



**Università  
degli Studi  
di Palermo**

AREA QUALITÀ, PROGRAMMAZIONE E SUPPORTO STRATEGICO  
SETTORE STRATEGIA PER LA RICERCA  
U. O. DOTTORATI

Health Promotion and Cognitive Sciences  
Dipartimento di Scienze Psicologiche, Pedagogiche, dell'Esercizio Fisico e della Formazione  
Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni (M-PSI/06)

**QUESTIONNAIRE ON THE EXPERIENCE AND EVALUATION OF  
WORK: UNO STRUMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL  
BENESSERE NEI LUOGHI DI LAVORO**

**VALIDAZIONE E APPLICAZIONE DELL'ADATTAMENTO  
ITALIANO**

**IL DOTTORE  
GIULIA SCIOTTO**

**IL COORDINATORE  
PROF. MASSIMILIANO OLIVERI**

**IL TUTOR  
PROF. CRISTIANO INGUGLIA**

**IL CO TUTOR  
PROF. FRANCESCO PACE**



## INDICE

Introduzione	5
<b>CAPITOLO 1 – IL BENESSERE NEI LUOGHI DI LAVORO E LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI STRESS LAVORO-CORRELATO</b>	
1.1 Gestire la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro	10
1.2 Rischi per la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro	12
1.2.1 Misure per la promozione della salute	13
1.3 Rischi psicosociali, conseguenze e gestione	15
1.3.1 Rischi psicosociali legati al contenuto del lavoro	16
1.3.2 Rischi psicosociali legati al contesto del lavoro	18
1.3.3 Conseguenze dei rischi psicosociali	20
1.3.4 Gestione dei rischi psicosociali	22
<b>CAPITOLO 2 – IL “QUESTIONNAIRE ON THE EXPERIENCE AND EVALUATION OF WORK”: BASI TEORICHE E APPLICAZIONI</b>	
2.1 Dal QEEW al QEEW 2.0	26
2.2 I modelli teorici	29
2.2.1 Il modello Job Demands-Resources	29
2.2.2 Il modello Demand-Control-Support	31
2.2.3 Il modello Effort-Recovery	33
2.3 Il QEEW nella gestione delle risorse umane	34
2.3.1 Coinvolgimento dei dipendenti	35
2.3.2 Cultura aziendale e clima organizzativo	36
2.3.3 Leadership	38
2.3.4 Innovazione	39
2.3.5 Turnover e assenteismo	40
2.4 Il QEEW in relazione a variabili individuali	41
<b>CAPITOLO 3 – QEEW 2.0: L’ADATTAMENTO ITALIANO</b>	
3.1 Traduzione	43

3.2 Campionamento	43
3.3 Analisi fattoriale confermativa	45
3.3.1 Indici di validità	53
3.3.2 Limiti e ricerche future	54
<b>CAPITOLO 4 – DUE CAMPI DI APPLICAZIONE: SETTORE SCOLASTICO E SETTORE SANITARIO</b>	
4.1 Rischi psicosociali nel settore scolastico	56
4.2 Studio 1: Benessere lavoro-correlato degli insegnanti in tempi di Covid-19	59
4.2.1 Campione	60
4.2.2 Strumenti	60
4.2.3 Metodi	61
4.2.4 Risultati	61
4.2.5 Conclusioni	64
4.3 Rischi psicosociali nel settore sanitario	65
4.4 Studio 2: Benessere lavoro-correlato degli infermieri in tempi di Covid-19	69
4.4.1 Campione	69
4.4.2 Strumenti	70
4.4.3 Metodi	70
4.4.4 Risultati	71
4.4.5 Conclusioni	73
<b>CAPITOLO 5 – INVARIANZA FATTORIALE</b>	
5.1 Invarianza fattoriale su scale significatività del lavoro e piacere nel lavoro	76
5.2 Invarianza fattoriale sulle altre scale in comune	80
5.3 Analisi fattoriale confermativa	82
5.3.1 Campione	82
5.3.2 Risultati	82
5.3.3 Limiti e ricerche future	85
 Conclusione	 86
 Bibliografia	 88



## INTRODUZIONE

Uno degli assunti fondamentali della psicologia del lavoro e delle organizzazioni è che il lavoro svolge un ruolo importante nella vita degli individui e, pertanto, può influire sul loro benessere in misura altrettanto importante. Nello specifico, alcune caratteristiche del lavoro, sia nel suo aspetto contestuale che nell'aspetto contenutistico, possono generare, più o meno direttamente, diversi effetti sulla salute degli individui.

In particolare, la ricerca sul benessere nei luoghi di lavoro ha dimostrato che le variabili legate ai contenuti e ai contesti del lavoro sono predittrici di livelli più elevati di fatica, stress, esaurimento e altre conseguenze avverse per la salute mentale e fisica dei lavoratori, rispetto ad altre tipologie di fattori di stress. Per di più, è probabile che lo stato di tensione generato dalle caratteristiche stressanti del lavoro continui a influenzare il benessere delle persone anche fuori dall'ambiente di lavoro, intaccando la soddisfazione generale e, conseguentemente, la qualità di vita.

Negli ultimi anni una grande attenzione è stata rivolta a una tipologia specifica di rischi per il benessere lavoro-correlato, ossia i rischi psicosociali. I fattori di rischio psicosociali coprono un'ampia gamma di aspetti legati all'ambiente di lavoro e possono riguardare il lavoro in sé, il modo in cui è organizzato, le relazioni sociali o, ancora, le varie interazioni possibili tra gli individui e le attività lavorative che sono chiamati a svolgere. Possono essere legati alla quantità di lavoro, al ritmo con cui deve essere svolto o portato a termine, alle esigenze cognitive che richiede, nonché alle esigenze di tipo emotivo, legate al dover lavorare a stretto contatto con altre persone (colleghi o utenti) o alla necessità, tipica di alcune professioni, di dover nascondere o manipolare le proprie emozioni al fine di svolgere correttamente il proprio lavoro. Da un'indagine condotta dall'Osservatorio Europeo dei Rischi è emerso che il fattore più frequentemente identificato come rischio per il benessere lavorativo è stato il dover trattare con clienti, alunni o pazienti difficili; ciò è stato segnalato dai lavoratori come ancora più stressante dei fattori legati alla fatica meramente fisica. Ad ogni modo, la gran parte dei fattori psicosociali può agire sia come rischio che come risorsa. Ciò dipende da variabili individuali, che differenziano i soggetti gli uni dagli altri e generano sostanziali differenze nel modo in cui la stessa caratteristica lavorativa viene percepita, vissuta e affrontata, e da fattori di contesto, legati al grado di supporto che viene fornito al lavoratore dal sistema in cui è inserito (colleghi, leadership, politiche aziendali, famiglia),

nonché dall'interazione tra la quantità di fattori stressanti e la quantità o qualità delle risorse individuali e contestuali a propria disposizione per rispondervi. Se i fattori di stress lavoro-correlato sovrastano il bagaglio di risorse in possesso del lavoratore si crea uno squilibrio che potrebbe portare a conseguenze avverse in termini di salute fisica e mentale.

Per rilevare ciò, vale a dire sia i fattori di rischio che le relative conseguenze, sono stati sviluppati negli anni diversi strumenti, ciascuno con le proprie caratteristiche distintive e il proprio focus. Gli obiettivi di ricerca e rilevazione possono essere in gran parte sintetizzati in sette macrocategorie:

1. Richieste del lavoro, che includono fattori come la quantità e il ritmo di lavoro, il carico mentale e il carico emotivo;
2. Organizzazione e contenuto del lavoro, comprendente dimensioni quali il grado di autonomia nel decidere come svolgere le proprie mansioni, il rispetto degli orari di lavoro e le possibilità di sviluppo di competenze e di carriera;
3. Relazioni interpersonali e leadership, che coprono dimensioni quali il supporto sociale, la qualità della leadership e i conflitti di ruolo;
4. Bilanciamento lavoro-individuo, che copre aspetti come il conflitto tra vita professionale e vita privata, la soddisfazione sul lavoro e il commitment;
5. Capitale sociale, che si riferisce alla cultura organizzativa, in particolare al livello di fiducia, giustizia e inclusività all'interno dell'organizzazione;
6. Comportamenti aggressivi, che includono le delicate questioni di mobbing, bullismo, violenza, minacce e molestie sui luoghi di lavoro.
7. Salute e benessere, che include la rilevazione di conseguenze come stress, sintomi di affaticamento, burnout, problemi di sonno, fattori psicosomatici, e così via (EU-OSHA, 2019).

Data la vastità delle aree d'indagine, si è reso necessario lo sviluppo di uno strumento di rilevazione che fosse sì in linea con le direttive europee in tema di valutazione dei rischi al benessere lavoro-correlato, ma che fosse, al contempo, economico dal punto di vista della sua struttura e somministrazione. Nasce così la versione aggiornata e ampliata (cosiddetta 2.0) del *Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work* (Van Veldhoven et al., 2015), uno strumento che era stato sviluppato nel 1994 da Van Veldhoven e Meijman in risposta alla crescente esigenza di studiare le percezioni dei lavoratori circa le caratteristiche del proprio lavoro per restituire alle organizzazioni una fotografia quanto più accurata dello

stato di salute dell'organizzazione vista dall'interno, ossia dal punto di vista della componente umana.

Il presente lavoro di tesi e, in generale, il mio percorso di dottorato, si è focalizzato sulla creazione di un adattamento italiano della sopracitata versione 2.0 del questionario, nonché della sua validazione e applicazione in diversi contesti al fine di valutare quali fattori di rischio psicosociale fossero collegati alla percezione di benessere dei lavoratori italiani. Per fare ciò è stato necessario stipulare un accordo tra il Dipartimento di Scienze Psicologiche, Pedagogiche, dell'Esercizio Fisico e della Formazione (SPPEFF) dell'Università degli Studi di Palermo e SKB onderzoek & advies, la società olandese che ne detiene i diritti d'autore. A seguito dell'accordo, SKB ha inviato copia del questionario nella sua interezza in modo che potessi tradurlo e utilizzarlo ai fini esclusivi di ricerca.

La presente tesi di dottorato, pertanto, affonda le sue radici nella psicologia del lavoro e, nello specifico, nell'ambito della salute occupazionale, con l'obiettivo di rendere fruibile in Italia uno strumento multidimensionale per la rilevazione dei fattori di benessere nei luoghi di lavoro.

Il primo capitolo parte da una panoramica sulle direttive europee in tema di valutazione dei rischi lavorativi e sullo stato dell'arte delle politiche di monitoraggio, focalizzandosi poi sui risultati dell'ultima indagine condotta dall'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (EU-OSHA, 2016), da cui emerge l'importanza rappresentata dai fattori psicosociali nel predire eventuali rischi di stress lavoro-correlato. Attraverso un'ampia analisi della letteratura di riferimento, nel capitolo verranno presentati in dettaglio tali rischi, nonché le loro conseguenze e le possibili strategie di gestione.

Nel secondo capitolo viene presentato il *Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work* (QEEW), dalla sua nascita allo sviluppo della seconda versione aggiornata e ampliata (QEEW 2.0). Verranno altresì esposti i modelli teorici che hanno costituito le cornici di riferimento per la creazione delle dimensioni del questionario e gli ambiti di applicazione in cui lo strumento è stato utilizzato con profitto nel corso degli anni.

Il terzo capitolo contiene i risultati del primo studio esplorativo svolto sulla versione italiana del QEEW 2.0, partendo dal processo di traduzione dall'inglese e dalla somministrazione a un primo campione di lavoratori appartenenti a diversi ambiti professionali, fino alla conduzione dell'analisi fattoriale confermativa sui dati ottenuti, con relativi indici di validità e inferenze sui risultati. L'analisi dei dati ha mostrato ottimi indici



di consistenza e affidabilità interna delle scale. Questo primo risultato positivo ha pertanto confermato l'attuabilità e la perseguibilità del progetto.

Il quarto capitolo presenta due articoli di ricerca condotti (e poi pubblicati) nel corso del dottorato, utilizzando alcune scale estrapolate dall'adattamento italiano del QEEW 2.0, oggetto della presente tesi. I due studi hanno riguardato i fattori di rischio psicosociale e le loro conseguenze in termini di salute occupazionale rispettivamente nel settore scolastico e in quello sanitario a seguito e durante la pandemia da Covid-19. Gli ultimi rapporti ESENER (EU-OSHA, 2022a; 2022b) prodotti a corollario dell'indagine sui fattori di stress lavoro-correlato dei lavoratori europei, infatti, si sono focalizzati proprio sui rischi psicosociali caratterizzanti i settori dell'istruzione e della salute umana poiché entrambi hanno subito modificazioni profonde a causa della pandemia da Covid-19. A seguito delle restrizioni sociali e delle misure di contenimento messe in atto dai governi per prevenire la diffusione della malattia, infatti, l'interesse per lo studio degli effetti che queste misure e altri fattori di stress correlati alla pandemia avrebbero potuto avere sulla salute mentale degli individui è aumentato esponenzialmente, in special modo per quanto concerne la salute occupazionale dei lavoratori in prima linea (come quelli sanitari) o il cui lavoro è stato maggiormente modificato dal passaggio ai sistemi di lavoro da remoto. Il primo studio presentato nel quarto capitolo, infatti, riguarda il settore scolastico ed esamina gli eventuali effetti intervenienti della necessità di svolgere la didattica in modalità online e dello stress causato dall'uso intensivo delle tecnologie sul benessere provato dagli insegnanti italiani nello svolgimento del proprio lavoro durante la pandemia e sul significato da essi attribuito al proprio lavoro. Il secondo studio, invece, prende in esame il benessere lavoro-correlato degli infermieri italiani sulla base delle interazioni tra la percezione di significatività del proprio lavoro e del carico emotivo che lo caratterizza.

Infine, il quinto e ultimo capitolo contiene ulteriori analisi riguardanti la validazione della versione italiana del QEEW 2.0 partendo dalle scale utilizzate nei due studi descritti nel capitolo precedente. Sono state difatti svolte analisi di invarianza fattoriale per verificare l'adeguatezza dello strumento nel rilevare i diversi costrutti su due campioni provenienti da settori professionali profondamente differenti. I risultati positivi dell'analisi hanno dimostrato la validità dello strumento, ulteriormente confermata dalla seconda analisi fattoriale confermativa svolta sul secondo e più ampio campione di soggetti, che ha mostrato

buoni indici di adattamento e ha confermato, di fatto, l'utilità del questionario come strumento di valutazione del benessere nei luoghi di lavoro.

## CAPITOLO 1

### IL BENESSERE NEI LUOGHI DI LAVORO E LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI STRESS LAVORO-CORRELATO

#### **1.1 Gestire la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro**

Con “sicurezza e salute sul lavoro” (SSL) si intende un'area interdisciplinare il cui obiettivo è tutelare il benessere delle persone impegnate nel lavoro (INAIL, 2013). Le tipologie di pericoli riscontrabili sul posto di lavoro sono varie e vanno dai rischi più tradizionali, come quelli di natura meccanica, chimica, biologica e fisica, a quelli psicosociali. I processi di lavoro che diventano sempre più complessi e i costanti cambiamenti nelle condizioni di lavoro richiedono un approccio sistematico alla tutela della sicurezza e della salute sul lavoro, nonché soluzioni che consentano ai datori di lavoro di tenere conto dei principi di sicurezza e salute a tutti i livelli operativi e per tutti i tipi di attività e di convertirli in misure adeguate su base routinaria (INAIL, 2013).

Esistono diversi approcci al monitoraggio della SSL in Europa (EU-OSHA, 2016). Tali approcci includono, ad un livello nazionale, il monitoraggio degli esiti sanitari, la valutazione degli ambienti di lavoro, delle infrastrutture e del livello di prevenzione. A livello europeo, invece, i principali strumenti di monitoraggio della SSL sono l'indagine europea sulle condizioni di lavoro, condotta dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound), e l'indagine sulla forza lavoro dell'Unione europea, gestita da Eurostat (EU-OSHA, 2016). Lo scopo del primo è quello di fornire una panoramica dello stato delle condizioni di lavoro in tutta Europa, interrogando i lavoratori sulla loro esposizione a diversi fattori di rischio e metodi di lavoro, e di indicare la natura dei cambiamenti che interessano la forza lavoro e la qualità del lavoro. Oltre a queste indagini, e sulla base dei registri nazionali, Eurostat compila le statistiche europee sugli infortuni sul lavoro (ESAW, *European Statistics on Accidents at Work*) e le statistiche europee sulle malattie professionali (EODS, *European Occupational Diseases Statistics*). Infine, ESENER (*European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*) esplora i punti di vista delle istituzioni europee su come i rischi per la salute e la sicurezza sono gestiti sul posto di lavoro, con particolare attenzione ai rischi psicosociali (inclusi lo stress lavoro-correlato, la violenza e le molestie).

I principi generali per la prevenzione delle condizioni di lavoro non sicure sono stati stabiliti dalla direttiva quadro dell'Unione Europea sulla sicurezza e la salute sul lavoro e dalle sue direttive derivate, e mirano a prevenire conseguenze negative sulla salute dei lavoratori (comprese le malattie legate al lavoro, gli incidenti, gli infortuni, le malattie professionali e lo stress), a migliorare il benessere della forza lavoro e promuoverne le potenzialità. Come si legge nella Dichiarazione di Lussemburgo sulla promozione della salute sul luogo di lavoro nell'Unione Europea (1997), i dipendenti sono identificati come importanti fattori di successo, pertanto devono essere inclusi nella costruzione di politiche gestionali che consentano loro di bilanciare le esigenze dell'organizzazione lavorativa con le proprie capacità, di controllare il proprio lavoro, e di poter usufruire di una rete di supporto sociale e tutela, grazie a codici di condotta e linee guida aziendali volti a garantirne il benessere, prevenendo i fattori di rischio o intervenendo attraverso il potenziamento di fattori di protezione.

Il concetto di malattia professionale dipende dalla legislazione nazionale. In Italia la legislazione in tema di sicurezza sul lavoro è cambiata a seguito dell'entrata nella Comunità Europea, la cui legislazione in materia prevede l'uniformazione agli obblighi dell'Europa in tema di salute sui luoghi di lavoro. A seguito dell'accordo europeo del 2004, che impegnava tutti i datori di lavoro alla valutazione di tutti i rischi per la salute dei lavoratori, inclusi quelli psicosociali, in Italia è stato approvato il Decreto Legislativo 81/08 (anche detto "testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro"), nel quale viene esplicitato l'obbligo di valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli collegati allo stress lavoro-correlato. Secondo le linee guida della Commissione Consultiva Permanente (delegata dal D.lgs. 81/08 a tale scopo; INAIL, 2011), la valutazione del rischio viene divisa in due fasi: una valutazione preliminare, sempre necessaria, e una valutazione approfondita, da effettuare nel caso in cui dalla prima fase siano emersi importanti elementi di rischio. La valutazione necessaria consiste nella rilevazione (ad esempio tramite checklist, come da suggerimenti di INAIL) degli indicatori oggettivi (assenze per malattia, infortuni, turnover), dei fattori di contesto (conflitti interpersonali, comunicazione, sviluppo di carriera) e di contenuto del lavoro (ritmi e carico di lavoro, orario, corrispondenza tra requisiti professionali e competenze personali). La valutazione approfondita, invece, è finalizzata alla messa in atto di azioni correttive, le quali non devono semplicemente correggere i fattori lavorativi oggettivamente problematici, ma anche la percezione individuale degli stressor da

parte dei dipendenti, includendo dunque una valutazione soggettiva degli stimoli stressogeni. È su questa valutazione della percezione individuale dei fattori di stress lavorativi che si concentra questo lavoro di tesi.

## **1.2 Rischi per la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro**

Molti dei cambiamenti in atto nel mondo del lavoro danno origine a rischi psicosociali emergenti, che sono legati al modo in cui il lavoro è progettato, organizzato e gestito, nonché al contesto economico-sociale.

L'indagine ESENER-2 (2016), condotta dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, ha evidenziato una crescente percezione del rischio psicosociale costituito dalle intense interazioni umane nei luoghi di lavoro. I partecipanti sono stati intervistati circa la presenza di fattori di rischio nei propri stabilimenti, indipendentemente dal fatto che tali rischi fossero o meno già sotto controllo. Il fattore di rischio più frequentemente identificato è stato il dover trattare con clienti, alunni o pazienti difficili (58% delle strutture), che viene percepito essere più stressante dei fattori di rischio meramente fisici (come il dover mantenere posizioni faticose o dolorose – segnalato come fattore stressante nel 56% delle strutture – e il dover svolgere movimenti ripetitivi – segnalato nel 52% delle strutture). Avere a che fare con clienti, pazienti, alunni difficili è il fattore di rischio più comune nelle attività di assistenza sanitaria e sociale (79%), nell'istruzione (71%), nelle attività di alloggio e ristorazione (66%), nelle attività immobiliari (66%), nel settore dell'arte e dell'intrattenimento (64%) e nel commercio all'ingrosso e al dettaglio (62%). Come nel caso di altri fattori di rischio psicosociale, questo rischio è più frequentemente segnalato tra le strutture della pubblica amministrazione e del settore dei servizi. Che il fattore di rischio più frequentemente segnalato sia di natura psicosociale è una scoperta che riflette certamente la continua crescita del settore dei servizi, ma può anche fungere da campanello d'allarme sulle minacce alla salute psicofisica generale in tutte le tipologie di aziende e per tutte le tipologie di lavoratori (Sciotto & Pace, 2022).

Altri fattori di rischio segnalati frequentemente e che coinvolgono tutti i settori sono quelli che portano a disturbi muscoloscheletrici, seguiti dal rischio di incidenti e dalla pressione del tempo. Posizioni faticose o dolorose, tra cui stare seduti per lunghi periodi, sono i fattori di rischio più importanti nella pubblica amministrazione (76% delle strutture), nel settore dell'informazione e comunicazione (70%), nelle attività finanziarie e assicurative

(67%), nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (67%) e nelle attività amministrative e di servizi di supporto. Movimenti ripetitivi della mano o del braccio sono frequentemente segnalati dagli stabilimenti nel settore manifatturiero (58%) e dell'informazione e della comunicazione (50%), mentre il sollevamento o lo spostamento di carichi pesanti è comune nell'edilizia (73%), nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, nella riparazione di autoveicoli e motocicli (53%) e nel settore arte e spettacolo (52%). La pubblica amministrazione è in cima alla classifica per posizioni faticose o dolorose (77%) e scarsa comunicazione o collaborazione all'interno dell'organizzazione (27%). Le attività di assistenza sanitaria e sociale guidano la classifica per avere a che fare con clienti difficili (79%) e discriminazioni (5%).

Gli stabilimenti più piccoli segnalano la presenza di tutti i fattori di rischio meno frequentemente rispetto alle loro controparti più grandi. Per alcuni rischi particolari, come l'aver a che fare con clienti difficili, le differenze dimensionali non sono molto elevate, sebbene la presenza di tutti i fattori di rischio sembri aumentare con la dimensione dello stabilimento. Questo solleva la questione sull'effettiva presenza di minori rischi negli stabilimenti più piccoli o, invece, sulla presenza di un basso livello di consapevolezza.

Alla domanda sulla regolare effettuazione delle valutazioni dei rischi sul posto di lavoro, più di tre quarti degli stabilimenti intervistati (76%) ha risposto positivamente, la maggior parte dei quali (92%) ne certifica lo svolgimento in forma documentata. L'Italia risulta al primo posto tra i Paesi europei per frequenza di valutazioni dei rischi regolarmente effettuate nei luoghi di lavoro (94% delle aziende). Come prevedibile, l'esecuzione di valutazioni del rischio è positivamente correlata alla dimensione dello stabilimento: va dal 69% tra le microimprese che impiegano da cinque a nove lavoratori al 96% tra quelle che impiegano più di 250 persone. I risultati di ESENER-2 (2016) rivelano che percentuali inferiori di valutazioni dei rischi sul posto di lavoro sono riportate tra gli stabilimenti senza un rappresentante per la salute e la sicurezza rispetto a quelli con un rappresentante per la salute e la sicurezza: 62% contro 87%, rispettivamente. Questo divario si allarga al diminuire delle dimensioni dello stabilimento.

### *1.2.1 Misure per la promozione della salute*

La promozione della salute sul posto di lavoro è definita dalla rete europea per la promozione della salute sul posto di lavoro (ENWHP, European Network for Workplace

Health Promotion) come “gli sforzi congiunti da parte di datori di lavoro, dipendenti e società per migliorare la salute e il benessere delle persone sul posto di lavoro” (EU-OSHA, 2016); consente di sostenere lo sviluppo di culture preventive e reattive che aiutano a evitare gli esiti negativi in materia di SSL e possono portare non solo al miglioramento del benessere del personale, ma anche a un incremento della produttività organizzativa. Sebbene esistano collegamenti evidenti con la SSL, l’ambito della promozione della salute sul posto di lavoro considera i luoghi di lavoro come i contesti in cui sviluppare strategie di promozione della salute, mentre la SSL si concentra sui rischi per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro e sui modi per controllare tali rischi. Entrambi gli approcci, ad ogni modo, devono agire di concerto, rafforzandosi reciprocamente. Infatti, la motivazione principale per promuovere misure di salvaguardia della salute sul luogo di lavoro è fornire un sostegno complementare per affrontare malattie e rischi professionali come disturbi muscoloscheletrici, depressione e altre malattie (croniche), con il vantaggio di aumentare la produttività e la qualità della vita lavorativa. Le aree generalmente ritenute prioritarie includono alimentazione sana, esercizio fisico e stretching, sensibilizzazione su alcol e tossicodipendenza, fumo sul lavoro, gestione dello stress, ritmi di sonno e riposo efficaci.

La misura più frequentemente segnalata per la promozione della salute (35% degli stabilimenti intervistati nel rapporto ESENER-2) è la sensibilizzazione sulla prevenzione della dipendenza (fumo, alcol, droghe), seguita dalla sensibilizzazione sulle tematiche di nutrizione (29%), la promozione di attività sportive al di fuori dell’orario di lavoro (28%) e, infine, la promozione di esercizi per la schiena, stretching o altri esercizi fisici sul lavoro (25%). Per settore, le misure per la promozione della salute sono più frequentemente segnalate dagli stabilimenti del settore terziario, ad eccezione delle misure a sostegno di una sana alimentazione, che sono più diffuse nelle attività di istruzione, salute e assistenza sociale.

Infine, agli stabilimenti è stata posta una serie di domande sull’eventuale adozione di misure per promuovere una “vita lavorativa sostenibile”. Questo focus serve anche a esaminare come le pratiche occupazionali possono essere adattate alle esigenze di una popolazione che invecchia, per garantire che, anticipando o mitigando i fattori di rischio legati al lavoro, le persone possano rispondere adeguatamente alla necessità di una vita lavorativa prolungata.

I risultati per settore mettono in luce alcune differenze, evidenziando come la messa in atto delle misure sia spesso legata alle condizioni di lavoro. Le industrie pesanti e manuali, infatti, sembrano più propense a fornire attrezzature per aiutare con il sollevamento o lo spostamento di carichi o altri lavori fisici pesanti. Su questa misura, com'è facilmente intuibile, il settore dell'istruzione è il meno attivo. Allo stesso modo, le industrie pesanti e manuali sono risultate essere più propense a ruotare le mansioni per ridurre i movimenti ripetitivi o lo sforzo fisico, mentre il settore dell'informazione e della comunicazione è il meno propenso a farlo. Le aziende di servizi professionali sembrano puntare sul fornire attrezzature ergonomiche, mentre l'incoraggiamento di pause regolari per i lavoratori costretti a posizioni scomode o statiche è risultato prevalente in diversi tipi di industrie, con il settore dei servizi amministrativi e di supporto risultato più propenso a farlo e il settore dell'istruzione meno. Quest'ultimo risultato, tuttavia, non sembra essere in linea con le ampie segnalazioni di fattori di rischio legati all'ergonomia del settore.

La possibilità per le persone con problemi di salute di ridurre l'orario di lavoro è stata menzionata più frequentemente dal settore della salute e del lavoro sociale (73%) e meno frequentemente registrata nell'edilizia (48%). Ancora una volta, quest'ultimo risultato non sembra corrispondere ai rischi per la salute relativamente gravi associati al settore (lavorare con l'amianto, in condizioni rumorose, con polvere e fibre disperse nell'aria e con movimenti ripetitivi).

Anche in questo caso la dimensione delle organizzazioni influisce sulla messa in atto delle misure di tutela della salute. A parità di settore, infatti, l'attuazione di misure di gestione della SSL viene segnalata principalmente dalle grandi organizzazioni e, in misura minore, dalle microimprese. Ciò avviene per ciascuna delle misure precedentemente citate (EU-OSHA, 2016).

### **1.3 Rischi psicosociali, conseguenze e gestione**

Sempre più attenzione viene rivolta allo studio delle fonti di stress psicosociale, poiché già da diversi anni la ricerca ha confermato l'assunto per cui l'aumento dei livelli di stress può portare a un grave deterioramento della salute mentale e fisica dei lavoratori (e.g., Demerouti et al., 2001; Zapf et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Di conseguenza, i rischi psicosociali e lo stress legati al lavoro sono ora considerati un'area nuova ed



emergente della SSL, con una crescente consapevolezza della loro importanza, accanto ai rischi più “tradizionali”.

Il termine stress indica uno stato di affaticamento o pressione avvertito da chi pensa di dover far fronte a più richieste di quante ne possa gestire (Ashleigh et al., 2014). Il problema sorge quando il corpo e la mente sono bombardate da costanti richieste (fisiche, cognitive e/o emotive), che sovraccaricano il sistema e richiedono risorse che sono già state esaurite (Bakker & Demerouti, 2007). Lo stress da lavoro è una condizione, accompagnata da sofferenze o disfunzioni fisiche, psichiche, psicologiche e/o sociali, che scaturisce dalla sensazione di non essere in grado di rispondere alle richieste lavorative o di non essere all'altezza delle aspettative connesse al proprio ruolo (Ashleigh et al., 2014). Ciascun antecedente dello stress è fortemente influenzato da fattori personali e dalle differenze individuali a livello percettivo e di risposta agli stimoli stressogeni. Non è l'evento in sé la causa dello stress, quanto invece la percezione che se ne ha e la capacità di tollerarlo e rispondervi (Lazarus & Folkman, 1984). Diversi individui possono reagire in maniera diversa ad una stessa situazione, oppure ciascun individuo può reagire diversamente alla stessa situazione in diversi momenti della propria vita (Ashleigh et al., 2014).

