



**UNIVERSITÀ  
DI TRENTO**

**INDAGINE STRESS LAVORO-CORRELATO  
PERSONALE PTA-UNITN  
2019**

**RAPPORTO FINALE**

Testo a cura di Franco Fraccaroli, delegato del Rettore al Benessere Organizzativo  
In collaborazione con Enrico Perinelli; Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive  
Ottobre 2019

## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>PRINCIPALI RISULTATI</b> .....	4
<b>1. Le molestie nel luogo di lavoro</b> .....	4
<b>2. Qualità delle relazioni sociali sul lavoro</b> .....	6
2.1 Ostracismo.....	6
2.2 Cinismo nel luogo di lavoro .....	8
2.3 Clima etico nel luogo di lavoro .....	9
<b>3. Equilibrio lavoro/famiglia</b> .....	10
<b>4. Relazione con il superiore</b> .....	12
<b>5. Disagio psicologico</b> .....	14
<b>CONCLUSIONI</b> .....	16
<b>Appendice 1.</b> .....	20
<b>Appendice 2.</b> .....	22
<b>Appendice 3.</b> .....	23

## INTRODUZIONE

La rilevazione su alcune potenziali fonti di stress lavorativo e organizzativo è stata rivolta a tutto il Personale Tecnico Amministrativo (PTA) dell'Università di Trento ( $N = 714$ ). I dati relativi al numero di rispondenti e articolato per alcune variabili socio-anagrafiche e organizzative, sono presentati in Appendice 3. Nel complesso, hanno risposto in modo completo al questionario 422 persone, pari al 59% del totale. Tuttavia sono stati considerati anche i questionari parzialmente compilati (con almeno il 50% delle risposte). Pertanto si hanno, in alcuni casi, oltre 470 rispondenti (cioè i due terzi del totale).

In questa rilevazione si è optato per un modello di indagine atipico nella identificazione delle fonti di stress. Esso si differenzia dal modello di rilevazione dello stress lavoro correlato più diffuso, quello proposto da INAIL. Tale decisione è stata presa in base ad una serie di considerazioni:

- a) Le variabili organizzative studiate nel modello INAIL sono in parte già ricomprese nelle indagini che regolarmente sono svolte all'interno di UNITN sul tema del "benessere organizzativo" (vedere i dati relativi alle indagini ANAC che si ripetono con cadenza annuale da un quinquennio con ultima rilevazione condotta nel 2019, parallelamente a quella di cui si riportano gli esiti in questo rapporto).
- b) Nell'identificazione di alcuni potenziali stressor da sottoporre ad indagine, si è tenuto conto delle conoscenze specifiche già accumulate nel tempo sulle condizioni di lavoro del PTA in UNITN e delle indicazioni provenienti da vari organismi competenti in materia di benessere lavorativo (DRUO; CUG; Nucleo di valutazione; RLS; Consulenza psicologica; Consigliera di Fiducia; Prorettrice), organismi con i quali da anni si è stabilito un proficuo scambio di informazioni.

Grazie a tali conoscenze pregresse e tali indicazioni, si è deciso di centrare l'attenzione su diversi aspetti relativi alle *relazioni sociali* all'interno dei luoghi di lavoro. In particolare si è sondato la frequenza riportata di *molestie* e *ostracismo*; la percezione di *clima etico* e *cinismo* all'interno dei gruppi di lavoro; la qualità della *relazione con il superiore* (aspetto peraltro già preso in esame nelle indagini ANAC, ma che merita ulteriore approfondimento).

Oltre a tali aspetti di tipo "relazionale", si è approfondita la percezione di *equilibrio tra vita lavorativa e altre sfere di vita*, tema fondamentale visto il consistente investimento messo in atto in termini di politiche del personale per favorire flessibilità di orari di lavoro e di presenza fisica nel luogo di lavoro.

Infine, come già in passato, si è stimata la presenza di *forme di disagio psicologico* minore riconducibile all'esperienza di lavoro, un dato essenziale per quantificare la diffusione di benessere psicologico all'interno dell'organizzazione di lavoro.

Nella sezione che segue sono descritte le principali variabili, considerate come potenziali stressor, sottoposte ad analisi. Sono inoltre commentati i principali risultati. Nella sezione "Conclusioni" si effettua una lettura di sintesi dei risultati e si propongono alcune linee di intervento organizzativo. Le conclusioni possono essere considerate come una sorta di executive summary del rapporto.

# PRINCIPALI RISULTATI

## 1. Le molestie nel luogo di lavoro

**Descrizione:** Per “molestie nei luoghi di lavoro” si intendono quei comportamenti che tendono ad offendere, umiliare o far violenza su un lavoratore o una lavoratrice (abusi, minacce, umiliazioni o atti di sopraffazione e vessazione). Nel caso delle rilevazioni self-report, si esamina in che misura le persone riportano di aver subito o di aver assistito ad atti molesti in un lasso temporale definito. Nella letteratura scientifica, una particolare attenzione è dedicata alle molestie sessuali. Gli studi hanno mostrato come le vittime di comportamenti di *sexual harassment* riportino non solo minore soddisfazione lavorativa e una maggiore probabilità di turnover, ma anche una soddisfazione di vita minore e una maggiore incidenza di sintomi psicosomatici.

**Misura:** Per misurare i livelli percepiti di molestie nel luogo di lavoro sono stati utilizzati 4 item dalla scala di Barling, Rogers, e Kelloway (2001)<sup>1</sup>, in particolare dalla sotto-scala di *sexual harassment*, definito come una serie di attenzioni sessuali e/o commenti verbali non graditi ed invadenti (Barling et al., 2001, p. 255). Di seguito sono riportati gli item utilizzati nella versione italiana e gli intervalli della scala di risposta. Il lasso temporale definito è quello dell'ultimo anno.

**Durante l'ultimo anno sul lavoro...**

*Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:*

Mai	Quasi mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Molto spesso
-----	-----------	-----------	-----------------	--------	--------------

- 1) Ho subito scherzi allusivi o offensivi
- 2) Sono stato/a testimone di gesti a sfondo sessuale
- 3) Sono stato/a soggetto/a a insulti legati al mio genere
- 4) Sono stato/a deriso/a dal punto di vista sessuale

**Risultati:** In appendice 1 sono riportate le percentuali di risposta, relative ai quattro item, aggregate in tre categorie (basso; medio; alto). Come si può osservare, la quasi totalità delle risposte si concentra su un livello di risposta “basso” (cioè, le modalità di risposta “mai” o “quasi mai”). Vista la delicatezza della dimensione indagata, è opportuno riportare i risultati nel maggiore dettaglio possibile, con le frequenze di risposta per ciascun intervallo della scala (vedere seguente tabella 1).

Come si può notare, non si registrano episodi di molestie (di vario genere) a carattere ricorrente e ripetuto nel tempo, fatto salvo i 4 casi in cui “*scherzi allusivi e offensivi*” sono riportati come frequenti (spesso e molto spesso). Molestie occasionali o rare sono segnalate da percentuali di rispondenti variabili dall'1% (*derisione a sfondo sessuale*) al 5% (*scherzi allusivi*). Le percentuali di risposta per la categoria “mai” sono molto elevate, in tutti i casi superiori al 93%, salvo per l'item “*scherzi allusivi*”.

