dichiara di riportare spesso o molto spesso l'emozione della rabbia, mentre tale percentuale si riduce piuttosto drasticamente passando al gruppo a rischio medio-alto (25,3%) e da qui a quelli a rischio medio (10,2%) e medio-basso o nullo (4,6%). La rabbia con ciò è uno stato d'animo esperito frequentemente soprattutto (in metà circa dei casi) dai lavoratori ad alto rischio di conflittualità lavorativa. L'ansia ed il disgusto, altri due stati emotivi negativi che esprimono elevata attivazione (*arousal*) dell'organismo, seguono lo stesso trend, che anzi nel caso del disgusto è ancora più accentuato: il 78,6% dei lavoratori nel gruppo ad alto rischio riferisce di essere spesso o molto spesso disgustato dal lavoro, mentre solo il 6,7% dei lavoratori a rischio medio-basso o nullo riferisce la stessa cosa. Le tre emozioni successive descrivono invece degli stati affettivi sempre negativi, ma a bassa attivazione (scoraggiamento, pessimismo, affaticamento). Ciò che emerge è che anche tali esperienze emotive sono maggiormente caratterizzanti i lavoratori del

gruppo ad alto rischio rispetto agli altri. Ad essere predominante qui è lo stato affettivo dello scoraggiamento, esperito spesso o molto spesso dal 65,5% di tali lavoratori, mentre da solo circa la metà (36,9%) del gruppo dei lavoratori ad essi più prossimi, ossia i lavoratori a rischio medio-alto.

Il trend ovviamente si inverte quando si indagano stati affettivi positivi, siano essi ad elevata (entusiasta, ispirato, pieno di energia) o bassa (a mio agio, soddisfatto, rilassato) attivazione. Le differenze più marcate emergono quando viene chiesto ai lavoratori quanto spesso si sentono a loro agio in occasione di lavoro: il 65,1% dei lavoratori a rischio medio-basso o nullo provano spesso o molto spesso tale stato affettivo, mentre solo il 9,3% dei lavoratori ad alto rischio risponde alla stessa maniera. Questi risultati forniscono delle prime evidenze empiriche della ragione per cui si parla della conflittualità lavorativa estrema (mobbing) in termini di rischio psicosociale: il motivo è che essa risulta associata all'esperienza frequente di emozioni quali rabbia, ansia, depressione, ecc.; emozioni che sono a loro volta predittive di patologie stress-correlate quale, ad esempio, malattia cardiovascolare.

Successivamente i gruppi di rischio individuati sono stati confrontati rispetto all'esperienza di sintomi comuni di stress. Questi venivano indagati da 12 quesiti che insieme costituivano il Questionario Generale sulla Salute (General Health Questionnaire), un strumento noto e ampiamente utilizzato per valutare il fenomeno dello stress. Alcuni esempi di tali quesiti sono: recentemente "Avete perso molto sonno per delle preoccupazioni?", "Vi siete sentiti costantemente sotto stress (tensione)?", ecc. Ogni quesito è stato codificato nei termini di presenza o assenza del sintomo; i 12 quesiti sono stati successivamente sommati così che ad ogni lavoratore è stato assegnato un punteggio di stress che poteva variare da 0 (nessun sintomo presente) a 12 (tutti i sintomi indagati presenti).

La pratica clinica suggerisce che punteggi uguali o superiori a 4 (ossia presenza di 4 o più sintomi) sono indicativi di stress rilevante.

Tabella 14 riporta, per ogni gruppo di rischio, la percentuale di lavoratori che totalizzano un numero di sintomi da stress uguale o superiore a quattro, mentre Figura 6 riporta il numero medio di sintomi per ognuno degli stessi gruppi.

**Tabella 14.** Livello di stress e gruppo di rischio mobbing

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo
Stress (% rilevante)	58,2	29,6	12,3	8,4



Le differenze appaiono estremamente marcate ed indicano una netta inversione di tendenza tra il gruppo dei lavoratori ad alto rischio e tutti gli altri: più della metà (58,2%) dei lavoratori ad alto rischio riporta infatti una sintomatologia da stress rilevante, contro meno della metà dei lavoratori degli altri gruppi, con una differenza che va da circa il 30% (confronto tra i lavoratori ad alto rischio e quelli a rischio medio-alto) a circa il 50% (confronto tra i lavoratori ad alto rischio e quelli a rischio medio-basso o nullo).

Figura 6 mostra sostanzialmente lo stesso risultato, ma stavolta in base al numero di sintomi medi riportati dai diversi gruppi, sintomi che sono 4,95 (ossia un valore superiore a quello clinicamente rilevante) nel gruppo ad alto rischio e che sono invece di almeno due in meno nei lavoratori degli altri tre gruppi.

Figura 6. Numero medio di sintomi da stress per ogni gruppo di rischio mobbing

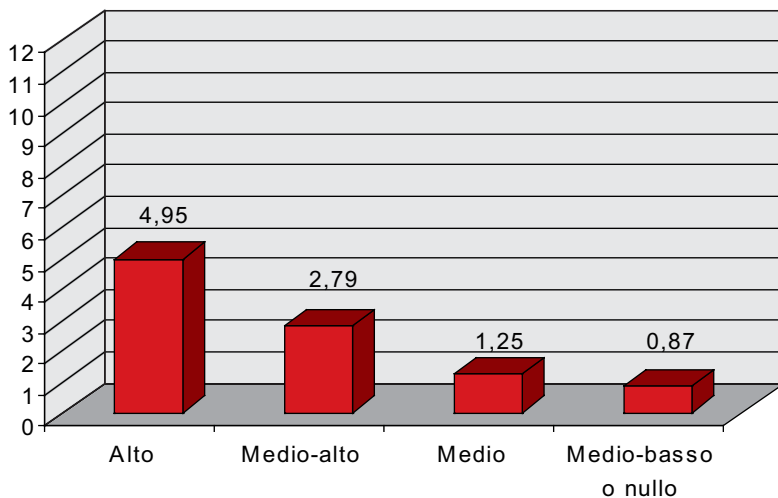


Tabella 15. Prevalenza di patologie stress-correlate per ogni gruppo di rischio mobbing

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo	Tutti i lavoratori
<i>Patologia (% con diagnosi)</i>					
Infarto al miocardio	0,0	1,3	1,2	1,4	1,2
Angina pectoris	0,0	1,3	0,7	1,4	0,9
Iperensione arteriosa	14,5	11,8	17,8	12,2	15,3

*segue*

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo	Tutti i lavoratori
<i>Patologia (% con diagnosi)</i>					
TIA <sup>a</sup>	0,0	1,3	0,5	0,0	0,5
Ictus	0,0	0,7	0,5	0,0	0,4
Disturbo d'ansia <sup>b</sup>	35,2	18,4	13,4	7,4	14,7
Gastrite	30,9	22,4	17,5	12,3	18,5
Ulcera	7,5	4,7	2,2	2,7	3,1
Colite/colon irritabile	41,5	35,8	23,5	17,4	25,9
Depressione	31,5	15,1	7,8	3,4	10,1

<sup>a</sup> Attacco ischemico transitorio.

<sup>b</sup> Ad esempio tipo panico, ansia sociale, ossessivo, acuto da stress, post-traumatico da stress.

Tabella 15 riporta invece la percentuale di lavoratori che, nei quattro gruppi di rischio e nell'intero campione di lavoratori che ha preso parte all'indagine, è affetta da una serie di patologie che possono essere associate allo stress lavorativo. Ai lavoratori era stato chiesto di indicare se un medico aveva fatto loro una diagnosi di ciascuna di tali patologie.

Innanzitutto si nota che la patologia più prevalente tra i lavoratori è la colite/colon irritabile (25,9%), seguita dalla gastrite (18,5%) e dall'ipertensione arteriosa (15,3%); anche le più comuni patologie psichiche appaiono comunque piuttosto prevalenti: i disturbi d'ansia interessano infatti il 14,7% dei lavoratori, mentre la depressione il 10,1%. Andando a vedere come la distribuzione di tali patologie varia all'interno dei gruppi di rischio individuati, in generale si può affermare che per cinque delle dieci patologie (disturbo d'ansia, gastrite, ulcera, colite/colon irritabile, depressione) ci si trova di fronte al gradiente già emerso sopra per gli altri indicatori di salute.

Ad esempio il 41,5% dei lavoratori ad alto rischio è affetto da colite/colon irritabile, contro una percentuale che è meno della metà (17,4%) nei lavoratori con rischio medio-basso o nullo, mentre gli altri due gruppi si collocano in una posizione intermedia prevedibile dal loro livello di rischio di conflittualità lavorativa. Stesso trend emerge per la depressione, che interessa il 10,1% di tutti i lavoratori ma il 31,5% dei lavoratori ad alto rischio, mentre solo il 3,4% di quelli con un rischio medio-basso o nullo. Per le restanti cinque patologie (ossia infarto al miocardio, angina pectoris, ipertensione arteriosa, TIA ed ictus) non si notano differenze nei gruppi di rischio, ma qui è da notare che il basso numero di lavoratori affetti da cia-

scuna di queste patologie – meno di 10, esclusa l'ipertensione – rende tali analisi non attendibili.

Infine sono stati indagati alcuni indicatori di comportamenti che la ricerca organizzativa ha definito come 'controproduttivi' o disfunzionali. Questi comportamenti, che è stato mostrato essere messi in atto dai lavoratori in conseguenza di condizioni lavorative percepite come stressanti, nuocciono all'organizzazione e/o agli individui che in essa operano. Ai lavoratori partecipanti all'indagine è stato chiesto di indicare quanto spesso, negli ultimi 12 mesi, hanno messo in atto ciascuno di una serie di comportamenti controproduttivi. Qui si riportano a titolo esemplificativo i dati relativi a due di questi comportamenti: il rimanere a casa dicendo di essere malato quando in realtà non lo si è affatto ed il riferire ad altre persone, fuori dal luogo di lavoro, di lavorare in un pessimo posto.

Tabella 16 mostra che, mentre il 24,6% dei lavoratori ad alto rischio di conflittualità riporta di essersi buttato in malattia almeno una volta, negli ultimi 12 mesi, quando in realtà non era malato, ciò è stato fatto solo dal 7,6% dei lavoratori in una condizione di rischio medio-basso o nullo. Inoltre, mentre l'80,7% dei lavoratori a più elevato rischio riporta di aver riferito all'esterno almeno una volta, nell'ultimo anno, di lavorare in un pessimo posto, ciò è stato fatto solo dal 10,9% dei lavoratori con rischio medio-basso o nullo. È doveroso sottolineare, comunque, che non tutti i comportamenti controproduttivi indagati mostravano una chiara associazione con il rischio conflittualità e mobbing.

**Tabella 16.** Prevalenza dei comportamenti controproduttivi per ogni gruppo di rischio mobbing

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo
<i>Comportamento controproduttivo (% almeno una volta)</i>				
È rimasto a casa dicendo di essere malato quando in realtà non lo era affatto	24,6	15,5	9,2	7,6
Fuori dal suo luogo di lavoro ha detto ad altre persone di lavorare in un pessimo posto	80,7	54,9	31,3	10,9

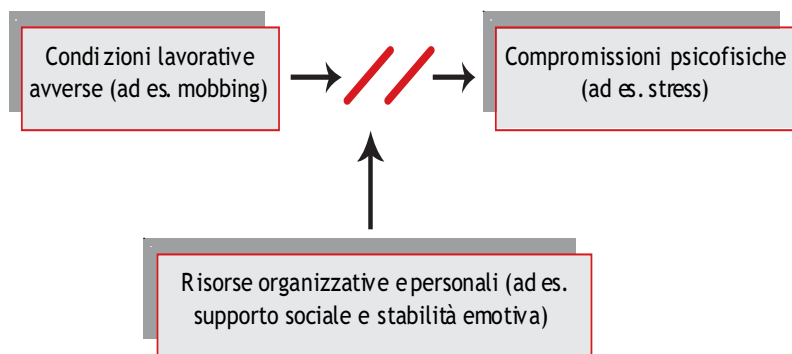
In generale si può concludere che la bontà dei gruppi di rischio costruiti ha trovato supporto negli indicatori di salute psicofisica esaminati. I codici personali dei lavoratori del gruppo a più elevato rischio sono stati divulgati in un'apposita newslet-

ter di aggiornamento dei risultati dell'indagine; in tale newsletter i lavoratori, nel caso in cui avessero riconosciuto il proprio codice tra quelli segnalati, sono stati incoraggiati a prendere contatto con lo sportello di ascolto del Comitato mobbing per una disamina più approfondita della propria situazione lavorativa con esperti. Tuttavia anche i lavoratori che, pur non avendo trovato il proprio codice tra quelli segnalati, si fossero trovati in una situazione lavorativa caratterizzata da molestie nei propri confronti o in una condizione di forti stress e tensione per motivi a proprio parere riconducibili al lavoro, sono stati incoraggiati a contattare lo sportello di ascolto del Comitato mobbing. Ciò alla luce del fatto che il questionario utilizzato è solamente uno strumento di screening e che con ciò potrebbe non essere capace di individuare tutte le situazioni problematiche.