Secondo la maggior parte degli studi, i fattori di rischio psicosociale possono essere suddivisi tra i fattori legati al contenuto (attività intrinseche del lavoro legate al tipo di attività intrapresa) o legati al contesto del lavoro (fattori organizzativi e/o ambientali specifici dell'organizzazione).

### *1.3.1 Rischi psicosociali legati al contenuto del lavoro*

Tra i rischi legati al contenuto del lavoro, il carico lavorativo (fisico, mentale ed emotivo) sembra essere la variabile più influente (e.g., Zapf et al., 2001; Geurts et al., 2003; Demerouti et al., 2004). Il carico e il ritmo di lavoro riguardano, rispettivamente, la quantità di attività, compiti e mansioni da svolgere nel corso della giornata lavorativa e l'eventualità di dover lavorare velocemente e percepire di non aver abbastanza tempo per svolgere tutti i compiti (Ashleigh et al., 2014). Su questa variabile influiscono anche l'orario di lavoro e il grado di controllo percepito. Questi fattori di stress, infatti, sono interconnessi. Per quanto concerne l'orario di lavoro, lavorare troppo a lungo potrebbe portare a un significativo indebolimento dell'attività mentale (in termini di allerta, memoria e attenzione), e di conseguenza anche la produttività sarà assai inferiore (Geurts & Sonnentag, 2006; Demerouti et al., 2007). In

condizioni di affaticamento, infatti, è necessario uno sforzo maggiore per concentrarsi o per dividere l'attenzione tra i vari elementi di un dato compito lavorativo (Bakker & Demerouti, 2007). Pertanto, se il soggetto è già oberato di lavoro (elevato carico di lavoro ed elevata pressione temporale), ciò potrebbe innescare un circolo vizioso per cui a maggiori carichi di lavoro corrisponde un maggiore carico mentale e, allo stesso tempo, una minore capacità di concentrazione, il che aumenta la necessità di recupero a fine giornata lavorativa (Bakker et al., 2005). Se il recupero fallisce, il giorno dopo il ciclo ricomincia. Se un alto livello di carico di lavoro mentale si accumula e, allo stesso tempo, il recupero delle energie continua a essere insufficiente, potrebbero verificarsi problemi di salute come stress cronico, depressione o esaurimento (Cinaz et al., 2013). Spesso, comunque, anche la totale assenza di stimoli o di attività lavorative potenzialmente affaticanti genera insoddisfazione (Warr, 2007), a conferma del fatto che è anche la percezione della distanza tra ciò che viene richiesto e le proprie competenze a fare la differenza e a generare stress. Ciò agisce sia in un senso (ossia quando l'individuo non si sente in grado di rispondere alle richieste lavorative) che nell'altro, ossia quando l'individuo ritiene di possedere più competenze di quanto il proprio lavoro faccia emergere.

Percepire di avere il controllo sul proprio lavoro, invece, potrebbe compensare gli effetti negativi del ritmo e del carico di lavoro (Bakker & Demerouti, 2007). La ricerca ha dimostrato che i dipendenti con maggiore autonomia lavorativa hanno più motivazione interna e fiducia in se stessi rispetto a quelli con minore autonomia lavorativa (Adelmann, 1987; Champoux, 1991; Saavedra & Kwun, 2000). Il controllo sul proprio lavoro può fungere da cuscinetto contro lo stress e, di conseguenza, potrebbe ridurre la tensione lavorativa (Grandey et al., 2005; Karatepe, 2011) e avere anche un impatto benefico sulla soddisfazione e sul benessere sul lavoro (Kalleberg & Griffin, 1978; Erickson, 1991). L'assenza di controllo, d'altro canto, se unita a una situazione di alto carico di lavoro e a ritmi percepiti come insostenibili, potrebbe portare a un peggioramento dello stato di salute del dipendente, il quale percepisce di non avere il controllo sul proprio lavoro e di non poter agire per migliorare la situazione (Bakker & Demerouti, 2007).

Un'altra tipologia di carico lavorativo è quello di natura emotiva e riguarda la gestione delle emozioni sia relativamente ai contenuti e alle caratteristiche proprie del lavoro sia relativamente alle relazioni sui luoghi di lavoro. Può riguardare il sentirsi o l'essere esplicitamente costretti a nascondere le proprie emozioni a favore di emozioni che non

vengono realmente provate (dissonanza emotiva) o l'essere costantemente esposto a situazioni emotivamente stressanti (Ashleigh et al., 2014). La dissonanza emotiva è una forma di conflitto persona-ruolo che si verifica quando le emozioni espresse da un dipendente sono conformi alle norme organizzative ma non rappresentano i suoi veri sentimenti (Rafaeli & Sutton, 1987; Brotheridge & Lee, 2003). Ad esempio, una persona può non provare nulla quando invece le è richiesta la manifestazione di una certa emozione, oppure le può essere richiesta la soppressione di emozioni indesiderate, una espressione di neutralità o, ancora, l'espressione di un'emozione positiva invece di una negativa (Zapf, 2002). Hochschild (1983) è stata la prima a descrivere le possibili conseguenze negative del carico emotivo per il benessere dei dipendenti. Ha affermato che la persistente e strutturale discrepanza tra le emozioni che devono essere mostrate e ciò che viene realmente sentito (cioè la dissonanza emotiva) può produrre alienazione dalle proprie emozioni autentiche e, a lungo termine, tensione psicologica (Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1997; Zapf, 2002). Molteplici studi, nel corso degli anni, hanno collegato il carico emotivo al burnout (e.g., Schaubroeck & Jones, 2000; Heuven & Bakker, 2006). Esprimere solo determinate emozioni appropriate durante le interazioni, sia faccia a faccia che a voce, infatti, agisce come una richiesta lavorativa stressogena, tanto quanto altri fattori di stress lavorativo come il carico di lavoro e la pressione lavorativa (Zapf et al., 2001). Il lavoro sulle emozioni predice il burnout specialmente quando combinato con altre variabili organizzative e sociali (Lewig & Dollard, 2003). Il tentativo di far fronte a richieste di lavoro eccessive, infatti, può portare i lavoratori a sperimentare un progressivo deterioramento delle proprie risorse emotive (esaurimento emotivo) e, di conseguenza, a provare un maggiore bisogno di recupero (Kinnunen et al., 2010; Xanthopoulou et al., 2018).

### *1.3.2 Rischi psicosociali legati al contesto del lavoro*

Le relazioni interpersonali sul posto di lavoro, le possibilità di sviluppo di carriera, la cultura e la giustizia organizzativa sono tutti fattori legati al contesto del lavoro che possono nascondere potenziali rischi di natura psicosociale.

La giustizia organizzativa, ossia la percezione del lavoratore di essere trattato in maniera equa e giusta sul posto di lavoro, è un fattore determinante, poiché è facile che le percezioni di iniquità possano generare stati negativi di stress e innescare comportamenti devianti (Ashleigh et al., 2014; Dessler, 2014). Un trattamento ingiusto riduce il morale, aumenta lo

stress e ha effetti negativi sulle prestazioni; inoltre, i dipendenti di supervisori abusanti hanno maggiori probabilità di dimettersi e di segnalare una minore soddisfazione lavorativa e di vita, maggiori livelli di stress, e anche conseguenze negative in termini di salute fisica e psicologica (Tepper, 2000; Aryee et al., 2007; Robbins et al., 2012). Le percezioni di equità dei dipendenti influenzano anche l'azienda. Ad esempio, i dipendenti che si considerano vittime di ingiustizia mostrano più deviazioni sul posto di lavoro, come furto e sabotaggio (Tepper et al., 2008). Le percezioni di equità si riferiscono anche a un maggiore impegno dei dipendenti, maggiore soddisfazione nei confronti dell'organizzazione, del proprio lavoro e dei leader, e migliori comportamenti di cittadinanza organizzativa (Weaver & Trevino, 2001). In uno studio svolto in ambito formativo è emerso che gli istruttori che percepivano un'elevata giustizia distributiva (equità di vantaggi e risultati, ad esempio retribuzione, benefit, responsabilità e opportunità di carriera) e procedurale (equità dei processi decisionali e comunicativi) mostravano anche livelli sensibilmente più alti di coinvolgimento organizzativo; inoltre, gli studenti degli istruttori con livelli più elevati di coinvolgimento mostravano a loro volta maggiori comportamenti prosociali e reazioni più positive nei confronti dei loro istruttori (Masterson, 2001). Un altro studio ha dimostrato il contributo fondamentale di tre elementi all'equità percepita negli ambienti aziendali (Chan & Mauborgne, 1997). Il primo è l'impegno, ossia il coinvolgere i dipendenti nelle decisioni che li riguardano, chiedendo il loro contributo e consentendo loro di confutare i meriti delle reciproche idee e azioni. Il secondo elemento è la spiegazione, cioè l'assicurarsi che tutte le persone coinvolte e interessate capiscano le ragioni alla base delle decisioni finali. Il terzo è la chiarezza delle aspettative, dunque l'assicurarsi che tutti sappiano in base a quali standard saranno giudicati e, allo stesso tempo, quali potrebbero essere le sanzioni per un eventuale fallimento. Tutto ciò contribuisce alla creazione di un positivo clima organizzativo, il quale può essere definito come l'insieme delle percezioni condivise che i membri dell'organizzazione possiedono sul loro ambiente di lavoro e sull'organizzazione stessa (Carr et al., 2003). I valori, le tradizioni e i comportamenti caratteristici che i dipendenti di un'azienda condividono, invece, si riferiscono al più ampio concetto di cultura organizzativa. Quando i valori del lavoratore sono in contrasto con quelli della propria azienda, o quando le aspettative connesse al ruolo lavorativo cozzano con le proprie inclinazioni, allora si crea un conflitto di ruolo dalle conseguenze potenzialmente dannose (Ashleigh et al., 2014). Una tipologia di conflitto molto comune, ad esempio, è quella lavoro-famiglia, che avviene

quando il ruolo lavorativo e il ruolo dell'individuo nel contesto familiare o di vita personale non sono perfettamente conciliabili (Greenhaus et al., 2003), e questo è collegato a sintomi di stress e problemi di salute (Haar et al., 2014).

Un clima e una cultura organizzativa salde contribuiscono all'instaurazione di rapporti positivi tra i membri (Dessler, 2014). Il mantenimento di relazioni positive tra il dipendente e i propri colleghi e datori di lavoro contribuisce a produttività, motivazione, morale e disciplina soddisfacenti, nonché al mantenimento di un ambiente di lavoro positivo, produttivo e coeso (Dessler, 2014). Qualora non siano sufficientemente di sostegno, invece, le relazioni con i colleghi e i superiori possono nascondere fattori di rischio notevoli. La percezione di non godere di considerazione positiva e, conseguentemente, di non poter contare sull'aiuto da parte dei colleghi e/o su fiducia e sostegno da parte dei superiori ha pesanti ricadute non solo sui livelli di stress lavoro-correlato in generale, ma anche su come gli altri fattori di stress lavorativo vengono percepiti e gestiti (Ashleigh et al., 2014).

Infine, gli ultimi stravolgimenti economici hanno messo in discussione anche il fattore sviluppo di carriera. È ormai accertato che l'insicurezza lavorativa, specie se stabile nel tempo, sia una grave fonte di stress, positivamente correlata a significativi cali di benessere e soddisfazione lavorativa e di vita in generale (Sverke & Hellgren, 2002). Sembra che, più che la perdita del lavoro vera e propria, la fonte primigenia di stress sia la percezione da parte del lavoratore di vivere in uno stato di impotenza personale nel poter mantenere salda la propria posizione e dare continuità alla propria carriera. Ragion per cui l'individuo, in virtù del rischio percepito, anticipa l'evento stressante e lascia che questo lo influenzi nel suo approccio al lavoro (Greenhalgh e Rosenblatt, 1984).

### *1.3.3 Conseguenze dei rischi psicosociali*

I rischi psicosociali, dunque, possono essere legati al modo in cui il lavoro è progettato, organizzato e gestito, nonché al contesto economico e sociale del lavoro. Ogni lavoro comporta un certo grado di pressione, ma con un monitoraggio adeguato e l'allocazione di risorse e supporto adeguati, i lavoratori dovrebbero essere in grado di affrontare queste pressioni pur rimanendo sani e produttivi (EU-OSHA, 2016). Tuttavia, l'ambiente di lavoro può essere caratterizzato da richieste di lavoro eccessive o conflittuali, pressione temporale insostenibile, mancanza di autonomia e potere decisionale del dipendente sul modo in cui deve essere svolto il proprio lavoro, mancanza di supporto da parte di manager e colleghi,

scarse relazioni interpersonali, molestie psicologiche o sessuali, scarsa comunicazione, precarietà del lavoro e soprusi da parte di terzi. Un ambiente di lavoro difficoltoso può provocare stress lavoro-correlato, che si verifica quando le richieste di lavoro non sono proporzionate alle risorse che i lavoratori hanno a disposizione per farvi fronte, portando infine a un deterioramento della salute mentale e fisica (Demerouti et al., 2001; Zapf et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

Pur riconoscendo il ruolo delle disposizioni individuali e delle circostanze generali della vita, è stato dimostrato che lo stress derivante da fattori legati al lavoro può influenzare in modo significativo il funzionamento dei lavoratori sia dentro che fuori dal lavoro. A tal proposito è necessario ricordare che, relativamente all'ambito di azione della psicologia del lavoro, laddove le variabili organizzative di contenuto e contesto possono essere oggetto di intervento, le disposizioni individuali dei singoli lavoratori non possono essere ugualmente modificate. Pertanto, per tutelare la salute delle persone nei luoghi di lavoro l'unico raggio di azione possibile riguarda il monitoraggio e la modifica delle condizioni contestuali e organizzative affinché non si verifichino conseguenze avverse sulla salute psicofisica dei lavoratori. Tali conseguenze includono problemi emotivi (ad esempio irritabilità, isolamento, spossatezza), cognitivi (difficoltà di concentrazione e nel prendere decisioni, pensiero negativo) e comportamentali (diventare negligenti, commettere errori, abuso di alcol o droghe) (EU-OSHA, 2016). Se prolungato, lo stress neurobiologico può portare o contribuire a gravi danni alla salute anche a lungo termine. Nel caso della salute mentale, le conseguenze riguardano ansia, depressione o disturbo post-traumatico (Rugulies et al., 2006; Nieuwenhuijsen et al., 2010). In termini di salute fisica vi sono prove consolidate che indicano che lo stress prolungato svolge un ruolo importante nello sviluppo di malattie cardiovascolari, in particolare negli uomini (Kivimäki et al., 2006). Studi longitudinali hanno confermato un'associazione tra rischi psicosociali sul lavoro e diabete nelle donne (Heraclides et al., 2009). Inoltre, una serie di studi ha individuato un legame tra stress da lavoro, rischi psicosociali e problemi muscoloscheletrici (Hauke et al., 2011).

A livello organizzativo, gli esiti negativi si manifestano nell'aumento dell'assenteismo e del presentismo (lavoratori che si presentano a lavoro anche quando non si sentono bene e non sono in grado di funzionare correttamente) (Cooper & Dewe, 2008). Le assenze da stress lavoro-correlato tendono ad essere addirittura più lunghe di quelle derivanti da altre cause (Michie & Williams, 2003). L'Health and Safety Executive, ad esempio, calcola che

nel 2014/2015 nel Regno Unito il numero totale di giorni lavorativi persi a causa di stress, ansia e depressione lavoro-correlati è stato di 9,9 milioni di giorni, con una media di 23 giorni persi per caso. È stata anche rilevata una relazione tra i fattori lavorativi psicosociali e gli infortuni. I giorni di lavoro persi e le prestazioni inferiori hanno implicazioni aziendali significative. Si stima che i costi complessivi dei rischi psicosociali e dello stress lavoro-correlato per le imprese e la società nel suo complesso — tra cui assistenza sanitaria, disabilità e prepensionamento, riduzione della produttività, elevato turnover del personale e altre spese dirette e indirette — ammontino a miliardi di euro (EU-OSHA, 2016).

#### *1.3.4 Gestione dei rischi psicosociali*

Il primo rapporto ESENER del 2009 ha rilevato che oltre il 40% dei datori di lavoro considera i rischi psicosociali più difficili da gestire rispetto ai rischi tradizionali per la SSL (EU-OSHA, 2012). A tal proposito, è importante sottolineare che il livello riportato di fattori di rischio psicosociale presenti sul posto di lavoro può riflettere non solo l'effettiva presenza e prevalenza ma anche il livello di consapevolezza di tali problemi e l'effettiva capacità di identificarli, il che può differire tra aziende e Paesi. Ciò sembra confermare l'importanza degli interventi di formazione e informazione per la presa di coscienza di molte questioni psicosociali, prima dell'effettiva risoluzione delle stesse. Ancora, il primo rapporto ESENER ha sottolineato come il coinvolgimento dei dipendenti nell'identificazione dei problemi e nell'implementazione di soluzioni per migliorare l'ambiente di lavoro dal punto di vista psicosociale è considerato un prerequisito per interventi di successo. Le richieste di cambiamento da parte dei dipendenti sono risultate essere un fattore trainante particolarmente forte per le misure ad hoc adottate per affrontare i problemi psicosociali (EU-OSHA, 2012). ESENER-2 (2016) riporta che oltre il 60% degli stabilimenti dell'Unione Europea che hanno attuato almeno una misura per affrontare i rischi psicosociali dichiara che i dipendenti hanno avuto un ruolo nella progettazione e nell'attuazione di tali misure. Entrando nel merito delle misure attuate per prevenire i rischi psicosociali, la più frequentemente segnalata nel rapporto ESENER-2 (2016) è stata la riorganizzazione del lavoro al fine di ridurre le richieste e la pressione sul lavoro (38%), seguita dall'istituzione di forme di consulenza riservata ai dipendenti (36%), l'istituzione di una procedura di risoluzione dei conflitti (29%) e interventi in caso di orario di lavoro eccessivamente lungo o irregolare (26%).

La partecipazione dei dipendenti al processo di strutturazione e attuazione di misure in risposta ai problemi emersi in fase di valutazione dei rischi potrebbe avere implicazioni che vanno oltre la mera risoluzione delle problematiche oggetto di discussione. Secondo la classificazione di Storey (1989), coinvolgere i dipendenti nella progettazione e implementazione di pratiche di gestione delle risorse umane è da intendersi come approccio *soft* o *high-commitment*. Tale approccio si occupa di migliorare le prestazioni dei lavoratori attraverso l'attribuzione di fiducia e potere per raggiungere gli obiettivi organizzativi, creando un clima di mutuo interesse. Secondo questo modello, i dipendenti rivestono un ruolo proattivo – e non passivo – nei processi di produttività e come tale sono incoraggiati a impegnarsi attraverso stili comunicativi e di leadership funzionali allo sviluppo della motivazione. Pratiche di gestione delle risorse umane *high-commitment* includono, ad esempio, programmi di formazione che diano ai dipendenti l'opportunità di sviluppare competenze relative alle mansioni e di crescere a livello personale, attività di *teamwork* in cui si condividono idee e soluzioni creative, retribuzioni e bonus commisurati all'impegno del lavoratore, e riduzione del divario di status tra dirigenza e staff (Pfeffer, 1998; Marchington & Grugulis, 2000; Combs et al., 2006). La ricerca ha dimostrato il valore di queste pratiche e la loro influenza nello sviluppo di engagement ed efficacia organizzativa (Becker & Gerhart, 1996; Wright et al., 2005). Dopotutto, forse ancora più importante dell'effettiva implementazione, è la percezione che ne hanno i dipendenti. Il modo in cui i dipendenti percepiscono le decisioni organizzative è emerso come una delle principali variabili che influenzano la relazione tra le pratiche di gestione delle risorse umane e le prestazioni e l'impegno dei lavoratori (Sarfraz et al., 2018). La percezione dei dipendenti che l'azienda sia preoccupata per il loro benessere e che riconosca i loro sforzi incide sui livelli di soddisfazione, work engagement e commitment, influenzando in modo significativo l'atteggiamento, i comportamenti e le performance lavorative (Wright & Boswell, 2002; Lopez-Fernandez et al., 2018). Il coinvolgimento dei dipendenti, infatti, è predittivo di comportamenti di cittadinanza organizzativa e inversamente proporzionale al turnover, dimostrando una correlazione positiva tra le pratiche di gestione *high-commitment* e outcome come l'acquisizione di atteggiamenti positivi e comportamenti proattivi sul posto di lavoro e il miglioramento delle prestazioni lavorative e, sul lungo termine, organizzative (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Srivastava & Mishra, 2018).



Come emerso dal paragrafo precedente, per le aziende i costi di un personale affaticato, demotivato e insoddisfatto sono molto alti. Il coinvolgimento dei dipendenti, pertanto, non dovrebbe avvenire semplicemente nel momento in cui si rilevano dei rischi per la loro salute fisica e mentale, ma dovrebbe essere posto alla base, poiché cuore pulsante di ogni organizzazione di successo (Hitt et al., 2001). In conclusione, una gestione strategica delle risorse umane potrebbe fungere da strategia di prevenzione dei rischi psicosociali.

## CAPITOLO 2

### IL “QUESTIONNAIRE ON THE EXPERIENCE AND EVALUATION OF WORK”: BASI TEORICHE E APPLICAZIONI

Le radici del *Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work* sono da ricercare nel crescente interesse per la salute sui luoghi di lavoro e, forse in misura maggiore, nelle preoccupazioni riguardo ai costi sociali del carico di lavoro e dello stress lavoro-correlato. Ciò ha dato avvio ad uno studio finalizzato allo sviluppo di uno strumento che potesse rilevare il maggior numero possibile degli aspetti costituenti la problematica. Nasce così nel 1994 nei Paesi Bassi il *Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work* (da qui in avanti QEEW) ad opera di due ricercatori in psicologia del lavoro, Marc Van Veldhoven e Theo Meijman. Da allora lo strumento è stato ampiamente e sistematicamente utilizzato per individuare e monitorare i livelli di stress lavoro-correlato, la cui rilevazione è progressivamente diventata una pratica comune e considerata da molte organizzazioni come una responsabilità fondamentale nelle loro politiche sugli ambienti di lavoro. Nel corso degli anni, poi, lo strumento è stato utilizzato anche nella ricerca in tema di clima organizzativo, coinvolgimento dei dipendenti e gestione delle risorse umane.

Negli ultimi anni, a seguito di frequenti crisi economiche e continui sviluppi tecnologici e sociali, i fattori psicosociali del lavoro sono tornati a essere un tema in cima all'agenda delle priorità. La ricerca sulla gestione delle risorse umane è proliferata e si sostiene sempre più un approccio equilibrato, ossia un approccio che enfatizzi le prestazioni e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi da un lato e il benessere individuale dei lavoratori dall'altro. Su quest'ultimo punto ci sono principalmente due chiavi di lettura, entrambe coesistenti e non contrapposte. La prima è quella su cui ci si è maggiormente concentrati all'inizio del XXI secolo, quando l'attenzione della psicologia del lavoro e delle organizzazioni si è rivolta alle conseguenze negative del lavoro impegnativo (stress, tensione, turnover, sintomi di malessere psicosociale, incidenti, ecc.). La seconda chiave di lettura subentra negli anni successivi grazie alla crescente popolarità della psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), quando guadagnano interesse pratico anche gli eventuali effetti positivi delle richieste lavorative, le quali iniziano a essere viste anche come potenziali sfide e opportunità di apprendimento e sviluppo (Cavanaugh et al., 2000;

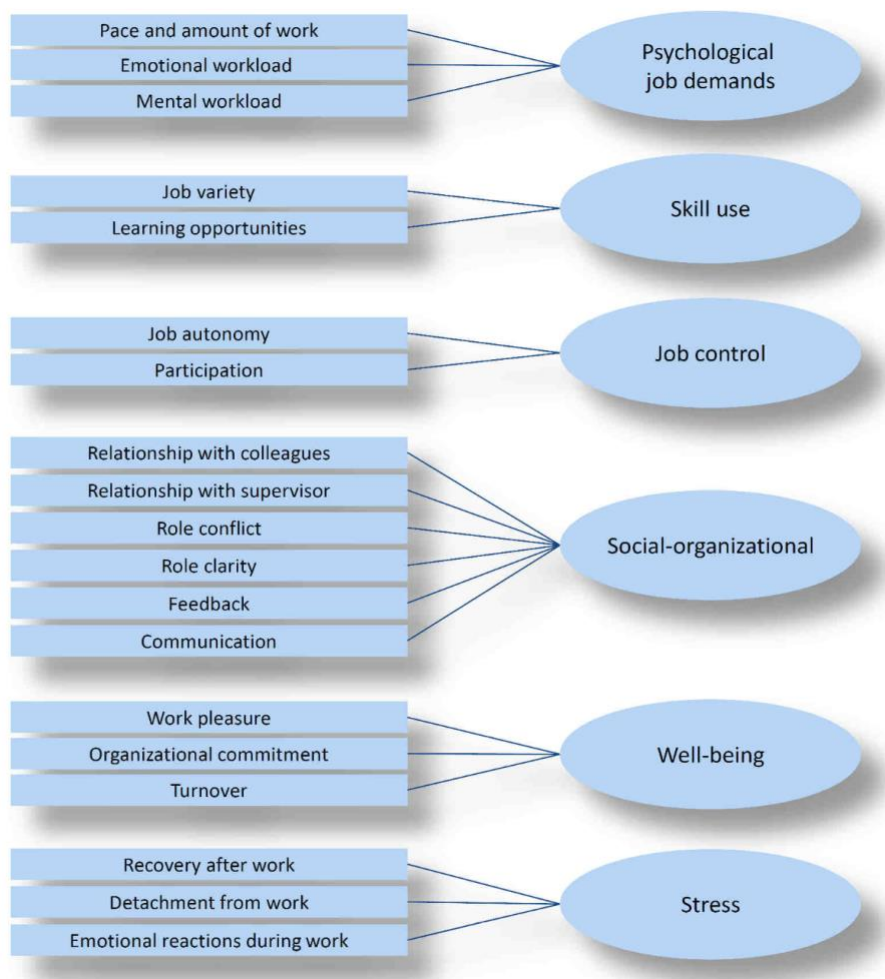
Bakker et al., 2010). Ciò ha portato a un approccio più equilibrato, in cui l'attenzione viene rivolta sia agli effetti negativi che agli effetti positivi delle richieste di lavoro. Questo cambiamento generale può essere ben interpretato dal modello Job Demands-Resources (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007), che verrà descritto in dettaglio più avanti, secondo cui le richieste lavorative che vengono poste ai dipendenti possono essere compensate dalle risorse a loro disposizione. Inoltre, le richieste possono essere viste come un requisito di cui le persone hanno bisogno per raggiungere e utilizzare le risorse in modo efficace, portando a risultati ed esperienze nuove e di alta qualità. Lo stesso ragionamento ha acceso anche l'interesse per l'impegno lavorativo (Bakker & Demerouti, 2007). Lo spostamento verso la psicologia positiva ha portato alla decisione di includere negli strumenti per la rilevazione dello stress lavoro-correlato delle scale che servissero a misurare l'energia e il comportamento proattivo sul lavoro (Dorenbosch, 2009).

L'attuale versione del QEEW (2.0) interpreta, in una certa misura, gli elementi principali del modello Job Demands-Resources (Demerouti et al., 2001), poiché include sia le richieste di lavoro (*job demands*) che le risorse (*job resources*), insieme ai relativi aspetti negativi (legati allo sforzo) e positivi (motivazionali) in termini di conseguenze per i dipendenti (*outcome*). È questa caratteristica a rendere il QEEW 2.0 uno strumento equilibrato per la ricerca sulle risorse umane.

## **2.1 Dal QEEW al QEEW 2.0**

Al fine di creare uno strumento adatto a rispondere al crescente interesse sulla valutazione dei rischi psicosociali sui luoghi di lavoro, Van Veldhoven e Meijman hanno cercato di identificare i costrutti più utilizzati per spiegare il carico di lavoro psicosociale e lo stress lavoro-correlato attraverso un'ampia *facet analysis* di cinquanta strumenti esistenti e utilizzati fino ad allora per misurare il carico di lavoro e lo stress lavorativo. I costrutti emersi da questa analisi hanno mostrato una sovrapposizione con i modelli teorici relativi al carico di lavoro e alla capacità di farvi fronte, ossia quell'insieme di modelli secondo cui lo stress da lavoro è il risultato di una discrepanza tra le esigenze del lavoro e la capacità del dipendente di soddisfare tali esigenze. Quando le richieste del lavoro superano la capacità dei dipendenti di soddisfarle, aumenta la probabilità che sorgano problemi di salute sul lungo periodo (Bakker & Demerouti, 2017).

Van Veldhoven e Meijman hanno dunque progettato delle scale preliminari basate sulle sfaccettature più importanti trovate. In una serie di studi hanno successivamente testato le loro proprietà psicometriche (Van Veldhoven, 1996; 1997). Per ogni costrutto emerso dalla facet analysis hanno formulato una serie di item. La fase di costruzione delle scale e la fase di test delle proprietà psicometriche delle scale hanno infine prodotto un set di diciannove scale. Utilizzando l'analisi fattoriale confermativa hanno poi studiato quali dimensioni sottostanti potessero essere identificate nella varietà di scale (Van Veldhoven, 1996). Sono stati eseguiti vari calcoli sulle diciannove scale selezionate per verificare quali dimensioni si adattassero meglio ai dati e come modello migliore è emersa una suddivisione in sei dimensioni, graficamente rappresentata dalla Figura 1.



**Figura 1.** Dimensioni e sottodimensioni della prima versione del *Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work* (1994).

Per il QEEW 2.0 è stata utilizzata come punto di partenza la stessa disposizione generale delle scale del QEEW originale. Le principali aree di estensione degli argomenti nel QEEW 2.0 rispetto al QEEW originale sono: la sezione relativa alla vitalità, che trova le proprie radici nella psicologia positiva, la sezione relativa alle risorse lavorative e all'organizzazione (volta a valutare, tra le altre cose, il clima organizzativo e la qualità delle relazioni) e la sezione relativa alle condizioni di lavoro.

