

$$\frac{A_{II}}{4_{II/2}}$$

I contributi presenti nel I e nel II volume sono stati sottoposti a doppio referaggio cieco.

# PSICOTECNICA

## IERI! OGGI? DOMANI??

ATTI DEL I CONGRESSO INTERNAZIONALE  
BARI, 14-16 MARZO 2007

VOLUME II

*a cura di*

Horst Gundlach  
Enrique Lafuente  
Maria Sinatra  
Michael Mark Sokal  
Giancarlo Tanucci



Copyright © MMXI  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133 A/B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-3869-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: febbraio 2011

## Indice

La cultura organizzativa nella gestione delle risorse umane <i>Angelo Berardi</i>	pag. 11
Valorizzare le risorse umane tra doti e competenza <i>Franco Bochicchio</i>	“ 25
Fattori umani e nuove tecnologie nello sviluppo prodotto <i>Eugenia Chiddo, Michele Lastilla</i>	“ 41
Road safety and user behaviour <i>Pasquale Colonna, Rosanna Pascazio</i>	“ 47
Dalla psicotecnica alla valutazione degli intangibles <i>Michela Cortini, Amelia Manuti</i>	“ 79
Progetto individualizzato di assistenza nell’ottica della motivazione e benessere degli operatori nei servizi per anziani <i>Carla Costanzi, Guido Amoretti, Mara Manetti, Laura Frattini</i>	“ 97
Relazioni interpersonali e percezione di competenze tra generazioni di imprenditori <i>Serena Cubico, Giuseppe Favretto, Massimo Bellotto</i>	“ 107
Acquiring Informatics Abilities through E-learning <i>Pierpaolo Di Bitonto, Paola Plantamura, Vito L. Plantamura, Teresa Roselli, Veronica Rossano</i>	“ 125

<i>Work-Life Balance</i> e gestione del tempo lavorativo ed extralavorativo <i>Maria Cristina Epifani, Michela Cortini, Rocco Mennuti, Emanuela Ingusci</i>	pag. 139
Appunti in <i>Rosa</i> <i>Carmela Ferrandes</i>	“ 155
Le rappresentazioni delle problematiche lavorative delle donne nell’ottica di funzionari e operatori dei centri per l’impiego: un percorso di lettura e riqualificazione dei servizi <i>Laura Frattini, Mara Manetti, Anna Zunino</i>	“ 163
L’attività di ricerca del lavoro nella transizione <i>university to work</i> : uno strumento per la rilevazione del <i>Job Search Behavior</i> <i>Emanuela Ingusci</i>	“ 177
Metodi di ricerca del benessere nei contesti di lavoro <i>Amelia Manuti, Rosa Scardigno, Rossella Rubino, Serena De Gennaro, Isabella Alberga, Giuseppe Mininni</i>	“ 191
Modelli di innovazione nella formazione professionale <i>Gianni Mariella</i>	“ 203
Gli antecedenti dell’auto-efficacia nell’uso del computer <i>Veronica Mattana</i>	“ 209
Le rappresentazioni del mondo del lavoro nelle fasce giovanili: applicazione di un metodo grafico <i>Christian Nardella, Patrizia Deitingner, Rosanna Bentivenga, Monica Ghelli, Matteo Ronchetti, Michela Bonafede, Antonio Aiello</i>	“ 223

- Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa e Bisogno di Chiusura Cognitiva. Che cosa motiva il “buon soldato” nelle organizzazioni? “ 237  
*Laura Negri, Giovanni Briante*
- Umanizzazione ospedaliera e percezione di sicurezza sul lavoro “ 249  
*Anna Maria Nenci, Pierluigi Caddeo, Ferdinando Fornara, Valeria Bonacasa*
- Stili di risposta e iperaccessibilità: uno studio sull’*affective Stroop* “ 265  
*Rosa Palmieri*
- Well-being at school. A research about working stress, job burnout and coping strategies of teachers “ 279  
*Maria Luisa Pedditzi, Marcello Nonnis*
- Ergonomia ambientale: il ruolo del Tecnico della Prevenzione “ 293  
*Claudio Maria Rocco*
- Benessere percepito nell’ambiente di lavoro: sviluppo di una scala multidimensionale in una prospettiva di ergonomia sociale “ 303  
*Massimiliano Scopelliti, Antonio Aiello*
- Misure implicite di atteggiamento: uno studio sul comportamento di voto “ 321  
*Carmencita Serino, Milena Marzano, Graziana Epifani*
- Il counselling psicodinamico per gli studenti dell’Università di Bari. Una valutazione dell’efficacia dell’intervento clinico “ 329  
*Amedeo Stella, Bruna Toma*