### 3.2.4 Gruppi di rischio, risorse organizzative e personali e stress

Sebbene i lavoratori nei gruppi a più elevato rischio per conflittualità e mobbing riportino una salute psicofisica apparentemente più compromessa rispetto agli altri, è pur vero che non tutti i lavoratori in tali gruppi hanno evidenziato una salute psicofisica compromessa. Ad esempio, il fatto che il 50,9% dei lavoratori a più elevato rischio riporti di esperire frequentemente l'emozione della rabbia (Tabella 13), implica anche che gli altri lavoratori dello stesso gruppo (il 49,1% rimanenti) non fa tale esperienza con la stessa frequenza.

Figura 7. Ruolo moderatore delle risorse organizzative e personali sulla relazione tra rischi psicosociali e stress



Oppure, il fatto che il 31,5% dei lavoratori ad alto rischio abbia una diagnosi di depressione (Tabella 15), indica che il 68,5%, pur essendo esposto alla stessa con-

flittualità lavorativa, non ha una tale diagnosi. La teoria dello stress lavorativo ipotizza che i lavoratori esposti a condizioni avverse riportino delle ripercussioni sulla salute in particolare nel caso di scarse risorse organizzative e personali. La presenza di tali risorse, infatti, sarebbe in grado di moderare l'effetto sulla salute delle condizioni lavorative avverse (vedi Figura 7).

Alla luce di queste considerazioni sono state condotte alcune analisi esplorative per vagliare tale ipotesi. In queste analisi sono stati presi in considerazione alcuni indicatori di supporto sociale ricevuto dai colleghi e dal superiore e la percezione di equità delle procedure esistenti nell'organizzazione per la presa di decisione (equità procedurale), risorse queste di tipo organizzativo. Quindi sono stati presi in considerazione due indicatori di stabilità emotiva del lavoratore, la quale è invece una tipica risorsa individuale. Le analisi si sono focalizzate sui due gruppi di lavoratori a più elevato rischio di conflittualità interpersonale, ossia su 219 lavoratori (vedi Figura 5). Per ciò che riguarda gli indicatori di disagio psicofisico, ci si è concentrati sui tre che sono più frequentemente studiati in relazione ai rischi psicosociali lavorativi: il livello di stress, l'ansia e la depressione.

Tabella 17 indica che, dei 219 lavoratori a rischio alto o medio-alto, tra coloro che ritengono che il proprio capo si preoccupa del benessere dei sottoposti/collaboratori (colonna "Sì") il 26,8% riporta uno stress rilevante (ossia almeno quattro sintomi al Questionario Generale sulla Salute); di contro, tra coloro che non ritengono che il proprio capo si preoccupa del benessere dei sottoposti/collaboratori (colonna "No") il 40,3% riporta livelli di stress rilevanti, una percentuale sostanzialmente maggiore. La stessa tendenza si osserva anche per gli altri due indicatori di salute psicofisica, in particolare per ciò che riguarda la depressione: questa ha infatti una prevalenza del 3,8% tra i lavoratori che segnalano un interesse del capo per il benessere dei sottoposti/collaboratori (prevalenza paragonabile a quella del 3,4% dei lavoratori che si trovano in una condizione di rischio medio-basso o nullo: vedi Tabella 15); mentre la prevalenza sale al 24,7% per i lavoratori che riportano la mancanza di interesse del capo per il benessere dei sottoposti/collaboratori. Risultati nel complesso simili si osservano nel caso dell'altro indicatore di supporto sociale ricevuto dal capo: "Il mio capo riesce a far lavorare bene la gente assieme". Nel caso di un capo percepito con tali caratteristiche (Tabella 18, colonna "Sì"), infatti, la prevalenza di depressione è addirittura dimezzata in confronto con quella dei lavoratori con un capo percepito come non in grado di far lavorare bene la gente assieme (10,5% contro 22,4%). Nel complesso la prevalenza di depressione sembra l'indicatore più sensibile su cui valutare l'effetto protettivo delle risorse organizzative rispetto al rischio conflittualità lavorativa.

**Tabella 17.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo di lavoratori a rischio medio-alto e alto per la conflittualità a seconda della percezione di attenzione al benessere da parte del capo

Il mio capo si preoccupa del benessere dei suoi sottoposti/collaboratori		
	Si	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	26,8	40,3
Disturbo d'ansia	17,3	24,7
Depressione	3,8	24,7

**Tabella 18.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo di lavoratori a rischio medio-alto e alto per la conflittualità a seconda della percezione di competenze manageriali di tipo interpersonale da parte del capo

Il mio capo riesce a far lavorare bene la gente assieme		
	Si	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	25,0	41,4
Disturbo d'ansia	24,6	21,8
Depressione	10,5	22,4

**Tabella 19.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo di lavoratori a rischio medio-alto e alto per la conflittualità a seconda della percezione di attitudine al rapporto personale da parte dei colleghi

Le persone con cui lavoro hanno con me un rapporto anche personale		
	Si	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	35,5	39,1
Disturbo d'ansia	23,1	21,4
Depressione	14,9	25,0

Per ciò che riguarda il supporto sociale ricevuto dai colleghi, così come valutato dai quesiti: "Le persone con cui lavoro hanno con me un rapporto anche personale" e "Le persone con cui lavoro mi sono amiche" (tabelle 19 e 20), si nota nel primo caso una prevalenza di depressione del 14,9% tra coloro che hanno un elevato supporto dai colleghi (colonna "Si") contro una prevalenza del 25% tra coloro che hanno scarso supporto (colonna "No"), mentre nel secondo caso una prevalenza del

13,2% in corrispondenza di elevato supporto contro una prevalenza del 24,7% in corrispondenza di basso supporto.

**Tabella 20.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo di lavoratori a rischio medio-alto e alto per la conflittualità a seconda della percezione di amicizia da parte dei colleghi

<i>Condizione (%)</i>	Le persone con cui lavoro mi sono amiche	
	Si	No
Stress rilevante	29,6	42,7
Disturbo d'ansia	21,7	22,7
Depressione	13,2	24,7

Anche la risorsa dell'equità organizzativa appare proteggere la salute psicofisica dei lavoratori ad elevato rischio di conflittualità lavorativa (tabelle 21 e 22). Infatti, come mostra Tabella 21, la presenza di stress rilevante è percentualmente minore quando i lavoratori ritengono che, nel prendere decisioni, vengono fornite informazioni aggiuntive se richieste dai lavoratori (colonna "D'accordo"; 29,2%) a confronto con i lavoratori che non hanno una tale credenza (colonna "In disaccordo"; 44,6%). Le stesse differenze nella prevalenza di stress rilevante (Tabella 22) si notano anche confrontando i lavoratori a rischio che ritengono che, nel prendere decisioni, vengono raccolte informazioni complete ed accurate nel loro luogo di lavoro (21,3%) con i lavoratori che invece non ritengono questo (44,6%).

Nel caso dei disturbi d'ansia e della depressione, le differenze in base alla percezione di equità organizzativa emergono solo nel caso del primo indicatore di tale risorsa (Tabella 21).

**Tabella 21.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo di lavoratori a rischio medio-alto e alto per la conflittualità a seconda della percezione di procedure eque (vengono fornite informazioni aggiuntive, se richiesto) nella presa di decisione

<i>Condizione (%)</i>	Vengono chiarite le decisioni fornendo informazioni aggiuntive, quando richiesto dai lavoratori		
	D'accordo	Indeciso	In disaccordo
Stress rilevante	29,2	32,9	44,6
Disturbo d'ansia	8,5	29,6	25,3
Depressione	8,5	21,1	24,1

**Tabella 22.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo di lavoratori a rischio medio-alto e alto per la conflittualità a seconda della percezione di procedure eque (vengono raccolte informazioni complete e accurate) nella presa di decisione

Vengono raccolte informazioni complete e accurate per prendere decisioni			
	D'accordo	Indeciso	In disaccordo
<i>Condizione (%)</i>			
Stress rilevante	21,3	35,2	44,6
Disturbo d'ansia	19,0	31,5	20,2
Depressione	19,0	27,8	15,6

**Tabella 23.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo di lavoratori a rischio medio-alto e alto per la conflittualità a seconda della credenza di lasciarsi sopraffare dalle emozioni

Mi lascio sopraffare dalle emozioni			
	Tendenzialmente Sì	Indeciso	Tendenzialmente No
<i>Condizione (%)</i>			
Stress rilevante	48,3	40,0	28,7
Disturbo d'ansia	35,1	21,6	16,3
Depressione	29,8	17,6	14,3

**Tabella 24.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo di lavoratori a rischio medio-alto e alto per la conflittualità a seconda della credenza di rimanere intrappolato nei problemi

Rimango intrappolato nei miei problemi			
	Tendenzialmente Sì	Indeciso	Tendenzialmente No
<i>Condizione (%)</i>			
Stress rilevante	51,2	47,8	28,3
Disturbo d'ansia	35,9	30,4	15,7
Depressione	35,9	21,7	13,2

Andando ad analizzare invece l'effetto delle risorse personali, nello specifico della stabilità emotiva, si nota come anche queste sembrano moderare l'effetto dell'esposizione al rischio mobbing sulla salute psicofisica. In particolare quei lavoratori che ritengono di non lasciarsi sopraffare dalle emozioni riportano meno frequentemente uno stress rilevante (28,7%), un disturbo d'ansia (16,3%) e depressione (14,3%) a confronto dei colleghi che invece ritengono di avere una tale tendenza, i quali sono affetti dalle stesse problematiche in una percentuale consistentemente maggiore:



48,3%; 35,1% e 29,8%, rispettivamente (Tabella 23). La stessa tendenza emerge anche per l'altro quesito che indaga la presenza della risorsa personale della stabilità emotiva (Tabella 24).

In generale questi risultati hanno degli interessanti risvolti applicativi, in quanto suggeriscono che interventi (ad esempio formativi o di cambiamento organizzativo) rivolti in modo mirato ad incrementare le risorse organizzative e personali dei lavoratori, pur non andando ad incidere in modo diretto alla fonte del rischio – in quanto non necessariamente progettati per risolvere il problema della conflittualità lavorativa – possono comunque avere un effetto protettivo importante, in quanto sembrano in grado di modularne gli effetti sulla salute psicofisica dei lavoratori.

### 3.3 Gli altri rischi

Di seguito sono riportati i risultati relativi agli altri rischi di natura psicosociale indagati. Visto che il focus principale del progetto riguardava la conflittualità interpersonale ed il mobbing, questi altri rischi verranno descritti in maniera più sintetica, focalizzando l'attenzione su quelli che si ritiene siano di maggior rilievo per il contesto organizzativo indagato.

#### 3.3.1 Il carico fisico e mentale di lavoro

Il carico di lavoro veniva esplorato in termini di richieste sia mentali che fisiche poste sul lavoratore ed indagato con quesiti quali: "Il mio lavoro mi impegna molto a livello mentale", "Mi è richiesto un lavoro eccessivo", ecc. Per ogni quesito venivano fornite quattro alternative di risposta: "Decisamente No" (1), "No" (2), "Sì" (3), e "Decisamente sì" (4) – tra parentesi è riportato il punteggio associato ad ogni alternativa di risposta. Tabella 25 riporta la situazione generale ottenuta, dalla quale si evince – non sorprendentemente – una maggiore prevalenza di situazioni problematiche riguardanti il carico mentale, piuttosto che fisico. Infatti, mentre per quanto riguarda i diversi quesiti sul carico fisico la maggior parte dei lavoratori tendono a rispondere "Decisamente No" o "No", ad indicare che le problematiche indagate (ad es. "Il mio lavoro richiede un intenso sforzo fisico") sono esperite da una minoranza dei lavoratori di Giunta e Consiglio, la situazione è più equilibrata per ciò che concerne il carico mentale o psicologico. Qui cinque delle otto aree potenzialmente problematiche sono presenti per più della metà dei lavoratori; "Il mio lavoro mi impegna molto a livello mentale" è il quesito che ottiene nel complesso il 70,9% di risposte affermative, seguito da "I miei compiti vengono spesso interrotti prima di essere completati, e devo riconsiderarli successivamente", che ottiene il 60,6% di risposte affermative. Così come accade per gli atti ostili esaminati sopra, non è il singolo aspetto del carico di lavoro a determinare il rischio alla salute, quanto invece l'effetto con-

giunto dei diversi aspetti: vista la percentuale relativamente elevata di lavoratori esposti ad ognuno di tali aspetti, è ipotizzabile che vi sia un gruppo relativamente numeroso di lavoratori per i quali il lavoro è non solo impegnativo a livello mentale, ma richiede anche di fare le cose molto velocemente, in un tempo ritenuto insufficiente, durante il quale si hanno molte interruzioni, ecc. Sono questi i lavoratori per i quali il rischio di ricadute sulla salute è più elevato.