I risultati sono certamente confortanti in quanto mettono in rilievo l'assenza di fenomeni di molestie diffuse e ricorrenti; anche quelle a carattere episodico sembrano molto contenute in termini quantitativi. Nonostante questi risultati, sostanzialmente rassicuranti, è indispensabile mantenere un'elevata attenzione sul fenomeno molestie per evitare che singoli episodi occasionali possano

---

<sup>1</sup> Barling, J., Rogers, A. G., & Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors: In-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 255-269.

passare inosservati o possano costituire il punto di partenza di processi di più ampia portata organizzativa.

Tabella 1. Frequenze di risposta per singolo item; scala su molestie nei luoghi di lavoro

**ITEM 1:** Ho subito scherzi allusivi o offensivi

Risposta	n	%
Mai	409	85.6%
Quasi mai	40	8.4%
Raramente	14	2.9%
Occasionalmente	11	2.3%
Spesso	3	0.6%
Molto spesso	1	0.2%
<b>Totale</b>	<b>478</b>	<b>100</b>

**ITEM 3:** Sono stato/a soggetto/a a insulti legati al mio genere

Risposta	n	%
Mai	454	95.4%
Quasi mai	14	3%
Raramente	4	0.8%
Occasionalmente	3	0.6%
Spesso	1	0.2%
Molto spesso	0	0%
<b>Totale</b>	<b>476</b>	<b>100</b>

**ITEM 2:** Sono stato/a testimone di gesti a sfondo sessuale

Risposta	n	%
Mai	448	93.7%
Quasi mai	15	3.1%
Raramente	5	1.1%
Occasionalmente	10	2.1%
Spesso	0	0%
Molto spesso	0	0%
<b>Totale</b>	<b>478</b>	<b>100</b>

**ITEM 4:** Sono stato/a deriso/a dal punto di vista sessuale

Risposta	n	%
Mai	464	97.7%
Quasi mai	6	1.3%
Raramente	4	0.8%
Occasionalmente	1	0.2%
Spesso	0	0%
Molto spesso	0	0%
<b>Totale</b>	<b>475</b>	<b>100</b>

Non vi sono differenze di genere nella percezione di molestie, e anche questo dato può essere interpretato in termini positivi (se i pochi casi di molestie episodiche fossero stati segnalati in prevalenza da donne, il dato sarebbe stato più preoccupante, considerando la maggiore esposizione del genere femminile alle molestie a sfondo sessuale generalmente riscontrata nelle indagini internazionali). Così come non si registrano differenze per età, posizione organizzativa e ruolo di responsabilità. Anche in questo caso, il dato è incoraggiante, in quanto non sembrano essere presenti più elevate esposizioni alle molestie da parte di chi ha posizioni organizzative con minore grado di responsabilità. L'unica differenza significativa, anche se marginale dal punto di vista statistico, riguarda la variabile anzianità di servizio, come descritto nella seguente tabella 2.

Chi ha un'anzianità di servizio tra i 5 e i 10 anni ha un punteggio leggermente (ma significativamente) maggiore di chi ha anzianità di servizio oltre i 20 anni, a segnalare una minima maggiore esposizione alle molestie. Come si nota, tuttavia, i punteggi medi sono molto bassi per tutti i gruppi indagati.

Tabella 2 Molestie nel luogo di lavoro per anzianità di servizio (punteggi medi più elevati denotano più elevata percezione di molestie)

<b>Anzianità lavorativa</b>	<b>Media Stimata</b>	<b>Errore Standard</b>
Meno di 5 anni	1.102	0.053
Da 5 a 10 anni	1.236*	0.053
Da 11 a 20 anni	1.113	0.033
Oltre i 20 anni	1.056*	0.043

*Nota.* L'analisi post-hoc sulle medie stimate ha mostrato differenze significative nel grado di molestie percepite solo tra il gruppo "Da 5 a 10 anni" ed il gruppo "oltre i 20 anni".

La scarsa variabilità delle risposte sul tema "molestie" (con oltre il 90% dei soggetti che indica la modalità di risposta "mai") non favorisce analisi più approfondite e statisticamente fondate. Si nota tuttavia che la percezione di molestie è correlata in modo significativo con l'ostracismo (vedere paragrafo 2.1) ed è inversamente correlato con la qualità del rapporto con il superiore (vedere paragrafo 4).

## **2. Qualità delle relazioni sociali sul lavoro**

La qualità delle relazioni sociali nel luogo di lavoro è stata esaminata sotto diverse angolature e prendendo in considerazione varie dimensioni analizzate nella letteratura internazionale: ostracismo, cinismo e clima etico. Si ritiene che relazioni sociali percepite come deteriorate o scadenti possano costituire una importante fonte di stress, con effetti negativi sul funzionamento dei team e sul benessere individuale.

### **2.1 Ostracismo**

*Descrizione:* L'ostracismo può essere definito come l'insieme di comportamenti e atteggiamenti che tendono ad escludere ed isolare una persona dal gruppo e ad impedirle di soddisfare il bisogno fondamentale di "essere parte" di un collettivo (team, gruppo, squadra, ecc.). Comportamenti di ostracismo sono considerati come caratteristici di una situazione di mobbing. La ricerca ha mostrato come chi riporti alti livelli di ostracismo allo stesso tempo riporti anche minore soddisfazione lavorativa, e minore attaccamento alla propria organizzazione. Nella ricerca internazionale, l'ostracismo è associato a maggiore stress lavoro-correlato, affettività negativa ed intenzioni di cambiare lavoro.

*Misura:* Nell'indagine, è stata esplorata la percezione di ostracismo. Sono stati utilizzati 4 item dalla *Workplace Ostracism Scale* validata da Ferris e colleghi (2008)<sup>2</sup>. Gli item misurano il grado in cui un/a lavoratore/trice percepisce che lui/lei è ignorato/a o escluso/a da colleghi/e. Di seguito si riportano gli item utilizzati e la scala di risposta. La domanda iniziale fa riferimento all'ultimo anno.

*Nell'ultimo anno, con quale frequenza ha vissuto queste situazioni sul lavoro?*

<sup>2</sup> Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.

Mai	Quasi mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Molto spesso
-----	-----------	-----------	-----------------	--------	--------------

- 1) Al lavoro mi sono sentito/a ignorato/a dagli altri
- 2) Al lavoro, gli/le altri/e mi hanno evitato/a
- 3) Al lavoro, ho notato che gli/le altri/e non mi guardano
- 4) Al lavoro, gli/le altri/e mi hanno trattato/a come se non fossi presente

**Risultati:** In appendice 1 sono riportate le percentuali di risposta, relative ai 4 item con modalità di risposta accorpate. Forme continuative nel tempo di ostracismo sono riportate da circa il 3% dei/delle rispondenti. La percentuale è un po' più elevata (10%) nel caso dell'item 1 che evoca una forma più "blanda" di ostracismo (*sentirsi ignorati*), rispetto a quelle indicate nei restanti item che evocano comportamenti attivi di evitamento e isolamento. Circa l'80% del campione dichiara di non sperimentare mai o quasi mai forme di ostracismo, mentre una percentuale compresa tra il 15% e il 18% denuncia episodi perlopiù isolati e occasionali. Anche in questo caso, come per quanto già segnalato nell'esame sulle molestie (paragrafo precedente), le percentuali di risposta, concentrate soprattutto nella parte bassa della scala ("mai" e "quasi mai") sono rassicuranti e indicano che l'ostracismo è un fenomeno organizzativo marginale, almeno nella percezione della grande maggioranza del PTA. Tuttavia, non va ignorato che un piccolo numero di persone percepisce questa deleteria situazione sociale e vi sono segnali di interazioni sociali occasionalmente vissute in modo sgradevole. Come detto in precedenza, il monitoraggio di tali aspetti va mantenuto attivo, così come è necessario mantenere allertati i vari servizi che in Ateneo si occupano di garantire una buona qualità delle relazioni sociali.