L'aggiunta di nuove sezioni risponde alle nuove linee di ricerca, in particolar modo agli studi sull'*engagement* dei dipendenti, sulle variabili antecedenti e sui risultati connessi. Vitalità, leadership stimolante, clima organizzativo soddisfacente e focus organizzativo sul benessere del dipendente, ad esempio, sono tutti elementi che possono concorrere allo sviluppo di *work engagement*. È stato dimostrato che il lavoratore che sperimenta livelli di energia elevati ne ricava benefici nello svolgimento delle funzioni quotidiane e ha più probabilità di utilizzare le proprie energie per funzionare meglio anche sul luogo di lavoro (Dorenbosch, 2009). L'aumento della vitalità può essere connesso, in certe condizioni favorevoli, allo sviluppo di comportamenti lavorativi proattivi o extra-ruolo (Wright & Boswell, 2002; Sonnentag, 2003; Lopez-Fernandez et al., 2018). Borman e Motowidlo (1997) hanno definito i comportamenti lavorativi extra-ruolo come l'insieme di azioni che non sono necessariamente incluse nelle mansioni lavorative, ma che contribuiscono agli aspetti sociali e psicologici dell'organizzazione, come ad esempio il rendersi disponibile a svolgere attività lavorative che non fanno formalmente parte del proprio lavoro e aiutare e cooperare con i colleghi per portare a termine determinati compiti.

Diversi studi hanno dimostrato che i dipendenti che percepiscono benevolenza e supporto da parte dell'organizzazione e dei superiori, in cambio rispondono a queste azioni favorevoli offrendo migliori risultati lavorativi, atteggiamenti proattivi e prestazioni extra-ruolo (Kim & Kuo, 2015), i quali, a loro volta, contribuiscono alla percezione di auto-efficacia, aumentando benessere mentale, salute fisica e positività, e riducendo i livelli di burnout (Ettner & Grzywacz, 2001; Porath et al., 2012). Ambienti di lavoro che stimolino l'apprendimento, l'auto-efficacia e il senso di iniziativa dei dipendenti li aiutano a raggiungere lo sviluppo e la crescita personale, portando a una maggiore identificazione con l'organizzazione e a un maggior impegno nei confronti del proprio lavoro (Walumbwa et al., 2017), innescando un circolo virtuoso tale per cui i dipendenti che si percepiscono più competenti e motivati si percepiscono anche come capaci e pronti ad aiutare gli altri sul

lavoro, impegnandosi così in comportamenti di cittadinanza organizzativa (Kleine et al., 2019).

Basandosi su queste fonti, al QEEW 2.0 sono state aggiunte diverse scale: energia durante il lavoro, iniziativa nel lavoro, apprendimento attivo, stimoli dai superiori, attenzione al benessere, chiarezza degli obiettivi organizzativi, efficacia nel raggiungimento degli obiettivi e sviluppo di carriera.

La versione finale consiste in 42 scale di rilevazione delle più importanti richieste lavorative e risorse individuali e organizzative, e di 3 scale diagnostiche mirate a fornire indici di valutazione su qualità del sonno, reazioni emotive e stanchezza durante il lavoro, che possono essere abbinate alle dimensioni psicosociali per trarre inferenze sui legami tra caratteristiche del lavoro e conseguenze psicosomatiche.

## **2.2 I modelli teorici**

Il QEEW (sia la versione originale che la versione 2.0) è stato utilizzato nella validazione di diversi modelli teorici relativi alla progettazione del lavoro e alle sue conseguenze in termini di variabili di benessere e stress lavoro-correlato dei dipendenti.

### *2.2.1 Il modello Job Demands-Resources*

Il modello Job Demands-Resources (JD-R; Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007) cerca di svelare l'effetto che le caratteristiche del lavoro hanno sul benessere dei dipendenti. Il modello è originariamente nato come un modo per spiegare il burnout ma è stato in seguito ampliato per includere anche outcome positivi, come il work engagement (Bakker & Demerouti, 2007). Secondo gli autori, indipendentemente dal tipo di lavoro, le caratteristiche lavorative possono essere distinte in richieste e risorse. Le richieste (job demands) si riferiscono a tutti quegli aspetti del lavoro che richiedono impegno o sforzo e che sono associati a dei costi fisici, mentali, sociali o psicologici. Le risorse (job resources), invece, sono tutte quelle caratteristiche lavorative che contribuiscono a ridurre le richieste e i relativi costi, e a consentire il raggiungimento degli obiettivi lavorativi, stimolando al contempo la crescita personale, l'apprendimento e lo sviluppo professionale (Demerouti et al., 2001). Un presupposto importante del modello è che i due insiemi di fattori possono evocare, rispettivamente, processi di deterioramento della salute e processi motivazionali (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). Secondo i processi motivazionali,

le risorse lavorative possono portare a risultati organizzativi positivi, come il benessere lavorativo, attraverso il work engagement. Secondo i processi di compromissione della salute, elevate richieste lavorative (ad esempio, il sovraccarico di lavoro o le richieste emotive) esauriscono le risorse mentali e fisiche dei dipendenti e possono quindi portare a stati di tensione e malessere fisico, mentale e psicologico (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Diestel & Schmidt, 2010). Una persistente condizione di esaurimento emotivo (burnout) può dar luogo a esiti individuali e lavorativi avversi (Bakker & Demerouti, 2007). Le ipotesi alla base del modello JD-R sono state ampiamente confermate da diversi studi che hanno confermato che le richieste di lavoro sono i principali predittori di stress lavorativo (Bakker et al., 2003; 2004; 2005), mentre le risorse di lavoro sono i più importanti predittori di benessere organizzativo, commitment e work engagement (Bakker et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen et al., 2006).

Oltre agli effetti principali delle richieste di lavoro e delle risorse, il modello JD-R valuta anche le interazioni tra le due categorie (Bakker & Demerouti, 2007). Le job demands, infatti, non sono aspetti necessariamente negativi, ma lo diventano quando superano le risorse personali del lavoratore, cioè quando il dipendente vi è esposto in modo eccessivo, senza adeguate possibilità di recuperare le energie prima della giornata lavorativa successiva. Le job resources possono dunque interagire con le richieste lavorative, attenuandone gli effetti oppure agendo sulle percezioni dei lavoratori, in modo che le percepiscano come meno gravi o elevate, se lette in presenza delle risorse. Ad esempio, il controllo del dipendente sull'esecuzione dei compiti (autonomia lavorativa) può attenuare l'impatto del sovraccarico di lavoro sullo stress. O ancora, una relazione di alta qualità con i propri superiori può alleviare l'impatto negativo delle richieste di lavoro (ad esempio richieste emotive e fisiche) sulla tensione lavorativa, poiché l'apprezzamento e il supporto dei leader potrebbero collocare le richieste in un'altra prospettiva. Le risorse organizzative come quelle evidenziate finora generano quindi un processo motivazionale che può portare al work engagement, ossia alla percezione di elevata energia psicofisica (vigore), di dedizione verso il lavoro e di assorbimento mentale nelle attività o nei compiti da svolgere. L'esito opposto, cioè quando le *resources* non bastano a bilanciare le *demands*, può essere il burnout, costituito da esaurimento psicofisico, cinismo, disaffezione verso il proprio lavoro, e ridotta efficacia professionale. Inoltre, gli individui con un maggiore pool di risorse individuali sono meno esposti alla perdita di energie, mentre quegli individui che non hanno

accesso a risorse adeguate hanno maggiori probabilità di subire un'ulteriore perdita di risorse (la cosiddetta *loss spiral*, spirale di perdita) (Bakker et al., 2005; Bakker e Demerouti, 2007).

Nel loro studio di convalida del modello JD-R, Bakker e colleghi hanno utilizzato diverse scale del QEEW come misure di risorse e richieste lavorative (Bakker et al., 2003). Anche utilizzando come strumento il QEEW, le richieste di lavoro sono risultate positivamente correlate all'esaurimento emotivo (burnout), mentre le risorse lavorative sono risultate negativamente correlate al cinismo e positivamente associate alla percezione di efficacia professionale.

Nel 2005, un gruppo di ricercatori (Van Veldhoven et al., 2005) ha convalidato l'uso del QEEW per spiegare la soddisfazione lavorativa, l'impegno e la fatica, utilizzando il modello JD-R come framework teorico. Hanno scoperto che diverse richieste di lavoro erano legate a problemi di salute e stress. Diverse risorse lavorative, invece, hanno rivelato associazioni con atteggiamenti positivi e benessere lavoro-correlato (Van Veldhoven et al., 2005). Quest'ultimo risultato è stato poi confermato da uno studio più ampio (Bakker et al., 2010), il quale ha fornito evidenze dell'effetto diretto di alcune risorse lavorative, come la possibilità di utilizzare le proprie competenze e l'autonomia lavorativa, sia sulla soddisfazione nei confronti del proprio lavoro che sul work engagement. Un risultato simile è stato trovato da Van Ruysseveldt e Van Dijke (2011), i quali hanno dimostrato che l'effetto della pressione del lavoro sul comportamento di apprendimento dei dipendenti dipende dal loro livello di autonomia lavorativa. Mentre i dipendenti che svolgono lavori ad alta pressione imparano meno in condizioni di bassa autonomia lavorativa; in condizioni di alta autonomia lavorativa, invece, i livelli di apprendimento sono risultati sensibilmente più alti.

Si può concludere, pertanto, che il QEEW fornisca misure affidabili e valide per misurare i costrutti utilizzati nella ricerca sul benessere lavorativo, nonché un insieme di scale utile per rendere operativi gli assunti del modello JD-R.

### 2.2.2 Il modello Demand-Control-Support

Il modello Demand-Control (Karasek, 1979) ha fornito le basi per il modello JD-R (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Una delle principali ipotesi del modello di Karasek è che tra le richieste lavorative e il controllo sul proprio lavoro ci siano dei sistemi di interazioni. Le richieste lavorative prese in esame riguardano il carico di lavoro, la pressione lavorativa e il carico mentale; il grado di controllo, invece, si riferisce



al margine di discrezionalità, autonomia e indipendenza a disposizione del dipendente per svolgere le proprie mansioni lavorative. Mentre le richieste lavorative sono viste come fattori di stress, il controllo è visto come un moderatore dello stress. Secondo il modello, i livelli di richieste e di controllo interagiscono e danno origine a quattro tipologie di lavori: a) alto livello di richieste lavorative e basso controllo generano lavori ad alto rischio *strain* (fatica/tensione); b) basso livello di richieste lavorative e alto controllo generano lavori a basso rischio *strain*; c) alte domande e alto controllo generano lavori attivi; d) basse domande e basso controllo generano lavori passivi. Il modello D-C (Karasek, 1979) ipotizza, pertanto, che i lavori caratterizzati da elevate richieste e basso controllo possano costituire eventuali minacce al benessere mentale e fisico, mentre quelli con elevate richieste e alto controllo possano migliorare il benessere. In altre parole, si suppone che gli effetti delle richieste sulla salute e sul benessere varino a seconda della quantità di controllo che il lavoratore può esercitare sulle proprie mansioni lavorative. Si suppone, inoltre, che una situazione di lavoro attivo possa agire positivamente sulla motivazione dei lavoratori, poiché un ruolo più attivo li metterebbe maggiormente in condizione di impegnarsi nell'apprendimento, sperimentare una crescita personale e, di conseguenza, godere di un migliore livello di benessere (Karasek & Theorell, 1990). Il contrario, invece, si verificherebbe in condizioni di lavoro passivo, in quanto richieste lavorative ridotte e basso controllo porterebbero ad attività lavorative ridotte e, di conseguenza, a maggiore insoddisfazione (De Jonge & Kompier, 1997).

Nel tentativo di comprendere ulteriormente la relazione tra richieste di lavoro, grado di controllo e stati di tensione, il modello D-C è stato successivamente ampliato per includere il supporto sociale. Il modello, diventato così Demand-Control-Support (D-C-S; Karasek & Theorell, 1990), sostiene che i lavoratori impiegati in lavori caratterizzati da elevate richieste, basso controllo e basso supporto sociale sperimentano maggiori probabilità di stress lavoro-correlato, disagio psicologico e insoddisfazione sul lavoro rispetto ai lavoratori impiegati in lavori con altre combinazioni sulle tre variabili. Secondo gli autori, infatti, il supporto sociale avrebbe una funzione protettiva pari a quella fornita dal grado di controllo sul proprio lavoro, in quanto la possibilità di condividere le problematiche lavorative e di ricevere sostegno e aiuto pratico nello svolgimento delle attività sarebbe collegato a benessere lavoro-correlato (Griffith et al., 1999). Basso supporto sociale, in particolar modo se unito a basso controllo, porterebbe invece a isolamento e disagio psicologico (Johnson,

1989). Anche lavori molto esigenti dal punto di vista delle richieste lavorative possono non essere necessariamente vissuti come stressanti se i lavoratori percepiscono di essere inseriti in un ambiente lavorativo supportivo e che rispetti la propria autonomia (Winefield et al., 2003).

Entrambe le versioni del QEEW forniscono un modo per rendere operativo e convalidare il modello di Karasek, poiché durante la costruzione dello strumento, e nelle successive fasi di convalida, le ipotesi alla base del modello sono state utilizzate come linea guida (Van Veldhoven et al., 1996). Molteplici ricerche mirate a testare il modello D-C, negli anni, hanno utilizzato le scale del ritmo e carico di lavoro, del carico emotivo e del carico mentale per misurare le richieste lavorative, quantitative e qualitative, e le scale di autonomia e varietà nel lavoro per misurare i diversi elementi del controllo del lavoro. Ad esempio, lo studio di Van Yperen e Snijders (2000) ha convalidato il modello D-C, dimostrando che assenteismo e turnover dei dipendenti potrebbero essere ridotti aumentando il loro grado di indipendenza. Un altro studio condotto su un campione di accademici ha invece dimostrato gli effetti combinati delle richieste lavorative e del controllo sul benessere psicologico, e delle richieste lavorative e del supporto sia sul burnout che sulla soddisfazione lavorativa, corroborando le ipotesi secondo cui un'elevata tensione lavorativa è collegata alla cattiva salute e all'insoddisfazione lavorativa (McClenahan et al., 2007).

### *2.2.3 Il modello Effort-Recovery*

Parallelamente allo sviluppo dei modelli D-C (Karasek, 1979) e D-C-S (Karasek & Theorell, 1990), sono stati teorizzati altri modelli sugli effetti delle richieste di lavoro e delle condizioni lavorative sulla salute e sul benessere dei lavoratori, come ad esempio il modello Effort-Recovery (Meijman e Mulder, 1998). Il modello mira a studiare cosa succede quando c'è uno squilibrio tra il carico (fisico o psicologico) posto su un individuo e la sua capacità di farvi fronte o di recuperare le energie spese. Uno squilibrio tra carico e capacità influisce positivamente sulla fatica e negativamente sul benessere dei dipendenti, producendo i cosiddetti effetti di carico. Senza sufficienti opportunità di recupero dallo squilibrio, dalla tensione e dai sintomi di malessere (vale a dire, dagli effetti del carico), possono sorgere seri problemi di salute a lungo termine e, quando gli effetti del carico si accumulano nel tempo, anche ripercussioni lavorative come assenteismo e incapacità di portare a termine mansioni e obiettivi (Meijman e Mulder, 1998).

Il QEEW include diverse scale per misurare i fattori psicosociali e i loro effetti così come postulati dalla cornice teorica descritta finora, in quanto uno degli autori del modello è a sua volta autore dello strumento. Scale come ritmo e carico di lavoro, carico emotivo, carico mentale e sforzo fisico possono essere infatti usate per valutare il carico di lavoro. Le risorse contestuali nel far fronte a queste richieste, invece, possono essere misurate attraverso scale come la varietà delle attività lavorative, l'autonomia, il supporto sociale e la chiarezza del ruolo. Per misurare le capacità di recupero, invece, il QEEW fornisce sia una misura diretta per la verifica della percezione di recupero delle energie fisiche e mentali dopo il lavoro, sia una scala che misura la propria capacità di allontanarsi dai pensieri relativi al lavoro durante il tempo libero (distacco). Ciò ha consentito di utilizzare con profitto lo strumento per dimostrare le relazioni circolari tra l'affaticamento (*effort*) e il recupero (*recovery*), tali per cui un continuo esaurimento delle risorse dovuto ai carichi di lavoro porta ad affaticamento e, in assenza di recupero, a compromissione della salute fisica e mentale (Sonnetag & Zijlstra, 2006; Van Veldhoven, 2008). Il livello di necessità di recupero sperimentata è infatti proporzionale alla fatica accumulata durante l'orario di lavoro; se non ripristinata, la successiva incapacità di gestire in maniera efficiente le attività lavorative potrebbe innescare un ulteriore impoverimento delle risorse ed esiti dannosi a lungo termine.

### **2.3 Il QEEW nella gestione delle risorse umane**

Una gestione etica e sostenibile delle risorse umane prevede che al centro delle sue pratiche vi siano i lavoratori (Pfeffer, 1998). Gestire sapientemente le risorse umane vuol dire mantenere i propri dipendenti motivati e sani da un punto di vista fisico, emotivo, sociale e psicologico. La letteratura di riferimento ha dato ampiamente prova del ruolo fondamentale che la gestione del capitale umano riveste nel raggiungere prestazioni organizzative ottimali, nel migliorare le attitudini individuali relative al lavoro e, di conseguenza, nel ridurre turnover e assenteismo dei dipendenti (Huselid, 1995; Hitt et al., 2001; Wright et al., 2005; Srivastava & Mishra, 2018). In particolare, studi in tema di Human Resources Management (HRM) hanno promosso l'uso di pratiche orientate alla performance e all'engagement dei lavoratori per influenzare l'efficacia individuale e organizzativa (Walton, 1985; Morris et al., 1993; Becker & Gerhart, 1996).

La ricerca ha fornito diverse evidenze circa la possibilità di utilizzare il QEEW nello studio di queste tematiche. Il questionario è stato usato per predire le prestazioni individuali

e aziendali (e.g., Bakker et al., 2004; Van de Voorde et al., 2010), per indagare le percezioni dei dipendenti circa le pratiche di risorse umane messe in atto dalle proprie organizzazioni lavorative (e.g., Dorenbosch, 2009), per studiare un ampio numero di variabili connesse ai contenuti e ai contesti del lavoro (e.g., Van Veldhoven et al., 2005), nonché le conseguenze più frequenti in termini di stress lavoro-correlato e salute psicofisica dei lavoratori (e.g., Kinnunen et al., 2010; Boschman et al., 2013).

### *2.3.1 Coinvolgimento dei dipendenti*

Secondo il modello JD-R di Bakker e Demerouti (2007), dalla combinazione tra i diversi livelli di domande e risorse lavorative poteva emergere un esito positivo, che gli autori avevano identificato nel work engagement. Il work engagement è stato definito come uno stato mentale lavoro-correlato positivo, appagante e caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento (Schaufeli & Bakker, 2004). Il vigore è associato ad alti livelli di energia fisica e mentale durante il lavoro, disponibilità a investire sforzi nel lavoro e tenacia anche di fronte alle difficoltà. La dedizione si riferisce all'essere fortemente coinvolti nel proprio lavoro, attribuirgli significatività e provare entusiasmo e sfida. L'assorbimento, invece, è caratterizzato dall'essere completamente concentrati e felicemente assorbiti nel lavoro. I dipendenti coinvolti hanno un senso di connessione energetica e affettiva con il proprio lavoro e sono più inclini a considerarlo impegnativo, piuttosto che stressante ed esigente (Bakker et al., 2014). Alcune caratteristiche del lavoro e pratiche di gestione delle risorse umane, come ad esempio la chiarezza dei ruoli e delle aspettative connesse al lavoro, il supporto di supervisori e colleghi, le opportunità di crescita e sviluppo, la varietà delle mansioni, l'indipendenza e la presenza di obiettivi sfidanti possono essere legate a doppio filo all'engagement dei dipendenti (Mauno et al., 2007; Macey & Schneider, 2008). Utilizzando il framework JD-R, ci si aspetta che l'engagement sia promosso dalle risorse lavorative, in quanto forze motrici di processi motivazionali che rendono il dipendente più incline a investire i propri sforzi e le proprie capacità nello svolgimento dei compiti lavorativi (Crawford et al., 2010).

Per la rilevazione del work engagement il QEEW utilizza un approccio che differisce lievemente dalla teorizzazione tricotomica di cui sopra (Schaufeli & Bakker, 2004), in quanto, sebbene mantenga gli elementi di vigore e dedizione, ne esclude la componente dell'assorbimento. La cornice teorica del QEEW, infatti, propone che l'engagement dei

lavoratori sia costituito da un elemento che attiene maggiormente al costrutto della proattività, cioè al modo in cui le energie fisiche e mentali dei dipendenti vengono spese e alla direzione che assumono. Pertanto, gli studi che hanno utilizzato il QEEW per misurare la disponibilità di energia, da un lato, e la volontà di investire questa energia nel proprio lavoro, dall'altro, hanno selezionato le scale “energia durante il lavoro”, “piacere nel lavoro”, “iniziativa” e “apprendimento attivo”. Dai risultati è emerso che gli effetti positivi del vigore sono mediati dal comportamento proattivo e, al contempo, che le risorse lavorative conducono a comportamenti lavorativi proattivi attraverso il vigore, il quale dunque assumerebbe il ruolo sia di mediatore che di antecedente (Van Veldhoven et al., 2015). Sembrerebbe che esistano spirali positive di relazioni tra risorse lavorative, vigore, dedizione, proattività lavorativa e risorse personali; tali variabili sembrano influenzarsi a vicenda in modo dinamico (Hobfoll, 2011). Il work engagement, infatti, sarebbe direttamente influenzato da alcune caratteristiche individuali, le quali, al contempo, avrebbero anche funzione moderatrice degli effetti delle richieste lavorative (Bakker & Demerouti, 2007). L’ottimismo, ad esempio, è risultato essere associato a un maggiore coinvolgimento dei dipendenti sia direttamente che indirettamente, attraverso l’attenuazione degli effetti negativi della perdita di risorse lavorative dovute ad eccessive richieste (Mache et al., 2014).

Infine, uno studio ha rilevato che le pratiche di gestione delle risorse umane improntate sullo sviluppo delle competenze di carriera influenzano positivamente la proattività dei dipendenti (Van Veldhoven e Dorenbosch, 2008). Analogamente, le opportunità di carriera mostrano un'associazione positiva sia con l'iniziativa lavorativa che con l'apprendimento attivo. Inoltre, sembrerebbe che, ai fini dello studio dell'efficacia organizzativa, il costrutto del work engagement sia maggiormente predittivo rispetto a concetti di performance più passivi come la soddisfazione lavorativa (Dorenbosch, 2009).

### *2.3.2 Cultura aziendale e clima organizzativo*

Il QEEW è stato utilizzato per studiare modelli di cultura e clima organizzativi. Ad esempio, è stato utilizzato per rendere operativo il modello dei valori concorrenti di Quinn e Rohrbaugh (1983), secondo cui esistono quattro tipi di cultura organizzativa in base all'attenzione posta dall'organizzazione su due dimensioni di valori opposte: flessibilità contro stabilità, e orientamento interno contro esterno. Pertanto, i quattro tipi di cultura

possibili sono: una cultura dei sistemi aperti, che enfatizza l'innovazione; una cultura degli obiettivi razionali, che enfatizza la chiarezza dei ruoli e degli obiettivi organizzativi, nonché l'efficacia nel raggiungimento degli stessi; una cultura del processo interno, che enfatizza la fluidità di operazioni e controlli interni; e infine una cultura delle relazioni umane, che enfatizza i buoni rapporti sociali all'interno dell'organizzazione. Il QEEW fornisce scale che possono misurare tutti e quattro i tipi di cultura e, infatti, diversi studi hanno utilizzato lo strumento per misurare i tipi di clima culturale di Quinn e Rohrbaugh (1983). I risultati indicano che la percezione di una cultura delle relazioni umane ha un effetto positivo sull'impegno dei dipendenti e sulle loro prestazioni, e che il tipo di cultura dei sistemi aperti è associato negativamente al comportamento lavorativo proattivo. Tuttavia, la cultura dell'obiettivo razionale, così come la cultura delle relazioni umane, hanno mostrato associazioni positive con comportamenti lavorativi proattivi (Van Veldhoven et al., 2015). È sorprendente che il tipo culturale ipoteticamente più favorevole all'innovazione e alla flessibilità (quello dei sistemi aperti) sia invece accompagnato da un'iniziativa relativamente bassa da parte dei dipendenti. Ciò sembrerebbe confermare quello che alcuni autori hanno definito il “paradosso dell'iniziativa” (Frese & Fay, 2001): quando l'organizzazione istituzionalizza l'iniziativa, i comportamenti ad essa associati sono già innescati e direzionati dalle iniziative organizzative, di conseguenza il senso di iniziativa personale dei dipendenti diminuisce.

Un ulteriore modello comunemente utilizzato nell'area della ricerca sul clima organizzativo è il modello del clima organizzativo di Kopelman, Brief e Guzzo (1990). Gli autori hanno identificato cinque dimensioni del clima organizzativo, necessarie per prestazioni organizzative ottimali: enfasi sugli obiettivi, enfasi sui mezzi, orientamento alla ricompensa, supporto ai compiti e supporto socio-emotivo. Van de Voorde e colleghi (2010) illustrano come queste cinque dimensioni possono essere rese operative utilizzando le scale QEEW. Come misura dell'enfasi sull'obiettivo e sui mezzi sono state utilizzate le dimensioni della qualità e dell'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi. La scala della soddisfazione per la propria retribuzione è stata utilizzata per misurare l'orientamento alla ricompensa. Per le dimensioni del supporto al compito e del supporto socio-emotivo sono state utilizzate le scale che misurano la cooperazione, le relazioni tra colleghi e gli stimoli da parte dei superiori. Lo studio ha confermato che è un clima organizzativo positivo e funzionale a

prevedere buone performance finanziarie, e non il contrario, in linea con il modello di Kopelman e colleghi (1990).

### *2.3.3 Leadership*

Il QEEW può essere utilizzato nella ricerca sulla leadership? Sebbene non sia specificamente progettato per rendere operative le questioni di leadership, dal momento che non contiene scale appositamente costruite sulla base delle diverse concettualizzazioni che si sono susseguite negli anni, il QEEW ne copre tuttavia degli aspetti che sono rilevanti nella maggior parte degli studi circa gli attuali contesti lavorativi e organizzativi. Si tratta, nello specifico, di tre aspetti relativi alla percezione dei dipendenti in tema di leadership: il supporto da parte dei superiori, gli stimoli da essi forniti e la partecipazione ai processi decisionali. Ci si aspetta, pertanto, che quando la leadership tende verso un approccio autoritario o non etico, ciò si rifletta in una certa misura anche nelle tre dimensioni sopracitate, perché in tali casi è più probabile che i dipendenti sperimentino bassi livelli di ispirazione, sostegno e opportunità di partecipazione. Allo stesso modo, anche i punteggi ad altre scale del QEEW potrebbero essere condizionati dagli effetti di una leadership problematica, la quale potrebbe produrre, ad esempio, bassa autonomia, mancanza di comunicazione, insoddisfazione per la propria retribuzione e poca chiarezza sul proprio ruolo (Van Veldhoven et al., 2015).

Uno studio volto a indagare le performance di alcune società finanziarie ha utilizzato diverse scale del QEEW, tra cui quella relativa alla valutazione degli stimoli da parte dei superiori, per verificare se esistessero delle relazioni tra la variabile e l'outcome, rilevando che a punteggi elevati sulla dimensione del supporto da parte dei leader corrispondevano performance significativamente migliori (Van de Voorde et al., 2010). Misurare il livello di supporto sociale da parte dei leader e il clima generale della relazione tra supervisori e sottoposti si è rivelato utile anche negli studi sul benessere dei dipendenti, dal momento che i livelli di salute mentale sono risultati essere positivamente correlati alla qualità delle relazioni con i propri superiori (Van Veldhoven et al., 2015). Il supporto da parte del supervisore, inoltre, è stato associato positivamente anche alla soddisfazione sul lavoro, al piacere provato nello svolgere i compiti lavorativi, al work engagement e alle prestazioni organizzative (Bakker et al., 2010). Alcuni studi hanno anche dimostrato che gli effetti positivi del supporto da parte dei supervisori sono più forti quando determinate richieste

lavorative (ad esempio ritmo e carico di lavoro e richieste emotive) sono elevate (Bakker et al., 2010). Ciò è coerente con l'idea che le risorse lavorative promuovano il benessere dei dipendenti, specialmente quando i dipendenti sono sfidati dal loro livello di richieste lavorative (Bakker et al., 2007). Al contrario, bassi livelli di supporto percepito sono stati associati a sintomi di depressione (Boschman et al., 2013), problemi di salute (De Raeve et al., 2008), turnover (Sluiter et al., 2003), cinismo e bassa efficacia professionale (Bakker et al., 2003).

Infine, un altro fattore relativo alla leadership che è possibile misurare attraverso il QEEW riguarda il livello di partecipazione percepito dai dipendenti nel loro ambiente di lavoro. Il questionario, infatti, incorpora una serie di scale che misurano il modo in cui i dipendenti sono coinvolti nelle attività quotidiane delle organizzazioni, incluse – ma non limitate a – le opportunità di partecipazione ai processi decisionali aziendali e la qualità della comunicazione. I risultati degli studi che hanno utilizzato queste due scale suggeriscono che diverse variabili relative al benessere dei dipendenti possono essere previste dal loro livello di partecipazione. Alcune ricerche, ad esempio, hanno rilevato che punteggi elevati alla scala della partecipazione erano associati a soddisfazione lavorativa, engagement (Bakker et al., 2010), comportamenti di cittadinanza organizzativa (Van Yperen et al., 1999) e alla diminuzione dell'esaurimento emotivo (Le Blanc et al., 2007). Infine, è emerso che l'effetto della partecipazione era più forte quando le richieste di lavoro erano elevate (Bakker et al., 2010), confermando ancora una volta la tesi secondo cui alcune richieste lavorative sfidanti possono condurre a esiti motivazionali (Cavanaugh et al., 2000; Bakker et al., 2007).