**Tabella 25.** Frequenza di esposizione a diversi aspetti riguardanti il carico mentale e fisico di lavoro (n. 818)

	Decisamente No	No	Si	Decisamente Si	Dato mancante	Totale
<i>Aspetti del carico mentale/psicologico</i>	%	%	%	%	%	%
Il mio lavoro richiede di fare le cose molto velocemente	1,3	41,4	45,8	10,0	1,5	100
Il mio lavoro mi impegna molto a livello mentale	1,6	26,3	55,0	15,9	1,2	100
Mi è richiesto un lavoro eccessivo	5,3	65,6	21,3	6,4	1,4	100
Ho tempo sufficiente per fare il mio lavoro	3,1	21,3	69,1	5,0	1,5	100
Il mio lavoro richiede lunghi periodi d'intensa concentrazione sul compito	1,5	43,3	45,8	8,7	0,7	100
I miei compiti vengono spesso interrotti prima di essere completati, e devo riconsiderarli successivamente	1,2	37,7	51,2	9,4	0,5	100
Il mio lavoro è frenetico	2,9	61,5	30,0	4,4	1,2	100
Il dover aspettare il lavoro svolto da altre persone o da altri uffici spesso rallenta la mia attività	4,2	44,7	41,9	8,6	0,6	100
<i>Aspetti del carico fisico</i>	%	%	%	%	%	%
Il mio lavoro richiede intenso sforzo fisico	29,8	60,8	7,5	1,2	0,7	100
Sul lavoro devo spesso spostare o sollevare carichi molto pesanti	41,8	50,6	6,1	0,6	0,9	100
Il mio lavoro richiede un'attività fisica rapida e costante	32,3	59,3	6,6	0,5	1,3	100
Mi è spesso richiesto di lavorare per lunghi periodi con il corpo in posizioni scomode	17,7	69,7	9,5	1,7	1,4	100
Mi è spesso richiesto di lavorare per lunghi periodi con la testa e le braccia in posizioni scomode	18,3	68,6	11,0	1,3	0,8	100

Così come si era proceduto per gli atti ostili tipici del mobbing, anche per il carico di lavoro sono stati costruiti dei gruppi di rischio. Per queste analisi i lavoratori che non hanno risposto ad uno o più quesiti sul carico di lavoro non sono stati ulteriormente considerati. Innanzitutto le risposte ai singoli quesiti sono state sommate in un punteggio totale<sup>3</sup>, che poteva variare da 13 a 52. Dalla distribuzione di frequenza del punteggio ottenuto sono stati ricavati i seguenti gruppi:

Gruppo 1:  $13 \leq$  punteggio totale  $< 27$  (in cui 27 corrisponde al 25° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio-basso o nullo – 173 lavoratori (22,7%);

Gruppo 2:  $27 \leq$  punteggio totale  $< 32$  (in cui 32 corrisponde al 75° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio – 378 lavoratori (49,5%);

Gruppo 3:  $32 \leq$  punteggio totale  $< 36$  (in cui 36 corrisponde al 95° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio-alto – 174 lavoratori (22,8%);

Gruppo 4:  $36 \leq$  punteggio totale. Rientrano in questo gruppo – definito a rischio alto – 38 lavoratori (5%).

**Tabella 26.** Rischio carico di lavoro e genere

	Uomini	Donne
<i>Grado di rischio (%)</i>		
Rischio alto	3,3	6,8
Rischio medio-alto	22,8	23,2
Rischio medio	50,4	46,5
Rischio medio-basso o nullo	23,5	23,5
Totale	100	100

Tabella 26 indica che una percentuale più che doppia di donne rispetto agli uomini cade nella classe ad alto rischio (6,8% contro 3,3%), mentre Tabella 27 indica che non ci sono marcate differenze quando si considera la variabile età.

<sup>3</sup> I punteggi associati alle risposte del quesito "Ho tempo sufficiente per fare il mio lavoro" sono stati invertiti, dato che il quesito indaga, contrariamente agli altri, l'opposto del carico mentale/psicologico. In altre parole coloro che rispondono "Sì" o "Decisamente Sì", contrariamente a ciò che accade per gli altri quesiti, accumulano poco punteggio sulla dimensione del carico psicologico. Quindi i punteggi sono stati ridefiniti come segue: "Decisamente No" (4), "No" (3), "Sì" (2), "Decisamente Sì" (1).

Tabella 27. Rischio carico di lavoro e classe di età

	Fino a 39 anni	40-49 anni	50 o più anni
<i>Grado di rischio (%)</i>			
Rischio alto	4,4	5,9	4,8
Rischio medio-alto	19,6	24,2	25,1
Rischio medio	47,5	48,4	49,4
Rischio medio-basso o nullo	28,5	21,5	20,7
Totale	100	100	100

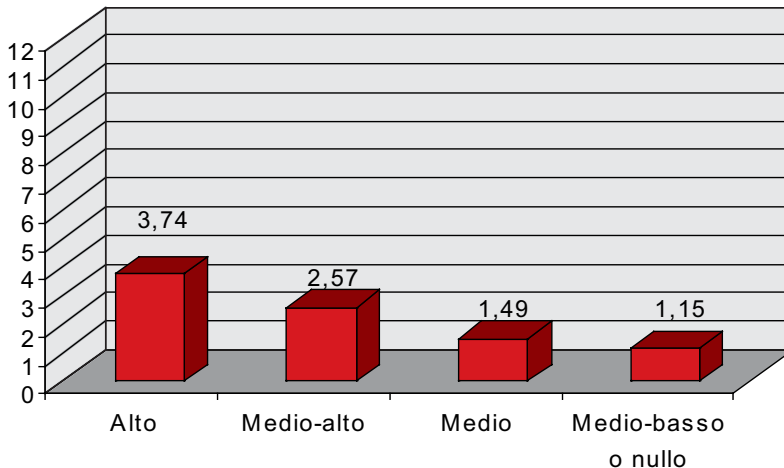
Tabella 28 riporta le esperienze emotive degli ultimi 30 giorni legate a diversi aspetti del lavoro. Come ci si potrebbe facilmente aspettare, la reazione emotiva esperita “spesso” o “molto spesso” che predomina nel gruppo ad alto rischio per il carico di lavoro è quella della fatica (71,1%), seguita dal disgusto (63,2%) e dallo scoraggiamento (60,5%). Tutte le emozioni negative indagate seguono un gradiente che può essere predetto dal gruppo di rischio determinato dal carico di lavoro; nel caso della fatica, ad esempio, mentre il 71,1% dei lavoratori ad alto rischio esperiscono spesso questo stato affettivo, ciò è vero per il 33,3% dei lavoratori con rischio medio-alto, per l’11,4% dei lavoratori con rischio medio e per il 3,7% dei lavoratori con rischio medio-basso o nullo. Per ciò che riguarda gli stati affettivi positivi, lo stesso trend emerge con chiarezza per quelli a basso arousal (“A mio agio”, “Soddisfatto” e “Rilassato”), dove una percentuale minore di lavoratori ad alto rischio riferisce di provare queste emozioni “spesso” o “molto spesso” a confronto con gli altri gruppi, ed in particolare a confronto con quello a rischio medio-basso o nullo. I risultati sono meno chiari per ciò che riguarda gli stati affettivi riguardanti l’essersi sentiti “Pieno di energia” ed “Entusiasta”, per i quali non si notano differenze così marcate tra i gruppi. In generale, comunque, questi risultati supportano l’idea che i lavoratori ad alto rischio per ciò che riguarda il carico di lavoro siano caratterizzabili per uno stato emotivo più frequentemente negativo e meno frequentemente positivo rispetto agli altri gruppi individuati.

Andando ad analizzare attraverso le risposte al Questionario Generale sulla Salute la prevalenza di livelli di stress rilevanti nei quattro gruppi identificati (così come fatto, nel paragrafo 3.2.3, nel caso del rischio conflittualità e mobbing – vedi Tabella 14), ciò che emerge è che la prevalenza di livelli di stress sopra-soglia è presente nel 42,1% dei lavoratori ad alto rischio per il carico di lavoro, nel 26,8% dei lavoratori a rischio medio-alto, nel 15,6% in quelli con un rischio medio e nell’11,3% in quelli a rischio medio-basso o nullo.

**Tabella 28.** Stati affettivi negativi e positivi e gruppo di rischio dovuto al carico di lavoro

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo
<i>Stato affettivo (% "Spesso" o "Molto Spesso")</i>				
1. Arrabbiato	45,9	21,6	12,1	8,0
2. Ansioso	27,8	23,4	9,0	5,6
3. Disgustato	63,2	35,1	23,0	20,0
4. Scoraggiato	60,5	32,5	16,7	15,6
5. Pessimista	55,3	30,1	20,1	15,6
6. Affaticato	71,1	33,3	11,4	3,7
7. Pieno di energia	34,2	29,1	39,4	37,3
8. Entusiasta	21,1	15,1	21,8	19,1
9. Ispirato	10,8	15,8	20,2	15,6
10. A mio agio	28,9	34,5	56,0	56,1
11. Soddisfatto	18,4	23,0	29,3	30,7
12. Rilassato	7,9	12,7	27,0	37,0

**Figura 8.** Numero medio di sintomi da stress per ogni gruppo di rischio dovuto al carico di lavoro



La media dei sintomi da stress riportati nei quattro gruppi è rappresentata in Figura 8. Da qui si evince un gradiente dello stress che rispetta le classi di rischio

individuate, con la classe ad alto rischio caratterizzata da una media di sintomi più elevata (3,74) rispetto alle altre. Tuttavia è anche vero che tale media si mantiene al di sotto del livello dei quattro sintomi, ad indicare che un rischio elevato per il carico di lavoro non è associato, mediamente, con livelli di stress sopra-soglia. Nel complesso questi risultati differiscono da quelli emersi per il rischio conflittualità e mobbing, per il quale si aveva sia una prevalenza maggiore di livelli sopra-soglia di stress (vedi Tabella 14) sia una media di sintomi più elevata e al di sopra del valore soglia di quattro sintomi (vedi Figura 6).

**Tabella 29.** Prevalenza di patologie stress-correlate per ogni gruppo di rischio dovuto al carico di lavoro

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo	Tutti i lavoratori
<i>Patologia (% con diagnosi)</i>					
Iperensione	16,7	18,5	15,6	12,1	15,3
Disturbo d'ansia	30,6	20,6	12,2	8,0	14,7
Gastrite	33,3	24,3	15,8	15,2	18,5
Ulcera	14,3	4,2	2,5	1,8	3,1
Colite/colon irritabile	41,7	31,2	23,8	22,1	25,9
Depressione	19,4	12,4	7,7	8,6	10,1

Tabella 29 riporta invece la prevalenza nei gruppi a rischio per il carico di lavoro di alcune patologie che possono essere legate allo stress lavorativo<sup>4</sup>. Il gradiente emerso per il rischio conflittualità e mobbing riemerge in modo chiaro anche nel caso del rischio carico di lavoro per cinque delle sei patologie indagate. L'eccezione è di nuovo l'ipertensione, per la quale si nota una tendenza alla diminuzione passando dal gruppo ad alto rischio (16,7%) o a rischio medio-alto (18,5%) ai gruppi a rischio medio (15,6%) e a rischio medio-basso o nullo (12,1%), tuttavia tale tendenza appare piuttosto lieve. Per tutte le altre patologie, il confronto tra i gruppi agli estremi (alto rischio e rischio medio-basso o nullo) evidenzia una prevalenza almeno doppia di ciascuna patologia nel gruppo ad alto rischio.

Le tabelle dalla 30 alla 35 riportano i risultati delle analisi, limitate ai gruppi ad alto rischio ed a rischio medio-alto (ossia i gruppi più esposti al rischio dovuto al

<sup>4</sup> Le altre patologie (infarto al miocardio, angina pectoris, TIA ed ictus) sono state escluse dalle analisi in quanto presentavano una casistica troppo limitata (inferiore, nell'intero campione di lavoratori, ai 10 casi).

carico di lavoro), in cui è stato valutato l'effetto protettivo di risorse organizzative e personali sulle condizioni psicofisiche dei lavoratori. In questo caso la risorsa organizzativa considerata è stata la discrezionalità (latitudine decisionale), ossia il grado in cui il lavoratore riporta di poter influenzare gli aspetti di organizzazione (ad es. le priorità) del proprio lavoro, risorsa che la ricerca ha mostrato essere in grado di alleviare gli effetti negativi sulla salute dell'eccessivo carico di lavoro.