Contrariamente a quanto ci si poteva attendere in base alla ricerca internazionale sul tema, la percezione di ostracismo è leggermente più marcata tra gli uomini rispetto alle donne. Inoltre è più accentuata tra le persone che non ricoprono responsabilità organizzative rispetto a chi le ricopre, come mostrato nella seguente tabella 3.

Tabella 3. Ostracismo per genere e ruolo organizzativo (punteggi medi più elevati denotano più elevato ostracismo)

Genere	Media Stimata	Errore Standard
donne	1.717	0.095
uomini	1.941	0.115
Ruolo		
non di responsabilità	2.009	0.086
di responsabilità	1.650	0.136

*Nota.* Le differenze tra medie indicate in tabella sono statisticamente significative.

Ciò fa ritenere che la percezione di ostracismo, seppure molto contenuta, abbia a che fare in qualche misura con la posizione gerarchica occupata all'interno della struttura organizzativa (chi ha posizioni di minore responsabilità è a maggior rischio di ostracismo percepito). A conferma di ciò, si nota che la correlazione tra percezione di ostracismo e qualità della relazione con il superiore (si veda paragrafo 4) è molto elevata e significativa (-.46).

## 2.2 Cinismo nel luogo di lavoro

**Descrizione:** Il cinismo nel luogo di lavoro è un atteggiamento caratterizzato da frustrazione e disillusione, nonché disprezzo e sfiducia nei confronti dell'organizzazione e dei dirigenti. Può essere considerato come una componente del burnout, cioè di quella sindrome che conduce a esaurimento emotivo e ad un atteggiamento di distacco rispetto al proprio lavoro e alle persone con cui si interagisce. Una elevata percezione di cinismo nel proprio gruppo di lavoro potrebbe essere indice di una situazione deteriorata dal punto di vista motivazionale. Inoltre, la ricerca ha mostrato come alti livelli di cinismo nel proprio gruppo di lavoro siano associati positivamente a burnout, e negativamente a *commitment*, soddisfazione lavorativa, prestazione e comportamenti di cittadinanza organizzativa.

**Misura:** Nell'indagine si è studiata la percezione di cinismo all'interno del luogo di lavoro, e non il grado di cinismo con cui un singolo lavoratore/lavoratrice affronta individualmente l'esperienza di lavoro. Per misurare il cinismo organizzativo sono stati utilizzati tre item dalla scala validata da Cole, Bruch, e Vogel (2006, p. 484)<sup>3</sup>, che misurano atteggiamenti, azioni e valori "critici" del gruppo di lavoro nei confronti della propria organizzazione. Di seguito si riportano gli item utilizzati nel questionario, la scala di risposta a 6 intervalli e la domanda iniziale, calibrata temporalmente sull'ultimo anno.

*Nell'ultimo anno, con quale frequenza ha vissuto queste situazioni sul lavoro? Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:*

Mai	Quasi mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Molto spesso
-----	-----------	-----------	-----------------	--------	--------------

- 1) Nel mio gruppo di lavoro le persone hanno un atteggiamento cinico
- 2) La comunicazione nel mio gruppo di lavoro è negativa
- 3) Nel mio gruppo di lavoro le persone lavorano in modo isolato l'una dall'altra

**Risultati:** In Appendice 1 sono riportate le frequenze di risposta accorpate in tre categorie di intensità di atteggiamenti cinici (assenti, occasionali e frequenti). Si può notare come per i primi due item (*atteggiamento cinico da parte del mio gruppo di lavoro e comunicazione negativa*) vi è circa un 15% di persone che denunciano una situazione di cinismo frequente e continuativo, circa un 45% che segnala episodi occasionali o rari di cinismo e cattiva comunicazione, mentre circa il 40% non rileva atteggiamenti cinici e cattiva comunicazione da parte dei colleghi/e. Le percentuali sono diverse per quanto riguarda il terzo item (*persone che lavorano in modo isolato*), dove aumenta al 30% circa la percentuale di chi segnala come frequente e continuativo questo comportamento lavorativo.

La percezione di cinismo tra i/le colleghi/e appare più accentuata tra chi non ricopre ruoli di responsabilità, rispetto a chi invece ne ricopre (differenza del punteggio medio della scala statisticamente significativa; vedere Tabella 4). Per contro, non vi sono differenze nella percezione di cinismo tra uomini e donne e persone con diversa età/anzianità.

---

<sup>3</sup> Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484.

Tabella 4. Cinismo per ruolo organizzativo (punteggi medi più elevati denotano più elevato cinismo)

Ruolo	Media Stimata	Errore Standard
non di responsabilità	3.281	0.096
di responsabilità	2.907	0.153

Nota. Le differenze tra medie indicate in tabella sono statisticamente significative.

Da sottolineare, infine, che come atteso il grado di cinismo percepito ha dei riflessi sul livello di benessere psicologico individuale, essendo la correlazione tra grado di cinismo percepito e *General Health Questionnaire* (vedere paragrafo 5) pari a .32.

### 2.3 Clima etico nel luogo di lavoro

**Descrizione:** Il clima etico fa riferimento all'atmosfera organizzativa riferita al rispetto di principi e valori ampiamente condivisi da parte delle varie componenti dell'organizzazione (dirigenti, colleghi/e, utenti). Riguarda la percezione, da parte del personale, di operare in un contesto organizzativo dove regole, politiche e comportamenti sono ispirati a principi etici diffusi (equità, trasparenza, rispetto delle norme, solidarietà, ecc.). Nell'indagine è stata utilizzata una sola sotto-dimensione tra le varie che compongono il costrutto di clima organizzativo etico: quella relativa a comportamenti individualisti ispirati da egoismo e interesse personale. La rilevazione è quindi focalizzata sulla percezione di un clima etico più o meno diffuso in relazione a tali comportamenti guidati da "self-interest".

**Misura:** Per misurare il clima etico è stata utilizzata una sotto-scala dell'*Ethical Climate Questionnaire* di Cullen, Victor, e Bronson (1993)<sup>4</sup>, la *self-interest subscale*. Gli item utilizzati provengono dalla sottodimensione *egoism x individual* che è stata appunto chiamata *self-interest*. Questa sotto-scala è stata validata in italiano da Pagliaro e colleghi (2018)<sup>5</sup> ed è stata utilizzata per misurare il grado in cui le questioni etiche all'interno dell'organizzazione vengono affrontate in maniera individualistica piuttosto che collettiva. Gli studi hanno mostrato come l'*organizational climate self-interest* sia negativamente associato a identificazione organizzativa e comportamenti organizzativi di cittadinanza, mentre sia positivamente associato a comportamenti lavorativi contro-produttivi.

Di seguito, sono elencati gli item e le modalità di risposta utilizzati

Esprima la sua valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione

1 (per nulla)	2	3	4	5	6 (del tutto)
------------------	---	---	---	---	------------------

- 1) Nel mio luogo di lavoro, le persone tendono soprattutto a fare i propri interessi
- 2) Non c'è spazio per principi morali ed etici personali nel mio luogo di lavoro

<sup>4</sup> Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667-674.

<sup>5</sup> Pagliaro, S., Lo Presti, A. L., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate (s) on employees' behavior: A social identity approach. *Frontiers in Psychology*, 9(960).