#### *2.3.4 Innovazione*

Il QEEW è stato utilizzato per esplorare gli antecedenti del comportamento lavorativo innovativo nei dipendenti. Basandosi sul modello Demand-Control di Karasek (1979), sono stati studiati gli effetti di interazione tra il controllo sul proprio lavoro e determinate richieste lavorative (De Spiegelaere et al., 2012). I risultati hanno indicato che i dipendenti avevano maggiori probabilità di mostrare un comportamento lavorativo innovativo quando sperimentavano un buon livello di controllo sul proprio lavoro, ma in condizioni poco impegnative, quando, cioè, le richieste lavorative non erano soverchianti. In un altro studio sulle risorse lavorative le scale sulla relazione con i colleghi, la relazione con il superiore, l'autonomia lavorativa, la varietà del lavoro, le opportunità di apprendimento e le possibilità



di carriera sono state combinate per creare un indicatore aggregato delle risorse lavorative (Van Veldhoven et al., 2015). I risultati hanno mostrato che i dipendenti con punteggi elevati negli indicatori di risorse lavorative avevano maggiori probabilità di comportarsi in modo innovativo nello svolgimento del proprio lavoro. Inoltre, anche le richieste di lavoro, misurate attraverso la scala “ritmo e carico di lavoro”, hanno mostrato un piccolo effetto positivo sui comportamenti innovativi, suggerendo che nel contesto di questa ricerca hanno agito come stressor sfidanti (Cavanaugh et al., 2000). Ciò potrebbe suggerire che i partecipanti allo studio avessero bisogno di una certa quantità di carico e pressione lavorativa per essere creativi, posto un alto livello di risorse lavorative (Bammens, 2015).

### *2.3.5 Turnover e assenteismo*

Numerosi studi hanno utilizzato il QEEW per misurare il turnover e/o i suoi antecedenti e correlati, come l’assenteismo. Ad esempio, la ricerca ha dimostrato che il turnover (o le intenzioni di cambiare lavoro) può essere previsto partendo dalla rilevazione di richieste lavorative come il ritmo e il carico di lavoro (Geurts et al., 2003; Demerouti et al., 2004; Bakker & Demerouti, 2007), richieste fisiche (De Croon et al., 2004; Sonnentag & Zijlstra, 2006), richieste emotive (Skaalvik & Skaalvik, 2011; Van Dam et al., 2013) e dalla mancanza di supporto da parte dei superiori (De Croon et al., 2004; Kossek et al., 2011).

Sono state verificate anche relazioni indirette tra le richieste di lavoro e il turnover, ad esempio attraverso il bisogno di recupero dei dipendenti (Kinnunen et al., 2010) o attraverso il mobbing sul posto di lavoro (Hauge et al., 2010). Anche altre variabili sono risultate predittive del turnover o delle sue intenzioni, così come misurato dal QEEW: burnout (Leiter & Maslach, 1988), scarso piacere nello svolgimento delle proprie mansioni lavorative (De Croon et al., 2004), insoddisfazione lavorativa (Harter et al., 2002; Skaalvik & Skaalvik, 2011), emozioni negative (Zapf et al., 2021), un futuro incerto (De Croon et al., 2004; Kinnunen et al., 2010; Hu & Schaufeli, 2011), e aspettative di carriera non soddisfatte (Adkins et al., 2001; Houkes et al., 2003; Proost et al., 2012).

Le risorse lavorative, invece, sembrano diminuire le intenzioni di turnover dei dipendenti (Bakker & Demerouti, 2007). La letteratura indica, in particolare, la possibilità di esercitare un controllo sul proprio lavoro come predittore di basse intenzioni di turnover (De Croon et al., 2004; Bakker et al., 2005; Hauge et al., 2010). Ulteriori evidenze rintracciano minore turnover quando il supporto sociale è elevato (Winter & Sarros, 2002) e quando sono presenti

molte opportunità di apprendimento (Proost et al., 2012). Inoltre, le opportunità di apprendimento sembrano indebolire l'influenza delle aspettative di carriera non soddisfatte sulle intenzioni di turnover (Proost et al., 2012). Ciò significa che i dipendenti con molte opportunità di apprendimento nel loro lavoro hanno meno probabilità di lasciare l'organizzazione, anche se le loro aspettative di carriera non sono soddisfatte.

Per quanto concerne l'assenteismo, possibile antecedente e correlato del turnover, sembra che le richieste di lavoro, così come teorizzate dal modello JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), siano indirettamente predittive della durata dell'assenza (Bakker et al., 2003), mentre i dipendenti con elevate risorse lavorative a propria disposizione (e livelli più alti di work engagement) hanno mostrato di assentarsi meno frequentemente. Un ampio studio su assenteismo e turnover che ha utilizzato quindici scale del QEEW ha dimostrato che un elevato bisogno di recupero, nonché punteggi elevati in termini di ritmo e carico di lavoro, carico emotivo, sforzo fisico e scarsa varietà di compiti, sono associati a periodi di assenze più elevati (De Croon et al., 2004) e, sul lungo periodo, a maggiori tassi di turnover (Sluiter et al., 2003), coerentemente con le aspettative teoriche basate sul modello Effort-Recovery (Meijman & Mulderr, 1998). L'evidenza empirica suggerisce che le scale QEEW che misurano in particolare le richieste di lavoro, le risorse lavorative e la necessità di recupero possono essere utili nella previsione della frequenza e della durata dell'assenza (Duijts et al., 2006; Mohren et al., 2005; Robroek et al., 2012).

#### **2.4 Il QEEW in relazione a variabili individuali**

Nel corso degli anni, il QEEW è stato utilizzato in studi che hanno affiancato la rilevazione dei dati tramite strumenti self-report alla raccolta di parametri fisiologici. Ad esempio, da uno studio che ha indagato la relazione tra indicatori soggettivi di stress e parametri psico-neuroendocrini è emerso che le donne con un elevato bisogno di recupero mostravano livelli significativamente più bassi di secrezione serale di cortisolo nella saliva (Rydstedt et al., 2009). Un altro studio ha evidenziato, rispettivamente, delle associazioni positive tra il livello di adrenalina misurato durante il lavoro e il bisogno di recupero dei lavoratori (misurato tramite l'apposita scala del QEEW) e delle associazioni negative tra la necessità di recupero e i livelli di cortisolo misurati al secondo giorno senza lavoro (Sluiter et al., 2003). Un ulteriore studio condotto su un campione di operatori sanitari dei centri per l'infanzia, invece, ha scoperto che, contrariamente alle aspettative, livelli più elevati di

cortisolo non hanno mediato la relazione tra le esigenze fisiche e le prestazioni dei dipendenti (De Schipper et al., 2009). Nel complesso, comunque, i risultati in quest'area sembrerebbero ancora piuttosto limitati sia nel numero che nella coerenza dei risultati.

Per quanto riguarda le caratteristiche sociodemografiche, alcune variabili tipicamente inserite nelle ricerche come variabili di controllo, quali ad esempio il livello di istruzione, la posizione lavorativa, il sesso e l'età, sono state spesso associate alle scale del QEEW. Sembrerebbe che i livelli di ritmo e carico di lavoro e la necessità di recupero aumentino all'aumentare dei livelli di istruzione e di posizione lavorativa (Van Veldhoven, 2008). Anche l'età sembra influire sulla necessità di recupero (Kiss et al., 2008) e sulla salute generale (Pace et al., 2023); così come il genere influisce sulla percezione del carico lavorativo, dell'interferenza lavoro-famiglia, sui disturbi di salute legati allo sforzo e sulla necessità di recupero, con livelli più problematici per le donne piuttosto che per gli uomini (Van Veldhoven & Beijer, 2012; Pace & Sciotto, 2022).

## CAPITOLO 3

### QEEW 2.0: L'ADATTAMENTO ITALIANO

La versione finale del QEEW 2.0 contiene 42 scale di valutazione dei fattori relativi al contenuto e al contesto del lavoro e 3 scale diagnostiche aggiuntive per la misurazione di fattori psicosomatici (qualità del sonno, stanchezza e reazioni emotive durante il lavoro). Il questionario è stato tradotto in italiano nella sua interezza. Ai fini del presente lavoro di tesi, tuttavia, sono state testate solo le scale che attengono alla valutazione dei rischi psicosociali. Tra le 42 scale presenti, è stato scelto di escludere la scala relativa alla qualità, ossia la propensione dell'azienda ad attenzionare la qualità dei prodotti che produce. Le ragioni della scelta di non includerla nell'analisi riguardano la poca attinenza dei contenuti e degli obiettivi della scala con le caratteristiche delle professioni svolte dal campione raccolto, e ciò avrebbe rappresentato un grave limite alla validità delle risposte agli item e, conseguentemente, ai risultati dell'analisi fattoriale.

#### **3.1 Traduzione**

Per la traduzione degli item aggiunti alla versione 2.0 del QEEW, di cui dunque non esisteva una precedente traduzione in italiano (Pace et al., 2010; Pace et al., 2013), è stato utilizzato il metodo back-translation (Brislin, 1970). In primo luogo, gli item sono stati tradotti in modo indipendente da due ricercatori bilingue esperti in psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Le due traduzioni italiane sono state poi confrontate per giungere a un'unica versione, che è stata poi nuovamente tradotta in inglese da un altro ricercatore non coinvolto nello studio o nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Le versioni originali e back-translated sono state infine confrontate per raggiungere un consenso.

La versione finale degli item tradotti in italiano è riportata in Appendice. Non è stato possibile riportare la versione originale del QEEW 2.0 in quanto protetta da copyright. SKB, che ne detiene la proprietà intellettuale, ne concede la consultazione e l'utilizzo solo previa richiesta e ai soli fini di ricerca.

#### **3.2 Campionamento**

Il primo campione raccolto per un iniziale studio esplorativo consiste di 191 soggetti (62% femmine e 38% maschi), con un'età media di 45 anni (DS = 12), contattati per e-mail e invitati a partecipare allo studio attraverso un link che rimandava al questionario nella sua forma completa, presentato tramite la funzione Moduli di Google. La risposta a ogni item era obbligatoria, pertanto non sono presenti casi di risposte mancanti. L'ordine di presentazione degli item veniva automaticamente mescolato dal software stesso, per evitare che item appartenenti alla stessa scala venissero presentati di seguito.

La raccolta dei dati è avvenuta in vari momenti dal 2021 al 2022, evitando per quanto possibile i mesi eccessivamente influenzati dalle misure di contenimento della pandemia da Covid-19, per evitare l'influsso di forme di lavoro alternative (ad esempio, il lavoro da remoto) sulle risposte. Per maggior chiarezza, tuttavia, una nota inserita ad inizio questionario invitava i partecipanti a rispondere pensando al proprio lavoro usuale.

Il 63% del campione lavora in un'organizzazione pubblica e il 37% in aziende del settore privato. Il 20% ha dichiarato di svolgere prevalentemente funzioni di front office, ossia di stretto e frequente contatto con il pubblico (utenza, clientela, pazienti, alunni, ecc.), il 28% ha dichiarato di svolgere prevalentemente attività di back office, con pochi o assenti contatti con il pubblico, mentre il restante 52% ha dichiarato di svolgere entrambe le tipologie di funzioni. Il 77% ha un contratto a tempo indeterminato, il 17% un contratto a tempo determinato con buone probabilità di rinnovo, mentre il restante 6% un contratto a tempo determinato con poche o non chiare possibilità di rinnovo. Al tempo della somministrazione l'11% dei partecipanti lavorava da meno di un anno, il 32% da 1 a 8 anni, il 7% da un periodo compreso tra gli 8 e i 14 anni, e il restante 50% dei soggetti lavorava da più di 14 anni.

Infine, per quanto riguarda il settore lavorativo, il 19% del campione svolge un lavoro di amministrazione, gestione e finanza, il 14% si occupa di servizi per il lavoro e gestione delle risorse umane, un altro 14% lavora nel settore dell'istruzione e della formazione, il 9% lavora nel settore giustizia, difesa e sicurezza, l'8% lavora nel settore industriale, un altro 8% nel settore IT, digital e marketing, il 7% si occupa di cultura, editoria e spettacolo, il 6% lavora nel settore sanitario, un 3% lavora nel settore del turismo, della ricettività e della ristorazione, un altro 3% lavora nel settore edilizio, un ulteriore 3% lavora nel settore dei servizi alla persona e del benessere, un altro 3% si occupa di distribuzione commerciale, trasporti e logistica, il 2% si occupa di sport e attività ricreative e infine l'1% del campione lavora nel settore dell'agricoltura, dell'allevamento e della silvicoltura.

### 3.3 Analisi fattoriale confermativa

Poiché la struttura fattoriale del QEEW 2.0 originale è stata stabilita e ampiamente verificata in diversi gruppi target (Van Veldhoven et al., 2015), ho scelto di confermare la struttura fattoriale della nuova misura con l'analisi fattoriale confermativa (CFA), che è l'approccio appropriato quando si mira a convalidare una struttura fattoriale già teoricamente presunta. È stato utilizzato Mplus 8 e la massima verosimiglianza come metodo di stima. In linea con i risultati dello studio originale, dunque, è stato testato un modello a 41 fattori in cui ogni item satura sulla rispettiva dimensione ed è libero di correlare l'un l'altro. La tabella 1 riporta le medie, le deviazioni standard, i factor loadings e gli errori standard di ciascun item.

**Tabella 1.** Medie, deviazioni standard e factor loadings degli item della versione italiana del QEEW 2.0 (N = 191).

<b>Item</b>	<b>Media</b>	<b>Deviazione Std.</b>	<b>Std. Factor Loading</b>	<b>Errore Std.</b>
<i>Sezione 1 – Il mio lavoro</i>				
F1 – Variabilità				
Var1	2.72	0.873	0.268	0.076
Var2	3.05	0.893	0.783	0.039
Var3	2.65	1.080	0.782	0.039
Var4	2.96	0.857	0.443	0.067
F2 – Indipendenza				
Ind1	2.41	1.161	0.488	0.066
Ind2	2.79	0.907	0.737	0.046
Ind3	2.65	0.905	0.678	0.051
Ind4	2.80	0.938	0.774	0.043
F3 – Opportunità di apprendimento				
Oap1	3.05	0.869	0.664	0.047
Oap2	2.71	0.993	0.705	0.044
Oap3	2.71	0.938	0.861	0.030
F4 – Ritmo e carico di lavoro				
Rcl1	2.69	0.842	0.629	0.066
Rcl2	2.47	0.983	0.605	0.068

Rcl3	2.44	0.837	0.424	0.069
Rcl4	1.88	0.704	0.667	0.052
Rcl5	1.90	0.754	0.631	0.061
Rcl6	2.06	0.812	0.587	0.068
F5 – Carico emotivo				
Cem1	2.41	1.042	0.718	0.046
Cem2	2.09	0.939	0.708	0.046
Cem3	2.66	0.959	0.599	0.055
Cem4	2.29	0.915	0.520	0.061
Cem5	1.94	0.886	0.641	0.051
F6 – Carico mentale				
Cme1	3.30	0.864	0.759	0.037
Cme2	3.38	0.772	0.801	0.034
Cme3	3.31	0.758	0.747	0.038
Cme4	3.42	0.742	0.849	0.029
F7 – Sforzo fisico				
Sfrz1	1.60	0.894	0.828	0.030
Sfrz2	1.83	0.908	0.800	0.033
Sfrz3	1.63	0.866	0.874	0.027
F8 – Complessità del lavoro				
Cplx1	1.94	0.792	0.656	0.051
Cplx2	1.98	0.833	0.748	0.044
Cplx3	1.60	0.695	0.726	0.046
F9 – Chiarezza di compiti e ruoli				
Chia1	3.02	0.781	0.589	0.058
Chia2	3.36	0.768	0.646	0.055
Chia3	3.39	0.679	0.795	0.044
Chia4	2.98	0.732	0.582	0.058
F10 – Cambiamenti nei compiti				
Camb1	1.78	0.743	0.786	0.036
Camb2	1.80	0.698	0.832	0.032
Camb3	1.81	0.760	0.772	0.038
F11 – Problemi con le mansioni				

Pmc1	2.10	0.758	0.736	0.039
Pmc2	2.02	0.827	0.689	0.044
Pmc3	1.97	0.807	0.797	0.033
Pmc4	2.06	0.776	0.783	0.034
Pmc5	1.73	0.844	0.632	0.049
F12 – Feedback				
Feed1	2.64	0.852	0.656	0.048
Feed2	2.53	0.838	0.805	0.033
Feed3	2.82	0.894	0.623	0.051
Feed4	2.60	0.882	0.757	0.037
Feed5	2.34	0.909	0.795	0.035
Feed6	2.16	0.904	0.596	0.053
F13 – Organizzazione del lavoro				
Org1	2.65	0.758	0.335	0.076
Org2	2.20	0.736	0.453	0.070
Org3	2.18	0.761	0.632	0.059
Org4	2.41	0.789	0.523	0.068
Org5	2.15	0.781	0.414	0.073
Org6	2.29	0.818	0.513	0.065
F14 – Opportunità di contatto				
Opco1	2.31	0.891	0.721	0.056
Opco2	2.71	0.850	0.956	0.039
Opco3	2.87	0.874	0.651	0.049
F15 – Significatività del lavoro				
Sign1	3.36	0.649	0.620	0.048
Sign2	3.45	0.621	0.606	0.049
Sign3	3.32	0.753	0.755	0.034
Sign4	3.38	0.707	0.672	0.043
Sign5	2.91	0.941	0.799	0.029
Sign6	3.05	0.893	0.788	0.031
Sign7	3.01	0.929	0.803	0.029
Sign8	2.93	0.861	0.648	0.045
Sign9	3.03	0.858	0.743	0.036



Sign10	3.18	0.795	0.753	0.034
--------	------	-------	-------	-------

*Sezione 2 – La mia organizzazione*

F16 – Relazioni con i superiori

Rsup1	2.79	0.899	0.804	0.033
Rsup2	2.89	0.848	0.766	0.038
Rsup3	2.84	0.788	0.860	0.026
Rsup4	1.81	0.788	0.341	0.068
Rsup5	2.95	0.745	0.774	0.035
Rsup6	1.69	0.797	0.283	0.071

F17 – Stimoli dai superiori

Stsup1	2.33	0.930	0.843	0.026
Stsup2	2.66	0.896	0.772	0.034
Stsup3	2.68	1.010	0.863	0.023
Stsup4	2.40	0.962	0.782	0.032

F18 – Partecipazione

Par1	2.85	0.864	0.850	0.026
Par2	2.69	0.885	0.727	0.039
Par3	2.83	0.880	0.830	0.029
Par4	2.50	0.928	0.523	0.057

F19 – Relazioni con i colleghi

Rcol1	2.96	0.770	0.825	0.032
Rcol2	3.06	0.772	0.833	0.031
Rcol3	3.27	0.709	0.790	0.035
Rcol4	1.71	0.779	0.185	0.076
Rcol5	3.18	0.740	0.706	0.044
Rcol6	1.66	0.763	0.273	0.073

F20 – Comunicazione

Com1	2.70	0.852	0.735	0.040
Com2	2.72	0.891	0.817	0.033
Com3	2.63	0.895	0.746	0.036

F21 – Cooperazione tra settori

Coop1	2.60	0.820	0.875	0.024
Coop2	2.61	0.766	0.877	0.024

Coop3	2.53	0.826	0.746	0.037
-------	------	-------	-------	-------

F22 – Funzionamento del team

Team1	3.23	0.703	0.713	0.039
-------	------	-------	-------	-------

Team2	3.29	0.758	0.710	0.039
-------	------	-------	-------	-------

Team3	3.15	0.788	0.700	0.040
-------	------	-------	-------	-------

Team4	3.04	0.702	0.757	0.034
-------	------	-------	-------	-------

Team5	2.88	0.775	0.715	0.039
-------	------	-------	-------	-------

Team6	2.92	0.790	0.679	0.042
-------	------	-------	-------	-------

Team7	2.84	0.814	0.760	0.034
-------	------	-------	-------	-------

Team8	2.86	0.847	0.781	0.032
-------	------	-------	-------	-------

F23 – Innovazione

Inn1	2.70	0.822	0.832	0.030
------	------	-------	-------	-------

Inn2	2.81	0.844	0.794	0.034
------	------	-------	-------	-------

Inn3	2.71	0.905	0.711	0.041
------	------	-------	-------	-------

Inn4	2.68	0.912	0.759	0.037
------	------	-------	-------	-------

F24 – Orientamento al cliente

Orc11	3.23	0.688	0.826	0.033
-------	------	-------	-------	-------

Orc12	3.23	0.730	0.829	0.032
-------	------	-------	-------	-------

Orc13	2.97	0.784	0.680	0.046
-------	------	-------	-------	-------

F25 – Chiarezza degli obiettivi organizzativi

Ob1	3.00	0.814	0.772	0.034
-----	------	-------	-------	-------

Ob2	3.08	0.610	0.650	0.046
-----	------	-------	-------	-------

Ob3	3.00	0.814	0.745	0.036
-----	------	-------	-------	-------

Ob4	2.84	0.846	0.839	0.027
-----	------	-------	-------	-------

F26 – Efficacia nel raggiungimento degli obiettivi

Eff1	2.80	0.902	0.742	0.038
------	------	-------	-------	-------

Eff2	2.87	0.845	0.780	0.035
------	------	-------	-------	-------

Eff3	2.89	0.848	0.672	0.045
------	------	-------	-------	-------

Eff4	2.98	0.814	0.729	0.040
------	------	-------	-------	-------

*Sezione 3 – Risorse Umane*

F27 – Lavoro e recupero

Orlav1	2.16	1.118	0.636	0.057
--------	------	-------	-------	-------

Orlav2	2.57	1.002	0.623	0.059
--------	------	-------	-------	-------

Orlav3	2.24	0.867	0.784	0.050
Orlav4	1.53	0.724	0.197	0.081
Orlav5	2.74	0.942	0.431	0.076
Orlav6	2.80	0.803	0.505	0.071
Orlav7	1.94	0.844	0.362	0.078
F28 – Attenzione al benessere				
Att1	2.46	0.944	0.380	0.065
Att2	2.62	0.880	0.915	0.017
Att3	2.63	0.884	0.924	0.016
Att4	2.91	0.857	0.732	0.037
Att5	2.88	0.935	0.667	0.044
F29 – Personale				
Hr1	2.24	1.006	0.855	0.085
Hr2	2.37	0.990	0.867	0.086
Hr3	2.60	0.999	0.169	0.077
F30 – Certezza sul futuro				
Cert1	3.39	0.792	0.795	0.030
Cert2	3.33	0.815	0.912	0.021
Cert3	3.22	0.873	0.919	0.020
F31 – Possibilità di carriera				
Pca1	2.34	1.017	0.804	0.031
Pca2	2.38	0.998	0.737	0.039
Pca3	2.23	1.026	0.843	0.027
F32 – Sviluppo di carriera				
Svca1	2.55	0.915	0.684	0.042
Svca2	2.27	1.026	0.915	0.019
Svca3	2.20	0.971	0.849	0.025
F33 – Remunerazione				
Rem1	2.20	1.006	0.903	0.022
Rem2	2.53	0.928	0.770	0.034
Rem3	2.07	0.990	0.845	0.027

*Sezione 4 – Me stesso*

F34 – Apprendimento attivo

App1	3.42	0.667	0.749	0.041
App2	3.38	0.707	0.698	0.046
App3	3.31	0.691	0.813	0.036
App4	3.31	0.610	0.638	0.052

F35 – Iniziativa nel lavoro

Iniz1	2.97	0.852	0.640	0.053
Iniz2	3.07	0.782	0.819	0.041
Iniz3	3.21	0.697	0.755	0.044

*Sezione 5 – Vitalità*

F36 – Energia durante il lavoro

Eng1	3.10	0.781	0.799	0.033
Eng2	3.00	0.768	0.831	0.030
Eng3	2.94	0.762	0.818	0.031
Eng4	2.83	0.790	0.645	0.048
Eng5	2.58	0.925	0.547	0.056

F37 – Necessità di recupero

Nrec1	2.35	0.844	0.624	0.048
Nrec2	2.55	0.868	0.894	0.023
Nrec3	2.56	0.903	0.850	0.026
Nrec4	2.31	0.908	0.670	0.045
Nrec5	1.95	0.890	0.537	0.057
Nrec6	2.33	0.930	0.653	0.047

F38 – Distaccarsi dal lavoro

Det1	2.48	0.857	0.788	0.072
Det2	2.29	0.838	0.298	0.077
Det3	2.21	0.869	0.774	0.072

F39 – Piacere nel lavoro

Pnl1	2.92	0.929	0.814	0.032
Pnl2	2.09	1.091	0.732	0.041
Pnl3	2.79	1.016	0.227	0.073
Pnl4	3.21	0.877	0.805	0.032
Pnl5	1.92	0.931	0.653	0.049

F40 – Coinvolgimento

Cnv1	2.66	0.854	0.690	0.042
Cnv2	2.85	0.854	0.838	0.027
Cnv3	2.76	0.890	0.864	0.024
Cnv4	2.66	0.947	0.741	0.037
Cnv5	2.34	1.007	0.313	0.069
Cnv6	2.77	0.921	0.764	0.035
F41 – Intenzione di rimanere				
Stay1	3.15	0.896	0.544	0.055
Stay2	2.07	1.059	0.929	0.023
Stay3	1.85	1.000	0.897	0.024

Nota. Tutti i factor loadings sono significativi a  $p < 0.01$

Dall'analisi fattoriale confermativa sono emersi dei factor loadings sotto la soglia di tolleranza ( $\leq 0.30$ ). Dal momento che le saturazioni descrivono la forza di una relazione, i valori di saturazione sotto la soglia di accettabilità escludono l'esistenza di una relazione tra l'item e il fattore a cui è associato. L'analisi sul campione suggerirebbe, pertanto, di eliminare alcuni item. Nello specifico, gli item che sembrano non funzionare nel campione utilizzato in questo studio sono: l'item 1 della scala "variabilità", l'item 6 della scala "relazioni con i superiori", gli item 4 e 6 della scala "relazioni con i colleghi", l'item 4 della scala "lavoro e recupero", l'item 3 della scala "personale", l'item 2 della scala "distaccarsi dal lavoro" e l'item 3 della scala "piacere nel lavoro".

Essendo una prima analisi esplorativa su un campione molto esiguo, tuttavia, si consiglia di esercitare cautela nella lettura di questi dati. Le ragioni dei valori di saturazione molto bassi in questi item possono essere molteplici. È possibile che questi item siano stati mal interpretati, e ciò potrebbe dipendere da una cattiva traduzione, da una non precisa corrispondenza tra il contenuto degli item e il contenuto del proprio lavoro, oppure da una sovrapposizione a livello contenutistico tra l'item specifico e altri item simili appartenenti alla stessa scala. È impossibile fare a meno di notare, ad esempio, che la maggioranza degli item in questione siano *item reverse*, ossia con contenuto orientato in direzione opposta al costrutto che si intende misurare (per cui punteggi bassi nell'item saranno verosimilmente il riflesso di alti livelli di costrutto, e viceversa). Tendenzialmente lo scopo di questa tipologia di item all'interno dei questionari è quello di contrastare l'acquiescenza, ossia la propensione a mostrarsi d'accordo con l'item indipendentemente dal contenuto, oppure set di risposte

non contingenti, ossia la tendenza a rispondere in maniera inaccurata, senza pensare o leggere il contenuto degli item, per mancanza di motivazione o stanchezza. Il fatto che item reverse mostrino valori sottosoglia, pertanto, potrebbe indicare automatismo nelle risposte ottenute, il che ha impedito ai soggetti di prestare attenzione al contenuto specifico dell'item.

Per tali motivi, i risultati ottenuti attengono specificamente al campione utilizzato ed è pertanto sconsigliabile trarre inferenze generali sul cattivo funzionamento degli item in questione nel misurare i costrutti ad essi associati prima di ulteriori verifiche con altri campioni e/o in altre condizioni di somministrazione.

### 3.3.1 Indici di validità

Per valutare l'affidabilità di ciascuna scala sono stati utilizzati due indici tra i più comunemente usati nella statistica applicata alle scienze sociali, l'alpha di Cronbach e l'omega di McDonald. Sono considerati accettabili valori pari o superiori a 0.60 per entrambi gli indici di coerenza interna (Chiorri, 2011). La tabella 2 riporta gli indici di validità per ciascun fattore. Nel complesso, i risultati confermano la validità di costrutto e la struttura fattoriale proposta.

**Tabella 2.** Indici di validità interna delle scale della versione italiana del QEEW 2.0 (N = 191).

Scala	Validità	
	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
1. Variabilità	0.681	0.718
2. Indipendenza	0.744	0.767
3. Opportunità di apprendimento	0.797	0.798
4. Ritmo e carico di lavoro	0.756	0.765
5. Carico emotivo	0.773	0.776
6. Carico mentale	0.866	0.869
7. Sforzo fisico	0.871	0.873
8. Complessità del lavoro	0.750	0.754
9. Chiarezza di compiti e ruoli	0.748	0.754
10. Cambiamenti nei compiti	0.836	0.839
11. Problemi con le mansioni	0.847	0.850
12. Feedback	0.853	0.857

13. Organizzazione del lavoro	0.657	0.659
14. Opportunità di contatto	0.811	0.826
15. Significatività del lavoro	0.914	0.916
16. Relazioni con i superiori	0.829	0.844
17. Stimoli dai superiori	0.863	0.866
18. Partecipazione	0.821	0.830
19. Relazioni con i colleghi	0.867	0.869
20. Comunicazione	0.819	0.822
21. Cooperazione tra settori	0.866	0.872
22. Funzionamento del team	0.884	0.885
23. Innovazione	0.853	0.857
24. Orientamento al cliente	0.815	0.823
25. Chiarezza degli obiettivi organizzativi	0.839	0.843
26. Efficacia nel raggiungimento degli obiettivi	0.821	0.822
27. Lavoro e recupero	0.730	0.740
28. Attenzione al benessere	0.837	0.859
29. Personale	0.852	0.852
30. Certezza sul futuro	0.907	0.909
31. Possibilità di carriera	0.842	0.843
32. Sviluppo di carriera	0.855	0.860
33. Remunerazione	0.877	0.878
34. Apprendimento attivo	0.813	0.816
35. Iniziativa nel lavoro	0.767	0.786
36. Energia durante il lavoro	0.842	0.853
37. Necessità di recupero	0.862	0.864
38. Distaccarsi dal lavoro	0.755	0.755
39. Piacere nel lavoro	0.840	0.842
40. Coinvolgimento	0.848	0.864
41. Intenzione di rimanere	0.827	0.844

---

### 3.3.2 Limiti e ricerche future

Le analisi finora riportate appartengono ad un primo studio esplorativo, condotto su un campione esiguo e di convenienza. Prima di giungere ad una vera e propria validazione della

traduzione italiana dello strumento, pertanto, sono necessarie analisi aggiuntive che prendano in considerazione campioni più ampi e stratificati e che tengano conto dell'eventuale effetto interveniente di altre variabili, come l'età, il genere, la tipologia di professione e la posizione lavorativa.