Per ciò che riguarda le risorse personali è stata considerata l'autoefficacia lavorativa, ossia la percezione di avere tutte le qualità e le competenze necessarie per gestire con successo le richieste poste dal lavoro, e la stabilità emotiva. Di nuovo le analisi sono state limitate alle più comuni condizioni associate ai rischi psicosociali: stress, ansia e depressione.

**Tabella 30.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nei lavoratori a rischio medio-alto e alto per il carico di lavoro a seconda della percezione di svolgere un lavoro con elevata autonomia

Il mio lavoro mi permette di prendere molte decisioni in autonomia		
	Si	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	21,6	42,0
Disturbo d'ansia	19,0	26,9
Depressione	9,5	20,3

**Tabella 31.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nei lavoratori a rischio medio-alto e alto per il carico di lavoro a seconda della percezione di avere voce in capitolo nell'organizzazione del proprio lavoro

Nell'organizzazione del mio lavoro ho voce in capitolo		
	Si	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	25,6	42,2
Disturbo d'ansia	18,9	34,1
Depressione	11,9	20,5

I due indicatori di discrezionalità utilizzati (tabelle 30 e 31) evidenziano in generale che i lavoratori a rischio per l'eccessivo carico di lavoro che riportano una buona discrezionalità (colonna "Si") mostrano delle condizioni psicofisiche migliori rispetto ai lavoratori a rischio che riportano una peggiore discrezionalità (colonna "No"). Ad

esempio, tra i lavoratori con un elevato carico di lavoro che riportano però di avere voce in capitolo nell'organizzazione del proprio lavoro (Tabella 31), la prevalenza di depressione è dell'11,9%, mentre tra i colleghi dello stesso gruppo che riportano di non avere voce in capitolo nell'organizzazione del proprio lavoro la prevalenza di depressione è quasi doppia (20,5%).

**Tabella 32.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nei lavoratori a rischio medio-alto e alto per il carico di lavoro a seconda della fiducia nelle capacità che si ritiene di avere per eseguire il proprio lavoro

Ho fiducia nelle capacità che possiedo per eseguire il mio lavoro		
	D'accordo	Indeciso o in disaccordo
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	28,2	34,3
Disturbo d'ansia	23,1	17,6
Depressione	14,1	11,8

**Tabella 33.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nei lavoratori a rischio medio-alto e alto per il carico di lavoro a seconda della credenza di possedere tutte le competenze per eseguire il proprio lavoro

Ho tutte le competenze necessarie per eseguire il mio lavoro		
	D'accordo	Indeciso o in disaccordo
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	27,3	33,8
Disturbo d'ansia	20,6	24,7
Depressione	14,4	12,3

Per ciò che riguarda le risorse personali, l'effetto protettivo dell'autoefficacia lavorativa non sembra così marcato. Infatti, pur notandosi delle differenze tra i lavoratori a rischio per il carico di lavoro con maggiore e minore autoefficacia, nel senso che i primi appaiono riportare una minore prevalenza di condizioni psicofisiche avverse (ad es. 28,2% contro 34,3% nel caso dello stress sopra soglia all'indicatore di autoefficacia di Tabella 32), in generale le differenze non sono così marcate come quelle sin qui analizzate ed a volte appaiono in controtendenza.

Più marcate sono invece le differenze tra i lavoratori a rischio a seconda del livello di stabilità emotiva riportato. Qui, ad esempio, i lavoratori che ritengono di lasciarsi sopraffare dalle emozioni (Tabella 34, colonna "Tendenzialmente Sì") riportano



molto più frequentemente di aver ricevuto una diagnosi di disturbo d'ansia rispetto ai lavoratori che non lo ritengono (colonna "Tendenzialmente No"): 34,6% contro 15,5%; stesse differenze in termini percentuali emergono anche per ciò che riguarda la depressione (21,2% contro 8,2%). Il trend che testimonia l'effetto protettivo della stabilità emotiva emerge con chiarezza anche nel caso dell'indicatore "Rimango intrappolato nei miei problemi" (Tabella 35).

**Tabella 34.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nei lavoratori a rischio medio-alto e alto per il carico di lavoro a seconda della credenza di lasciarsi sopraffare dalle emozioni

Mi lascio sopraffare dalle emozioni			
	Tendenzialmente Sì	Indeciso	Tendenzialmente No
<i>Condizione (%)</i>			
Stress rilevante	38,5	31,8	24,5
Disturbo d'ansia	34,6	23,8	15,5
Depressione	21,2	18,6	8,2

**Tabella 35.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nei lavoratori a rischio medio-alto e alto per il carico di lavoro a seconda della credenza di rimanere intrappolato nei problemi

Rimango intrappolato nei miei problemi			
	Tendenzialmente Sì	Indeciso	Tendenzialmente No
<i>Condizione (%)</i>			
Stress rilevante	45,7	33,3	24,6
Disturbo d'ansia	34,3	26,5	17,3
Depressione	34,3	8,6	9,0

### 3.3.2 Il conflitto e l'ambiguità di ruolo

Questi fenomeni venivano indagati nel questionario attraverso sei quesiti ciascuno (vedi Tabella 36). Ad ogni quesito era associata una scala di risposta che variava da "1" (Del tutto vero) a "5" (Del tutto falso). Per rendere più agevole l'interpretazione dei risultati i punteggi "1" e "2" sono stati accorpate in un'unica categoria chiamata "Vero o tendenzialmente vero", il punteggio "3" in una categoria chiamata "Indeciso" ed i punteggi "4" e "5" in un'unica categoria chiamata "Falso o tendenzialmente falso". Tabella 36 riporta la prevalenza di ciascun aspetto dell'ambiguità e del conflitto di ruolo.

**Tabella 36.** Frequenza di esposizione a diversi aspetti dell'ambiguità e del conflitto di ruolo (n. 818)

	Vero o tendenzialmente vero	Indeciso	Falso o tendenzialmente falso	Dato mancante	Totale
<b>Aspetti dell'ambiguità di ruolo</b>	%	%	%	%	%
1. Mi sento sicuro del livello di autorità che possiedo	47,3	32,8	17,7	2,2	100
2. Esistono obiettivi chiari e pianificati	29,5	28,2	40,5	1,8	100
3. So di distribuire il mio tempo in maniera appropriata	65,3	23,1	10,0	1,6	100
4. So quali sono le mie responsabilità	76,7	13,9	8,6	0,8	100
5. So esattamente cosa ci si aspetta da me	63,9	22,9	11,5	1,7	100
6. Vi sono spiegazioni chiare su quello che si deve fare	34,5	28,9	35,1	1,5	100
<b>Aspetti del conflitto di ruolo</b>	%	%	%	%	%
1. Lavoro con due o più gruppi che operano in modo piuttosto diverso	29,7	20,9	45,2	4,2	100
2. Per eseguire un compito devo contravvenire una regola o una politica organizzativa	16,7	18,6	62,2	2,5	100
3. Ricevo richieste incompatibili da due o più persone	20,3	16,9	60,4	2,4	100
4. Faccio cose che sono accettate da una persona ma non da altre	24,7	16,6	56,8	1,9	100
5. Mi sono assegnati compiti senza adeguate risorse o materiali per eseguirli	37,4	17,2	43,6	1,8	100
6. Lavoro su cose che non sono necessarie	16,3	17,5	64,4	1,8	100

I risultati delle analisi sull'ambiguità di ruolo indicano delle particolari criticità per ciò che riguarda due aspetti del fenomeno: l'esistenza di obiettivi chiari e pianificati (quesito 2) e di spiegazioni chiare su quello che si deve fare durante il lavoro (quesito 6). Infatti il 40,5% dei lavoratori che hanno preso parte all'indagine dichiara nella sostanza che non esistono obiettivi chiari e pianificati, mentre il 35,1% dichiara che non vi sono spiegazioni chiare su quello che si deve fare. Un altro gruppo consistente di lavoratori è "Indeciso" sugli stessi aspetti del ruolo (28,2% e 28,9%, rispettivamente). Ciò indica delle importanti carenze a livello di pianificazione delle attività. Di contro, la gran parte dei lavoratori sa quali sono le proprie responsabilità

(76,7%), sa di distribuire il proprio tempo di lavoro in maniera appropriata (65,3%) e sa quali sono le aspettative altrui nei propri confronti (63,9%). Per ciò che riguarda il conflitto di ruolo – i cui quesiti sono posti in maniera tale che la categoria di risposta che segnala il rischio è “Vero o tendenzialmente vero” – l’aspetto di rischio più prevalente è “Mi sono assegnati compiti senza adeguate risorse o materiali per eseguirli”, che interessa più di un terzo dei lavoratori di Giunta e Consiglio (37,4%), seguito da “Lavoro con due o più gruppi che operano in modo piuttosto diverso” (29,7%). Tuttavia anche il quesito “Faccio cose che sono accettate da una persona ma non da altre” indica dei risultati piuttosto critici, dato che risponde vero o tendenzialmente vero circa un lavoratore su quattro (24,7%), così come uno degli aspetti più tipici del conflitto di ruolo, ossia “Ricevo richieste incompatibili da due o più persone”, che interessa il 20,3% dei lavoratori. Nel complesso il conflitto e l’ambiguità di ruolo – due rischi che potremmo definire tradizionali in quanto studiati da ormai molto tempo per i loro effetti sui lavoratori – appaiono piuttosto prevalenti tra i lavoratori di Giunta e Consiglio.

Seguendo la metodologia esposta per gli altri rischi è stato ottenuto per ogni lavoratore il punteggio totale sia per ciò che riguarda l’ambiguità che il conflitto di ruolo – punteggi che in entrambi i casi potevano variare da 6 a 30<sup>5</sup>. Successivamente sono stati ottenuti i seguenti gruppi:

Ambiguità di ruolo:

Gruppo 1:  $6 \leq \text{punteggio totale} < 12$  (in cui 12 corrisponde al 25° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio-basso o nullo – 185 lavoratori (23,7%);

Gruppo 2:  $12 \leq \text{punteggio totale} < 18$  (in cui 18 corrisponde al 75° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio – 360 lavoratori (46,2%);

Gruppo 3:  $18 \leq \text{punteggio totale} < 23$  (in cui 23 corrisponde al 95° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio-alto – 193 lavoratori (24,7%);

Gruppo 4:  $23 \leq \text{punteggio totale}$ . Rientrano in questo gruppo – definito ad alto rischio – 42 lavoratori (5,4%).

---

<sup>5</sup> Tuttavia, prima di calcolare il punteggio totale per il conflitto di ruolo i punteggi associati ai relativi quesiti sono stati invertiti (vedi anche nota 3). In tale modo un punteggio totale più elevato indica un più elevato livello di conflitto di ruolo.

Conflitto di ruolo:

Gruppo 1:  $6 \leq$  punteggio totale  $< 10$  (in cui 10 corrisponde al 25° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio-basso o nullo – 150 lavoratori (19,5%);

Gruppo 2:  $10 \leq$  punteggio totale  $< 18$  (in cui 32 corrisponde al 75° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio – 392 lavoratori (50,8%);

Gruppo 3:  $18 \leq$  punteggio totale  $< 25$  (in cui 36 corrisponde al 95° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio-alto – 190 lavoratori (24,6%);

Gruppo 4:  $25 \leq$  punteggio totale. Rientrano in questo gruppo – definito ad alto rischio – 39 lavoratori (5,1%).

Tabelle 37 e 38 indicano che non vi sono differenze sostanziali tra lavoratori e lavoratrici né tra le diverse classi di età per ciò che riguarda il rischio ambiguità di ruolo. Tabella 39 indica che anche per ciò che riguarda il conflitto di ruolo non vi sono differenze sostanziali tra uomini e donne, mentre Tabella 40 indica che una percentuale più che doppia di lavoratori senior (50 o più anni), rispetto agli junior (fino a 39 anni), è esposta ad un rischio alto per conflitto di ruolo (7,5% contro 3,1%).