- 3) Nel mio luogo di lavoro, le persone tutelano i propri interessi al di là di tutto
- 4) Le persone nel mio luogo di lavoro si preoccupano innanzitutto di cosa è meglio per loro stesse

**Risultati:** In appendice 1 sono riportate le percentuali di risposta, accorpate in tre intervalli, relative a ciascun item della scala. La percezione di una diffusa tendenza all'interesse personale da parte di colleghi/e è presente in circa il 20-25% del PTA (si vedano le percentuali relative agli item 1, 3 e 4). Circa il 40% degli/delle intervistati/e riporta una posizione intermedia, mentre circa il 35% ritiene che orientamenti regolati dall'interesse personale non siano presenti tra i/le colleghi/e. L'item 2, che riporta una frase drasticamente più negativa, registra invece percentuali più moderate: solo l'11% si considera pienamente d'accordo con tale affermazione, mentre il 55% si dichiara decisamente contrario ad essa.

Anche in questo caso, come in precedenza per il cinismo, vi sono differenze statisticamente significative (anche se in modo blando) tra chi ha posizioni di responsabilità all'interno dell'organizzazione e chi no (vedere Tabella 5). I primi percepiscono in misura minore un clima organizzativo connotato da "interesse personale".

Tabella 5. Clima etico per ruolo organizzativo (punteggi medi più elevati denotano peggiore clima etico)

<b>Ruolo</b>	<b>Media Stimata</b>	<b>Errore Standard</b>
non di responsabilità	3.072	0.097
di responsabilità	2.766	0.154

*Nota.* Le differenze tra medie indicate in tabella sono statisticamente significative.

Va sottolineato infine che clima etico, cinismo e ostracismo, sono tre concetti distinti ma accomunati dalla centratura sulla qualità delle relazioni sociali. Cioè, sono tre modi diversi per studiare diverse possibili forme di deterioramento delle relazioni sociali (con livelli di gravità molto diversi tra loro) all'interno dei luoghi di lavoro. A conferma di ciò, le correlazioni tra queste tre variabili sono elevate e significative, segno che, tendenzialmente, chi segnala problematicità in una dimensione, lo fa anche per le altre due (vedere Appendice 2).

### **3. Conflitto lavoro/famiglia**

**Descrizione:** Il conflitto lavoro-famiglia è definito come una forma di conflitto "inter-ruolo" in cui le pressioni del lavoro e quelle dei domini familiari sono reciprocamente incompatibili. L'equilibrio lavoro/famiglia, o più in generale tra la sfera di vita lavorativa e altre sfere di vita (inclusi il tempo libero, la vita associativa, la spiritualità, ecc.), può dipendere da come sono regolate le possibili interferenze tra ambiti di vita; ad esempio, come una preoccupazione lavorativa (una importante scadenza) può minare la qualità dei rapporti familiari; oppure come un problema familiare (la malattia di un figlio) può perturbare la prestazione lavorativa. La ricerca scientifica ha mostrato come alti livelli di conflitto lavoro-famiglia siano associati a bassi livelli di soddisfazione (lavorativa, di vita e familiare) e di commitment organizzativo. Per le sue caratteristiche, l'equilibrio lavoro/famiglia dovrebbe risultare sensibile all'età della persona, nel senso che con l'avanzare dell'età tendenzialmente si dovrebbero alleviare le fonti di conflitto, come provato in varie ricerche.

**Misura:** Per misurare il conflitto lavoro-famiglia sono stati utilizzati 7 item tratti dalla *Multidimensional Measure of Work–Family Conflict Scale* di Carlson, Kacmar, e Williams (2000)<sup>6</sup>. Di seguito si riportano gli item utilizzati e la scala di risposta proposta. Anche in questo caso, il lasso temporale preso in considerazione è l'ultimo anno.

**Nell'ultimo anno, con quale frequenza ha vissuto queste situazioni sul lavoro?**

*Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:*

Mai	Quasi mai	Raramente	Occasionalmente	Spesso	Molto spesso
-----	-----------	-----------	-----------------	--------	--------------

- 1) Il lavoro mi tiene lontano/a dalle mie attività familiari più di quanto vorrei
- 2) A causa del tempo che devo dedicare alle responsabilità lavorative, sono costretto/a a rinunciare ad alcune attività familiari
- 3) A causa del tempo che devo dedicare alle responsabilità familiari sono costretto/a a rinunciare ad alcune attività lavorative
- 4) Quando torno a casa dal lavoro, mi sento emotivamente così stanco/a da non riuscire a contribuire alle attività familiari
- 5) A causa di tutte le pressioni lavorative, quando torno a casa mi sento troppo stressato/a per fare le cose che mi piacciono
- 6) Sul lavoro sono spesso preoccupato/a a causa di questioni familiari
- 7) Al lavoro faccio molta fatica a concentrarmi a causa delle responsabilità familiari

**Risultati:** In appendice 1 sono riportate le percentuali di risposta, relative ai 7 item con modalità di risposta accorpate (conflitto “raro”, “occasionale” e “frequente”). Come si può notare, la distribuzione delle risposte è piuttosto ampia e varia da item ad item. Gli item 3, 6 e 7, che misurano l'interferenza della vita familiare sul lavoro, hanno percentuali di risposta concentrate attorno al 60% sul livello “mai” o “quasi mai”. Solo circa il 5% dei rispondenti registra una costante interferenza della vita familiare sulla prestazione di lavoro (bassa concentrazione, rinuncia a responsabilità). Gli altri item della scala misurano, con sfumature diverse, i possibili effetti negativi del lavoro sulla vita familiare (poco tempo disponibile per attività familiare; fatica ed esaurimento emotivo; ecc.). In questi casi le risposte sono molto più articolate. La percentuale di persone che percepisce una costante (“spesso” e “molto spesso”) interferenza del lavoro sulla vita familiare si aggira intorno al 15-25% a seconda della dimensione sottoposta ad esame. Per contro, circa il 30-40% riporta di non sperimentare situazioni di conflitto lavoro-famiglia, mentre un altro 35-45% segnala interferenze occasionali.

L'analisi dei punteggi medi scalari per diversi sotto-gruppi del campione esaminato permette di meglio comprendere le differenze nella percezione di conflitto lavoro-famiglia.

Il primo dato da segnalare è che non si registrano differenze di genere. La percezione di potenziali conflitti e interferenze è simile in uomini e donne. Allo stesso tempo, non vi sono differenze per età, grado di responsabilità organizzativa e sede di lavoro. Per contro, differenze significative si verificano per anzianità di servizio e tra persone che usufruiscono o meno di forme di flessibilizzazione del lavoro (smart working e telelavoro). Si vedano i dati in dettaglio nella seguente tabella 6.

<sup>6</sup> Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.

Tabella 6. Conflitto lavoro/famiglia per anzianità di servizio e “telelavoro/smartworking” (punteggi medi più elevati denotano più elevato conflitto)

<b>Anzianità lavorativa</b>	<b>Media Stimata</b>	<b>Errore Standard</b>
Meno di 5 anni	2.535*	0.150
Da 5 a 10 anni	2.968	0.151
Da 11 a 20 anni	2.942	0.094
Oltre i 20 anni	3.057	0.121
<b>Telelavoro/Smartworking</b>		
No	2.717	0.076
Sì	3.034	0.117

\*L’analisi post-hoc sulle medie stimate ha mostrato differenze significative nel conflitto lavoro/famiglia tra il gruppo “Meno di 5 anni” e tutti gli altri 3 gruppi

Per quanto riguarda l’anzianità di servizio, si nota che la percezione di conflitto è più bassa nei nuovi entrati (meno di 5 anni di anzianità), rispetto a tutti gli altri gruppi. Tra questi, la percezione di conflitto sembra restare costante, indipendentemente dall’anzianità di servizio.