Un primo passo in questa direzione è stato già intrapreso, sebbene riguardi solo alcune delle 41 scale complessivamente tradotte. I risultati sono riportati nei capitoli successivi.

Infine, sarebbe necessario strutturare una batteria di questionari che includa altre scale in modo da porre le basi per la verifica della validità convergente, che si ottiene correlando le sottodimensioni del questionario oggetto di validazione (in questo caso, le 41 scale del QEEW 2.0) con altre scale esistenti che misurano costrutti teoricamente correlati. La difficoltà nel portare a compimento questo obiettivo risiede nel fatto che il QEEW sia uno strumento molto ampio già di per sé; pertanto, una batteria di questionari che includa altri strumenti ad esso affini potrebbe risultare ostica alla compilazione, mettendone altresì a rischio l'affidabilità delle risposte per via dell'eventuale stanchezza e fisiologica perdita di attenzione da parte dei partecipanti.



## CAPITOLO 4

### DUE CAMPI DI APPLICAZIONE: SETTORE SCOLASTICO E SETTORE SANITARIO

Durante il percorso di dottorato, con l'obiettivo di testare l'adattamento italiano del QEEW 2.0 in diversi contesti e su diverse categorie di lavoratori, alcune scale sono state estrapolate dal questionario completo e utilizzate per indagare lo stress lavoro-correlato a seguito – e durante – la pandemia da Covid-19, in due settori specifici: quello scolastico e quello sanitario.

#### **4.1 Rischi psicosociali nel settore scolastico**

L'ultimo rapporto ESENER prodotto a corollario dell'indagine sui fattori di stress lavoro-correlato dei lavoratori europei condotta dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (2022), ha approfondito i rischi psicosociali caratterizzanti il settore dell'istruzione. Dai risultati emerge che gli insegnanti sperimentano alti livelli di ritmo e carico di lavoro, percezione di esercitare una scarsa influenza sul proprio lavoro, un clima di scarsa sicurezza psicosociale ed elevato carico emotivo (EU-OSHA, 2022a). I risultati hanno mostrato che un'alta percentuale di organizzazioni nel settore dell'istruzione considera gli alunni difficili il rischio più diffuso (76%). La richiesta di nascondere le proprie emozioni di fronte a comportamenti offensivi da parte degli studenti o di genitori e parenti è associata a gravi esiti di salute come stress, depressione, ansia, burnout, disturbi del sonno e turnover (Pyhälto et al., 2015; Framke et al., 2019; Rudkjøbing et al., 2020; Chirico et al., 2021). Affrontare l'aspetto relazionale dell'insegnamento su base quotidiana, specialmente nel caso di comportamenti inappropriati e offensivi, aumenta le probabilità di incorrere in sovraccarico emotivo (Yin et al., 2019), il quale è talvolta associato a senso di inferiorità e percezioni di fallimento personale (Skaalvik & Skaalvik, 2018; Ramberg et al., 2021). L'interazione di questo aspetto con i fattori di rischio derivanti dalla trasformazione del lavoro come conseguenza della digitalizzazione e dei progressi tecnologici ha comportato un intensificarsi del rischio di stress lavoro-correlato.

La pandemia di Covid-19 ha dato una forte accelerata a questo processo e ha portato alla luce molteplici problematiche. L'insegnamento, infatti, può essere incluso tra le professioni che hanno maggiormente sofferto gli effetti della pandemia di Covid-19 (Williamson et al.,

2020), e diversi studi hanno identificato gli insegnanti come una delle categorie più colpite da stress e burnout durante la pandemia (Pelly et al., 2022; Shoman et al., 2021; Lizana e Lera, 2022). L'improvvisa attuazione delle misure di lockdown imposte da diversi governi ha colpito molte categorie professionali, ha cambiato il modo in cui le persone interagiscono con il proprio lavoro nella vita di tutti i giorni e ha sicuramente portato a grandi privazioni fisiche, psicologiche e sociali (Giorgi et al., 2020; Rossi et al., 2020). Nel caso degli insegnanti, a seguito dello scoppio della pandemia di Covid-19 una delle prime misure attuate è stato il passaggio dalla didattica frontale alla didattica online. Milioni di insegnanti in tutto il mondo si sono trovati improvvisamente a dover ripensare e riorganizzare il modo in cui svolgono il proprio lavoro (Williamson et al., 2020). Hanno dovuto apprendere e implementare nuovi tipi di insegnamento in un lasso di tempo molto breve, sviluppare criteri di valutazione diversi dalle consuete prove orali e scritte, e gestire la pressione derivante dal dover ottenere buoni risultati in un ambiente didattico più impegnativo (Eurofound, 2020); tutto ciò è avvenuto senza alcuna pianificazione o preparazione. Inoltre, il passaggio fisico dall'ambiente scolastico all'ambiente domestico ha sfumato i confini tra vita professionale e vita privata, allungando gli orari di lavoro e talvolta legittimando i genitori degli allievi a sfruttare i nuovi mezzi di comunicazione per interagire con gli insegnanti anche fuori dall'orario di lavoro (Eurofound, 2020), contribuendo ad aumentare il ritmo e il carico di lavoro e ad abbassare i tempi di recupero fisico e cognitivo.

Inizialmente è stato possibile mantenere, seppur con grande fatica, l'aspetto del lavoro che prevede la trasmissione del sapere, in particolare durante le fasi iniziali e più difficili del lockdown (Giovannella et al., 2020). Tuttavia, le maggiori difficoltà sono state riscontrate nel tentativo di rispondere a tutti gli aspetti sociali che supportano il processo di apprendimento, incluso il mantenimento dell'attenzione e della motivazione degli studenti (Williamson et al., 2020). Diversi studi, basati su ricerche precedenti al periodo della pandemia, hanno rivelato che l'apprendimento online può offrire vantaggi agli studenti rispetto all'istruzione faccia a faccia, su parametri quali i livelli di conoscenza, la soddisfazione, gli stili di apprendimento e le abitudini di studio (Farrell e Brunton, 2020; Paulsen e McCormick, 2020). Si tratta però di studi che mettono a confronto due tipologie di attività didattiche basate su precise scelte dei docenti, e non sulla base di un bisogno emergenziale.

Il passaggio forzato dalla didattica in presenza a quella a distanza, infatti, ha evidenziato il problema della tecnologia, la quale tende ad essere generalmente poco inclusiva. Ampie percentuali di studenti e insegnanti sono state private di un'esperienza positiva relativa all'istruzione online durante il periodo della pandemia a causa della mancanza di strumentazione tecnologica adeguata (Williamson et al., 2020). Ciò potrebbe aver portato a uno specifico tipo di stress dovuto all'uso obbligatorio della tecnologia: il cosiddetto tecnostress. È causato dal dover fare i conti con tecnologie in continua evoluzione e dalla necessità di adattarsi a nuovi modelli di lavoro e maggiori competenze tecnologiche (Tarafdar et al., 2007; Ragu-Nathan et al., 2008). In ambito scolastico sono state identificate diverse variabili strettamente legate alla tecnologia che potrebbero minare il benessere lavorativo degli insegnanti, come, ad esempio, un'alfabetizzazione tecnologica insufficiente, l'accesso limitato alla tecnologia, problemi legati a internet e difficoltà nella gestione della classe e nel mantenimento della disciplina in un ambiente virtuale (Aktan e Toraman, 2022). Nel periodo pre-pandemia, il tecnostress era già stato associato a sintomi come ansia, affaticamento, perdita di motivazione, burnout, insoddisfazione lavorativa e bassa qualità della vita (Tarafdar et al., 2007; Tarafdar et al., 2010; Srivastava et al., 2015; Suh e Lee, 2017). Durante il periodo della pandemia, le associazioni tra tecnostress e outcome come l'insoddisfazione lavorativa (Aktan e Toraman, 2022), stati di tensione e peggioramento delle prestazioni lavorative (Camacho e Barrios, 2022) sono state confermate. La relazione negativa tra tecnostress e rendimento lavorativo in un settore come l'istruzione è particolarmente pericolosa, in quanto a farne le spese sono gli studenti. Pertanto, la ricerca di fattori che possono alleviare questi effetti può essere particolarmente importante.

Percepire il proprio lavoro come significativo, ad esempio, è stato identificato come una risorsa lavorativa in grado di prevedere la soddisfazione sul lavoro, le prestazioni lavorative positive e l'impegno (Wrzesniewski et al., 2003; Steger et al., 2012; Bakker e Demerouti, 2017; Pace et al., 2022a), in particolare nelle professioni orientate alla persona. Quando c'è corrispondenza tra il sistema di valori degli individui e i valori che il lavoro consente loro di esprimere, il lavoro può essere percepito come significativo e le persone sono più disposte a svolgere attività lavorative se ritengono che valga il loro tempo e le loro energie (Steger et al., 2012). In tempi di crisi, questa motivazione è essenziale.

Il settore dell'istruzione è potenzialmente caratterizzato da un alto grado di significatività, poiché il compito fondamentale dell'istruzione, dell'apprendimento e della formazione delle

future generazioni è socialmente percepito e vissuto come significativo. I dati di un recente studio di Eurofound hanno rivelato che circa il 70% dei dipendenti nel settore dell'istruzione percepiscono la sensazione di svolgere un lavoro utile (Eurofound et al., 2020). Purtroppo, gli studi sulla significatività del lavoro come potenziale risorsa psicosociale sono limitati. Nel periodo pre-pandemia, diversi studi hanno trovato un legame tra lavoro significativo e risultati lavorativi positivi, come la felicità, il benessere psicologico e la soddisfazione sul lavoro (Willemse e Deacon, 2015; Van Wingerden e Van der Stoep, 2017; Ugwu e Onyishi, 2018; Allan et al., 2019; Minkkinen et al., 2020). Ad esempio, lo studio di Ugwu e Onyishi (2018) ha rivelato che gli insegnanti con alti livelli di significatività hanno mostrato livelli di impegno lavorativo significativamente più elevati, anche in condizioni di elevata frustrazione organizzativa. Pertanto, anche in presenza di condizioni lavorative potenzialmente stressanti e impegnative, il senso del significato associato al proprio lavoro può garantire un comportamento lavorativo positivo. Ciò è estremamente rilevante, poiché gli insegnanti con atteggiamenti positivi legati al lavoro possono essere maggiormente in grado di fornire un'istruzione di qualità (Willemse e Deacon, 2015).

È stato anche dimostrato che un lavoro significativo può mitigare gli effetti dei fattori di stress legati al lavoro sulla salute autovalutata degli insegnanti (Minkkinen et al., 2020). Anche un ambiente di lavoro caratterizzato da molte distrazioni e compiti lavorativi impegnativi può diventare meno dannoso per il benessere dei lavoratori se essi attribuiscono un forte significato al loro lavoro (Minkkinen et al., 2020).

#### **4.2 Studio 1: benessere lavoro-correlato degli insegnanti in tempi di Covid-19**

Lo studio ha esaminato la percezione soggettiva della didattica online e le relazioni che legano questa variabile a fattori ad essa specificamente correlati (come lo stress derivante dall'uso della tecnologia) e a fattori legati al lavoro in generale (come il significato dato al proprio lavoro e al piacere di lavorare) in un campione di 219 insegnanti di diversi gradi scolastici. Nel presente studio, abbiamo ipotizzato che il tecnostress potesse avere un ruolo di mediazione nel rapporto tra le percezioni legate alla didattica online e il piacere provato nel lavorare, in quanto la formazione online ha necessariamente portato all'uso intensivo delle tecnologie e queste, a loro volta, sono negativamente correlate alla soddisfazione sul lavoro (Aktan e Toraman, 2022).

I risultati hanno confermato associazioni negative tra tecnostress e piacere nel lavorare, anche se questa relazione è risultata variare a seconda dei livelli di significatività percepita.

#### *4.2.1 Campione*

Il campione è composto da 219 docenti italiani (76% donne e 24% uomini), contattati tramite e-mail. I dati sono stati raccolti attraverso una procedura di campionamento a valanga tra ottobre 2021 e marzo 2022. L'età media è di 47,6 anni (DS = 9,2), in un range compreso tra 22 e 67 anni. Il campione è composto al 6,8% da insegnanti della scuola dell'infanzia, al 32,9% da insegnanti della scuola primaria, al 40,6% da insegnanti della scuola media, al 16,9% da insegnanti delle scuole superiori e al 2,8% da insegnanti di istituti comprensivi. Il 20,5% di loro ha lavorato come insegnante per meno di 1 anno, il 39,7% ha lavorato da 1 a 8 anni, il 12,3% ha lavorato da 8 a 14 anni e il restante 27,4% ha lavorato per più di 14 anni.

#### *4.2.2 Strumenti*

Le percezioni sull'insegnamento online sono state valutate utilizzando 7 item estratti dalla scala Teachers' Burnout and Online Education di Muñoz-Chávez et al. (2022) tramite scala Likert a 4 punti, da 1 = fortemente in disaccordo a 4 = fortemente d'accordo. La scala misura i sentimenti di esaurimento emotivo, spersonalizzazione e realizzazione personale degli insegnanti legati al processo di formazione online che si è reso necessario durante la pandemia di Covid-19. Un esempio di item è "lavorare online con gli studenti mi causa stress". Punteggi più alti indicano maggiori sentimenti di disagio nei confronti dell'insegnamento online. L'alfa di Cronbach in questo studio è 0,79.

Il tecnostress è stato valutato utilizzando 4 item della Technostress Scale di Camarena e Fusi (2022), uno strumento volto a indagare se l'uso delle tecnologie aumenta lo stress dei dipendenti sul lavoro, prendendo in esame le dimensioni del tecno-sovraccarico e della tecno-invasione. Un esempio di item è "l'uso della tecnologia nel mio lavoro ha aumentato le mie ore di lavoro". Punteggi più alti indicano un maggiore stress da uso di tecnologie. L'alfa di Cronbach in questo studio è 0,81.

Infine, la percezione di significatività del proprio lavoro e il piacere nel lavorare sono stati valutati utilizzando le rispettivamente scale del QEEW 2.0 (Van Veldhoven et al., 2015), nella traduzione italiana proposta in questo lavoro di tesi. Punteggi più alti indicano

una maggiore presenza del costrutto. L'alfa di Cronbach è 0,87 per la scala Significatività del lavoro e 0,74 per la scala Piacere nel lavoro.

#### *4.2.3 Metodi*

Per testare le ipotesi di ricerca, sono stati utilizzati un modello di mediazione e un modello di mediazione moderata utilizzando, rispettivamente, il Modello 4 e il Modello 14 della Macro PROCESS per SPSS (versione 3.5; Hayes 2018). La significatività degli effetti indiretti è stata valutata utilizzando il metodo bootstrap con 5.000 repliche. Gli effetti indiretti sono significativi quando l'intervallo di confidenza del 95% non include lo zero (Hayes, 2018).

#### *4.2.4 Risultati*

Dopo aver inserito come variabili di controllo il sesso, l'età e gli anni trascorsi nel ruolo, i risultati dell'analisi di mediazione hanno mostrato che la didattica online è correlata positivamente al tecnostress ( $\beta = 0,416$ ; bootstrap 95% C.I. = 0,198; 0,372), che a sua volta è correlato negativamente al piacere nel lavorare ( $\beta = -0,216$ ; bootstrap 95% CI = -0,284; -0,056). Tuttavia, contrariamente a quanto ipotizzato, l'effetto diretto della didattica online sul piacere di lavorare è positivo ( $\beta = 0,232$ ; bootstrap 95% C.I. = 0,047; 0,203). Se combinato con l'effetto indiretto del tecnostress ( $\beta = -0,090$ ; bootstrap 95% C.I. = -0,156; -0,024), il rapporto tra didattica online e piacere nel lavorare rimane significativo e positivo. Pertanto, dai risultati emerge che la didattica online è positivamente associata al piacere di lavorare sia direttamente che indirettamente attraverso il tecnostress, il quale media solo parzialmente la relazione. L'atto di insegnare online, da solo, non ha un effetto negativo sul piacere di lavorare degli insegnanti, anche se il ruolo del tecnostress è sicuramente negativo. Questo risultato potrebbe trovare spiegazione nel fatto che i dati di questo studio sono stati raccolti in un momento in cui gli insegnanti si erano già ampiamente abituati alla didattica online e avevano anche potuto sperimentarne le potenzialità.

Per verificare il ruolo moderatore della significatività del lavoro, è stato testato un modello di mediazione moderata utilizzando il Modello 14 di PROCESS (Hayes, 2018). Sesso, età e anni trascorsi nel ruolo sono stati utilizzati come variabili di controllo. I risultati sono presentati nella Tabella 3.

**Tabella 3.** Effetti di mediazione moderata (N = 219).

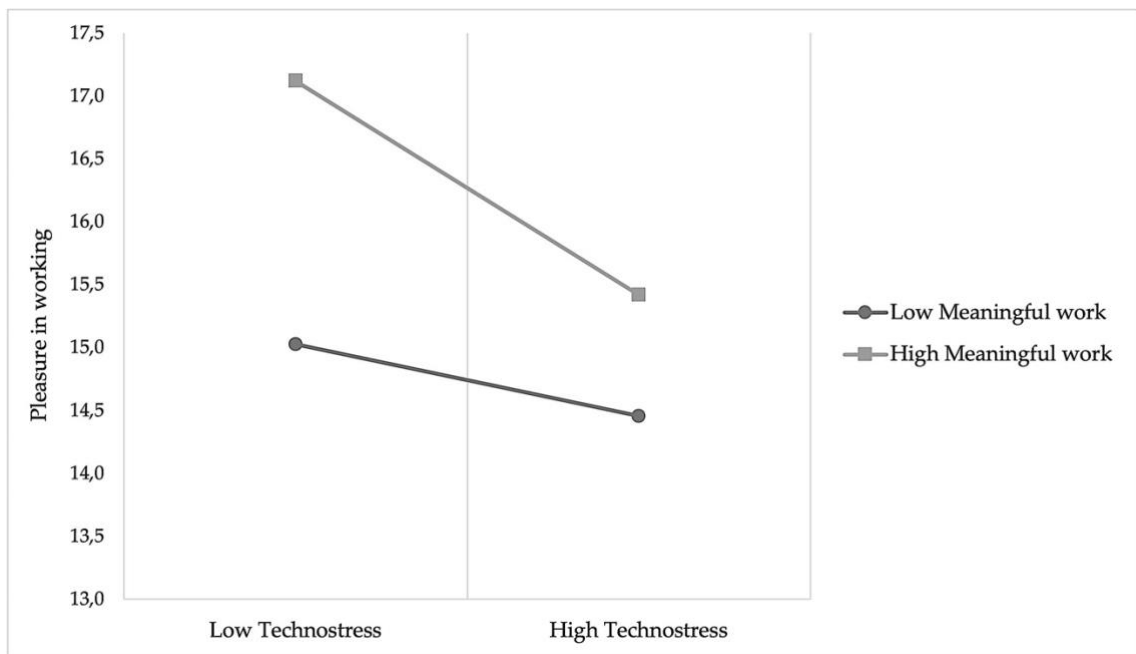
Predittori	Modello 1 – Tecnostress		Modello 2 – Piacere nel lavoro	
	$\beta$	ES	$\beta$	ES
Sesso	-0.296	0.450	0.431	0.333
Età	0.042	0.025	-0.029	0.019
Anni nel ruolo	-0.064	0.207	-0.132	0.154
Didattica online	0.285 **	0.044	0.082 *	0.036
Tecnostress			-0.166 **	0.052
Significatività del lavoro			0.194 **	0.032
Tecnostress X Significatività			-0.026 *	0.010
$R^2$	0.184		0.289	
$F$	11.39 **		11.49 **	

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$ . Il sesso è stato codificato in modo che Maschi = 0,5 e Femmine = -0,5.

Il modello 1 indica un effetto significativo e positivo della didattica online sul tecnostress. Il modello 2 indica che anche l'effetto diretto della didattica online sul piacere di lavorare è significativo e positivo. Come previsto, la percezione di significatività è correlata positivamente al piacere di lavorare, mentre, d'altra parte, il tecnostress vi è associato negativamente. C'è anche un effetto di moderazione negativo e significativo della significatività sulla relazione tra tecnostress e piacere nel lavorare. Gli effetti indiretti condizionali della didattica online sul piacere di lavorare attraverso il tecnostress sono  $\beta = -0,044$  (bootstrap 95% CI = -0,081; -0,007) per bassi livelli di significatività, e  $\beta = -0,081$  (bootstrap 95% CI = -0,141; -0,031) per alti livelli di significatività. In condizioni di bassa significatività del lavoro, dunque, l'effetto indiretto è inferiore rispetto alla condizione di lavoro percepito come altamente significativo. Ciò significa che l'effetto totale della didattica online sul piacere di lavorare è minore quando la significatività è alta. Come accennato in precedenza (Minkkinen et al., 2020), alcune caratteristiche del costrutto della significatività del lavoro e della professione di insegnante possono sovrapporsi. Alcune di esse, come la capacità di creare relazioni significative con gli studenti, possono essere messe a rischio con l'apprendimento a distanza, che introduce una distanza fisica e persino psicologica (Muñoz-Chávez et al., 2022). Il lavoro dell'insegnante potrebbe essere culturalmente legato all'idea di essere presente e vicino agli studenti, anche fisicamente. Di conseguenza, la significatività legata al ruolo dell'insegnante potrebbe interagire

negativamente con la didattica online. Questo risultato dovrebbe essere ulteriormente studiato in ricerche future.

Per quanto riguarda l'effetto di moderazione della significatività del lavoro sulla relazione negativa tra tecnostress e sentimenti positivi legati al proprio lavoro, i risultati hanno mostrato che la significatività del lavoro agisce su questa relazione in modo che i livelli di piacere nel lavorare siano significativamente più alti per gli insegnanti che percepiscono il proprio lavoro come significativo, e ciò si verifica in condizioni di stress tecnologico sia basso che alto. La Figura 2 mostra come la relazione tra tecnostress e piacere nel lavorare varia a seconda dei diversi valori del moderatore.



**Figura 2.** Effetti condizionali del tecnostress sul piacere nel lavoro a diversi valori del moderatore (N = 219).

In condizioni di elevato stress da tecnologie, gli insegnanti con percezioni del lavoro significative più basse sperimentano valori di piacere nel lavorare significativamente inferiori rispetto agli insegnanti con livelli più elevati di percezioni del lavoro significative. Le percezioni della significatività del lavoro di insegnamento hanno un ruolo rilevante anche in condizioni di basso tecnostress, poiché il lavoro poco significativo è correlato a valori significativamente più bassi di piacere nel lavorare. Questo risultato è confermato anche in letteratura, in particolare negli studi che collegano la significatività all'impegno lavorativo, anche in condizioni di frustrazione lavorativa (Ugwu e Onyishi, 2018), e negli studi che



hanno dimostrato l'effetto tampone del lavoro significativo sui fattori di stress sul lavoro (Pace et al., 2022a; Minkkinen et al., 2020). Si può concludere che percepire il proprio lavoro come significativo e rilevante, per sé e per gli altri, assume un ruolo protettivo, smorzando l'effetto negativo del tecnostress, anche durante un'emergenza come la pandemia di Covid-19.

#### *4.2.5 Conclusioni*

Sebbene la maggior parte degli insegnanti abbia iniziato a insegnare online per emergenza (e quindi con poco preavviso e supporto), sembra che questa esperienza abbia avuto scarso impatto sul piacere intrinseco che dà il lavoro di insegnamento. Semmai è la scarsa attitudine alla tecnologia (evidenziata dal peso del tecnostress) a giocare un ruolo nel rendere meno piacevole il lavoro di insegnante. I dati suggeriscono anche che questa relazione è mitigata dalla percezione individuale di svolgere un lavoro significativo. Le conclusioni e le implicazioni sono diverse. Partendo, senza soffermarsi troppo, dall'intuitiva implicazione di fornire maggiore supporto tecnico agli insegnanti, laddove con supporto tecnico non ci si riferisce esclusivamente alla fornitura e al potenziamento dei mezzi tecnologici, quanto più a un programma di formazione degli insegnanti chiaro e articolato sull'integrazione funzionale delle diverse tecnologie ai fini della didattica. Sembra invece più interessante il ruolo protettivo del significato attribuito al lavoro di insegnante che emerge dai risultati di questa ricerca. Pur evitando la retorica del lavoro come missione, l'importanza del lavoro significativo come forma di supporto per superare le difficoltà quotidiane va comunque sottolineata e annoverata tra le cosiddette risorse individuali nei modelli di valutazione dello stress sul lavoro (Bakker e Demerouti, 2017). Un risvolto pratico di questo risultato è quello di suggerire procedure più stringenti nei processi di selezione del personale docente per quanto riguarda la valutazione della motivazione al ruolo, accanto alla necessaria valutazione delle conoscenze da trasmettere. Allo stesso tempo, per mitigare il peso molto impegnativo della professione del docente, potrebbe essere utile suggerire l'attuazione di iniziative volte a rafforzare il senso di importanza e significato della professione. Attuare politiche convergenti in questa direzione potrebbe portare benefici non solo in termini di tutela dei lavoratori ma anche in termini di efficacia generale delle strutture scolastiche, migliorando le prestazioni lavorative dei singoli docenti.

### **4.3 Rischi psicosociali nel settore sanitario**

I rischi psicosociali caratterizzanti il settore sanitario includono carico di lavoro elevato, carico emotivo relativo alla gestione di persone in fin di vita, esposizione a eventi traumatici, necessità di svolgere più attività contemporaneamente, lavoro a turni, lavoro solitario, mancanza di controllo sul proprio lavoro, violenza e molestie, mobbing e burnout (EU-OSHA, 2022b). Secondo l'European Working Conditions Survey, i lavoratori del settore sanitario nascondono i propri sentimenti in misura maggiore rispetto ai lavoratori di altri settori; sono anche più esposti a comportamenti sociali avversi e sperimentano maggiormente cambiamenti organizzativi e insicurezza lavorativa (Eurofound, 2019). Come emerge dai più recenti rapporti ESENER (EU-OSHA, 2016; 2019), il rischio legato al dover affrontare utenti e pazienti difficili è il più diffuso nel settore della salute umana (78,5% di segnalazioni nel 2014 e 83,5% nel 2019).

A seguito della pandemia di Covid-19, che è stata una delle principali cause di malattia tra la popolazione generale dall'inizio del 2020, i livelli di stress tra il personale sanitario sono sensibilmente aumentati a causa dell'incremento estremo e improvviso del carico di lavoro. (Giménez-Espert et al., 2020; Hu et al., 2020; Al Maqbali et al., 2021; Chen et al., 2021; Havaei et al., 2021). Numerosi altri rischi si sono ingenerati poi a catena e sovrapposti, come ad esempio la paura del contagio, le preoccupazioni per la trasmissione del virus a parenti e amici, il dover affrontare atteggiamenti negativi da parte di coloro che vedevano negli operatori sanitari una fonte di infezione, il lavorare per lunghe ore indossando scomodi dispositivi di protezione, affrontare l'elevata mortalità dei pazienti, e anche la presenza di personale inesperto che a seguito dello stato emergenziale è stato chiamato ad allargare le fila del personale in terapia intensiva e negli altri reparti. La carenza di forza lavoro ha portato a orari intensi, lunghe giornate lavorative, nessuna possibilità di prendersi del tempo libero, e problemi con l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Il personale sanitario ha anche dovuto far fronte ai problemi legati alla scarsità di dispositivi medici di protezione, in particolare all'inizio della pandemia (Giménez-Espert et al., 2020; Bernburg et al., 2022; EU-OSHA, 2022b). Dalla letteratura è emerso che coloro che hanno lavorato più intensamente a contatto con Covid-19 hanno dovuto affrontare gravi problemi di salute mentale, riportando livelli più elevati di burnout, esaurimento emotivo, ansia, depressione e livelli inferiori di autoefficacia, resilienza e disponibilità al lavoro in prima linea (Hu et al., 2020). Tuttavia, sono stati rilevati anche livelli medio-alti di soddisfazione sul lavoro e di

impegno lavorativo (Allande-Cussó et al., 2021). Questi risultati controversi potrebbero essere spiegati dal fatto che durante la pandemia, e forse proprio a causa di essa, le caratteristiche più importanti della professione infermieristica, come il senso del dovere e del sacrificio, la dedizione alla cura del paziente e il senso di appartenenza alla professione infermieristica, sono state accentuate (Fernandez et al., 2020). Inoltre, si sono intensificate anche le emozioni legate al lavoro (paura, vulnerabilità, compassione per i pazienti). Da un lato, ciò ha reso più probabile il rischio di burnout ed esaurimento emotivo (Diefendorff et al., 2011; Karimi et al., 2014), insieme alla conseguente necessità di far fronte al lavoro emotivo (Hochschild, 1983). D'altra parte, però, potrebbe aver agito anche in senso positivo, aumentando la percezione della significatività del proprio ruolo lavorativo, e agendo sull'impegno e sul coinvolgimento.