Tabella 37. Rischio ambiguità di ruolo e genere

	Uomini	Donne
<i>Grado di rischio (%)</i>		
Alto	4,7	5,5
Medio-alto	24,2	25,0
Medio	45,2	48,1
Medio-basso o nullo	25,9	21,4
Totale	100	100

Tabella 38. Rischio ambiguità di ruolo e classe di età

	Fino a 39 anni	40-49 anni	50 o più anni
<i>Grado di rischio (%)</i>			
Alto	6,2	5,1	4,0
Medio-alto	24,1	25,1	23,7
Medio	49,4	47,6	45,5
Medio-basso o nullo	20,3	22,2	26,8
Totale	100	100	100

**Tabella 39.** Rischio conflitto di ruolo e genere

	Uomini	Donne
<i>Grado di rischio (%)</i>		
Alto	5,0	3,9
Medio-alto	28,3	21,5
Medio	50,1	52,2
Medio-basso o nullo	16,6	22,4
Totale	100	100

**Tabella 40.** Rischio conflitto di ruolo e classe di età

	Fino a 39 anni	40-49 anni	50 o più anni
<i>Grado di rischio (%)</i>			
Alto	3,1	4,8	7,5
Medio-alto	27,7	23,2	25,7
Medio	49,1	55,5	45,1
Medio-basso o nullo	20,1	16,5	21,7
Totale	100	100	100

Per valutare se l'esposizione ad ambiguità e conflitto di ruolo è associata anche tra i lavoratori della Regione a più compromesse condizioni psicofisiche, si è proceduto ad incrociare le classi di rischio con gli indicatori di salute utilizzati per gli altri rischi psicosociali esaminati.

Tabella 41 riporta la percentuale di lavoratori che, nelle diverse classi di rischio per l'ambiguità di ruolo, riferiscono di aver provato spesso o molto spesso, nell'ultimo mese, diversi stati affettivi associati al lavoro, mentre Tabella 42 riporta gli stessi dati per le classi di rischio relative al conflitto di ruolo.

In generale i risultati evidenziano il trend all'incremento della frequenza delle emozioni negative indagate all'aumentare del livello di rischio sia per l'ambiguità che per il conflitto di ruolo. Di contro, un trend inverso emerge per ciò che riguarda le emozioni positive. In altre parole al crescere delle problematiche associate al proprio ruolo nell'organizzazione cresce il livello di disagio emotivo e decresce il livello di benessere; al decrescere del livello di rischio associato al ruolo decresce il livello di disagio e cresce il livello di benessere.

Questi risultati ovviamente sono tutt'altro che inattesi. Per ciò che riguarda l'ambiguità di ruolo, lo stato affettivo negativo caratterizzante i lavoratori esposti ad alto

rischio appare essere il pessimismo, esperito spesso o molto spesso dal 53,7% dei lavoratori, mentre la fatica non appare essere particolarmente saliente, essendo riportata 'solo' dal 19,5% degli stessi lavoratori.

Da notare è anche che quando l'ambiguità di ruolo è relativamente bassa (rischio medio-basso o nullo) sono esperiti frequentemente diversi stati emotivi positivi, sia quelli a bassa attivazione – in particolare senso di agio (74,9%) e soddisfazione (51,1%) per il lavoro –, che quelli ad alta attivazione, in particolare lo stato affettivo caratterizzato da elevata energia (60,0%).

**Tabella 41.** Stati affettivi negativi e positivi e gruppo di rischio dovuto all'ambiguità di ruolo

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo
<i>Stato affettivo (% "Spesso" o "Molto Spesso")</i>				
1. Arrabbiato	40,0	23,8	13,0	5,6
2. Ansioso	29,3	19,7	10,5	6,7
3. Disgustato	52,5	39,2	24,0	14,7
4. Scoraggiato	50,0	36,7	19,2	7,3
5. Pessimista	53,7	33,3	19,7	12,8
6. Affaticato	19,5	25,0	16,8	10,7
7. Pieno di energia	7,5	20,3	37,1	60,0
8. Entusiasta	0,0	11,4	18,8	37,4
9. Ispirato	5,0	9,9	17,0	31,1
10. A mio agio	26,8	25,4	53,3	74,9
11. Soddisfatto	2,5	10,8	27,9	51,1
12. Rilassato	15,0	12,5	24,6	42,9

Per ciò che riguarda il conflitto di ruolo (Tabella 42), l'emozione negativa più prevalente tra i lavoratori ad alto rischio è il disgusto (65,8%) seguita dal pessimismo (59,5%). Altra emozione esperita frequentemente da più della metà dei lavoratori ad alto rischio è lo scoraggiamento (56,4%).

L'emozione più prevalente quando il rischio legato al conflitto di ruolo è medio-basso o nullo è il senso di agio (67,8%), seguita dall'energia (49,0%) e dalla soddisfazione lavorativa (39,0%).

**Tabella 42.** Stati affettivi negativi e positivi e gruppo di rischio dovuto al conflitto di ruolo

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo
<i>Stato affettivo (% "Spesso" o "Molto Spesso")</i>				
1. Arrabbiato	47,4	20,2	12,2	7,0
2. Ansioso	32,4	18,5	8,2	9,9
3. Disgustato	65,8	33,5	25,3	14,8
4. Scoraggiato	56,4	29,7	19,2	10,4
5. Pessimista	59,5	32,2	19,1	12,5
6. Affaticato	44,7	22,3	14,7	10,4
7. Pieno di energia	15,8	27,7	38,1	49,0
8. Entusiasta	5,3	15,2	22,0	21,9
9. Ispirato	8,1	15,3	18,4	20,8
10. A mio agio	28,9	35,0	52,6	67,8
11. Soddisfatto	7,9	20,2	30,1	39,0
12. Rilassato	15,8	19,7	28,4	29,0

Figura 9 e Figura 10 riportano il livello medio di sintomatologia da stress per le diverse classi di rischio associate al ruolo. Il livello di sintomatologia riportato in media dalle classi a più elevato rischio appare piuttosto elevato (5,00 sintomi per l'ambiguità di ruolo e 4,03 sintomi per il conflitto di ruolo); tali valori si collocano al di sopra della soglia per la rilevanza clinica della sintomatologia da stress, indicando questo che il livello di disagio associato alle problematiche legate al ruolo (ed in particolare all'ambiguità di ruolo) è consistente.

La prevalenza di livelli di stress rilevanti nei quattro gruppi identificati utilizzando le risposte al Questionario Generale sulla Salute (vedi paragrafo 3.2.3) è, nel caso dell'ambiguità di ruolo, del 58,5% nei lavoratori ad alto rischio, contro una percentuale del 28,3% nei lavoratori a rischio medio-alto, del 13,8% nei lavoratori a rischio medio e del 6% nei lavoratori a rischio medio-basso o nullo; le percentuali associate al rischio dovuto al conflitto di ruolo sono le seguenti: 47,4%, 18,5%, 16,5% e 12,8%, rispettivamente.

Figura 9. Numero medio di sintomi da stress per ogni gruppo di rischio dovuto all'ambiguità di ruolo

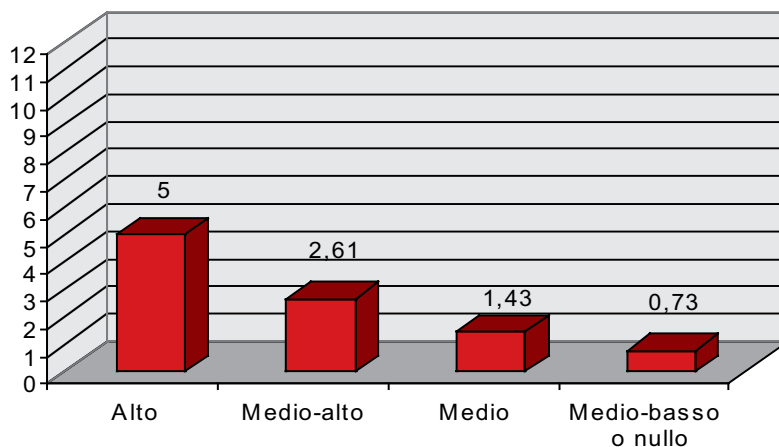
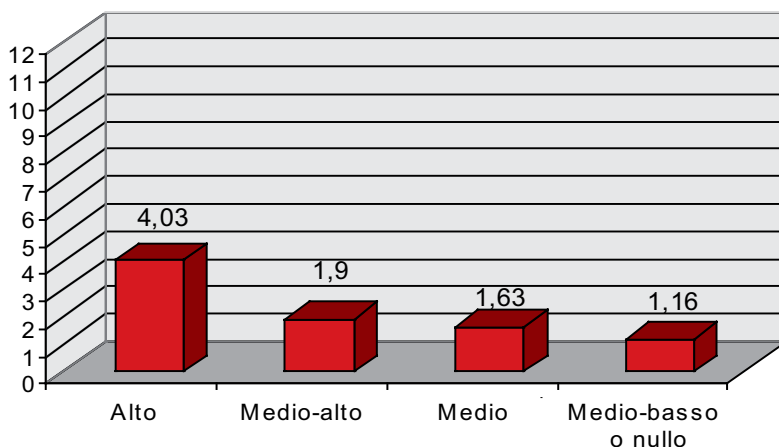


Figura 10. Numero medio di sintomi da stress per ogni gruppo di rischio dovuto al conflitto di ruolo



Per ciò che riguarda la prevalenza di patologie per le quali lo stress può essere fattore eziologico importante, Tabella 43 e Tabella 44 segnalano rispettivamente per l'ambiguità ed il conflitto di ruolo il gradiente già incontrato per gli altri rischi esaminati, ossia l'aumento della diffusione di tali patologie all'aumentare del rischio.

Per fare un esempio la depressione è riportata dal 22% dei lavoratori ad alto rischio per l'ambiguità di ruolo, mentre solo dal 5,7% dei lavoratori con rischio medio-basso o nullo (Tabella 43), una percentuale che è circa di un quarto rispetto a quanto fatto registrare dai lavoratori ad alto rischio.



**Tabella 43.** Prevalenza di patologie stress-correlate per ogni gruppo di rischio dovuto all'ambiguità di ruolo

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo	Tutti i lavoratori
<i>Patologia (% con diagnosi)</i>					
Ipertensione	14,6	11,9	18,3	13,7	15,3
Disturbo d'ansia	24,4	19,6	10,8	13,7	14,7
Gastrite	28,6	22,2	17,4	13,1	18,5
Ulcera	4,9	3,9	2,6	1,1	3,1
Colite/colon irritabile	28,6	33,9	24,5	19,2	25,9
Depressione	22,0	13,1	8,4	5,7	10,1

**Tabella 44.** Prevalenza di patologie stress-correlate per ogni gruppo di rischio dovuto al conflitto di ruolo

	Rischio alto	Rischio medio-alto	Rischio medio	Rischio medio-basso o nullo	Tutti i lavoratori
<i>Patologia (% con diagnosi)</i>					
Ipertensione	14,3	14,7	16,6	11,8	15,3
Disturbo d'ansia	37,1	16,3	14,0	8,3	14,7
Gastrite	21,6	22,8	17,4	11,8	18,5
Ulcera	20,0	3,8	1,9	1,4	3,1
Colite/colon irritabile	43,2	23,9	25,7	21,5	25,9
Depressione	25,0	11,9	9,1	4,9	10,1

Le analisi che seguono (da Tabella 45 a Tabella 50) analizzano per i lavoratori ad alto rischio e a rischio medio-alto legato all'ambiguità e al conflitto di ruolo, il valore di alcune risorse organizzative e personali. Per ciò che concerne le risorse organizzative sono stati presi in considerazione due indicatori di discrezionalità (latitudine decisionale), risorsa già considerata anche per il carico di lavoro.

I risultati indicano nel complesso che un certo grado di autonomia (Tabella 45 e Tabella 47) e la possibilità di poter influire sull'organizzazione del proprio lavoro (Tabella 46 e Tabella 48) esercitano un effetto protettivo sul rischio legato al ruolo.

Ad esempio, i lavoratori a rischio alto o medio-alto per l'ambiguità di ruolo che però ritengono di poter prendere molte decisioni in autonomia nel proprio lavoro riportano dei livelli di depressione del 10,9% (Tabella 45, colonna "Sì"); di contro, i lavoratori con lo stesso livello di rischio ma che non ritengono di poter prendere molte decisioni in autonomia riportano nel 18,2% dei casi una diagnosi di depressione.