Per quanto riguarda il confronto tra chi beneficia di smart working e tele-lavoro e chi no, i risultati sono piuttosto sorprendenti e degni di approfondimento. Coloro che operano con forme di lavoro a distanza, hanno punteggi di conflitto lavoro-famiglia significativamente più elevati rispetto a altri/e lavoratori/lavoratrici. Non siamo in possesso di dati longitudinali su questo punto, quindi non è possibile rilevare se le soluzioni di lavoro a distanza abbiano in qualche modo ridotto o accentuato il conflitto lavoro/famiglia rispetto ad una situazione pregressa. Ciò che si rileva, con una certa sorpresa, è che le soluzioni di flessibilità della prestazione di lavoro messe in atto negli ultimi anni non sembrano comunque portare benefici evidenti nell’equilibrio tra i diversi ambiti di vita. Un’analisi più accurata, considerando le differenze statisticamente significative per ogni item della scala, mostra che tali differenze si registrano sia per l’interferenza del lavoro sulla vita familiare (item 1 e 2), che per l’interferenza della vita familiare sul lavoro (item 3). Per i restanti item (4, 5, 6 e 7), non vi sono differenze significative nelle risposte. Questi risultati, come detto, meritano ulteriori approfondimenti anche in relazione alla utilità, sul piano personale e organizzativo, delle misure di flessibilizzazione per come sono strutturate al momento attuale. Tale punto sarà ripreso nelle conclusioni del rapporto.

## **4. Relazione con il superiore**

Descrizione: Il tema della relazione con i superiori è senza dubbio di centrale importanza per la rilevazione di fonti potenziali di stress nei luoghi di lavoro. Da anni, le indagini ANAC sul benessere organizzativo rivolte al PTA permettono di raccogliere dati su tale aspetto. Tuttavia, si è deciso un ulteriore approfondimento di indagine utilizzando un recente questionario, adottato all’interno del consorzio universitario “Good Practice”, che esamina in dettaglio diverse sfumature del rapporto con i propri superiori. L’adozione di tale strumento, pur non permettendo confronti con altri dati al momento non disponibili, permette di comprendere su quali dimensioni la relazione superiore/collaboratore è valutata positivamente e su quali invece mostra maggiori criticità. Si tratta di un primo approfondimento esplorativo che potrà risultare utile anche nell’ottica di adottare tale strumento in modo continuativo in futuro.

Misura: Tratta da strumento utilizzato nell’ambito dell’indagine “Good Practice”, 2019.

Esprima la sua valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione:

1 (per nulla)	2	3	4	5	6 (del tutto)
------------------	---	---	---	---	------------------

- 1) Il/la mio/a responsabile favorisce la creazione di un buon spirito di squadra
- 2) Il/la mio/a responsabile prende tempestivamente le decisioni necessarie
- 3) Il/la mio/a responsabile attribuisce con chiarezza i ruoli e le responsabilità nei processi
- 4) Il/la mio/a responsabile incoraggia le iniziative dei/delle propri/e collaboratori/trici per il miglioramento dei processi lavorativi
- 5) Il/la mio/a responsabile utilizza il sistema premiante per valorizzare le performance individuali
- 6) Il/la mio/a responsabile mi supporta in caso di difficoltà
- 7) Il/la mio/a responsabile comunica con chiarezza gli obiettivi da perseguire
- 8) Il/la mio/a responsabile assegna compiti ed attività tenendo conto delle capacità dei diversi individui
- 9) La valutazione della mia prestazione (da parte del/la mio/a responsabile) riflette in modo giusto e chiaro quella reale
- 10) Il/la mio/a responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione
- 11) Il colloquio di feedback con il/la mio/a responsabile costituisce un valido momento di confronto
- 12) Il/la mio/a responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione
- 13) Il/la mio/a responsabile a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione, facilita il mio percorso di sviluppo.

**Risultati:** In appendice 1 sono riportate le frequenze di risposta per ciascun item della batteria accorpate in tre intervalli. Si può notare, innanzitutto, come vi sia un'ampia variabilità delle risposte anche tra i diversi item. Tuttavia, su tutti gli item, tranne uno (il n. 5), prevalgono le valutazioni di tipo positivo (modalità di risposta 5-6), rispetto a quelle intermedie (3-4) e negative (1-2). Particolarmente elevati sono i giudizi positivi sull'item 6 (*supporto in caso di difficoltà*), 4 (*incoraggiamento per migliorare*), 7 (*comunicazione obiettivi*), 8 (*assegnazioni compiti*), 9, 10 e 11 (*vari aspetti della valutazione prestazione*), e 1 (*creazione spirito di squadra*). In questi casi, i giudizi positivi superano il 40% e raggiungono talvolta percentuali attorno al 50% e oltre. Sugli item appena elencati, la percentuale di persone che invece si dichiara pienamente insoddisfatta si aggira tra il 18-25%. Pareri sostanzialmente positivi, ma con percentuali leggermente inferiori (34-38%), si registrano sugli item 2, 3, 12, 13. Su questi aspetti (*presa decisioni; discussione piani e obiettivi; percorsi di sviluppo*) il numero dei non-soddisfatti si aggira tra un quarto e un terzo dei rispondenti. Infine, come già sottolineato, l'aspetto considerato come più critico è quello evocato nell'item 5 (*sistema premiante per valorizzare la prestazione*) sul quale oltre un terzo dei rispondenti segnala una criticità.

Le risposte a questa batteria di domande risentono di significative differenze per età e anzianità di servizio, come riportato nella seguente tabella 7. In essa si confronta il punteggio medio dell'intera scala per diverse fasce d'età e per diversi livelli di anzianità organizzativa.

Tabella 7. Qualità del rapporto con il superiore per età e anzianità. Valori medi di scala (punteggi medi più elevati denotano migliore giudizio sul superiore)

Età	Media Stimata	Errore Standard
fino ai 40 anni	3.925	0.170
dai 41 ai 50 anni	3.626*	0.139
dai 51 anni	4.335*	0.184
<b>Anzianità lavorativa</b>		
Meno di 5 anni	4.274 <sup>(*)</sup>	0.212
Da 5 a 10 anni	3.933	0.213
Da 11 a 20 anni	4.158 <sup>(**)</sup>	0.133
Oltre i 20 anni	3.482 <sup>(*)(**)</sup>	0.170

*Nota.* L'analisi post-hoc sulle medie stimate ha mostrato differenze significative nelle relazioni con il superiore tra il gruppo "dai 41 ai 50 anni" ed il gruppo "dai 51 anni".

Per quanto riguarda l'anzianità lavorativa, le differenze sono (a) tra il gruppo "Meno di 5 anni" ed il gruppo "Oltre i 20 anni" e (b) tra il gruppo "Da 11 a 20 anni" ed il gruppo "Oltre i 20 anni"

Le valutazioni più positive sono offerte da coloro che hanno oltre 50 anni, se confrontati con chi ha tra i 40 e i 50 anni. Se si guarda all'anzianità, la migliore qualità di relazione con il superiore è segnalata dagli assunti di recente (meno di 5 anni) e da chi ha una anzianità compresa tra 11 e 20 anni. Il giudizio meno positivo è invece quello di chi ha una lunghissima anzianità di servizio (oltre 20 anni).

Come già ricordato in precedenza, si registra una forte correlazione significativa tra qualità percepita della relazione con il superiore e i vari indicatori di qualità delle relazioni sociali (ostracismo, cinismo e clima etico).