Il lavoro degli infermieri, per sua stessa natura, è uno dei lavori più carichi di emozioni. Gli infermieri sono costantemente tenuti a controllare le proprie emozioni per allinearle con le emozioni che l'organizzazione richiede loro di mostrare. Nello specifico, mantenere espressioni neutre o positive di fronte al dolore è forse il fattore più stressante nelle professioni sanitarie ed è strettamente legato a burnout, stress, insoddisfazione lavorativa, affaticamento e problemi di salute (Diefendorff et al., 2011; Karimi et al., 2014). La discrepanza tra le emozioni effettivamente provate e le emozioni che devono essere mostrate come richiesto dal ruolo lavorativo o dall'organizzazione del lavoro è chiamata dissonanza emotiva (Hochschild, 1983). Hochschild (1983) fa una distinzione importante. Secondo il suo studio, ci sono due strategie per far fronte alla dissonanza emotiva. La recitazione superficiale (surface acting) comporta la soppressione delle emozioni reali a favore di quelle richieste; il soggetto, quindi, agisce su se stesso e indossa una maschera, cercando di fingere emozioni che in realtà non prova. La recitazione profonda (deep acting) comporta un vero e proprio tentativo di provare le emozioni che dovrebbero essere provate; per eseguire questa strategia è richiesto uno sforzo cognitivo maggiore, ma sembra essere più funzionale. Infatti, se il surface acting è stato ampiamente collegato a livelli più elevati di stress, burnout e conseguenze negative sulla salute psicofisica (Schmidt & Diestel, 2014; Karimi et al., 2014), i risultati che associano il deep acting a questi risultati sono controversi (Hülshager & Schewe, 2011). In alcuni studi non sono emerse differenze tra le due strategie, entrambe risultate dannose (Diefendorff et al., 2011). Altri studi hanno trovato una relazione positiva tra deep acting e risultati positivi come la realizzazione personale e la soddisfazione sul

lavoro (Brotheridge & Grandey, 2002; Andela et al., 2015; Zapf et al., 2021), o relazioni negative con risultati negativi, come stress e burnout (Andela et al., 2016). Ciò che rende il surface acting particolarmente stressante e non caratterizza il deep acting può essere il senso di inautenticità (Hochschild, 1983). I lavoratori più abituati a frequenti interazioni con il pubblico, per la natura stessa del lavoro, valutano positivamente l'essere autentici nel rapporto con gli altri. Pertanto, essere costretti a fingere emozioni, cioè a non essere autentici, è fonte di angoscia. La ricerca suggerisce che l'importanza di esprimere le proprie emozioni reali varia da persona a persona (Pugh et al., 2011). Per qualcuno, fingere emozioni rimanendo emotivamente distaccato potrebbe essere utile. Per qualcun altro, tale forzatura è paragonabile a forzare il proprio vero sé. Questo potrebbe spiegare la scelta individuale di quale strategia utilizzare per superare la richiesta di regolazione emotiva. L'esistenza o meno di un conflitto tra emozioni provate ed emozioni mostrate potrebbe moderare gli effetti di altre variabili sul benessere lavorativo (Pugh et al., 2011). Nello studio di Pugh et al. (2011) i soggetti che consideravano più importante l'espressione di emozioni autentiche provavano livelli più alti di esaurimento emotivo e livelli più bassi di soddisfazione lavorativa quando erano costretti a fingere emozioni che non provavano veramente. Un'altra teoria che potrebbe spiegare perché la recitazione profonda è talvolta associata a esiti positivi è quella che evidenzia la differenza tra fattori di stress sfidanti e fattori di stress ostacolanti (Cavanaugh et al., 2000; Crawford et al., 2010). Secondo questa teoria, i fattori di stress ostacolanti sono percepiti come pesi che rendono il lavoro ancora più difficile e sono quindi associati a livelli elevati di stress e fatica. Gli stressor sfidanti, invece, pur conservando tutte le caratteristiche e i pericoli di qualsiasi altro stressor, potrebbero essere percepiti dai lavoratori come degni dei loro sforzi, e quindi potrebbero essere collegati alla soddisfazione lavorativa e all'impegno lavorativo (Crawford et al., 2010). Nel caso degli infermieri, i fattori di stress emotivo potrebbero essere inclusi in questa seconda categoria. La richiesta di regolare le proprie emozioni può essere percepita come un challenge stressor perché soddisfa i propri bisogni di affiliazione, è legata all'apprezzamento da parte di colleghi e superiori, è culturalmente associata alla dimostrazione di competenza, ed è anche strettamente correlata agli obiettivi della professione. (Zapf et al., 2021). Ad esempio, la presa del Covid-19 sugli ospedali potrebbe aver reso ancora più importante la necessità di regolare le emozioni nell'interazione con i pazienti, spaventati dalla nuova malattia e dall'incapacità di trovare conforto nelle loro famiglie. Inoltre, potrebbe aver amplificato la consapevolezza sia

dell'importanza delle professioni sanitarie sia della necessità di aumentare la qualità del lavoro di cura per rispondere efficacemente ai bisogni dei pazienti. In altre parole, i fattori di stress emotivo possono essere percepiti come sfide in quanto identificati come una parte essenziale del lavoro, soprattutto in condizioni di forte influenza della pandemia di Covid-19.

Le caratteristiche del lavoro che potrebbero fungere da risorse per i lavoratori sono state studiate da tempo (Bakker & Demerouti, 2017). Tra questi, è stato dimostrato che la percezione di un lavoro significativo ha forti legami con la soddisfazione, la fidelizzazione, l'impegno, il coinvolgimento e le prestazioni lavorative di qualità dei lavoratori (Pavlish & Hunt, 2012). La significatività del lavoro è la percezione che il lavoro corrisponda ai propri valori e che sia rilevante e influente, sia per se stessi che per gli altri (Gómez-Salgado et al., 2019); in altre parole, è la percezione che il proprio lavoro abbia un forte significato intrinseco ed estrinseco. Questa percezione può derivare da specifiche caratteristiche del lavoro (ad esempio, mansioni lavorative o relazioni) o da un senso di appartenenza alla professione. Quest'ultimo caso è molto frequente nelle professioni sanitarie, in quanto generalmente le persone che scelgono di intraprendere questa carriera sentono un legame con i valori tipici delle professioni assistenziali, e in molti casi una vera e propria vocazione. Uno studio qualitativo sul lavoro significativo per gli infermieri ha evidenziato tre componenti chiave, vale a dire il senso di essere riconosciuti, la possibilità di connettersi con gli altri e la percezione di fare la differenza (Pavlish & Hunt, 2012). Queste caratteristiche, quando presenti, hanno maggiori probabilità di tradursi in una maggiore produttività, impegno, orgoglio e piacere nel lavorare. Trovare significato nel lavoro può anche aiutare ad affrontare le situazioni stressanti che caratterizzano il lavoro infermieristico (Gómez-Salgado et al., 2019). Infatti, i dipendenti con una percezione più forte della significatività del lavoro continuano a impegnarsi nel proprio lavoro anche durante una crisi, mentre la stessa situazione costituisce una distrazione dannosa per i dipendenti con percezioni inferiori della significatività del lavoro (Liu et al., 2021). Secondo lo studio di Liu et al. (2021), gli individui con livelli più bassi di significatività lavorativa erano significativamente meno coinvolti rispetto a coloro che attribuivano un significato più elevato al loro lavoro, specialmente in condizioni di maggiore forza percepita della crisi dovuta al Covid-19. Una minore significatività del lavoro è stata anche associata a livelli inferiori di propensione a farsi carico del lavoro (Liu et al., 2021). In tempi particolarmente complicati (ad esempio

durante una pandemia), mantenere una forza lavoro motivata è fondamentale. Per gli operatori sanitari durante la pandemia, con l'aumento dei carichi di lavoro e di conseguenza l'aumento dello stress, della fatica e dell'esaurimento emotivo legati al lavoro, era fondamentale disporre di risorse che alleggerissero il carico. Inoltre, dato che le risorse individuali e lavorative sono associate a prestazioni migliori, la motivazione degli operatori sanitari è stata cruciale anche per i pazienti.

#### **4.4 Studio 2: benessere lavoro-correlato degli infermieri in tempi di Covid-19**

Lo studio ha verificato l'associazione tra la percezione degli infermieri della significatività del loro lavoro e il loro piacere nel lavorare, e l'ipotesi per cui questa relazione potesse cambiare in base al livello di deep acting messo in atto per far fronte alle richieste di regolazione emotiva e all'influenza della pandemia di Covid-19 sul lavoro sanitario. Nello specifico, abbiamo ipotizzato che la pandemia di Covid-19 possa aver agito sulla percezione della significatività del lavoro degli infermieri e sull'attuazione di strategie adattive per rispondere al carico emotivo derivante dai nuovi bisogni imposti dalla pandemia.

I risultati hanno mostrato che la percezione della significatività del lavoro è positivamente associata al piacere di lavorare, specialmente in condizioni di alto deep acting. Questa relazione è ulteriormente moderata dall'influenza del Covid-19, in modo che l'associazione tra lavoro significativo e piacere nel lavorare sia più forte in condizioni di elevata influenza del Covid-19 e a livelli più elevati di deep acting eseguito. Percepire il proprio lavoro come significativo può dunque essere una risorsa lavorativa che protegge gli infermieri dagli effetti negativi delle richieste di regolazione emotiva e persino dallo stress di affrontare il Covid-19.

##### *4.4.1 Campione*

Il campione è composto da 239 infermieri che lavorano in ospedali, strutture sanitarie locali, case di cura e cliniche private su tutto il territorio italiano. Il 71% è di sesso femminile e il 29% di sesso maschile. L'età media è di 41,4 anni (SD = 12). L'87,4% del campione lavora in strutture sanitarie pubbliche, mentre il 12,6% lavora in strutture private. Tale squilibrio potrebbe essere dovuto alla difficoltà di contattare cliniche private o case di cura, e alla scarsa disponibilità dei gestori di tali strutture a inoltrare ai propri dipendenti la richiesta di partecipazione a questo studio. Inoltre, l'11,3% del campione ha lavorato come

infermiere per meno di 1 anno, il 33,9% ha lavorato da 1 a 8 anni, l'8,4% ha lavorato da 8 a 14 anni e il 46,4% ha lavorato per più di 14 anni. Per quanto riguarda il contratto di lavoro, l'81,6% del campione ha un contratto a tempo indeterminato, il 12,1% ha un contratto a tempo determinato con buone possibilità di rinnovo e il restante 6,3% ha un contratto a tempo determinato con poche o nessuna chiara possibilità di rinnovo. I dati sono stati raccolti tra giugno 2021 e gennaio 2022.

#### *4.4.2 Strumenti*

Il deep acting è stato misurato utilizzando l'omonima scala a 3 item della Emotional Labour Scale di Brotheridge e Lee (2003). È stato valutato su una scala Likert a 4 punti che vanno da 1 = mai a 4 = sempre. Punteggi più alti indicano una maggiore presenza del costrutto. Un esempio di item è “cerco di provare realmente le emozioni che devo mostrare”. L'alfa di Cronbach era 0,72.

La percezione di significatività del proprio lavoro e il piacere nel lavorare sono stati valutati utilizzando le rispettivamente scale del QEEW 2.0 (Van Veldhoven et al., 2015), nella traduzione italiana proposta in questo lavoro di tesi. Punteggi più alti indicano una maggiore presenza del costrutto. L'alfa di Cronbach è 0,89 per la scala Significatività del lavoro e 0,70 per la scala Piacere nel lavoro.

L'influenza del Covid-19 è stata valutata attraverso l'item “Quanto pensi che il Covid-19 abbia influito sulla qualità del tuo lavoro?”. Ai partecipanti è stato chiesto di valutare la loro percezione su una scala che va da 1 a 10, dove i punteggi più alti corrispondono a un'influenza percepita molto alta della pandemia sul loro lavoro.

#### *4.4.3 Metodi*

Per testare le ipotesi di ricerca, è stato realizzato un modello di moderazione moderata attraverso la Macro PROCESS per SPSS (versione 3.5; Hayes 2018), utilizzando il Modello 3. Questo è un metodo ampiamente utilizzato nelle scienze sociali e consente di verificare in modo semplice ed efficace se la presenza del secondo moderatore moderi un primo effetto di moderazione su una relazione tra variabili. Per valutare la reale presenza degli effetti di interazione occorre verificare la significatività statistica di ciascun effetto condizionale. È stata inoltre condotta un'analisi di regressione gerarchica per controllare le variabili sociodemografiche come sesso, età e anzianità di servizio.

#### 4.4.4 Risultati

Dall'analisi di regressione gerarchica utilizzando il piacere di lavorare come outcome e sesso, età e gli anni trascorsi nel ruolo come variabili di controllo, due interazioni, quella tra la percezione significativa del lavoro e il deep acting, e la triplice interazione tra queste due variabili e l'influenza percepita del Covid-19, sono risultate statisticamente significative. L'influenza del Covid-19 non ha effetti significativi sul piacere di lavorare. Tuttavia, come ipotizzato, le percezioni significative del lavoro e il piacere di lavorare sono positivamente e fortemente associati.

I risultati del modello di moderazione moderata hanno confermato gli effetti significativi delle due interazioni emerse dalla regressione gerarchica. Nello specifico, un effetto statisticamente significativo della percezione di significatività ( $\beta = 0,256$ ; ES = 0,03;  $p = 0,000$ ) e del deep acting ( $\beta = -0,186$ ; ES = 0,08;  $p = 0,024$ ) è emerso dall'analisi di regressione multipla, così come l'effetto di interazione tra significatività e deep acting ( $\beta = 0,042$ ; ES = 0,02;  $p = 0,005$ ) e la tripla interazione tra significatività, deep acting e influenza del Covid-19 ( $\beta = 0,014$ ; ES = 0,01;  $p = 0,037$ ). Le altre due combinazioni di interazioni non hanno raggiunto la significatività statistica. Gli effetti dell'interazione tra lavoro significativo e recitazione profonda a diversi livelli di influenza del Covid-19 sono tutti significativi, come mostrato nella Tabella 4.

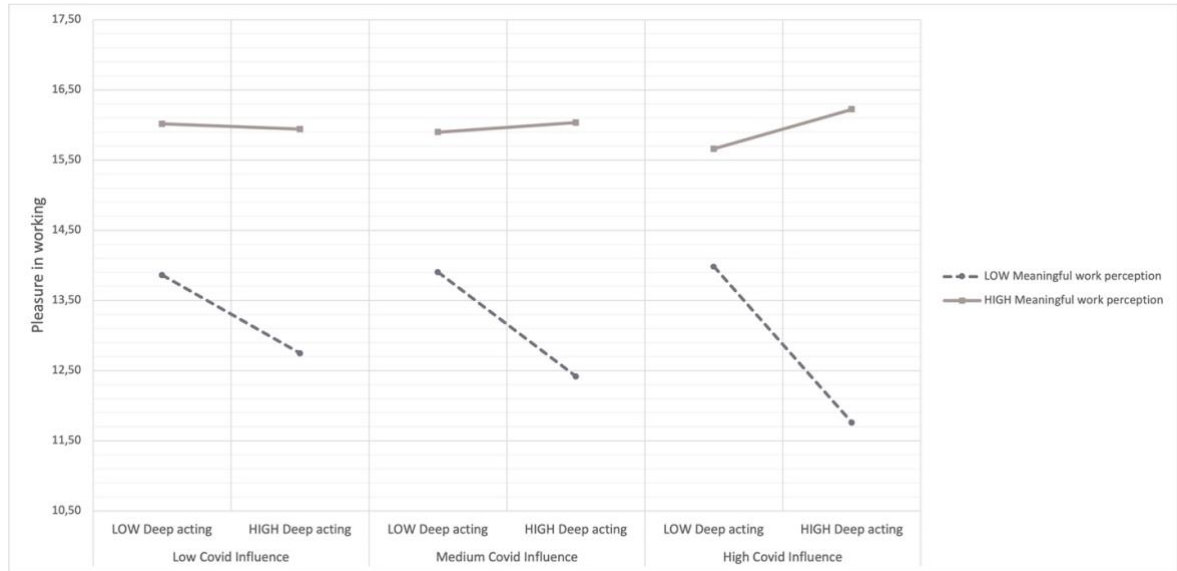
**Tabella 4.** Effetti condizionali del predittore (significatività del lavoro) in base ai valori dei moderatori (N = 239).

<b>Moderatore 1</b>	<b>Moderatore 2</b>	<b>Effetto</b>	<b>ES</b>	<b>p-value</b>
Basso Deep acting	Bassa influenza Covid-19	0.203**	0.04	0.000
Basso Deep acting	Media influenza Covid-19	0.188**	0.04	0.000
Basso Deep acting	Alta influenza Covid-19	0.159**	0.05	0.001
Alto Deep acting	Bassa influenza Covid-19	0.301**	0.06	0.000
Alto Deep acting	Media influenza Covid-19	0.341**	0.05	0.000
Alto Deep acting	Alta influenza Covid-19	0.421**	0.07	0.000

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$



L'effetto delle percezioni di lavoro significativo sul piacere di lavorare aumenta significativamente ad alti livelli di influenza percepita del Covid-19. La Figura 3 rappresenta graficamente i risultati.



**Figura 3.** Effetti di interazione tra significatività del lavoro, deep acting e influenza del Covid-19 sul piacere nel lavorare (N = 239).

I risultati mostrano una consistente differenza tra coloro che attribuiscono un significato elevato al proprio lavoro e coloro che percepiscono una mancanza di significato. I primi mostrano livelli di piacere nel lavorare significativamente più alti, sia in condizioni di basso e alto deep acting che in condizioni di bassa e alta influenza del Covid. Per coloro che percepiscono un lavoro poco significativo, il piacere di lavorare rimane costante in condizioni di bassa recitazione profonda, indipendentemente dall'effetto del Covid-19. In condizioni di alto deep acting, invece, chi dà un significato basso al proprio lavoro percepisce anche poco piacere nel lavorare, soprattutto in condizioni di alta incidenza di Covid. Per chi percepisce una mancanza di significato, quindi, sia il deep acting che il Covid peggiorano ulteriormente il piacere di lavorare. In linea con il modello JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), secondo il quale la necessità di affrontare il lavoro emozionale (domanda di lavoro) può portare a esiti negativi, mentre l'attribuzione di valore al proprio lavoro (risorsa lavoro) può essere associata a positività risultati, allo stesso modo nel nostro modello la percezione di un lavoro significativo è positivamente associata al piacere di lavorare e l'azione profonda è negativamente collegata ad esso. Inoltre, sempre in linea con il modello

JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), quando la risorsa è bassa, all'aumentare dell'incidenza dei fattori stressanti, diminuisce significativamente anche l'esito positivo, ovvero il piacere di lavorare. In linea con la distinzione teorizzata da Cavanaugh et al. (2000) tra ostacoli da ostacolo e stress da sfida, secondo i quali il primo genera fatica mentre il secondo può generare motivazione e coinvolgimento, nel nostro studio l'agire profondo non sembra essere vissuto allo stesso modo dall'intero campione. Per coloro che percepiscono il proprio lavoro come significativo, la recitazione profonda è legata a livelli più elevati di piacere nel lavorare rispetto a coloro che percepiscono poca significatività, per i quali condizioni di recitazione profonda elevata sono collegate a una forte diminuzione dei livelli di piacere nel lavorare. In questo caso, l'agire profondo è quindi identificato come fattore di stress da ostacolo. Per chi ha un'alta percezione del significato del lavoro, invece, lo stesso fattore di stress precedentemente definito come ostacolo sembra essere percepito come un fattore di stress da sfida (Cavanaugh et al., 2000), poiché aumentando aumenta anche il piacere di lavorare. I risultati suggeriscono che la percezione della significatività del lavoro fa la differenza più grande. Percepire il proprio lavoro come significativo genera un effetto positivo sul piacere di lavorare. A conferma di quanto riscontrato in letteratura (Pavlish & Hunt, 2012), un forte senso di significatività del lavoro è legato a risultati positivi come orgoglio, impegno e piacere nel lavorare. La stessa associazione positiva è emersa nel nostro campione, soprattutto nella condizione di massima difficoltà dovuta all'influenza della pandemia. Questo risultato è anche in linea con la letteratura di riferimento (Liu et al., 2021), secondo la quale i lavoratori che attribuivano maggior significato al proprio lavoro hanno continuato a dare il massimo, soprattutto in condizioni di maggiore forza percepita della crisi Covid-19.

#### *4.4.5 Conclusioni*

Durante la pandemia, e forse a causa di essa, le emozioni legate al lavoro come la paura, la vulnerabilità e la compassione per i pazienti si sono intensificate. Tuttavia, potrebbero essere state accentuate anche alcune caratteristiche importanti della professione infermieristica, come il senso del dovere e del sacrificio, il senso di appartenenza e la dedizione alla cura del paziente (Fernandez et al., 2020). Questo da un lato ha reso gli infermieri più esposti al rischio di stress emotivo, ma dall'altro li ha resi più consapevoli del significato del proprio lavoro. I risultati di questo studio hanno rivelato entrambe le

connotazioni. Lavorare a stretto contatto con gli effetti del Covid-19 ha messo gli infermieri di fronte a forti emozioni, come sofferenza, paura, solitudine e impotenza. Emozioni che però era necessario gestire e regolare affinché non venissero mostrate. Questo grande sforzo di regolazione emotiva ha moderato il rapporto tra la percezione di significatività del proprio lavoro e il piacere di lavorare, soprattutto in condizioni di forte influenza della pandemia. Per coloro che non erano “protetti” dalla percezione di significatività del lavoro, il deep acting si è rivelato un fattore di stress molto potente, in grado di abbassare notevolmente i livelli di benessere lavorativo. Come se per quella parte del campione, non essere motivati dal valore della missione infermieristica, dover fare uno sforzo per agire sulle proprie emozioni affinché corrispondessero a quelle richieste dal lavoro fosse una caratteristica lavorativa difficilmente sopportabile. D'altra parte, è possibile che gli effetti devastanti del Covid-19 abbiano risvegliato e accentuato i valori della professione infermieristica, tanto che, in condizioni di elevata influenza pandemica, il deep acting è stato utilizzato come risorsa. In altre parole, l'alterazione cognitiva delle proprie emozioni per allinearle a ciò che bisogna mostrare potrebbe aver aiutato alcuni infermieri a svolgere il proprio lavoro ancora meglio. Soddisfare con successo i requisiti emotivi del lavoro può essere collegato al benessere perché è associato a sentimenti di autenticità, che sono essenziali per l'assistenza infermieristica (Brotheridge & Grandey, 2002; Andela et al., 2015; Zapf et al., 2021). Lavorare sulla formazione della strategia di recitazione profonda può favorire il benessere degli infermieri perché può aiutarli ad affrontare il lavoro emotivo per adempiere al loro ruolo professionale e allo stesso tempo può fornire un senso di realizzazione e conferma della loro identità (Zapf et al., 2021). Sarebbero anche opportuni interventi che mirino a stimolare e risvegliare lo spirito di cura e il significato associato alla professione infermieristica, visto che si è dimostrato essere un fattore protettivo. La letteratura citata e questo studio mostrano quanto sia estremamente importante che le persone che intendono svolgere lavori emotivamente stressanti siano consapevoli della pressione fisica ed emotiva a cui saranno sottoposte. Ciò suggerisce di migliorare le strategie di orientamento professionale prima dell'ingresso nella carriera e di valutare la motivazione degli individui nella fase di pre-ingresso delle scuole per infermieri. Ciò non esclude, come accennato in precedenza, un'azione anche su chi è già avanzato nella professione, in quanto le strategie di regolazione emotiva possono essere allenare e migliorate in qualsiasi fase della carriera. In conclusione, ogni risultato evidenzia l'importanza di fornire strategie di supporto per ridurre

l'impatto psicologico della pandemia sui lavoratori che ne hanno maggiormente sofferto, agendo sia sulle criticità del lavoro sia sul rafforzamento dei punti di forza.

## CAPITOLO 5

### INVARIANZA FATTORIALE

Nella fase di sviluppo della prima versione del QEEW, nel corso delle verifiche sui diversi tipi di validità dello strumento, è stata esaminata l'ipotesi secondo cui le scale potessero mostrare differenze tra gruppi di lavoratori diversi (Van Veldhoven et al., 2015). Gli autori hanno visto, ad esempio, che le scale che misuravano lo stress lavorativo in termini di necessità di recupero e capacità di distaccarsi da pensieri legati al lavoro mostravano valori significativamente più alti nei turnisti rispetto ai non turnisti. Le scale che misuravano le percezioni di controllo del lavoro (autonomia e partecipazione), invece, differivano in base alla mansione e al ruolo lavorativo, con punteggi di controllo del lavoro più alti per i lavoratori con livelli più alti di responsabilità. Infine, gli aspetti qualitativi del carico di lavoro (dunque il carico di lavoro emotivo, che differisce qualitativamente rispetto al carico di lavoro meramente fisico) mostravano differenze significative tra operatori sanitari e altri tipi di lavoratori dipendenti.

Sotto differenti condizioni di osservazione e studio di un fenomeno le operazioni di misura forniscono misurazioni dello stesso fenomeno? L'invarianza fattoriale implica che uno stesso modello fattoriale sia valido in diverse sub-popolazioni. Consiste nel valutare gli indici di adattamento di una sequenza di modelli incapsulati (*nested*), dove il punto di partenza è un modello non vincolato, al quale poi si aggiungono di volta in volta dei vincoli sempre più stringenti che definiscono i livelli di invarianza (Meredith, 1993).

Con l'obiettivo di valutare l'efficacia dell'adattamento italiano del QEEW 2.0, ho testato l'invarianza fattoriale di alcune scale, confrontando i due campioni di infermieri e insegnanti descritti nel capitolo precedente.

#### **5.1 Invarianza fattoriale su scale significatività del lavoro e piacere nel lavoro**

I due studi descritti nel capitolo precedente hanno in comune due scale di misura, entrambe estrapolate dal QEEW 2.0 e usate per valutare la percezione di significatività e il piacere provato nello svolgimento del proprio lavoro, rispettivamente in un campione di insegnanti (N = 219) e in un campione di infermieri (N = 359) durante il periodo della pandemia di Covid-19.

Lo stesso strumento di misura, dunque, è stato somministrato a due popolazioni estremamente differenti dal punto di vista delle caratteristiche del lavoro svolto. Si è reso necessario, pertanto, l'utilizzo di modelli di equazioni strutturali su gruppi multipli per valutare se la struttura fattoriale dello strumento desse risultati statisticamente significativi e accettabili in entrambi i campioni. In altre parole, si è voluto verificare se lo strumento misurasse lo stesso costrutto in entrambe le tipologie di lavoratori.

Innanzitutto, sono state eseguite analisi fattoriali confermative (CFA) separate per i due campioni e sono stati valutati gli indici di bontà di adattamento ai dati (si veda Tabella X). In linea con i risultati della CFA svolta sul campione dello studio esplorativo descritto nel Capitolo 3, l'item 3 della scala "Piacere nel lavoro" non ha raggiunto il valore soglia di 0,30 che ne indica l'adeguatezza; pertanto, è stato eliminato per le successive analisi.

A seguire è stata utilizzata l'analisi fattoriale confermativa a gruppi multipli (MGCFA) per testare e confrontare modelli progressivamente vincolati al fine di valutare le seguenti invarianze di misura: configurale (senza vincoli sui parametri), metrica (vincoli di uguaglianza sui factor loadings), scalare (vincoli di uguaglianza sulle intercette) e strict (vincoli di uguaglianza sulle varianze residue).

L'invarianza configurale implica che gli item dello strumento di misura dovrebbero mostrare la stessa configurazione di saturazioni fattoriali salienti e non salienti attraverso i diversi gruppi. Nell'invarianza configurale, dunque, si esamina un modello in cui lo stesso numero di fattori e lo stesso pattern di saturazioni fattoriali sono presenti nei due gruppi, e nessun parametro del modello viene sottoposto a vincoli di uguaglianza tra gruppi. L'invarianza configurale fornisce evidenza della similarità qualitativa della struttura fattoriale nei diversi gruppi, cioè dell'equivalenza concettuale della cornice di riferimento delle misure. Pertanto, si rivela utile per verificare se un costrutto ha lo stesso significato e la stessa struttura di base in gruppi diversi. Non consente, tuttavia, confronti di tipo quantitativo (Barbaranelli & Ingoglia, 2013).

Si ottiene invarianza metrica quando le saturazioni fattoriali forniscono informazioni relative a quanti cambiamenti nel punteggio latente determinano cambiamenti nel punteggio osservato. L'invarianza metrica introduce il concetto di medesima unità di misura nei due gruppi, e viene esaminata vincolando le saturazioni a essere uguali attraverso i gruppi. Quando le relazioni tra variabili osservate e saturazioni sono uguali, i fattori hanno lo stesso significato nei diversi gruppi (Barbaranelli & Ingoglia, 2013).

Si ottiene invarianza scalare vincolando le salutations e le intercette delle variabili osservate, poiché si ipotizza che non solo gli item abbiano la stessa unità di misura, ma che abbiano anche la stessa origine, e quindi la stessa scala. Se un item rispetta l'invarianza scalare, allora le differenze tra i gruppi nella media dell'item sono dovute soltanto alle differenze nel costrutto latente misurato. Se un item soddisfa l'invarianza scalare, vuol dire che due soggetti appartenenti a gruppi differenti ma che hanno lo stesso punteggio nel costrutto di cui l'item in questione è misura, allora hanno lo stesso punteggio atteso nell'item (Barbaranelli & Ingoglia, 2013).

Quando anche le varianze residue vengono considerate uguali tra i gruppi, si ha l'invarianza strict, che è essenziale in tutti quei casi in cui il ricercatore voglia confrontare misure standardizzate di associazione attraverso i gruppi, come misure di correlazione e coefficienti beta (Barbaranelli & Ingoglia, 2013).

I vincoli aggiuntivi sono appropriati e possono essere mantenuti se il chi-quadrato del modello non cambia in modo significativo e la diminuzione dell'indice di adattamento comparativo (CFI) tra modelli nidificati adiacenti è inferiore a 0,01. Se gli indici forniscono supporto per l'invarianza della misurazione, allora a quel punto sarà possibile esaminare l'invarianza strutturale.

Il metodo di stima utilizzato è quello della massima verosimiglianza (ML). Per valutare la bontà dell'adattamento sono stati utilizzati i seguenti criteri: statistica del rapporto di verosimiglianza  $\chi^2$ , indice di Tucker-Lewis (TLI), indice di adattamento comparativo (CFI) ed errore quadratico medio di approssimazione (RMSEA) con intervalli di confidenza associati. Indicano un buon adattamento valori di RMSEA inferiori a 0,08 e valori CFI e TLI superiori a 0,90 (Van de Schoot et al., 2012).

La tabella 5 riporta gli indici di adattamento dei modelli base (relativi, rispettivamente, ai soli insegnanti e ai soli infermieri) e dei modelli di invarianza per le scale “Significatività del lavoro” e “Piacere nel lavoro”.