**Tabella 45.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche tra i lavoratori a rischio medio-alto e alto per l'ambiguità di ruolo a seconda della percezione di svolgere un lavoro con elevata autonomia organizzativa

Il mio lavoro mi permette di prendere molte decisioni in autonomia		
	Sì	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	24,5	40,3
Disturbo d'ansia	21,8	19,7
Depressione	10,9	18,2

**Tabella 46.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche tra i lavoratori a rischio medio-alto e alto per l'ambiguità di ruolo a seconda della percezione di avere voce in capitolo nell'organizzazione del proprio lavoro

Nell'organizzazione del mio lavoro ho voce in capitolo		
	Sì	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	31,6	39,0
Disturbo d'ansia	18,2	26,9
Depressione	12,3	21,2

**Tabella 47.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche tra i lavoratori a rischio medio-alto e alto per il conflitto di ruolo a seconda della percezione di svolgere un lavoro con elevata autonomia organizzativa

Il mio lavoro mi permette di prendere molte decisioni in autonomia		
	Sì	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	15,5	30,6
Disturbo d'ansia	15,9	23,8
Depressione	10,4	18,1

**Tabella 48.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche tra i lavoratori a rischio medio-alto e alto per il conflitto di ruolo a seconda della percezione di avere voce in capitolo nell'organizzazione del proprio lavoro

Nell'organizzazione del mio lavoro ho voce in capitolo		
	Si	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	20,3	30,9
Disturbo d'ansia	18,2	23,4
Depressione	10,9	21,9

Anche in questo caso accanto alle risorse organizzative anche le risorse personali esercitano il ruolo protettivo previsto. Tra i lavoratori a rischio per l'ambiguità di ruolo, Tabella 49 indica che coloro che ritengono (almeno tendenzialmente) di lasciarsi sopraffare dalle emozioni, riportano una diagnosi di depressione in una percentuale più che tripla rispetto a coloro che non lo ritengono (27,0% contro 8,3%), riportano inoltre in una percentuale quasi tripla una diagnosi di disturbo d'ansia (37,8% contro 13,6%) e in una percentuale più che doppia dei livelli di stress sopra-soglia (40,5% contro 18,0%).

**Tabella 49.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche tra i lavoratori a rischio medio-alto e alto per l'ambiguità di ruolo a seconda della credenza di lasciarsi sopraffare dalle emozioni

Mi lascio sopraffare dalle emozioni			
	Tendenzialmente Si	Indeciso	Tendenzialmente No
<i>Condizione (%)</i>			
Stress rilevante	40,5	25,0	18,0
Disturbo d'ansia	37,8	22,0	13,6
Depressione	27,0	19,6	8,3

**Tabella 50.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche tra i lavoratori a rischio medio-alto e alto per il conflitto di ruolo a seconda della credenza di lasciarsi sopraffare dalle emozioni

Mi lascio sopraffare dalle emozioni			
	Tendenzialmente Si	Indeciso	Tendenzialmente No
<i>Condizione (%)</i>			
Stress rilevante	48,1	37,7	25,2
Disturbo d'ansia	34,6	23,6	12,7
Depressione	25,5	14,5	10,2

Lo stesso indicatore di stabilità emotiva valutato nei lavoratori a rischio per il conflitto di ruolo (Tabella 50) fornisce risultati sostanzialmente identici.

### 3.3.3 Attenzioni a sfondo sentimentale o sessuale non volute

Tale fenomeno può includere ovviamente anche le molestie sessuali. Tuttavia i comportamenti indagati non coincidono tutti, in senso stretto, con la molestia sessuale. Per indagare questi comportamenti sono stati utilizzati otto quesiti che chiedevano al lavoratore di indicare la frequenza con cui, negli ultimi 12 mesi, nel luogo di lavoro presso l'Amministrazione, aveva fatto esperienza di una serie di situazioni quali ad esempio "L'hanno toccata in maniera da farla sentire a disagio" (Tabella 51). Per ogni situazione la modalità di risposta poteva essere "Mai" (0), "Una volta in tutto" (1), o "Più di una volta" (2) – tra parentesi è riportato il punteggio associato a ciascuna modalità di risposta. Tabella 51 riporta la distribuzione di ciascuna delle situazioni indagate.

**Tabella 51.** Frequenza di esposizione ad attenzioni a sfondo sentimentale o sessuale non volute (n. 818)

	Mai	Una volta	Più di una volta	Dato mancante	Totale
Attenzioni a sfondo sentimentale o sessuale	%	%	%	%	%
1. Hanno fatto tentativi da lei non voluti per stabilire una relazione sentimentale con lei nonostante i suoi sforzi per scoraggiarla	92,1	3,8	3,1	1,0	100
2. Hanno continuato a chiederle appuntamenti per incontri galanti, per un drink, per una cena, ecc., nonostante lei avesse già detto "No"	92,9	2,1	3,8	1,2	100
3. Hanno fatto tentativi da lei non voluti di toccarla, accarezzarla o baciarla	91,7	3,8	3,3	1,2	100
4. L'hanno toccata in maniera da farla sentire a disagio	92,1	3,7	2,3	1,9	100
5. Hanno tentato di avere rapporti sessuali con lei senza il suo consenso o contro la sua volontà	98,0	0,4	0,4	1,2	100
6. Le hanno fatto capire che sarebbe stata/o ricompensata/o con qualche premio o trattamento speciale se si fosse concessa/o sessualmente	96,9	1,3	0,5	1,3	100
7. L'hanno fatta sentire minacciata/o prospettandole qualche ritorsione (ad es. facendo riferimento ad un cambiamento, concorso o valutazione futura) se non fosse stata/o accondiscendente da un punto di vista sessuale	97,9	0,7	0,2	1,2	100
8. L'hanno trattata male per essersi rifiutato/a di avere rapporti sessuali	96,3	1,0	0,9	1,8	100

In generale i risultati suggeriscono che il fenomeno dei comportamenti non voluti a sfondo sentimentale e sessuale è meno frequente tra i lavoratori di Giunta e Consiglio rispetto agli altri fenomeni indagati, sebbene sia comunque presente. Ad essere più prevalenti sono le attenzioni sentimentali o sessuali non volute relativamente meno estreme – la più prevalente è “Hanno fatto tentativi da lei non voluti di toccarla, accarezzarla o baciarla”, riportata almeno una volta dal 7,1% dei lavoratori. La percentuale dei comportamenti più gravi e che possono configurarsi come una vera e propria molestia sessuale (gli ultimi quattro comportamenti elencati in Tabella 51) è più bassa rispetto a quella degli altri e si allinea con il dato emerso dall’indagine del 2005 condotta dalla Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, in cui è emersa per ciò che riguarda l’Italia una prevalenza di “attenzioni sessuali non volute” dello 0,9% in generale e dell’1,3% tra i lavoratori delle pubbliche amministrazioni.

**Tabella 52.** Percentuale di lavoratori che hanno subito almeno una volta, negli ultimi 12 mesi, attenzioni non volute a sfondo sentimentale o sessuale a seconda del genere

	Uomini	Donne
<i>Attenzioni a sfondo sentimentale o sessuale (% una volta o più spesso)</i>		
1. Hanno fatto tentativi da lei non voluti per stabilire una relazione sentimentale con lei nonostante i suoi sforzi per scoraggiarla	4,5	8,8
2. Hanno continuato a chiederle appuntamenti per incontri galanti, per un drink, per una cena, ecc., nonostante lei avesse già detto “No”	2,9	8,6
3. Hanno fatto tentativi da lei non voluti di toccarla, accarezzarla o baciarla	2,9	10,9
4. L'hanno toccata in maniera da farla sentire a disagio	2,2	9,7
5. Hanno tentato di avere rapporti sessuali con lei senza il suo consenso o contro la sua volontà	0,3	1,1
6. Le hanno fatto capire che sarebbe stata/o ricompensata/o con qualche premio o trattamento speciale se si fosse concessa/o sessualmente	0,5	2,7
7. L'hanno fatta sentire minacciata/o prospettandole qualche ritorsione (ad es. facendo riferimento ad un cambiamento, concorso o valutazione futura) se non fosse stata/o accondiscendente da un punto di vista sessuale	0,5	1,1
8. L'hanno trattata male per essersi rifiutato/a di avere rapporti sessuali	1,3	2,1

Come ci si poteva facilmente attendere, Tabella 52<sup>6</sup> indica che per la maggior parte dei comportamenti presi in considerazione la prevalenza è almeno doppia nelle donne in confronto agli uomini, tuttavia anche gli uomini riportano tutti i comportamenti considerati.

Per ogni lavoratore è stato quindi ottenuto un punteggio totale per ciò che riguarda i comportamenti non voluti a sfondo sentimentale o sessuale; successivamente, visto che la maggior parte dei lavoratori riportava di non aver mai avuto esperienza dei comportamenti indagati e che il 25° ed il 75° percentile corrispondevano allo stesso punteggio di "0", si è deciso di creare i tre seguenti gruppi:

- Gruppo 1: punteggio totale = 0. Rientrano in questo gruppo – definito a rischio nullo – 752 lavoratori (88,3%);
- Gruppo 2:  $1 \leq$  punteggio totale  $< 4$  (in cui 4 corrisponde al 95° percentile della distribuzione del punteggio totale). Rientrano in questo gruppo – definito a rischio medio – 51 lavoratori (6,4%);
- Gruppo 3:  $4 \leq$  punteggio totale. Rientrano in questo gruppo – definito ad alto rischio – 42 lavoratori (5,3%).

Tabella 53 indica che una percentuale più che tripla di donne rispetto agli uomini rientra nella classe ad alto rischio (8,2% contro 2,5%). Tabella 54 mostra invece un gradiente nel rischio esaminato associato all'età del lavoratore, per cui il 6,7% dei lavoratori con età fino a 39 anni sono rappresentati nella classe ad alto rischio, contro una percentuale del 6,0% dei lavoratori con età tra i 40 e i 49 anni ed una percentuale del 3,5% dei lavoratori con età oltre i 50 anni. In altre parole i più giovani sono più spesso degli altri target di comportamenti non voluti a sfondo sentimentale o sessuale.

**Tabella 53.** Rischio attenzioni sentimentali o sessuali non volute e genere

	Uomini	Donne
<i>Grado di rischio (%)</i>		
Rischio alto	2,5	8,2
Rischio medio	3,5	8,7
Rischio nullo	94,0	83,1
Totale	100	100

<sup>6</sup> Le modalità di risposta "Una volta" e "Più di una volta" sono state considerate insieme

**Tabella 54.** Rischio attenzioni sentimentali o sessuali non volute e classe di età

	Fino a 39 anni	40-49 anni	50 o più anni
<i>Grado di rischio (%)</i>			
Rischio alto	6,7	6,0	3,5
Rischio medio	8,5	6,9	3,9
Rischio nullo	84,8	87,1	92,6
Totale	100	100	100

Andando a valutare le condizioni psicofisiche dei lavoratori a seconda della classe di rischio dovuto alle attenzioni non volute a sfondo sentimentale o sessuale (Tabella 55), si nota nel complesso uno stato affettivo più negativo e lievemente meno positivo nei lavoratori ad alto rischio rispetto agli altri. L'emozione della rabbia, ad esempio, è esperita spesso o molto spesso dal 27,5% dei lavoratori ad alto rischio, mentre solo dal 16,0% dei lavoratori con rischio medio e dal 14,5% di quelli con rischio nullo. Sebbene le differenze negli stati affettivi positivi siano meno accentuate, quattro dei sei stati esaminati (ispirazione, agiatezza, soddisfazione e rilassamento) sono comunque meno frequenti nei lavoratori ad alto rischio.

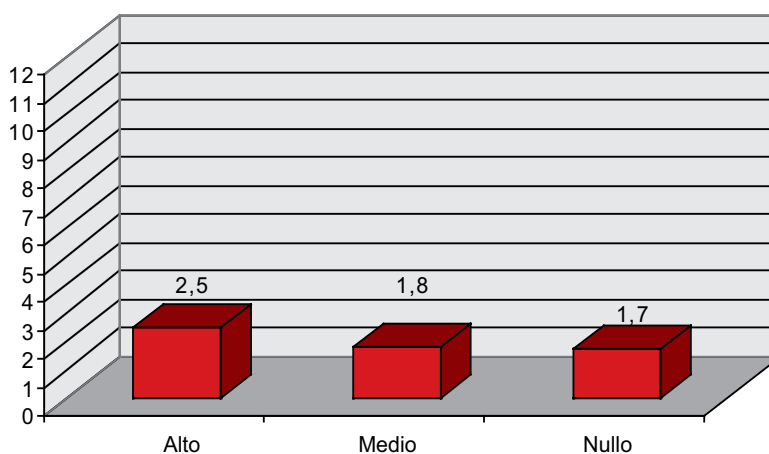
Nel complesso, comunque, rispetto agli altri rischi esaminati, in questo caso i lavoratori ad alto rischio esperiscono meno frequentemente stati affettivi negativi e più frequentemente stati affettivi positivi (se vedano le tabelle 13, 28, 41 e 42 per un confronto). Il confronto con il rischio determinato dalla conflittualità e dal mobbing (Tabella 13), rischio simile per certi versi in quanto anch'esso di tipo interpersonale, indica che mentre l'emozione negativa della rabbia è esperita spesso o molto spesso dal 27,5% dei lavoratori ad alto rischio per comportamenti non voluti a sfondo sentimentale o sessuale, questa è esperita invece dal 50,9% dei lavoratori ad alto rischio per la conflittualità lavorativa. Di contro, l'emozione della soddisfazione lavorativa mostra delle percentuali del 22,5% e del 9,4% negli stessi due gruppi. Lo scenario emotivo frequentemente riportato appare con ciò meno compromesso nel caso dei lavoratori esposti al rischio qui analizzato. Ciò dipende con ogni probabilità dalla maggiore sporadicità, in media, dei comportamenti non voluti a sfondo sentimentale o sessuale rispetto agli altri rischi.