## 5. Disagio psicologico

*Descrizione:* Per avere una stima generale e aggregata sul grado di benessere/disagio psicologico del personale è stato adottato uno strumento (GHQ-12; vedere sotto) che permette di rilevare la presenza di sintomi di disagio psicologico a carattere non psicotico e non cronico sperimentati nell'ultimo periodo. Lo stesso strumento è stato adottato regolarmente in varie rilevazioni sul PTA di UNITN e quindi è possibile condurre anche una analisi aggregata delle risposte nel tempo.

*Misura:* Il livello di disagio psicologico è stato rilevato attraverso uno strumento standardizzato (General Health Questionnaire; GHQ-12; vedere sotto) (Goldberg, 1972)<sup>7</sup> che propone una serie di sintomi di disagio non a carattere psicotico e ne rileva l'insorgenza nell'ultimo periodo. Tale strumento permette di avere una stima del numero di persone che riportano la presenza di sintomi di disagio psicologico. Lo strumento fornisce un'indicazione di carattere probabilistico e non diagnostico sulla presenza di sintomi a carattere temporaneo (nelle ultime settimane) e non a carattere cronico. Una domanda finale permette di comprendere se lo stato di disagio, qualora rilevato, sia da imputare alla sfera lavorativa o meno.

<sup>7</sup> Goldberg, D. P., (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. Maudsley Monograph N. 21. London: Oxford University Press.

Per ciò che riguarda la sua salute, recentemente (durante le ultime settimane):				
1. Ha perso molto sonno per delle preoccupazioni?	No <input type="checkbox"/>	Non più del solito <input type="checkbox"/>	Un po' più del solito <input type="checkbox"/>	Molto più del solito <input type="checkbox"/>
2. Si è sentito costantemente sotto stress (tensione)?	No <input type="checkbox"/>	Non più del solito <input type="checkbox"/>	Un po' più del solito <input type="checkbox"/>	Molto più del solito <input type="checkbox"/>
3. Si è sentito infelice o depresso?	No <input type="checkbox"/>	Non più del solito <input type="checkbox"/>	Un po' più del solito <input type="checkbox"/>	Molto più del solito <input type="checkbox"/>
4. Ha perso fiducia in se stesso?	No <input type="checkbox"/>	Non più del solito <input type="checkbox"/>	Un po' più del solito <input type="checkbox"/>	Molto più del solito <input type="checkbox"/>
5. Ha avuto l'impressione di non essere in grado di superare le difficoltà?	No <input type="checkbox"/>	Non più del solito <input type="checkbox"/>	Un po' più del solito <input type="checkbox"/>	Molto più del solito <input type="checkbox"/>
6. Ha pensato di essere una persona senza valore?	No <input type="checkbox"/>	Non più del solito <input type="checkbox"/>	Un po' più del solito <input type="checkbox"/>	Molto più del solito <input type="checkbox"/>
7. E' stato in grado di concentrarsi sulle cose che ha fatto?	Più del solito <input type="checkbox"/>	Come al solito <input type="checkbox"/>	Meno del solito <input type="checkbox"/>	Molto meno del solito <input type="checkbox"/>
8. Si è sentito utile?	Più del solito <input type="checkbox"/>	Come al solito <input type="checkbox"/>	Meno del solito <input type="checkbox"/>	Molto meno del solito <input type="checkbox"/>
9. E' stato in grado di affrontare i suoi problemi?	Più del solito <input type="checkbox"/>	Come al solito <input type="checkbox"/>	Meno del solito <input type="checkbox"/>	Molto meno del solito <input type="checkbox"/>
10. Si è sentito capace di prendere decisioni?	Più del solito <input type="checkbox"/>	Come al solito <input type="checkbox"/>	Meno del solito <input type="checkbox"/>	Molto meno del solito <input type="checkbox"/>
11. Si è sentito, tutto sommato, abbastanza contento?	Più del solito <input type="checkbox"/>	Come al solito <input type="checkbox"/>	Meno del solito <input type="checkbox"/>	Molto meno del solito <input type="checkbox"/>
12. E' stato in grado di svolgere volentieri le sue attività quotidiane?	Più del solito <input type="checkbox"/>	Come al solito <input type="checkbox"/>	Meno del solito <input type="checkbox"/>	Molto meno del solito <input type="checkbox"/>
13. Nel caso in cui lei sperimenti alcuni sintomi o segnali di disagio tra i 12 appena elencati, in che misura li ritiene dovuti all'ambito lavorativo?	Per nulla <input type="checkbox"/>	In parte <input type="checkbox"/>	Molto <input type="checkbox"/>	Del tutto <input type="checkbox"/>

**Risultati:** Come detto, il GHQ permette di stimare il numero di persone che riportano sintomi di disagio psicologico. Ci si riferisce alla presenza di almeno 4 sintomi di disagio come la perdita di sonno, la difficoltà di concentrazione, la perdita di stima in sé stessi, ecc. Nel PTA di UNITN nel 2017 la percentuale di persone con presenza di un numero pari o superiore a 4 sintomi era del 36.52% sul totale dei/delle rispondenti. Nel 2019 tale valore percentuale è sceso in misura significativa: 26% ( $\chi^2 = 22.562$ ,  $df = 1$ ,  $p$ -value < .001). Tra i/le partecipanti a rischio (punteggio GHQ uguale o maggiore a 4), nel 2017 il 73.10% attribuiva il proprio disagio alla sfera lavorativa, mentre nel 2019 tale percentuale scende a 63.4% e statisticamente risulta essere significativamente inferiore:  $\chi^2 = 5.8677$ ,  $df = 1$ ,  $p$ -value = 0.01542. Incrociando le due percentuali ottenute nell'indagine PTA-UNITN, si ottengono i seguenti risultati sintetizzati nella tabella 8.

Tabella 8. Rilevazione benessere psicologico con GHQ; valori percentuali di casi anno 2017 e 2019

	A. % persone con disagio	B. % persone che imputano il disagio al lavoro	A x B % totale disagio dovuto a sfera lavorativa
ANNO 2017	36.5%	73.1%	26.68%
ANNO 2019	26.0%	63.4%	16.48%

Nel complesso si rileva quindi una significativa contrazione di casi che segnalano un accentuato disagio psicologico imputabile alla sfera lavorativa (dal 27% del 2017 al 16% del 2019). Un risultato senza dubbio positivo. I dati non permettono, per loro struttura, di valutare i cambiamenti individuali dei rispondenti. Tuttavia l'analisi dei dati aggregati sui due campioni (2017-2019) segnala in modo statisticamente fondato un miglioramento delle condizioni di salute psicologica nel PTA, per come è stato misurato dal nostro strumento di rilevazione. Inoltre, l'altro dato positivo è la riduzione del numero di persone (nell'ordine del 10%) che imputano il proprio disagio alla sfera lavorativa.

Questi dati, seppur positivi, non devono mettere in ombra il fatto che la percentuale di persone che risente negativamente sul piano personale delle condizioni di lavoro è ancora di rilievo. Tale fatto deve costituire un punto centrale di attenzione per le politiche organizzative orientate al benessere del personale.

L'analisi della varianza non ha rilevato differenze significative per quanto riguarda genere, età, anzianità, responsabilità e posizione organizzativa. Le correlazioni tra punteggio globale GHQ e le varie dimensioni indagate e presentate in precedenza sono tutte significative e nella direzione attesa (vedere Appendice 2). La correlazione negativa con la variabile "relazione superiore" è dovuta alla costruzione del punteggio: migliore è giudicata la relazione con il superiore, minore è il disagio psicologico rilevato. Come si può notare, la dimensione delle "molestie" è quella che ha minore incidenza sul benessere psicologico delle persone. Rilevanti risultano invece la qualità delle relazioni sociali (clima etico e cinismo percepito; relazione con i superiori) e l'equilibrio tra lavoro e famiglia.