**Tabella 5.** Indici di fit dei modelli di analisi fattoriale confermativa e dei modelli di misurazione di invarianza fattoriale per le scale “significatività del lavoro” e “piacere nel lavoro” (insegnanti N = 219; infermieri N = 359).

Modelli	Fit dei modelli						
	$\chi^2$	GdL	CFI	TLI	RMSEA (90% CI)	$\Delta M$	$\Delta CFI$
Insegnanti	152.676	76	0.963	0.953	0.055 (0.043 - 0.067)		

Infermieri	141.809	76	0.940	0.925	0.066 (0.049 – 0.082)		
M1: Configurale	278.082	152	0.959	0.948	0.057 (0.047 - 0.067)		
M2: Metrico	309.889	164	0.952	0.943	0.060 (0.050 - 0.069)	M1-M2	0.007
M3: Scalare	338.248	176	0.947	0.941	0.061 (0.051 - 0.070)	M2-M3	0.005
M4: Strict	390.383	192	0.937	0.935	0.064 (0.055 - 0.073)	M3-M4	0.010

I modelli mostrano un buon fit. I factor loadings di ciascuna scala, inoltre, sono risultati tutti statisticamente significativi ( $p < 0,001$ ) sul costrutto assegnato, con tutti i valori standardizzati maggiori di 0,30 per entrambi i campioni (si veda la Tabella 6).

Come descritto precedentemente, nel modello configurale (M1) nessun parametro è soggetto a vincoli di uguaglianza tra gruppi. Quando sono stati aggiunti vincoli sui factor loadings per testare l'invarianza metrica, il modello (M2) mostrava ancora un buon adattamento e la diminuzione del CFI era inferiore a 0,01 rispetto al modello configurale (M1). Quando sono stati introdotti i vincoli sulle intercette per testare l'invarianza scalare, il modello (M3) mostrava ancora un buon adattamento e la diminuzione del CFI era inferiore a 0,01 rispetto al modello metrico (M2). Infine, quando sono stati introdotti i vincoli sulle varianze residue per testare l'invarianza strict, il modello (M4) ha continuato a mostrare un adattamento accettabile e la diminuzione del CFI rispetto al modello scalare (M3) è risultata uguale a 0,01.

Possiamo concludere che vi è una buona evidenza dell'assenza di distorsione sostanziale degli item nei dati, il che dimostra che le scale possono essere utilizzate in modo appropriato in entrambi i campioni.

**Tabella 6.** Medie, deviazioni standard e factor loadings dell'analisi fattoriale confermativa su 2 fattori (insegnanti N = 219; infermieri N = 359).

Item	<i>Insegnanti</i>				<i>Infermieri</i>			
	Media	Deviazione Std.	Std. Factor Loading	Errore Std.	Media	Deviazione Std.	Std. Factor Loading	Errore Std.
F1 – Significatività del lavoro								
Sign1	3.19	0.744	0.549	0.051	3.41	0.686	0.596	0.037
Sign2	3.41	0.601	0.588	0.048	3.47	0.591	0.571	0.039
Sign3	3.48	0.672	0.806	0.029	3.47	0.671	0.675	0.032
Sign4	3.21	0.603	0.484	0.056	3.20	0.683	0.671	0.032



Sign5	3.15	0.655	0.655	0.043	2.96	0.778	0.738	0.027
Sign6	3.25	0.643	0.656	0.043	3.07	0.758	0.726	0.028
Sign7	3.24	0.669	0.787	0.030	3.11	0.789	0.747	0.027
Sign8	3.11	0.703	0.585	0.049	2.97	0.815	0.683	0.031
Sign9	3.16	0.605	0.690	0.040	3.00	0.816	0.729	0.028
Sign10	3.19	0.713	0.491	0.055	3.24	0.703	0.533	0.041
F2 – Piacere nel lavoro								
Pnl1	3.38	0.682	0.794	0.035	3.07	0.797	0.780	0.030
Pnl2	3.32	0.849	0.435	0.069	3.15	0.833	0.569	0.041
Pnl4	3.69	0.581	0.761	0.038	3.39	0.742	0.860	0.027
Pnl5	3.19	0.910	0.344	0.071	2.96	0.876	0.362	0.051

Nota. Tutti i factor loadings sono significativi a  $p < 0.01$

## 5.2 Invarianza fattoriale su altre scale in comune

La batteria di questionari utilizzata nei due studi descritti nel capitolo precedente includeva anche altre scale scelte dal QEEW 2.0, nello specifico: “Ritmo e carico di lavoro”, “Carico emotivo”, “Carico mentale”, “Attenzione al benessere” e “Necessità di recupero”. Sebbene non siano state utilizzate ai fini dei due studi in quanto non in linea con i rispettivi obiettivi di ricerca, ai fini della validazione della traduzione italiana dello strumento è stato ritenuto necessario ripetere le analisi di invarianza fattoriale sulle cinque scale. La metodologia descritta nel paragrafo precedente è stata ripetuta e l’analisi ha fornito i risultati riportati nella tabella a seguire.

**Tabella 7.** Indici di fit dei modelli di analisi fattoriale confermativa e dei modelli di misurazione di invarianza fattoriale per le scale “ritmo e carico di lavoro”, “carico emotivo”, “carico mentale”, “attenzione al benessere” e “necessità di recupero” (insegnanti  $N = 219$ ; infermieri  $N = 359$ ).

Modelli	Fit dei modelli						
	$\chi^2$	GdL	CFI	TLI	RMSEA (90% CI)	$\Delta M$	$\Delta CFI$
Insegnanti	407.319	265	0.964	0.958	0.040 (0.032 - 0.047)		
Infermieri	380.388	265	0.940	0.931	0.046 (0.035 - 0.055)		
M1: Configurale	778.017	516	0.957	0.950	0.042 (0.036 - 0.048)		
M2: Metrico	799.330	536	0.957	0.951	0.041 (0.035 - 0.047)	M1-M2	0.000
M3: Scalare	839.723	550	0.952	0.948	0.043 (0.037 - 0.048)	M2-M3	0.005
M4: Strict	913.770	572	0.944	0.941	0.045 (0.040 - 0.051)	M3-M4	0.008

Come emerge dalla tabella 7, anche nel caso delle scale ritmo e carico di lavoro, carico emotivo, carico mentale, attenzione al benessere e necessità di recupero, tutti i modelli hanno mostrato indici di adattamento adeguati. I factor loadings di ciascuna scala sono risultati tutti statisticamente significativi ( $p < 0,001$ ) sul costrutto assegnato, con tutti i valori standardizzati maggiori di 0,30 per entrambi i campioni, com'è possibile vedere dalla Tabella 8. Anche in questo caso, pertanto, è possibile concludere che non vi è distorsione nei dati e che anche queste scale possono essere adeguatamente utilizzate per misurare i rispettivi costrutti sia nel settore dell'istruzione che nel settore sanitario.

**Tabella 8.** Medie, deviazioni standard e factor loadings dell'analisi fattoriale confermativa su 5 fattori (insegnanti N = 219; infermieri N = 359).

Item	<i>Insegnanti</i>				<i>Infermieri</i>			
	Media	Deviazione Std.	Std. Factor Loading	Errore Std.	Media	Deviazione Std.	Std. Factor Loading	Errore Std.
F1 – Ritmo e carico di lavoro								
Rcl1	2.56	0.806	0.606	0.050	2.75	0.784	0.660	0.034
Rcl2	2.63	0.949	0.448	0.060	2.21	0.798	0.502	0.043
Rcl3	2.11	0.794	0.565	0.052	2.69	0.842	0.553	0.040
Rcl4	2.07	0.675	0.637	0.047	1.98	0.786	0.607	0.037
Rcl5	1.80	0.738	0.786	0.035	2.20	0.816	0.812	0.023
Rcl6	1.94	0.802	0.760	0.036	2.25	0.828	0.851	0.020
F2 – Carico emotivo								
Cem1	2.98	0.794	0.534	0.065	2.97	0.820	0.681	0.038
Cem2	2.64	0.893	0.481	0.067	2.47	0.820	0.528	0.046
Cem3	2.64	0.791	0.612	0.057	3.08	0.796	0.624	0.041
Cem4	2.43	0.950	0.458	0.067	2.53	0.867	0.389	0.052
Cem5	2.12	0.752	0.563	0.060	2.63	0.814	0.706	0.037
F3 – Carico mentale								
Cme1	3.38	0.701	0.676	0.055	3.72	0.519	0.746	0.031
Cme2	3.54	0.598	0.610	0.058	3.69	0.586	0.762	0.031
Cme3	3.43	0.707	0.559	0.061	3.52	0.719	0.596	0.040
Cme4	3.55	0.663	0.657	0.055	3.70	0.571	0.769	0.030

F4 – Attenzione al benessere								
Att1	2.89	0.874	0.367	0.063	2.42	0.895	0.323	0.050
Att2	2.96	0.754	0.897	0.023	2.37	0.872	0.885	0.018
Att3	2.96	0.708	0.824	0.028	2.32	0.860	0.844	0.020
Att4	3.05	0.736	0.737	0.037	2.73	0.846	0.766	0.027
Att5	3.02	0.773	0.587	0.050	2.82	0.797	0.656	0.035
F5 – Necessità di recupero								
Nrec1	2.21	0.822	0.702	0.039	2.28	0.884	0.768	0.025
Nrec2	2.47	0.812	0.795	0.032	2.61	0.834	0.844	0.019
Nrec3	2.52	0.829	0.817	0.029	2.69	0.815	0.852	0.018
Nrec4	2.02	0.828	0.732	0.037	2.09	0.894	0.740	0.028
Nrec5	1.74	0.796	0.650	0.045	1.93	0.823	0.713	0.029
Nrec6	2.39	0.838	0.656	0.043	2.48	0.860	0.713	0.029

Nota. Tutti i factor loadings sono significativi a  $p < 0.01$

### 5.3 Analisi fattoriale confermativa

Ai fini della validazione della traduzione italiana del QEEW 2.0 nella sua forma completa, un secondo studio con un campione diverso è ancora in corso di svolgimento. Tuttavia, posta l'assunzione di invarianza fattoriale dello strumento sui due campioni appartenenti a settori lavorativi diversi, è stata svolta un'altra analisi fattoriale confermativa su un campione composto da insegnanti e infermieri ( $N = 578$ ) al fine di confermare la struttura fattoriale e la validità delle sette scale finora discusse.

#### 5.3.1 Campione

Il campione è composto da 578 soggetti, 219 insegnanti e 359 infermieri. Il 74% è di sesso femminile e il 26% di sesso maschile. L'età media è di 44,4 anni ( $DS = 11,26$ ), in un range che va dai 22 ai 67 anni. Il 14% del campione ha dichiarato di lavorare da meno di un anno, il 37% lavora da un periodo di tempo compreso tra 1 e 8 anni, il 10% lavora da un periodo di tempo compreso tra 8 e 14 anni, mentre il restante 39% del campione lavora da più di 14 anni.

#### 5.3.2 Risultati

Per l'analisi fattoriale confermativa è stato utilizzato Mplus 8 e la massima verosimiglianza come metodo di stima. Sulla base dei risultati dello studio originale (Van Veldhoven et al., 2015) e dello studio preliminare descritto nel Capitolo 3 del presente lavoro di tesi, è stato testato un modello a 7 fattori in cui ogni item satura sulla rispettiva dimensione ed è libero di correlare l'un l'altro. La Tabella 9 riporta le medie, le deviazioni standard, i factor loadings e gli errori standard di ciascun item sul rispettivo fattore. Il modello ha riportato indici di fit adeguati:  $\chi^2 = 1470.927$  (df = 703) p-value = 0.000; RMSEA = 0.043 (90% C.I. 0.040 – 0.047); CFI = 0.924; TLI = 0.916; SRMR = 0.072.

**Tabella 9.** Medie, deviazioni standard e factor loadings dell'analisi fattoriale confermativa su 7 fattori (N = 578).

<b>Item</b>	<b>Media</b>	<b>Deviazione Std.</b>	<b>Std. Factor Loading</b>	<b>Errore Std.</b>
F1 – Ritmo e carico di lavoro				
Rcl1	2.68	0.799	0.639	0.028
Rcl2	2.37	0.883	0.377	0.039
Rcl3	2.47	0.871	0.586	0.030
Rcl4	2.01	0.748	0.568	0.031
Rcl5	2.05	0.811	0.824	0.018
Rcl6	2.13	0.833	0.830	0.017
F2 – Carico emotivo				
Cem1	2.97	0.811	0.591	0.035
Cem2	2.53	0.853	0.460	0.040
Cem3	2.91	0.824	0.655	0.032
Cem4	2.49	0.901	0.414	0.041
Cem5	2.44	0.829	0.661	0.032
F3 – Carico mentale				
Cme1	3.59	0.617	0.713	0.028
Cme2	3.63	0.595	0.703	0.029
Cme3	3.48	0.717	0.590	0.033
Cme4	3.64	0.613	0.725	0.027
F4 – Significatività del lavoro				
Sign1	3.33	0.718	0.540	0.032
Sign2	3.45	0.596	0.557	0.031

Sign3	3.48	0.672	0.700	0.024
Sign4	3.20	0.655	0.611	0.029
Sign5	3.03	0.741	0.725	0.022
Sign6	3.13	0.723	0.708	0.023
Sign7	3.16	0.749	0.768	0.020
Sign8	3.02	0.778	0.672	0.025
Sign9	3.06	0.748	0.719	0.023
Sign10	3.22	0.708	0.509	0.033
F5 – Attenzione al benessere				
Att1	2.60	0.917	0.399	0.037
Att2	2.59	0.879	0.908	0.012
Att3	2.56	0.866	0.855	0.014
Att4	2.85	0.821	0.756	0.021
Att5	2.89	0.795	0.624	0.028
F6 – Necessità di recupero				
Nrec1	2.25	0.862	0.746	0.021
Nrec2	2.56	0.829	0.829	0.016
Nrec3	2.63	0.826	0.843	0.016
Nrec4	2.06	0.871	0.734	0.022
Nrec5	1.86	0.819	0.693	0.025
Nrec6	2.45	0.854	0.693	0.024
F7 – Piacere nel lavoro				
Pnl1	3.19	0.772	0.793	0.022
Pnl2	3.21	0.844	0.529	0.035
Pnl4	3.50	0.700	0.811	0.021
Pnl5	3.05	0.896	0.413	0.040

---

Nota. Tutti i factor loadings sono significativi a  $p < 0.01$

Anche in questo caso, per valutare l'affidabilità di ciascuna scala sono stati utilizzati l'alpha di Cronbach e l'omega di McDonald (Tabella 10). Sono considerati accettabili valori pari o superiori a 0.60 per entrambi gli indici di coerenza interna (Chiorri, 2011). I risultati, pertanto, confermano la validità di costrutto e la struttura fattoriale proposta.

**Tabella 10.** Indici di validità interna delle 7 scale selezionate dalla versione italiana del QEEW 2.0 (N = 578).

Scala	Validità	
	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
1. Ritmo e carico di lavoro	0.801	0.812
2. Carico emotivo	0.687	0.696
3. Carico mentale	0.770	0.778
4. Significatività del lavoro	0.882	0.883
5. Attenzione al benessere	0.827	0.844
6. Necessità di recupero	0.891	0.891
7. Piacere nel lavoro	0.735	0.750

### 5.3.3 Limiti e ricerche future

Come già specificato tra i limiti della prima analisi fattoriale confermativa, prima di giungere ad una vera e propria validazione della traduzione italiana dello strumento sono necessarie analisi aggiuntive che prendano in considerazione campioni più ampi e stratificati e che tengano conto dell'eventuale effetto interveniente di altre variabili, come l'età, il genere, la tipologia di professione e la posizione lavorativa.

Questa seconda analisi fattoriale confermativa ha il pregio di aver confermato la struttura fattoriale proposta dagli autori e verificata nel presente lavoro di tesi (come da analisi riportate nel Capitolo 3) e la bontà della traduzione italiana. Tuttavia, ha riguardato solo poche tra le 41 scale complessivamente presenti nell'adattamento italiano del questionario. Com'è logico intuire, pertanto, ricerche future sono essenziali per proseguire la validazione delle altre scale che non sono state prese in considerazione negli studi svolti finora.

Anche in questo caso, infine, sarebbe necessario porre a verifica la validità convergente costruendo una batteria di questionari che includa, oltre alle scale del QEEW 2.0, altre scale estrapolate da strumenti validati che misurino costrutti teoricamente affini.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo del presente lavoro di tesi era quello di tradurre, validare e, di conseguenza, rendere fruibile al contesto italiano uno strumento multidimensionale di rilevazione dei fattori di benessere lavorativo che ha avuto ampio successo e utilizzo nel panorama europeo, ossia il *Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work 2.0* (QEEW 2.0; Van Veldhoven et al., 2015).

Negli ultimi anni la ricerca sul tema del benessere nei luoghi di lavoro e della gestione sostenibile delle risorse umane è proliferata, sostenendo sempre più la necessità di un approccio equilibrato, che enfatizzi le prestazioni e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi da un lato, e il benessere psicofisico dei dipendenti dall'altro. La salute delle organizzazioni, infatti, non può prescindere dalla salute degli individui che le compongono.

La rilevazione e il monitoraggio dei rischi psicosociali sono già da diversi anni al centro dell'agenda europea sulla salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro (EU-OSHA, 2012; 2016; 2019). La ricerca, infatti, ha ampiamente dimostrato l'esistenza di forti legami tra alcune caratteristiche del lavoro e il benessere mentale e fisico dei lavoratori. Un ambiente lavorativo caratterizzato da richieste di lavoro eccessive o conflittuali, pressione temporale insostenibile, mancanza di autonomia e potere decisionale, mancanza di supporto da parte di manager e colleghi, scarse relazioni interpersonali, carichi mentali e/o emotivi prolungati, scarsa comunicazione, precarietà e poche o nulle opportunità di sviluppo possono portare a un deterioramento della salute, con conseguenze di tipo emotivo (irritabilità, isolamento, spossatezza), cognitivo (difficoltà di concentrazione, propensione a commettere errori), mentale (ansia, depressione, esaurimento) e fisico (problemi cardiovascolari e muscoloscheletrici) (e.g., Demerouti et al., 2001; Zapf et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; EU-OSHA, 2016). Valutare i potenziali elementi di rischio psicosociale, pertanto, è diventato un procedimento imprescindibile per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Rispondendo alla necessità di tradurre operativamente gli obiettivi di tale rilevazione, nel corso degli ultimi vent'anni il QEEW si è trasformato in uno strumento multidisciplinare che si è rivelato utile per tutti i ricercatori e i professionisti dei diversi ambiti coinvolti nell'ottimizzazione delle prestazioni organizzative e del benessere dei dipendenti.

Il questionario gode di un ampio numero di scale, che permettono di rilevare variabili contestuali, individuali e psicosomatiche. Ciò rappresenta uno dei suoi maggiori punti di

forza, sebbene, al contempo, potrebbe rappresentarne anche un punto di debolezza, dal momento che richiede al soggetto chiamato a compilarlo delle buone dosi di pazienza, motivazione e risorse attentive. Tuttavia, la trasversalità delle sue scale, che possono essere utilizzate per misurare più costrutti contemporaneamente, la sua flessibilità, garantita dalla possibilità di poter scegliere quali scale utilizzare sulla base degli obiettivi di ricerca, e buone basi teoriche di partenza fanno del QEEW 2.0 uno strumento efficace per cogliere la complessità e le numerose sfaccettature del tema del benessere lavoro-correlato.

Da una prima analisi fattoriale confermativa, che è servita a confermare la struttura fattoriale ipotizzata dagli autori, è emerso come la versione italiana del *Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work 2.0* (Van Veldhoven et al., 2015) sia uno strumento valido in ogni sua dimensione e utilizzabile in diversi contesti senza che l'affidabilità ne risulti inficiata. I valori di saturazione degli item sui rispettivi fattori, gli indici di validità interna, le analisi di invarianza fattoriale e gli indici di bontà dell'adattamento riportati all'interno del presente lavoro di tesi possono essere ritenute prove sufficienti dell'efficace utilizzo del questionario nel contesto italiano. Ricerche future, tuttavia, saranno certamente utili per testare l'adattamento ad altri contesti lavorativi e come ulteriore verifica della sua validità.

In conclusione, considerando l'obbligo della valutazione dei fattori di rischio psicosociale sui luoghi di lavoro (come da D.lgs. 81/08) e tenendo a mente tutte le prove ottenute finora dalla ricerca in tema di benessere dei lavoratori e legami tra variabili psicosociali e rischi alla salute mentale e fisica, è necessario l'utilizzo di strumenti multidimensionali e dettagliati, capaci di rilevare allo stesso tempo fattori di rischio, conseguenze, risorse e potenzialità di sviluppo. Considerando altresì che non esiste nessun tipo di vincolo all'utilizzo di un questionario specifico per la valutazione dei fattori di stress lavorativi e che molto spesso la scelta ricade su questionari (e.g., INAIL, 2011) contenenti poche variabili psicosociali rispetto a quelle incluse nel QEEW 2.0, ritengo di poter concludere che la versione italiana del QEEW 2.0, forte degli incoraggianti risultati descritti nel corso del presente lavoro di tesi, potrebbe certamente diventare una risorsa preziosa nell'ambito della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato e della ricerca sul benessere dei lavoratori italiani.



## Bibliografia

- Adelmann, P. K. (1987). Occupational complexity, control, and personal income: Their relation to psychological well-being in men and women. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 529-537.
- Adkins, C. L., Werbel, J. D., & Farh, J. (2001). A field study of job insecurity during a financial crisis. *Group and Organization Management*, 26(4), 463-483.
- Aktan, O., & Toraman, C. (2022). The relationship between technostress levels and job satisfaction of teachers within the COVID-19 period. *Education and Information Technologies*, 27, 10429-10453.
- Al Maqbal, M., Al Sinani, M., & Al-Lenjawi, B. (2021). Prevalence of stress, depression, anxiety and sleep disturbance among nurses during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 141, 110343.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56, 500-528.
- Allande-Cussó, R., García-Iglesias, J. J., Ruiz-Frutos, C., Domínguez-Salas, S., Rodríguez-Domínguez, C., & Gómez-Salgado, J. (2021). Work engagement in nurses during the Covid-19 pandemic: A cross-sectional study. *Healthcare*, 9, 253.
- Andela, M., Truchot, D., & Borteyrou, X. (2015) Emotional labour and burnout: Some methodological considerations and refinements. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 47(4), 321-332.
- Andela, M., Truchot, D., & Van Der Doef, M. (2016). Job stressors and burnout in hospitals: The mediating role of emotional dissonance. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 298-317.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *The Journal of applied psychology*, 92(1), 191-201.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labour in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Ashleigh, M., Mansi, A., & Di Stefano, G. (2014). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Pearson Italia.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 389-411.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *12*, 393-417.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*, 83-104.

Bakker, A. B., Hakaken, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, *99*, 274-284.

Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*, *9*(1), 3-16.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328.

Bammens, Y. M. (2015). Employees' innovative behavior in social context: a closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*, *33*(3), 244.

Barbaranelli, C., & Ingoglia, S. (2013). *I modelli di equazioni strutturali: temi e prospettive*. LED Edizioni Universitarie.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, *39*(4), 779-801.

Bernburg, M., Hetzmann, M. S., Mojtahedzadeh, N., Neumann, F. A., Augustin, M., Harth, V., Groneberg, D. A., Zyriax, B. C., & Mache, S. (2022). Stress perception, sleep quality and work engagement of German outpatient nurses during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*, 313.

Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*(2), 99-109.

Boschman, J. S., Van der Molen, H. F., Sluiter, J. K., & Frings-Dresen, M. H. W. (2013). Psychosocial work environment and mental health among construction workers. *Applied Ergonomics*, *44*(5), 748-755.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *1*(3), 185-216.

Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17-39.

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 365-379.

Camacho, S., & Barrios, A. (2022). Teleworking and technostress: Early consequences of a COVID-19 lockdown. *Cognition, Technology & Work, 24*, 441-457.

Camarena, L., & Fusi, F. (2022). Always connected: Technology use increases technostress among public managers. *American Review of Public Administration, 52*, 154-168.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *The Journal of applied psychology, 88*(4), 605-619.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*, 65-74.

Champoux, J. E. (1991). A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 12*(5), 431-446.

Chan W. K., & Mauborgne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, pp. 65–75.

Chen, R., Sun, C., Chen, J., Jen, H., Kang, X. L., Kao, C., & Chou, K. (2021). A large-scale survey on trauma, burnout, and posttraumatic growth among nurses during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Mental Health Nursing, 30*, 102-116.

Chiorri, C. (2011). *Teoria e tecnica psicometrica. Costruire un test psicologico*. McGraw-Hill Education.

Chirico, F., Capitanelli, I., Bollo, M., Ferrari, G., & Acquadro Maran, D. (2021). Association between workplace violence and burnout syndrome among schoolteachers: A systematic review. *Journal of Health and Social Sciences, 6*(2), 187-208.

Cinaz, B., Arnrich, B., La Marca, R., & Troster, G. (2013). Monitoring of mental workload levels during an everyday life office-work scenario. *Personal and Ubiquitous Computing, 17*, 229-239.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501-528.

Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being—absenteeism, presenteeism, costs and challenges, *Occupational Medicine, 58*(8), 522-524.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834-848.

De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W., Broersen, J. P., & Frings-Dresen, M. H. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 442-454.

De Jonge, J., & Kompier, M. A. J. (1997). A critical examination of the Demand-Control-Support Model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management, 4*(4), 235-258.

De Raeve, L., Jansen, N. W., van den Brandt, P. A., Vasse, R. M., & Kant, I. (2008). Risk factors for interpersonal conflicts at work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 34*(2), 96-106.

De Schipper, E. J., Riksen-Walraven, J. M., Geurts, S. A., & De Weerth, C. (2009). Cortisol levels of caregivers in child care centers as related to the quality of their caregiving. *Early Childhood Research Quarterly, 24*(1), 55-63.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Vandekerckhove, S., & Van Hootegem, G. (2012). *Job design and innovative work behavior enabling innovation through active or low-strain jobs?* K.U. Leuven.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 131-149.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.

Demerouti, E., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2007). Need for recovery, home-work interference and performance: Is lack of concentration the link? *Journal of Vocational Behavior, 71*, 204-220.

Dessler, G. (2014). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Education Limited.

Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., & Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 170-186.

Diestel, S., & Schmidt, K. (2010). Interactive effects of emotional dissonance and self-control demands on burnout, anxiety, and absenteeism. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 412-424.

Dorenbosch, L. W. (2009). *Management by vitality*. Ridderprint.

Duijts, S. F., Kant, I., Landeweerd, J. A., & Swaen, G. M. (2006). Prediction of sickness absence: development of a screening instrument. *Occupational and Environmental Medicine*, 63(8), 564-569.

Erickson, R. J. (1991). *When emotion is the product: Self, society and inauthenticity in a postmodern world*. Pullman.

Ettner, S. L., & Grzywacz, J. G. (2001). Workers' perceptions of how jobs affect health: A social ecological perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 101-113.

Eurofound (2019). *Working conditions and workers' health*. Publications Office of the European Union.

Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2012). *Management of occupational safety and health: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. Publications Office of the European Union.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2016). *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2). Overview Report: Managing Safety and Health at Work*; Publications Office of the European Union.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2019). *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019): Overview Report. How European workplaces manage safety and health*. Publications Office of the European Union.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2022a). *Education – evidence from the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. Publications Office of the European Union.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2022b). *Human health and social work activities – evidence from the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. Publications Office of the European Union.

Farrell, O., & Brunton, J. (2020). A balancing act: A window into online student engagement experiences. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1), 1-19.

Fernandez, R., Lord, H., Halcomb, E., Moxham, L., Middleton, R., Alananzeh, I., & Ellwood, L. (2020). Implications for COVID-19: A systematic review of nurses' experiences of working in acute care hospital settings during a respiratory pandemic. *International Journal of Nursing Studies*, 111, 103637.

Framke, E., Sørensen, J. K., Nordentoft, M., Johnsen, N. F., Garde, A. H., Pedersen, J., Madsen, I. E. H., & Rugulies, R. (2019). Perceived and content-related emotional demands

at work and risk of long-term sickness absence in the Danish workforce: A cohort study of 26 410 Danish employees. *Occupational & Environmental Medicine*, 76(12), 895-900.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.

Geurts, S. A. E., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, 482-492.

Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., Roxburgh, S., & Houtman, I. L. D. (2003). Does work-home interference mediate the relationship between workload and well-being? *Journal of Vocational Behavior*, 63, 532-559.

Giménez-Espert, M., Prado-Gascó, V., & Soto-Rubio, A. (2020). Psychosocial risks, work engagement, and job satisfaction of nurses during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, 8, 566896.

Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: A narrative review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7857.

Giovannella, C., Passarelli, M., & Persico, D. (2020). The effects of the covid-19 pandemic on Italian learning ecosystems: The school teachers' perspective at the steady state. *Interaction Design and Architectures*, 45, 264-286.

Gómez-Salgado, J., Navarro-Abal, Y., López-López, M. J., Romero-Martín, M., & Climent-Rodríguez, J. A. (2019). Engagement, passion and meaning of work as modulating variables in nursing: A theoretical analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 108.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must “service with a smile” be stressful? The moderating role of personal control for U.S. and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90, 893-904.

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 3, 438-448.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.

Griffith, J., Steptoe, A., & Cropley, M. (1999). An investigation of coping strategies associated with job stress in teachers. *British Journal of Health Psychology*, 69, 517-531.

Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 361-373.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.

Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology, 51*(5), 426-433.

Hauke, A., Flintrop, J., Brun, E., & Rugulies, R. (2011) The impact of work-related psychosocial stressors on the onset of musculoskeletal disorders in specific body regions: A review and meta-analysis of 54 longitudinal studies. *Work & Stress, 25*(3), 243-256

Havaei, F., Ma, A., Staempfli, S., & MacPhee, M. (2021). Nurses' workplace conditions impacting their mental health during COVID-19: A cross-sectional survey study. *Healthcare, 9*, 84.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). The Guilford Press.

Heraclides, A., Chandola, T., Witte, D.R., & Brunner, E. J. (2009). Psychosocial stress at work doubles the risk of type 2 diabetes in middle-aged women: evidence from the Whitehall II study. *Diabetes Care, 32*(12), 2230-2235.