I risultati emersi dall'esame delle esperienze emotive frequenti dei lavoratori esposti al rischio qui in esame sono confermati dall'analisi del numero medio di sintomi da stress e dalla prevalenza di diverse patologie potenzialmente stress correlate (Figura 11 e Tabella 56). Il gradiente psicofisico associato al livello di rischio è evidente in entrambe le circostanze (fatta eccezione per l'ipertensione), tuttavia la compromissione appare meno marcata rispetto a quella emersa con altri rischi.

**Tabella 55.** Stati affettivi negativi e positivi e gruppo di rischio dovuto alle attenzioni sentimentali o sessuali non volute

	Rischio alto	Rischio medio	Rischio nullo
<i>Stato affettivo (% "Spesso" o "Molto Spesso")</i>			
1. Arrabbiato	27,5	16,0	14,5
2. Ansioso	19,5	12,5	12,7
3. Disgustato	55,0	33,3	24,8
4. Scoraggiato	33,3	19,6	21,7
5. Pessimista	36,6	20,4	22,6
6. Affaticato	24,4	8,2	17,9
7. Pieno di energia	34,1	30,6	37,1
8. Entusiasta	22,0	21,6	19,7
9. Ispirato	12,5	18,0	18,2
10. A mio agio	41,5	50,0	50,1
11. Soddisfatto	22,5	35,3	27,6
12. Rilassato	22,0	27,5	25,6

**Figura 11.** Numero medio di sintomi da stress per ogni gruppo di rischio dovuto alle attenzioni sentimentali o sessuali non volute





Per ciò che riguarda i sintomi da stress (Figura 11), ad esempio, questi sono in media 2,5 nei lavoratori ad alto rischio, 1,8 in quelli con rischio medio e 1,7 in quelli con rischio nullo; in tutte e tre le circostanze il numero medio di sintomi si mantiene al di sotto della soglia dei quattro sintomi, soglia di rilievo da un punto di vista clinico. Confrontando questa situazione con ciò che è emerso nel caso del rischio conflittualità (Figura 6) – in cui i lavoratori ad alto rischio riportavano in media 4,95 sintomi – emergono delle differenze piuttosto accentuate.

**Tabella 56.** Prevalenza di patologie stress-correlate per ogni gruppo di rischio dovuto alle attenzioni sentimentali o sessuali non volute

	Rischio alto	Rischio medio	Rischio nullo	Tutti i lavoratori
<i>Patologia (% con diagnosi)</i>				
Iperensione	7,5	18,4	15,3	15,3
Disturbo d'ansia	23,1	20,8	13,3	14,7
Gastrite	20,5	12,2	18,2	18,5
Ulcera	5,1	0,0	3,0	3,1
Colite/colon irritabile	42,1	22,9	24,6	25,9
Depressione	15,4	10,4	9,3	10,1

Tabelle da 57 a 62 riportano le analisi focalizzate sui 93 lavoratori che hanno avuto esperienza nell'ultimo anno di attenzioni sentimentali o sessuali non volute (classe ad alto rischio e classe a rischio medio), al fine di valutare l'effetto delle risorse organizzative e personali sul gradiente psicofisico associato a tale rischio.

Quando il superiore si preoccupa del benessere dei suoi sottoposti/collaboratori (Tabella 57, colonna "Si") la prevalenza di stress rilevante è del 15,0%, contro una prevalenza che è del 27,5% quando il superiore non si preoccupa del benessere dei sottoposti/collaboratori (colonna "No"); le percentuali per ciò che riguarda il disturbo d'ansia sono del 12,8% in presenza di supporto del superiore e del 29,2% in assenza di supporto; lo stesso gradiente si osserva nel caso della depressione. Meno marcate sembrano invece le differenze nel caso dell'altro indicatore di supporto sociale del superiore (Tabella 58), riguardante la capacità dello stesso di far lavorare bene la gente assieme: la prevalenza di depressione non sembra influenzata da tale capacità del superiore e differenze solo lievi, anche se nella direzione prevista, si osservano nel caso del disturbo d'ansia.

**Tabella 57.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo a rischio per le attenzioni sentimentali o sessuali non volute a seconda della percezione di attenzione al benessere da parte del capo

Il mio capo si preoccupa del benessere dei suoi sottoposti/collaboratori		
	Si	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	15,0	27,5
Disturbo d'ansia	12,8	29,2
Depressione	7,7	16,7

**Tabella 58.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo a rischio per le attenzioni sentimentali o sessuali non volute a seconda della percezione di competenze manageriali di tipo interpersonale da parte del capo

Il mio capo riesce a far lavorare bene la gente assieme		
	Si	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	15,8	27,5
Disturbo d'ansia	19,4	22,4
Depressione	13,9	12,2

**Tabella 59.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo a rischio per le attenzioni sentimentali o sessuali non volute a seconda della percezione di attitudine al rapporto personale da parte dei colleghi

Le persone con cui lavoro hanno con me un rapporto anche personale		
	Si	No
<i>Condizione (%)</i>		
Stress rilevante	21,0	24,1
Disturbo d'ansia	19,2	23,0
Depressione	8,2	23,1

Più chiaro sembra invece l'effetto protettivo del supporto sociale ricevuto dai colleghi, in particolare sulla depressione quando il lavoratore intrattiene con essi un rapporto anche personale (Tabella 59): qui l'8,2% dei lavoratori denunciano depressione, contro una percentuale quasi tripla (23,1%) dei lavoratori che non intrattengono con i colleghi un rapporto anche personale.

Le tabelle 61 e 62 rivelano infine l'effetto marcato della stabilità emotiva del lavo-

ratore nel caso di esposizione al rischio considerato. Tra i lavoratori a rischio che ritengono di lasciarsi sopraffare dalle emozioni (Tabella 61, colonna "Tendenzialmente Sì") la prevalenza di stress rilevante è del 33,3%, di disturbo d'ansia addirittura del 50,0% e di depressione del 30,0%; tra i lavoratori a rischio che non ritengono di lasciarsi sopraffare dalle emozioni (colonna "Tendenzialmente No") la prevalenza delle stesse problematiche è abbondantemente inferiore: del 16,7%, 11,5% e 9,6%, rispettivamente. Lo stesso trend emerge chiaramente anche nel caso dell'altro indicatore di stabilità emotiva (Tabella 62).

**Tabella 60.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo a rischio per le attenzioni sentimentali o sessuali non volute a seconda della percezione di amicizia da parte dei colleghi

<i>Condizione (%)</i>	Le persone con cui lavoro mi sono amiche	
	Sì	No
Stress rilevante	18,5	25,0
Disturbo d'ansia	15,7	28,6
Depressione	9,8	14,3

**Tabella 61.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo a rischio per le attenzioni sentimentali o sessuali non volute a seconda della credenza di lasciarsi sopraffare dalle emozioni

<i>Condizione (%)</i>	Mi lascio sopraffare dalle emozioni		
	Tendenzialmente Sì	Indeciso	Tendenzialmente No
Stress rilevante	33,3	25,0	16,7
Disturbo d'ansia	50,0	20,0	11,5
Depressione	30,0	0,0	9,6

**Tabella 62.** Prevalenza di tre condizioni psicofisiche nel gruppo a rischio per le attenzioni sentimentali o sessuali non volute a seconda della credenza di rimanere intrappolato nei problemi

<i>Condizione (%)</i>	Rimango intrappolato nei miei problemi		
	Tendenzialmente Sì	Indeciso	Tendenzialmente No
Stress rilevante	30,0	35,3	17,2
Disturbo d'ansia	55,6	23,5	16,4
Depressione	22,2	17,6	9,8



## Discussione e conclusioni



L'obiettivo del presente progetto era quello di avviare un'opera di sensibilizzazione dei lavoratori di Giunta e Consiglio rispetto ad una serie di rischi per la salute psichica e fisica che dipendono primariamente dall'organizzazione del lavoro e dalla qualità delle relazioni interpersonali lavorative; inoltre ci si proponeva di effettuare una prima valutazione secondo dei criteri stringenti di scientificità della prevalenza e dei correlati psicofisici degli stessi rischi, al fine di stimolare una riflessione su possibili interventi preventivi e protettivi mirati.

La prevenzione dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro è importante, visto che essi sono fattore causale di peso delle 'epidemie globali' dei tempi moderni – ipertensione, malattia cardiaca, infarto, diabete e depressione – epidemie che hanno rimpiazzato le malattie infettive come una delle cause principali di mortalità e disabilità cronica nella maggior parte dei paesi sviluppati. Il predittore più importante per queste epidemie globali è la classe sociale di appartenenza, tuttavia una modalità fondamentale in cui la classe sociale trasmette il suo effetto sono le condizioni di lavoro. La ricerca ha mostrato che i lavoratori nelle occupazioni o nei livelli gerarchici più esposti a condizioni psicosociali avverse quali ad esempio elevato carico di lavoro e scarsa discrezionalità o elevato sforzo non bilanciato da un'equa ricompensa in termini di remunerazione, autostima lavorativa ed opportunità di crescita ed apprendimento (condizioni a loro volta in relazione con la posizione sociale di partenza), sperimentano con più frequenza stress lavorativo e sono anche più spesso vittima di una o più delle patologie appena considerate.

Con ciò, intervenire sui rischi psicosociali aumentando l'autonomia e la partecipazione dei lavoratori, gestendo le situazioni conflittuali disfunzionali, riprogettando le mansioni in modo tale da evitare conflitto ed ambiguità di ruolo, garantendo per quanto possibile la sicurezza del lavoro e della posizione ricoperta, permettendo ai lavoratori di conciliare lavoro e famiglia, in altre parole intervenire attraverso la pre-

venzione primaria, significa contrastare il gradiente sociale delle epidemie moderne.

Il focus del presente progetto era il rischio mobbing. L'opera di sensibilizzazione in tema di rischio mobbing effettuata in aula ha così contribuito ad accrescere la consapevolezza dei lavoratori sul fenomeno e sulle sue conseguenze, al fine di incoraggiare l'utilizzo dei dispositivi protettivi e preventivi esistenti nell'amministrazione, in primis lo sportello di ascolto del Comitato mobbing, in cui opera un consulente psicologo ed il Consigliere di fiducia della Giunta. Durante le giornate d'aula sono state così illustrate ai lavoratori le attività condotte dai consulenti esterni dell'Amministrazione allo sportello di ascolto e la sua modalità di funzionamento – dettata sostanzialmente dalle procedure previste dal Codice etico per la tutela della dignità dei lavoratori della Giunta –, in maniera tale da fornire tutte quelle informazioni utili per il suo corretto utilizzo e superare la normale diffidenza iniziale dei lavoratori. È apparso cruciale a tal fine rimarcare il rispetto della privacy e del volere del lavoratore su come gestire l'eventuale situazione conflittuale: qualsiasi iniziativa proposta dal Consigliere di fiducia viene posta in essere solamente dopo aver ottenuto il consenso del dipendente.

L'indagine agganciata all'attività di sensibilizzazione ha invece effettuato una prima valutazione del rischio determinato dalla conflittualità e dal mobbing. L'operazione di valutazione è consistita di uno screening su larga scala con strumenti affidabili, che ha consentito di individuare quei lavoratori più esposti a situazioni di conflittualità e mobbing, con ciò quei lavoratori per i quali il rischio di ricadute sulla salute è relativamente più elevato. Il metodo utilizzato per l'individuazione di tali lavoratori è stato quello di richiedere la frequenza di esposizione al mobbing alla luce di una definizione fornita, e considerare maggiormente a rischio quei lavoratori che si ritenevano vittima quotidianamente o settimanalmente. Oltre ai lavoratori individuati in tale modo altri sono stati individuati richiedendo la frequenza di esposizione a ciascuno di una serie di comportamenti ostili caratteristici del mobbing, formulati con quesiti in cui non si faceva esplicito riferimento al termine mobbing. Combinando le due modalità sono stati individuati 57 lavoratori a rischio a causa di conflittualità e mobbing, il 7% di tutti i partecipanti.

Non si può ovviamente essere certi che tutti i lavoratori individuati siano effettivamente esposti a mobbing, in quanto una valutazione accurata del fenomeno richiederebbe colloqui individuali approfonditi con ognuno di essi. Si può però essere certi che al momento dell'indagine la situazione lavorativa di questi lavoratori presentasse alcuni elementi suggestivi di una situazione di conflittualità assimilabile al mobbing. D'altra parte non si può neanche escludere che tra i lavoratori considerati come non a rischio alcuni vivano in realtà una situazione di rischio che però hanno preferito celare.