## CONCLUSIONI

Per condurre una sintesi sull'insieme dei dati presentati, abbiamo calcolato per ogni scala utilizzata media e mediana delle percentuali di disagio tenendo conto dei punteggi estremi negativi degli item di ciascuna scala (5 e 6 per clima etico, cinismo, ostracismo, molestie sul lavoro e conflitto lavoro-famiglia; 1 e 2 per relazioni con il superiore; una analisi di queste percentuali item per item è fornita in Appendice 1). Per il GHQ si è considerata la percentuale totale di disagio dovuto a sfera lavorativa (come riportato anche in Tabella 8). I risultati sono riportati in Tabella 9, insieme ad un commento ed una valutazione di sintesi su ciascuna variabile. Grazie a tali dati "estremi" è possibile quantificare, anche se ovviamente in modo probabilistico, la diffusione di alcune esperienze negative nei luoghi di lavoro che possono divenire fonte di stress.

Per quanto riguarda i due indicatori “**molestie**” e “**ostracismo**” percepiti, sembra che la situazione complessiva non presenti emergenze evidenti, cronicizzazione di situazioni organizzative patologiche o ampia diffusione quantitativa dei fenomeni indagati. Come detto nel report, i dati sono nel complesso rassicuranti. Ciò non significa che, sul piano organizzativo, si debba abbassare la guardia sul monitoraggio e l'intervento in questa area di elevata delicatezza che può costituire l'anticamera di situazioni di mobbing. I vari organismi preposti devono continuare a svolgere le proprie funzioni con lo stesso rigore e attenzione sin qui mostrati. Deve essere data continuità alle attività culturali e formative volte alla sensibilizzazione su queste tematiche.

Per quanto riguarda gli altri indicatori di qualità delle relazioni sociali, “**clima etico**” e “**cinismo percepito**”, si possono apprezzare dati prevalentemente di segno positivo. Tuttavia, una percentuale che si può stimare compresa tra il 15% e il 20% segnala di percepire un clima etico debole, di registrare un orientamento all'interesse personale da parte dei colleghi e delle colleghe, con tratti di cinismo organizzativo. Sebbene tale orientamento sia minoritario (in termini quantitativi), si ritiene che debba essere seriamente preso in considerazione per i possibili effetti di contaminazione sociale che può avere, soprattutto nella vita dei team. Sebbene in passato siano stati svolti numerosi interventi formativi sul funzionamento dei team e sul clima organizzativo, appare necessario riattivare politiche formative in tali direzioni, con particolare riferimento anche a chi svolge funzioni di responsabilità e di gestione dei gruppi.

Per quanto riguarda il “**conflitto tra vita lavorativa e vita familiare**” i risultati ottenuti segnalano criticità costanti nel tempo circoscrivibili a circa il 15% dei/delle rispondenti. Anche in questo caso, prevale in termini quantitativi, una percezione positiva di equilibrio lavoro/famiglia: la maggior parte delle persone segnala problematiche in termini occasionali e rari o assenza di conflitti. Destano particolare sorpresa alcuni risultati ottenuti che meritano di essere interpretati con cura. In primo luogo, non sono state riscontrate differenze di genere nella frequenza di conflitti lavoro/famiglia. In secondo luogo, chi attualmente beneficia di politiche di flessibilizzazione dell'orario e del luogo di lavoro (smart working e telelavoro), manifesta una più elevata frequenza di conflitti lavoro-famiglia.

Quest'ultimo risultato non è di facile interpretazione, considerati i dati a disposizione. Una interpretazione può essere la seguente: chi beneficia di politiche di flessibilizzazione vive situazioni familiari piuttosto problematiche e tali politiche non sono sufficienti per attenuare le fonti di conflitto lavoro-famiglia. Un'altra interpretazione può richiamare il fatto che le politiche di flessibilizzazione, per come sono organizzate, possano avere effetti collaterali indesiderati: il lavoro a distanza, svolto nella sede domestica, può accentuare, anziché ridurre, le fonti di conflitto lavoro-famiglia. A sostegno di tale seconda interpretazione si richiama il fatto che chi lavora a distanza segnala anche maggiori conflitti famiglia-lavoro (cioè le questioni familiari interferiscono sulla vita lavorativa; item 3 della scala). E' evidente che tali risultati, e relative interpretazioni, meritano un approfondimento perché possono fornire indicazioni utili su come indirizzare le consistenti politiche del personale che sono in fase di forte espansione.

Per quanto riguarda la “**qualità delle relazioni con il superiore**”, si può sottolineare l'ampia variabilità delle risposte in funzione dell'oggetto della relazione (sostegno, valutazione, sviluppo carriera, ecc.; vedere i singoli item della scala). La percentuale media di persone che segnala disagio su questa area si aggira intorno al 25%. Anche in questo caso non va dimenticato che relazioni con i

superiori valutate positivamente si aggirano attorno al 40% dei casi, mentre un altro 30-40% dà risposte intermedie. Al di là delle varie sfumature che possono essere messe in evidenza, un dato sembra di particolare chiarezza: le relazioni con il superiore sono particolarmente critiche per quanto riguarda l'utilizzo del sistema di valutazione come strumento di miglioramento della prestazione (item 5, 12 e 13 della scala). Su tale aspetto, i giudizi di insoddisfazione toccano un terzo dei rispondenti. È evidente che su questa area è necessaria l'attivazione di interventi migliorativi. Peraltro si tratta di criticità già notate dalle indagini ANAC. Su questi aspetti sono già in corso approfondimenti e la pianificazione di interventi che dovrebbero concretizzarsi in misure organizzative a breve.

Per quanto riguarda infine il livello di “**disagio psicologico**”, i risultati ottenuti sono nel complesso di segno positivo, anche se si ritiene che ulteriori miglioramenti siano possibili. La percentuale di persone che segnalano la presenza di un disagio psicologico (misurato nello specifico mediante lo strumento GHQ, ampiamente utilizzato da oltre 40 anni nelle indagini sul benessere occupazionale) si è stabilizzata attorno al 26%, dieci punti percentuali in meno rispetto all'ultima rilevazione. Se si analizza poi in che misura tale disagio sia dovuto alla sfera lavorativa, la percentuale scende a poco sopra il 16%, contro il 27% dell'ultima rilevazione. Dati certamente incoraggianti. Le elevate correlazioni tra tutte le dimensioni considerate in precedenza (salvo le molestie) e il grado di disagio psicologico, ci indicano chiaramente la strada da seguire: se si riesce ad intervenire positivamente su clima etico, riduzione del cinismo, equilibrio lavoro-famiglia e relazione con i superiori, si potrà probabilisticamente ridurre ancora di più il grado di disagio psicologico sperimentato a causa delle condizioni di lavoro.

Tabella 9. Analisi complessiva per le diverse potenziali fonti di stress.