Heuven, E., & Bakker, A. B. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management, 13*(4), 423-440.

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal, 44*(1), 13-28.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 116-122.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. University of California Press.

Houkes, I., Janssen, P. P., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(4), 427-450.

Hu, D., Kong, Y., Li, W., Han, Q., Zhang, X., Zhu, L. X., Wan, S. W., Liu, Z., Shen, Q., Yang, J., He, H., & Zhu, J. (2020). Frontline nurses' burnout, anxiety, depression, and fear statuses and their associated factors during the COVID-19 outbreak in Wuhan, China: A large-scale cross-sectional study. *EClinicalMedicine, 24*, 100424.

Hu, Q., & Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*, 16(1), 6-19.

Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL) (2011). *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.Lgs. 81/08 e s.m.i.* INAIL.

Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL) (2013). *Salute e sicurezza sul lavoro, una questione anche di genere. Rischi lavorativi. Un approccio multidisciplinare.* INAIL.

Johnson, J. V. (1989). Control, collectivity and the psychosocial work environment. In S. Sauter, J. Hurrell, & C. L. Cooper (Eds), *Job control and worker health*. Wiley.

Kalleberg, A. L., & Griffin, L. J. (1978). Positional sources of inequality in job satisfaction. *Sociology of Work and Occupations*, 5(4), 371-400.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Karatepe, O. M. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? A study in the city of Ankara, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 44-65.

Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., & Couper, G. E. (2014). Emotional rescue: The role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 70(1), 176-186.

Kim, S., & Kuo, M. H. (2015). Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152-176.

Kinnunen, U., Mauno, S., & Siltaloppi, M. (2010). Job insecurity, recovery and well-being at work: Recovery experiences as moderators. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 179-194.



Kiss, P., De Meester, M., & Braeckman, L. (2008). Differences between younger and older workers in the need for recovery after work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 81(3), 311-320.

Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Väänänen, A. & Vahtera, J., 2006. Work stress in the etiology of coronary heart disease - a meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 32(6), 431-42.

Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 973-999.

Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (ed), *Organizational climate and culture*. Jossey Bass.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, 289-313.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Le Blanc, P. M., Hox, J. J., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Peters, M. C. (2007). Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 213-227.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.

Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.

Liu, D., Chen, Y., & Li, N. (2021). Tackling the negative impact of COVID-19 on work engagement and taking charge: A multi-study investigation of frontline health workers. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 185-198.

Lizana, P. A., & Lera, L. (2022). Depression, anxiety, and stress among teachers during the second COVID-19 wave. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 5968.

Lopez-Fernandez, M., Romero-Fernandez, P.M., & Aust, I. (2018). Socially responsible Human Resource Management and employee perception: The influence of manager and line managers. *Sustainability*, 10, 4614.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., David, A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work, 47*(4), 491-500.

Marchington, M., & Grugulis, I. (2000) 'Best practice' Human Resource Management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal Human Resources Management, 11*, 1104-1124.

Masterson, S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology, 86*(4), 594-601.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 149-171.

McClenahan, C. A., Giles, M. L., & Mallett, J. (2007). The importance of context specificity in work stress research: A test of the demand-control-support model in academics. *Work & Stress, 21*(1), 85-95.

Meijman, T. F., & Mulderr, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*. Psychology Press.

Meredith, W. (1993). Measurement invariance, factor analysis and factorial invariance. *Psychometrika, 58*, 525-543.

Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: A systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine, 60*, 3-9.

Minkkinen, J., Auvinen, E., Mauno, S. (2020). Meaningful work protects teachers' self-rated health under stressors. *Journal of Positive School Psychology, 4*(2), 140-152.

Mohren, D. C., Swaen, G. M., Kant, I., Schayck, C. P., & Galama, J. M. (2005). Fatigue and job stress as predictors for sickness absence during common infections. *International Journal of Behavioral Medicine, 12*(1), 11-20.

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues, 9*, 257-274

Morris, T., Lydka, H., & Fenton O'Creivy, M. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resources Management Journal, 3*, 21-42.

Muñoz-Chávez, J. P., García-Contreras, R., & Valle-Cruz, D. (2022). Burnout and online education: Adaptation and validation of scale during pandemic. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 24*, 24-39.

Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D. & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60(4), 277-286.

Pace, F., & Sciotto, G. (2022). Gender differences in the relationship between work–life balance, career opportunities and general health perception. *Sustainability*, 14, 357.

Pace, F., Lo Cascio, V., Civilleri, A., Guzzo, G., Foddai, E., & Van Veldhoven, M. (2013). The Need for Recovery scale: Adaptation to the Italian context. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 63, 243-249.

Pace, F., Sciotto, G., & Russo, L. (2022a). Meaningful work, pleasure in working, and the moderating effects of deep acting and COVID-19 on nurses' work. *Nursing Forum*, 57(6), 1258-1266.

Pace, F., Sciotto, G., Randazzo, N. A., & Macaluso, V. (2022b). Teachers' work-related well-being in times of covid-19: The effects of technostress and online teaching. *Social Sciences*, 11, 453.

Pace, F., Sciotto, G., Randazzo, N. A., & Russo, L. (2023). The moderating role of age and seniority on nurses' emotional dissonance and perceived health. *Nursing and Health Sciences* (in press).

Pace, F., Foddai, E., Lo Cascio, V., Passalacqua, C., Zanca, M., & Civilleri, A. Using the Questionnaire on Experience and Assessment of Work with the Italian population. In *Proceedings of the 9th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology*, Rome, Italy, 29-31 March 2010; Nottingham University Press, 2010; 407-408.

Paulsen, J., & McCormick, A. C. (2020). Reassessing disparities in online learner student engagement in higher education. *Educational Researcher*, 49(1), 20-29.

Pavlish, C., & Hunt, R. (2012). An exploratory study about meaningful work in acute care nursing. *Nursing Forum*, 47(2), 113-122.

Pelly, D., Daly, M., Delaney, L., & Doyle, O. (2022). Worker stress, burnout, and wellbeing before and during the COVID-19 restrictions in the United Kingdom. *Frontiers in Psychology*, 13, 823080.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.

Porath, C. L., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 250-275.

Proost, K., Van Ruysseveldt, J., & van Dijke, M. (2012). Coping with unmet expectations: Learning opportunities as a buffer against emotional exhaustion and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(1), 7-27.

Pugh, D., Groth, M., & Henning-Thurau, T. (2011). Willing and able to fake emotions: A closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 377-390.

Pyhältö, K., Pietarinen, J., & Soini, T. (2015). When teaching gets tough – Professional community inhibitors of teacher-targeted bullying and turnover intentions. *Improving Schools, 18*(3), 263-276.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organisational analysis. *Management Science, 29*, 363-377.

Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review, 12*, 23-37.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research, 19*, 417-433.

Ramberg, J., Låftman, S. B., Nilbrink, J., Olsson, G., & Toivanen, S. (2021). Job strain and sense of coherence: Associations with stress-related outcomes among teachers. *Scandinavian Journal of Public Health, 50*(5), 565-574.

Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration. *Journal of Applied Psychology, 97*, 245-272.

Robroek, S. J., Van Lenthe, F. J., & Burdorf, A. (2012). The role of lifestyle, health, and work in educational inequalities in sick leave and productivity loss at work. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 86*(6), 619-627.

Rossi, R., Socci, V., Talevi, D., Mensi, S., Niolu, C., Pacitti, F., Di Marco, A., Rossi, A., Siracusano, A., & Di Lorenzo, G. (2020). COVID-19 pandemic and lockdown measures impact on mental health among the general population in Italy. *Frontiers in Psychiatry, 11*, 790.

Rudkjoebing, L. A., Bungum, A. B., Flachs, E. M., Eller, N. H., Borritz, M., Aust, B., Rugulies, R., Rod, N. H., Biering, K., & Bonde, J. P. (2020). Work-related exposure to violence or threats and risk of mental disorders and symptoms: A systematic review and meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 46*(4), 339-349.

Rugulies, R., Bültmann, U., Aust, B., & Burr, H. (2006). Psychosocial work environment and incidence of severe depressive symptoms: Prospective findings from a 5-year follow-up of the Danish work environment cohort study. *American Journal of Epidemiology, 163*(10), 877-887.

Rydstedt, L. W., Cropley, M., Devereux, J. J., & Michalianou, G. (2009). The effects of gender, long-term need for recovery and trait inhibition-rumination on morning and evening saliva cortisol secretion. *Anxiety, Stress, & Coping, 22*(4), 465-474.

Saavedra, R., & Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 131-146.

Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M.I., & Alvi, A.T. (2018). Employees' perception of corporate social responsibility impact on employee outcomes: Mediating role of organizational justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability, 10*, 2429.

Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 163-183.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.

Sciotto, G., & Pace, F. (2022). The role of surface acting in the relationship between job stressors, general health and need for recovery based on the frequency of interactions at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*, 4800.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.

Shoman, Y., El May, E., Marca, S. C., Wild, P., Bianchi, R., Bugge, M. D., Caglayan, C., Cheptea, D., Gnesi, M., Godderis, L., Kiran, S., McElvenny, D. M., Mediouni, Z., Mehlum, I. S., Mijakoski, D., Minov, J., van der Molen, H. F., Nena, E., Otelea, M., & Guseva Canu, I. (2021). Predictors of occupational burnout: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(17), 9188.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education, 27*, 1029-1038.

Sluiter, J. K., De Croon, E. M., Meijman, T. F., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occupational and Environmental Medicine, 60*, 62-70.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518-528.

Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology, 91*, 330-350.

Srivastava, U. R., & Mishra, M. K. (2018). Impact of high performance HR practices on organizational citizenship behavior (OCB) and turnover intentions of insurance professionals. *Psyber News*, 9, 20-36.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.

Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge.

Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140-159.

Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S. (2010) Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 303-334.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J., Henle, C., Lambert, L. S., Giacalone, R. J., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 721-732.

Ugwu, F. O., & Onyishi, I. E. (2018). Linking perceived organizational frustration to work engagement: The moderating roles of sense of calling and psychological meaningfulness. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 220-239.

Van Dam, K., Meewis, M., & Van der Heijden, B. I. (2013). Securing intensive care: towards a better understanding of intensive care nurses' perceived work pressure and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*, 69(1), 31-40.

Van de Schoot, R., Lugtig, P., & Hox, J. (2012). A checklist for testing measurement invariance, *European Journal of Developmental Psychology*, 9(4), 486-492.

Van de Voorde, K., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2010). Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: A cross-lagged study at the business unit level. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1712-1732.

Van Ruysseveldt, J., & Van Dijke, M. (2011). When are workload and workplace learning opportunities related in a curvilinear manner? The moderating role of autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 470-483.

Van Veldhoven M. (1996). *Psychosocial job demands and job stress*. Swets & Zeitlinger.

Van Veldhoven, M. (2008). Need for recovery after work: An overview of construct, measurement and research. In M. Van Veldhoven, J. Houdmont, & S. Leka, S. (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research*. Nottingham University Press.

Van Veldhoven, M., Meijman, T. F., Broersen, J. P. J., & Fortuin, R. J. (1997). *Manual QEEW*. SKB.

Van Veldhoven, M., & Beijer, S. E. (2012). Workload, work to family conflict, and health: Gender differences and the influence of private life context. *Journal of Social Issues*, 68(4), 665-683.

Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131.

Van Veldhoven, M., Prins, J., van der Laken, P., & Dijkstra, L. (2015). *QEEW 2.0: 42 short scales for survey research on work, well-being and performance*. SKB.

Van Veldhoven, M., Taris, T. W., De Jonge, J., & Broersen, S. (2005). The relationship between work characteristics and employee health and well-being: how much complexity do we really need? *International Journal of Stress Management*, 12(1), 3-28.

Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2017). The role of meaningful work in employees' work-related and general well-being. *International Journal of Human Resource Studies*, 7, 23-37.

Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. (2000). A multilevel analysis of the demands-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 182-190.

Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 77-84.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Weaver, G., & Trevino, L. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, 123.

Willemse, M., & Deacon, E. (2015). Experiencing a sense of calling: The influence of meaningful work on teachers' work attitudes. *Journal of Industrial Psychology, 41*(1), 1274.

Williamson, B., Eynon, R., & Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: Digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, Media and Technology, 45*, 107-114.

Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Haparachchi, J., & Boyd, C. (2003). Occupational stress in Australian university staff: Results from a national survey. *International Journal of Stress Management, 10*(1), 51-63.

Winter, R., & Sarros, J. (2002). The academic work environment in Australian universities: A motivating place to work? *Higher Education Research and Development, 21*(3), 243-258.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro Human Resource Management Research. *Journal of Management, 28*, 247-276.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology, 58*, 409-446.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sense-making and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior, 25*, 93-135.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Oerlemans, W. G., & Koszucka, M. (2018). Need for recovery after emotional labor: Differential effects of daily deep and surface acting. *Journal of Organizational Behavior, 39*, 481-494.

Yin, H., Huang, S., & Chen, G. (2019). The relationships between teachers' emotional labor and their burnout and satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Research Review, 28*, 100283.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review, 12*, 237-268.

Zapf, D., Kern, M., Tschan, F., Holman, D., & Semmer, N. K. (2021). Emotion work: A work psychology perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8*, 139-172.

Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health, 16*, 527-545.



## APPENDICE

### La versione italiana del *Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work 2.0*

<i>Sezione 1 – Il mio lavoro</i>					
<b>Varietà</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Var1	Le mie mansioni lavorative sono varie				
Var2	Il mio lavoro richiede iniziativa personale				
Var3	Il mio lavoro richiede creatività				
Var4	Nel mio lavoro ho abbastanza varietà di compiti				
<b>Indipendenza</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Ind1	Sono libero di poter portare a casa parte del mio lavoro				
Ind2	Posso decidere da solo come eseguire il mio lavoro				
Ind3	Posso decidere autonomamente quanto tempo mi è necessario per svolgere una specifica attività lavorativa				
Ind4	Posso organizzare il mio lavoro autonomamente				
<b>Opportunità di apprendimento</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Oap1	Imparo cose nuove nel mio lavoro				
Oap2	Il mio lavoro mi offre opportunità di crescita e di sviluppo professionale				
Oap3	Il mio lavoro mi dà la sensazione che io possa realizzare qualcosa				
<b>Ritmo e carico di lavoro</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Rcl1	Ho troppo lavoro da fare				
Rcl2	Devo lavorare oltre il normale orario lavorativo per completare un lavoro				
Rcl3	Nel mio lavoro devo fare in fretta				
Rcl4	Sento di rimanere indietro nello svolgimento delle mie attività lavorative				

Rcl5	Ho problemi con i ritmi di lavoro				
Rcl6	Ho problemi con la pressione lavorativa				
<b>Carico emotivo</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Cem1	Il mio lavoro mi richiede molto dal punto di vista emotivo				
Cem2	Nel mio lavoro sono a confronto con cose che mi coinvolgono personalmente				
Cem3	Nel mio lavoro ho contatti con persone difficili (utenti, clienti o pazienti)				
Cem4	Nel mio lavoro devo essere in grado di convincere le persone				
Cem5	Il mio lavoro mi pone di fronte a situazioni emotivamente sconvolgenti				
<b>Carico mentale</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Cme1	Il mio lavoro richiede molta precisione				
Cme2	Il mio lavoro richiede concentrazione continua				
Cme3	Devo continuamente dare attenzione al mio lavoro				
Cme4	Il mio lavoro richiede un costante impegno di scrupolosità				
<b>Sforzo fisico</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Sfrz1	Nel mio lavoro mi ritrovo spesso a dover sollevare o spostare pesi				
Sfrz2	Trovo il mio lavoro fisicamente faticoso				
Sfrz3	Il mio lavoro richiede forza fisica				
<b>Complessità del lavoro</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Cplx1	Trovo il mio lavoro complicato				
Cplx2	Ho difficoltà nel mio lavoro perché è diventato sempre più complesso				
Cplx3	Devo svolgere del lavoro troppo difficile per me				
<b>Chiarezza di compiti e ruoli</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Chia1	Dal punto di vista lavorativo, so esattamente cosa le altre persone si aspettano da me				

Chia2	Nel mio lavoro, so di cosa sono responsabile e cosa va al di là della mia responsabilità				
Chia3	Mi è chiaro quali attività lavorative ci si aspetta che io faccia				
Chia4	Dal punto di vista lavorativo, so esattamente cosa aspettarmi dalle persone con le quali lavoro				
<b>Cambiamenti nei compiti</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Camb1	Trovo difficoltà ad adattarmi ai cambiamenti dei miei compiti				
Camb2	I cambiamenti nei miei compiti lavorativi mi causano problemi				
Camb3	I cambiamenti nei miei compiti lavorativi hanno effetti negativi su di me				
<b>Problemi con le mansioni</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Pmc1	Nel mio lavoro devo fare cose che non mi piacciono				
Pmc2	Ricevo istruzioni contraddittorie				
Pmc3	Devo fare il mio lavoro in un modo diverso da quello che avrei scelto				
Pmc4	Devo fare del lavoro che preferirei non fare				
Pmc5	Ho contrasti con il mio superiore riguardo al contenuto delle mie attività lavorative				
<b>Feedback</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Feed1	Ricevo sufficienti informazioni sugli obiettivi del mio lavoro				
Feed2	Ricevo sufficienti informazioni sui risultati del mio lavoro				
Feed3	Il mio lavoro mi dà l'opportunità di verificare quanto sto lavorando bene				
Feed4	Ho la possibilità di ricevere informazioni in merito a quanto bene sto svolgendo il mio lavoro				
Feed5	I miei superiori mi informano sull'andamento del mio lavoro				
Feed6	I miei colleghi mi informano sull'andamento del mio lavoro				
<b>Organizzazione del lavoro</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Org1	Posso completare un dato compito senza essere interrotto				

Org2	Nel mio lavoro vengo ostacolato da situazioni inaspettate				
Org3	Il mio lavoro si sviluppa diversamente da come vorrei				
Org4	Mi capita di venire interrotto mentre lavoro				
Org5	Devo aspettare altre persone per poter continuare il mio lavoro				
Org6	Le carenze nel lavoro di altre persone mi intralciano				
<b>Opportunità di contatto</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Opc01	Posso lasciare il mio spazio di lavoro per parlare con i miei colleghi				
Opc02	Posso parlare con i miei colleghi durante l'orario di lavoro				
Opc03	Ritengo di poter avere abbastanza contatti con i miei colleghi durante l'orario di lavoro				
<b>Significatività del lavoro</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Sign1	Il mio lavoro è rilevante per gli altri				
Sign2	Nel mio lavoro posso essere importante per gli altri				
Sign3	Sento che il mio lavoro è significativo				
Sign4	Il mio lavoro contribuisce agli obiettivi della mia organizzazione				
Sign5	Il mio lavoro mi permette di realizzare i miei obiettivi				
Sign6	Il mio lavoro contribuisce a migliorare l'immagine che ho di me stesso				
Sign7	Il mio lavoro mi dà senso di appartenenza				
Sign8	Le mie norme e i miei valori corrispondono fortemente a quelli della mia organizzazione				
Sign9	Dopo il lavoro mi sento soddisfatto				
Sign10	Il mio lavoro fa sufficientemente ricorso alle mie abilità				
<b>Sezione 2 – La mia organizzazione</b>					
<b>Relazioni con i superiori</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Rsup1	Quando incontro delle difficoltà nel mio lavoro, posso contare sui miei superiori				

Rsup2	Se necessario, posso chiedere aiuto ai miei superiori				
Rsup3	Mi trovo bene con i miei superiori				
Rsup4	Ho dei conflitti con i miei superiori				
Rsup5	C'è una buona atmosfera tra me e i miei superiori				
Rsup6	Tra me e i miei superiori accadono episodi spiacevoli				
<b>Stimoli dai superiori</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Stsup1	I miei superiori mi rendono entusiasta dei miei incarichi di lavoro				
Stsup2	I miei superiori danno il buon esempio				
Stsup3	I miei superiori mi fanno sentire come se il mio lavoro contasse				
Stsup4	Ho l'impressione che i miei superiori abbiano una visione chiara delle mie possibilità future				
<b>Partecipazione</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Par1	Posso discutere dei problemi di lavoro con i miei superiori				
Par2	Posso partecipare a decisioni che riguardano gli aspetti concreti del mio lavoro				
Par3	Posso consultarmi adeguatamente con i miei superiori circa il mio lavoro				
Par4	Ho una diretta influenza sulle decisioni del mio reparto/organizzazione				
<b>Relazioni con i colleghi</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Rcol1	Quando incontro delle difficoltà nel mio lavoro, posso contare sui miei colleghi				
Rcol2	Posso chiedere aiuto ai miei colleghi, se necessario				
Rcol3	Mi trovo bene con i miei colleghi				
Rcol4	Ho conflitti con i miei colleghi				
Rcol5	C'è una buona atmosfera tra me e i miei colleghi				
Rcol6	Tra me e i miei colleghi accadono episodi spiacevoli				
<b>Comunicazione</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai

Com1	Dispongo di sufficienti informazioni riguardo a cosa succede all'interno della mia azienda/organizzazione				
Com2	Vengo adeguatamente aggiornato sugli aspetti importanti che riguardano la mia azienda/organizzazione				
Com3	Mi è chiaro il modo in cui vengono prese le decisioni nella mia azienda/organizzazione				
<b>Cooperazione tra settori</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Coop1	I dipartimenti/settori della mia organizzazione cooperano bene gli uni con gli altri				
Coop2	I dipartimenti/settori della mia organizzazione si supportano a vicenda per risolvere problemi				
Coop3	I conflitti tra i dipartimenti/settori della mia organizzazione vengono risolti tempestivamente				
<b>Funzionamento del team</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Team1	So quali sono gli obiettivi del mio team (gruppo di lavoro)				
Team2	Sento di contribuire con il mio lavoro agli obiettivi del gruppo				
Team3	Nel mio team (gruppo di lavoro) mi sento sicuro abbastanza da poter esprimere le mie opinioni				
Team4	I miei colleghi sentono di contribuire con il proprio lavoro agli obiettivi del gruppo				
Team5	I miei colleghi hanno un'attitudine all'apprendimento, il che significa che sono riflessivi e focalizzati sul migliorare				
Team6	Nel nostro team (gruppo di lavoro) ci ricordiamo a vicenda di attenerci agli accordi presi				
Team7	Nel nostro team (gruppo di lavoro) ci scambiamo commenti sulle nostre capacità e sulle nostre aree di crescita				
Team8	Nel mio gruppo di lavoro siamo tutti orientati al concetto di crescita				
<b>Innovazione</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Inn1	Le proposte di cambiamento vengono realmente attuate				
Inn2	Rispondiamo rapidamente ai cambiamenti della società (culturali, sociali, tecnologici, ecc.)				
Inn3	Si sta lavorando al miglioramento della nostra posizione competitiva				

Inn4	Siamo tra i primi quando si tratta di applicare nuove tecniche/procedure				
	<b>Orientamento al cliente</b>	Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Orcl1	In questa organizzazione teniamo sempre a mente gli interessi dei nostri clienti/utenti				
Orcl2	In questa organizzazione aiutiamo i nostri clienti/utenti a raggiungere i propri obiettivi				
Orcl3	In questa organizzazione ci adattiamo ai desideri dei nostri clienti/utenti				
	<b>Chiarezza degli obiettivi organizzativi</b>	Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Ob1	Gli obiettivi di questa organizzazione sono chiari				
Ob2	Gli obiettivi di questa organizzazione sono raggiungibili				
Ob3	Ogni persona in questa organizzazione lavora per un obiettivo comune				
Ob4	Il futuro di questa organizzazione è chiaro a tutti noi				
	<b>Efficacia nel raggiungimento degli obiettivi</b>	Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Eff1	Prima di cominciare le attività lavorative, ci viene chiaramente spiegato cosa deve essere realizzato				
Eff2	È prassi verificare che ciò che abbiamo realizzato corrisponda alle nostre precedenti intenzioni				
Eff3	In questa organizzazione siamo consapevoli dei costi e agiamo di conseguenza				
Eff4	In questa organizzazione lavoriamo in modo efficiente				
<b>Sezione 3 – Risorse Umane</b>					
	<b>Lavoro e recupero</b>	Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Orlav1	Posso decidere l'orario di inizio e di fine della mia giornata lavorativa				
Orlav2	Posso decidere quando fare una pausa				
Orlav3	Posso prendermi giorni liberi quando mi va				
Orlav4	Il mio datore di lavoro revoca i miei giorni liberi				
Orlav5	Il mio orario di lavoro e i miei periodi di ferie sono ben organizzati				

Orlav6	Il mio orario di lavoro mi permette di soddisfare determinate esigenze della mia vita privata				
Orlav7	La mia vita privata è negativamente influenzata dagli orari di lavoro insoliti				
<b>Attenzione al benessere</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Att1	La mia organizzazione presta poca attenzione agli interessi dei propri dipendenti				
Att2	La mia organizzazione si prende cura dei propri dipendenti				
Att3	La mia organizzazione si preoccupa dei propri dipendenti				
Att4	La mia organizzazione tutela la salute e la sicurezza dei propri dipendenti				
Att5	La mia organizzazione informa i propri dipendenti sui possibili rischi alla loro salute				
<b>Personale</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Hr1	Penso che la mia organizzazione usi troppi contratti a termine				
Hr2	Penso che la mia organizzazione usi troppo personale temporaneo				
Hr3	Penso che ci sia abbastanza personale a tempo indeterminato				
<b>Certezza sul futuro</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Cert1	Sono sufficientemente certo che lavorerò ancora tra un anno				
Cert2	Sono sufficientemente certo che manterrò il mio attuale lavoro anche il prossimo anno				
Cert3	Sono sufficientemente certo che manterrò la mia attuale posizione lavorativa anche il prossimo anno				
<b>Possibilità di carriera</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Pca1	Il mio lavoro mi offre la possibilità di ottenere dei miglioramenti economici				
Pca2	Il mio attuale lavoro accresce le mie possibilità e/o le mie opportunità nel mercato del lavoro				
Pca3	Il mio lavoro mi dà l'opportunità di essere promosso				
<b>Sviluppo di carriera</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Svca1	La mia organizzazione mi offre sufficienti opportunità formative per il mio attuale lavoro				



Svca2	Sono soddisfatto delle mie possibilità di progredire verso una posizione lavorativa più alta in futuro				
Svca3	Ricevo sufficiente supporto per il mio sviluppo di carriera				
<b>Remunerazione</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Rem1	Penso che la mia organizzazione paghi dei buoni salari				
Rem2	Posso vivere in modo confortevole con la mia paga				
Rem3	Penso di essere pagato abbastanza per il lavoro che faccio				
<b>Sezione 4 – Me stesso</b>					
<b>Apprendimento attivo</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
App1	Cerco costantemente di imparare cose nuove nel mio lavoro				
App2	Mi preoccupo di come continuare a fare il mio lavoro nel miglior modo possibile nel futuro				
App3	Nel mio lavoro cerco attivamente persone dalle quali posso imparare qualcosa				
App4	Per quanto concerne conoscenze e abilità, mi assicuro di potermi adattare al meglio ai cambiamenti nel mio lavoro				
<b>Iniziativa nel lavoro</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Iniz1	Discuto con il mio superiore dei modi di svolgere il lavoro, se penso che possano essere migliorati				
Iniz2	A lavoro propongo suggerimenti per migliorare i metodi di lavoro				
Iniz3	Quando i metodi o le procedure di lavoro non sono efficaci, cerco di fare qualcosa a riguardo				
<b>Sezione 5 – Vitalità</b>					
<b>Energia durante il lavoro</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Eng1	Sono pieno di energie all'inizio della mia giornata lavorativa				
Eng2	Mi sento in forma mentre lavoro				
Eng3	Sono veramente energico a lavoro				

Eng4	Riesco a concentrarmi bene anche nell'ultima parte della mia giornata lavorativa				
Eng5	L'ultima parte della giornata lavorativa vola				
<b>Necessità di recupero</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Nrec1	Trovo difficile rilassarmi alla fine della mia giornata lavorativa				
Nrec2	Alla fine della mia giornata lavorativa mi sento davvero sfinito				
Nrec3	A causa del mio lavoro, alla fine della giornata lavorativa mi sento piuttosto esausto				
Nrec4	Trovo difficile concentrarmi in altre attività nel mio tempo libero dopo il lavoro				
Nrec5	Non riesco a mostrarmi interessato agli altri, quando torno a casa da lavoro				
Nrec6	Quando torno a casa da lavoro, ho bisogno di essere lasciato in pace per un po'				
<b>Distaccarsi dal lavoro</b>		Sempre	Spesso	Qualche volta	Mai
Det1	Anche quando finisco di lavorare, continuo a preoccuparmi di problemi legati al lavoro				
Det2	Posso facilmente staccarmi mentalmente dal mio lavoro				
Det3	Durante il mio tempo libero mi preoccupo di cose legate al lavoro				
<b>Piacere nel lavoro</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Pnl1	Trovo ancora stimolante il mio lavoro, ogni giorno				
Pnl2	Faccio il mio lavoro perché devo farlo, e questo dice tutto				
Pnl3	Dopo 5 anni di questo lavoro, ne ho viste di tutti i colori				
Pnl4	Mi piace il mio lavoro				
Pnl5	Devo continuamente vincere il mio malessere per svolgere il mio lavoro				
<b>Coinvolgimento</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Cnv1	Trovo che le mie opinioni siano molto simili a quelle dell'organizzazione in cui lavoro				
Cnv2	Mi sento molto coinvolto con la mia organizzazione				
Cnv3	Mi sento davvero a casa lavorando per questa organizzazione				

Cnv4	Ho messo così tanto di me stesso in questa organizzazione che mi risulterebbe estremamente difficile lasciarla				
Cnv5	Rispetto a questa organizzazione, mi sento davvero obbligato a rimanerci ancora per molti anni				
Cnv6	Lavorare in questa azienda è molto più piacevole rispetto alla maggior parte degli altri lavori che potrei svolgere				
<b>Intenzione di rimanere</b>		Completamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	Completamente in disaccordo
Stay1	Intendo mantenere il mio lavoro attuale per almeno altri due anni				
Stay2	Sto pensando di cambiare lavoro				
Stay3	Il prossimo anno pianifico di cambiare lavoro				