Il dato emerso è lievemente più elevato di quello emerso per ciò che riguarda l'Italia dalla recente indagine sulle condizioni di lavoro condotta dalla Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro. Da tale indagine è scaturito che il 2,3% dei lavoratori Italiani ritiene di essere stato vittima di mobbing nell'ultimo anno di lavoro, dato che diviene del 5,3% se considerato a livello europeo per i lavoratori della pubblica amministrazione<sup>1</sup>. Tuttavia la stima effettuata dalla fondazione di Dublino – attraverso una singola domanda rivolta ai lavoratori intervistati – è eccessivamente approssimativa, in quanto la modalità di risposta fornita era di tipo dicotomico (“Sì” o “No”) e non tiene conto del fatto che il rischio per la salute associato alla conflittualità lavorativa ed al mobbing dipende in maniera importante dalla frequenza di esposizione al fenomeno. Inoltre, quando a un lavoratore si richiede se è stato vittima di mobbing, la risposta dipende anche dalla conoscenza che il lavoratore ha del fenomeno.

Tuttavia nell'indagine della Fondazione Europea non si dava nessuna definizione del fenomeno. Questo potrebbe spiegare anche il perché la prevalenza del mobbing risulta essere sostanzialmente maggiore nei paesi nord europei (ad es. in Finlandia del 17,2%, in Olanda del 12%), in cui è da molto più tempo che si parla del mobbing ed in cui è stata fatta un'opera di sensibilizzazione capillare tra i lavoratori sul fenomeno e sui suoi effetti.

Complessivamente il rischio mobbing è con ciò presente tra i lavoratori dell'Amministrazione regionale, sebbene riguardi in termini assoluti una minoranza di persone. Ciò suggerisce che dovrebbero essere attivati interventi preventivi mirati alla gestione di questo rischio. Ad ogni modo è anche utile puntualizzare che tutti i lavoratori della Giunta e del Consiglio sono stati sensibilizzati sul fenomeno ed incoraggiati ad utilizzare lo sportello di ascolto del Comitato mobbing. Quindi alcuni dispositivi di prevenzione e contrasto mirati sono già attivi ed utilizzabili.

Il dato interessante emerso dall'indagine connesso con il rischio mobbing è che, sebbene i lavoratori esposti ad un elevato rischio riportino mediamente delle condizioni psicofisiche peggiori rispetto agli altri, non tutti i lavoratori esposti ad elevato rischio riportano comunque livelli elevati di stress e prevalenza di patologie stress correlate. Una percentuale di lavoratori esposti al rischio mobbing presenta delle condizioni di salute simili a quelle dei lavoratori meno o non esposti allo stesso rischio.

Con le analisi effettuate sono state cercate le ragioni di una tale disparità ed i risultati hanno mostrato che la conflittualità interpersonale ed il mobbing sembrano

---

<sup>1</sup> Il dato sui lavoratori della pubblica amministrazione riferito alla sola Italia non è disponibile nel report dell'indagine

associate a conseguenze peggiori da un punto di vista psicofisico quando le risorse organizzative e personali che il lavoratore ha a disposizione sono relativamente più scarse. Per ciò che riguarda le risorse organizzative si è valutato il supporto sociale ricevuto dai colleghi e dal superiore, mentre per ciò che riguarda le risorse personali il grado di stabilità emotiva del lavoratore.

Questi risultati sono importanti perché indicano che nel caso di conflittualità lavorativa, se il lavoratore coinvolto riesce a mantenere dei buoni rapporti interpersonali con gli altri colleghi non coinvolti nel conflitto (gli 'spettatori') o se lo stesso trova un superiore disposto ad ascoltarlo ed a prendere gli opportuni provvedimenti, il conflitto sembra essere meno lesivo da un punto di vista psicofisico. Stessi risultati anche nel caso in cui il lavoratore possieda una migliore stabilità emotiva, risorsa che presumibilmente lo aiuta a gestire meglio la situazione conflittuale (magari rendendolo più capace di mantenere un sufficiente livello di lucidità mentale sotto stress e di guadagnare adeguate risorse di supporto sociale). Ciò indica che interventi formativi che vadano ad incidere su queste risorse organizzative e personali – ad esempio rendendo più partecipativo lo stile di leadership della dirigenza, facilitando la discussione tra i colleghi dello stesso Servizio su tematiche attinenti le relazioni interpersonali e la gestione dei conflitti, attrezzando i singoli lavoratori con delle competenze di base per modulare le reazioni affettive e comportamentali quali rabbia e aggressività – potrebbero neutralizzare gli effetti negativi del mobbing e magari incidere anche sulla percezione di esserne vittima e di subire dagli altri comportamenti ostili, innescando così un effetto a catena che potrebbe in ultimo ridurre la prevalenza del fenomeno.

Altro dato di interesse della presente indagine è che il rischio mobbing non spiega, da solo, il disagio lavorativo mostrato dai lavoratori di Giunta e Consiglio. Altri rischi sono presenti ed esercitano un effetto paragonabile a quello della conflittualità lavorativa e del mobbing, anzi nel caso dell'ambiguità di ruolo l'effetto sembra essere addirittura superiore. Ciò demistifica la credenza diffusa che il mobbing sia il rischio psicosociale con conseguenze più estreme. Forse è quello più eclatante, in quanto coinvolge le relazioni interpersonali con i colleghi ed il superiore; esistono tuttavia altri rischi, meno eclatanti (anzi a volte del tutto 'silenziosi' e 'invisibili'), che però possiedono un potenziale lesivo delle condizioni psicofisiche anche maggiore. I risultati dell'indagine indicano che anche nei confronti di questi altri rischi la presenza di risorse organizzative e personali adeguate sembra essere fattore protettivo. Ciò implica che, andando ad incidere su queste risorse (che per lo più sono le stesse che proteggono dagli affetti nocivi della conflittualità e del mobbing), si potrebbero innescare dei cicli virtuosi che limiterebbero l'effetto dei rischi sulla salute, arrivando magari ad influenzare la loro stessa prevalenza.

Sebbene l'indagine si sia concentrata prevalentemente sugli aspetti negativi delle



condizioni di lavoro presso l'Amministrazione regionale (visto che è rispetto a questi che la normativa di riferimento chiede di intervenire) è utile sottolineare che tali aspetti negativi interessano solo una minoranza dei lavoratori. I dati, infatti, indicano anche che una percentuale di lavoratori pari al 63,1% ha sperimentato soddisfazione lavorativa durante l'ultimo mese di lavoro e una percentuale di addirittura il 74% si è sentito a proprio agio in occasione di lavoro nello stesso arco di tempo. In sostanza il lavoro è associato anche ad esperienze affettive di tipo positivo e per la gran parte dei lavoratori queste prevalgono su quelle connotate negativamente. Considerato l'effetto protettivo sulla salute di tali stati affettivi, la sfida è quella di estendere queste esperienze di benessere ad una parte via via più ampia dei lavoratori dell'Amministrazione.



## Riferimenti bibliografici



Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (2007). La previsione degli esperti sui rischi psicosociali emergenti collegati alla sicurezza e alla salute lavorativa. <http://osha.europa.eu/publications/reports/7807118> (05/03/2008).

Commissione Europea (2005). Libro verde. Migliorare la salute mentale della popolazione. Verso una strategia sulla salute mentale per L'Unione europea. [http://europa.eu.int/comm/health/ph\\_determinants/life\\_style/mental/green\\_paper/mental\\_gp\\_it.pdf](http://europa.eu.int/comm/health/ph_determinants/life_style/mental/green_paper/mental_gp_it.pdf) (05/03/2008).

Cox, T. & Griffiths, A.J. (1995) The assessment of psychosocial hazards at work. In M. J. Shabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.) *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: Wiley & Sons.

Dawson, A., & Tylee, A. (2001). *Depression: Social and economic time-bomb*. London: BMJ Publishing Group.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.

Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimisation of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.

Fitzgerald, L. F., Magley, V. J., & Waldo, C. R. (1999). Measuring sexual harassment in the military: The Sexual Experiences Questionnaire (SEQ—DoD). *Military Psychology*, 11(3), 243-263.

Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita e di Lavoro (2001). *Fourth European survey on working conditions 2005*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm> (05/03/2008).

Goldberg, D. P. (1970). *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. London: Oxford University Press.

Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. G. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality, 40*(1), 84-96.

Grzywacz, J. Z., Frone, M. R., Brewer, C. S., & Kovner, C. T. (2006). Quantifying work-family conflict among registered nurses. *Research in Nursing and Health, 29*(5), 414-426.

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 322-355.

Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D. et al. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 45*(2), 156-174.

Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine, 57*, 656-660.

Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Jarvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk for cardiovascular disease and depression. *Occupational and Environmental Medicine, 60*, 779-783.

Lang, A. J., & Stein, M. B. (2005). An abbreviated PTSD checklist for use as a screening instrument in primary care. *Behaviour Research and Therapy, 43*, 585-594.

Lee, R. T., & Brotheridge, C. M. (2006). When prey turns predatory: Workplace bullying as a predictor of counteraggression/bullying, coping, and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(3), 352-277.

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2002). *The changing organisation of work and the safety and health of working people*, Cincinnati: Report No. 2002-116. <http://www.cdc.gov/niosh/02-116pd.html> (05/03/2008).

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

Piccinelli, M., Risoffi, G., Bon, M. G., Cunico, L., & Tansella M. (1993). Validity and test-retest reliability of the Italian version of the 12-item General Health Questionnaire in general practice: a comparison between three scoring methods. *Comprehensive Psychiatry*, 34(3), 198-205.

Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318 (7178), 228-232.

Riggs, M. L., & Knight, P. A. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755-766.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES: Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual. Scaricabile da: [www.schaufeli.com](http://www.schaufeli.com)

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of Effort-Reward Imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499.

Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational behaviour*, 68(3), 446-460.

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 219-230.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-205.



## Appendice



### Fonti degli strumenti utilizzati nel questionario di valutazione

Ostilità lavorativa e mobbing: *Negative Acts Questionnaire* (Einarsen & Raknes, 1997).

Carico mentale e fisico di lavoro, discrezionalità e supporto sociale ricevuto dal superiore e dai colleghi: *Job Content Questionnaire* (Karasek et al., 1998; versione Italiana a cura di Baldasseroni et al.: <http://www.ispesl.it/informazione/karasek.htm> - 05/03/2008).

Ambiguità e conflitto di ruolo: scale tratte da Rizzo et al. (1970).

Stile di leadership *laissez-faire*: quesiti sviluppati sulla base del lavoro di Eagly et al. (2003).

Clima sociale di lavoro: quesiti tratti da Vartia (1996).

Sforzo richiesto, insicurezza del lavoro, autostima lavorativa, ricompense ed opportunità di avanzamento: *Effort-Reward Imbalance Scale* (Siegrist et al., 2004).

Conflitto famiglia/lavoro: quesiti tratti da Grzywacz et al. (2006).

Attenzioni a sfondo sentimentale o sessuale non volute: quesiti tratti e riadattati da Fitzgerald et al. (1999).

Equità procedurale: scala tratta da Niehoff & Moorman (1993).

Stabilità emotiva e coscienziosità: scale tratte da *IPIP Questionnaire* (Goldberg et al., 2006).

Autoefficacia: scala tratta da Riggs & Knight (1994).

Sintomi da stress traumatico: *PTSD Checklist* (Lang & Stein, 2005).

Stati affettivi negativi e positivi associati al lavoro: *Job related Affective Well-being Scale* (Van Katwyk et al., 2000).

Sintomi da stress generalizzato: Questionario Generale sulla Salute (Goldberg, 1970; Piccinelli et al., 1993).

Comportamenti lavorativi controproduttivi: quesiti tratti da Spector et al. (2006).  
Coinvolgimento lavorativo: *UWES-9 - Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli e Bakker, 2003).  
Ore di assenza dal lavoro e valutazione della propria prestazione lavorativa: *WPO - Work Performance Questionnaire* (Kessler et al., 2003).  
Coinvolgimento in attività extralavorative: quesiti tratti dal questionario della quarta indagine Europea sulle condizioni di lavoro, a cura della Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/questionnaire.htm> (05/03/2008).

**Altri quesiti sono stati appositamente sviluppati per la presente indagine**

Copia del questionario è consultabile contattando il Comitato Paritetico sul fenomeno del mobbing della Giunta Regione Marche: 071 207 15 32 (giovedì);  
email: [comitato.mobbing@regione.marche.it](mailto:comitato.mobbing@regione.marche.it)