<b>Variabile</b>	<b>% di disagio</b>	<b>Mediana percentuali</b>	<b>Commento</b>
1 Molestie sul lavoro	0.25%	0.10%	Sia la percentuale che la mediana sono molto contenute, segno che le molestie sul lavoro sembrano essere fenomeno molto raro e a carattere non sistematico. Tuttavia, il dato positivo non deve far calare l'attenzione e la vigilanza su episodi di molestie che possono avere effetti molto seri sulla qualità della vita lavorativa e sull'esperienza personale di chi li subisce.
2 Qualità delle relazioni sociali sul lavoro			
2.1 Ostracismo	4.85%	3.35%	Sia la percentuale che la mediana sono molto contenute, segno che l'ostracismo è un fenomeno raro e occasionale. Forme di disagio in questa area sono limitate ad un numero contenuto di casi. Tuttavia, il dato sostanzialmente positivo non deve far calare l'attenzione e la vigilanza su episodi di ostracismo che possono avere effetti molto seri sulla qualità della vita lavorativa.
2.2 Cinismo nel luogo di lavoro	20.07%	16.40%	La percezione di cinismo da parte di colleghi/e riguarda una percentuale di persone compresa tra il 15% e il 20% (a seconda degli item indagati). Un dato che può segnalare una necessità di attenzione al fenomeno, visti i potenziali effetti negativi sul piano della motivazione e della qualità delle relazioni.
2.3 Clima etico nel luogo di lavoro	20.33%	22.30%	Un quinto dei rispondenti mostra segnali di disagio in riferimento al clima etico che si respira nei gruppi di lavoro. Anche in questo caso, si tratta di una percentuale di una certa consistenza che segnala un'area di attenzione. Si ricorda che si è misurato in particolare l'aspetto relativo all'interesse personale. Un basso clima etico su tale dimensione può avere effetti negativi su motivazione e qualità delle relazioni.
3 Conflitto lavoro-famiglia	13.27%	15.50%	La percezione di conflitto tra vita lavorativa e vita familiare è contenuta in una percentuale di intervistati/e attorno al 15%. Più marcata appare l'interferenza della vita lavorativa su quella familiare che non viceversa (vita familiare che interferisce su quella lavorativa). In questa area sono già attive svariate politiche che meritano di essere sottoposte a verifica, visto che i risultati non mostrano benefici evidenti sul livello di contenimento del conflitto lavoro/famiglia in chi ne beneficia.
4 Relazione con il Superiore	24.58%	25.50%	Mediamente, considerando l'insieme degli item proposti, un quarto del campione mostra disagio nella relazione con il superiore. In particolare, le problematiche che sembrano prevalere riguardano il rapporto con il superiore nel processo di valutazione (modalità, restituzione e valorizzazione). Si tratta di una criticità già emersa in modo chiaro dalle rilevazioni ANAC e sulla quale sono in corso ulteriori approfondimenti e progettazione di interventi.
5 Disagio Psicologico (GHQ)	16.48%	-	Sintomi di malessere fisico connessi al lavoro sono riportati da circa 1 persona su 6. Per migliorare il livello di benessere psicologico è certamente possibile mettere in atto ulteriori iniziative. Tuttavia, va notato un netto miglioramento rispetto alle precedenti rilevazioni con un abbassamento della percentuale di casi di disagio di circa il 10%.

## Appendice 1.

Attendibilità delle scale (alpha di Cronbach), medie e frequenze degli item

Scala (alpha)	Item	Media	% Punteggi Bassi (1-2)	% Punteggi Medi (3-4)	% Punteggi Alti (5-6)
Molestie sul lavoro (.59)	1	1.25	93.9%	5.2%	0.8%
	2	1.12	96.9%	3.1%	0%
	3	1.07	98.3%	1.5%	0.2%
	4	1.04	98.9%	1.1%	0%
Ostracismo (.92)	1	2.46	57.0%	33.3%	9.6%
	2	1.81	78.2%	18.2%	3.6%
	3	1.65	82.8%	14.0%	3.1%
	4	1.71	81.6%	15.3%	3.1%
Cinismo nel luogo di lavoro (.84)	1	2.97	41.6%	44.1%	14.2%
	2	3.07	38.7%	45.0%	16.4%
	3	3.49	30.4%	40.0%	29.6%
Clima etico nel luogo di lavoro (.88)	1	3.31	35.0%	40.5%	24.5%
	2	2.58	55.3%	33.5%	11.2%
	3	3.18	35.1%	44.8%	20.1%
	4	3.32	34.5%	40.0%	25.5%
Conflitto lavoro-famiglia (.85)	1	3.41	30.0%	44.3%	25.6%
	2	3.12	37.9%	43.6%	18.5%
	3	2.37	60.9%	34.2%	4.9%
	4	3.07	38.2%	46.2%	15.5%
	5	3.07	41.2%	37.2%	21.6%
	6	2.55	54.6%	40.1%	5.3%
	7	2.11	68.8%	29.7%	1.5%
Relazione con il superiore (.98)	1	3.79	25.5%	33.1%	41.4%
	2	3.72	26.0%	35.8%	38.2%
	3	3.63	26.0%	39.7%	34.3%
	4	3.96	20.6%	34.0%	45.4%
	5	3.33	34.8%	36.9%	28.3%
	6	4.29	17.4%	26.4%	56.2%
	7	3.87	22.7%	36.3%	41.0%

8	4.01	19.4%	35.2%	45.4%
9	4.13	16.6%	33.6%	49.8%
10	4.01	18.2%	36.6%	45.2%
11	3.78	28.1%	28.7%	43.2%
12	3.44	33.9%	30.8%	35.3%
13	3.55	30.3%	34.6%	35.1%

---

## Appendice 2.

### Statistiche Descrittive e Matrice di Correlazione

#### Statistiche descrittive

Variabile	Minimo	Massimo	Media	Dev. Standard	Asimmetria	Curtosi
Clima etico nel luogo di lavoro	1.00	6.00	3.09	1.23	0.27	-0.59
Cinismo nel luogo di lavoro	1.00	6.00	3.18	1.25	-0.03	-0.90
Ostracismo	1.00	6.00	1.91	1.09	1.52	2.17
Molestie sul lavoro	1.00	4.25	1.12	0.33	4.15	24.04
Conflitto lavoro-famiglia	1.00	5.57	2.81	0.97	0.08	-0.73
Relazione con il superiore	1.00	6.00	3.82	1.39	-0.38	-0.87
Disagio psicologico (GHQ)	0	12	2.30	2.98	1.40	1.14

#### Matrice di Correlazione

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)
1) Clima etico nel luogo di lavoro	1						
2) Cinismo nel luogo di lavoro	.47***	1					
3) Ostracismo	.44***	.55***	1				
4) Molestie sul lavoro	.15**	.23***	.37***	1			
5) Conflitto lavoro-famiglia	.29***	.26***	.30***	.19***	1		
6) Relazione con il superiore	-.37***	-.50***	-.46***	-.23***	-.22***	1	
7) Disagio psicologico (GHQ)	.28***	.32***	.29***	.13**	.42***	-.30***	1

\*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

### Appendice 3.

Caratteristiche del campione ( $N_{Totale} = 422$ )

<b>Variabile</b>	<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>Percentuale</b>
Età rispondenti	Fino ai 40 anni	99	23.46%
	Dai 41 ai 50 anni	187	44.31%
	Dai 51 anni	136	32.23%
Genere rispondenti	Donna	276	65.40%
	Uomo	146	34.60%
Anzianità di servizio	Meno di 5 anni	57	13.51%
	Da 5 a 10 anni	54	12.80%
	Da 11 a 20 anni	175	41.47%
	Oltre i 20 anni	136	32.23%
Struttura di afferenza	Dipartimenti/centri	143	33.89%
	Servizi di polo	113	26.78%
	Amministrazione centrale	166	39.34%
Ruolo rispondenti	No	339	80.33%
	Sì	83	19.67%
Smartworking/Telelavoro	No	335	79.38%
	Sì	87	20.62%