- I professionisti del placement: indagine esplorativa sulle  
rappresentazioni di orientatore, selezionatore ed head hunter “ 347  
*Giancarlo Tanucci, Valeria Piras, Francesca Palano,*  
*Mariangela Marchese, Elisa Cardellicchio*
- Gli adolescenti e la scuola: indicatori di rischio e  
di benessere “ 369  
*Grazia Terrone*
- L'analisi dei tratti latenti: un'applicazione alla  
misurazione delle *Flashbulb memories* “ 379  
*Edvige Zatton, Antonietta Curci, Tiziana Lanciano*



## **LA CULTURA ORGANIZZATIVA NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Angelo Berardi

Università "Roma Tre"- Roma

### **ABSTRACT**

Organizing action, commitment to objectives, operative coordination and cooperation depend on the *meaning* that the members of the organization attach to their condition. The "meanings" are the key to understanding how the organizing operates. Several scholars have studied the various aspects by means of which these meanings are interpreted. These aspects can be brought together by using the code concept, which can be considered the basis for understanding organizational behaviour. The code employed in the current essay regulates social communications.

From an assessment of the organizational behaviour we obtain the "best practices" as a tool for managing human resources.

### **1. INTRODUZIONE**

La storia della pratica dell'organizzazione è piuttosto recente. Nelle società rurali (preindustriali), fino al XIX sec. si può parlare di adattamento al lavoro svolto a livello familiare (naturale), in cui l'uomo era ideatore-esecutore in un contesto familiare e comunitario. Con l'avvento della società industriale, i rapidi cambiamenti sociali, economici, di sviluppo tecnologico e di divulgazione del sapere portano a crescenti esigenze di organizzazione e razionalizzazione del lavoro. Inizia a profilarsi un nuovo modo di concepire il lavoro, con un maggiore intreccio di competenze, ruoli e professionalità, la cui complessità aumenta e si snoda fino ai nostri giorni.

### **2. LA QUESTIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

Agli inizi del Novecento, sia nell'interpretazione weberiana del tipo ideale della burocrazia (Weber 1922), sia nell'organizzazione scientifica del la-

voro (*OSdL*) di Taylor (1911), la questione del comportamento organizzativo si pone solo in modo marginale. Progettare le fabbriche, secondo i criteri di management sistematico proposti da Taylor (1911), significa descrivere in modo accurato la suddivisione del compito complessivo scomposto in tanti subcompiti.

Selezionare, addestrare e retribuire sono le tre fondamentali attività in cui si analizza la gestione del personale. Non esiste il problema di gestire il comportamento, se non come controllo della sua adeguatezza, con relativi premi e sanzioni. Poiché, per definizione, gli operai “non pensano”, il loro ruolo nella fabbrica moderna, col sistema di produzione che ha dominato l’economia occidentale nel secolo XX, è un ruolo del tutto subordinato.

Miller (1992) ricorda come all’inizio del secolo, nell’industria automobilistica americana, le aziende si contendevano la manodopera con piccoli aumenti. Henry Ford offre in più ben 5 dollari al giorno e così l’operaio entra in un rapporto di subordinazione. La separazione fra i ruoli di esecuzione e i ruoli tecnici e di coordinamento passava attraverso la linea di demarcazione tra il lavorare inteso come fare normale, data l’estrema semplificazione e frammentazione dell’attività manuale, e il lavorare inteso come pensare. L’*OSdL* ha legittimato con il crisma della scientificità questa separazione.

Fu il movimento delle Relazioni umane, alla fine degli anni Venti, a porre in primo piano la questione del comportamento organizzativo e ad evidenziare le rigidità insite nei modelli organizzativi taylorista e fordista, e la disumanizzazione che essi comportavano. Gli studi compiuti alla Western Electric presso Chicago evidenziarono che la componente della realtà produttiva definita “fattore umano” non può essere relegata in secondo piano.

In Italia la pratica delle “relazioni umane” fu importata dagli Stati Uniti nel corso degli anni Cinquanta con l’obiettivo di ottenere il consenso dei lavoratori, mediante l’attivazione di servizi aziendali quali mense, comunicazioni, servizi sanitari. Negli ultimi decenni del secolo, molte delle idee maturate nel movimento sono state assorbite nella letteratura manageriale, ma rischiano di essere confuse nella corsa verso le scoperte di nuove formule cui spesso indulge questa letteratura, in cui prevalgono inviti a fare, piuttosto che suggerimenti per capire.

Gli studi presso la Western Electric, protrattisi tra il 1929 e il 1932, hanno consentito di raccogliere materiale per una quantità di riflessioni.

### 3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Superati i tempi della linea di montaggio, in cui l'uomo era nella condizione di servo della macchina, nell'industria attuale si profila un riscatto quasi totale dell'uomo. Il lavoratore s'impegna in operazioni più qualificate, in cui si mettono in gioco non più solo la velocità e la forza, bensì la precisione, l'attenzione, la partecipazione piena, fattori qualitativi più gratificanti. Oggi si mira a valorizzare sempre più le potenzialità umane. Ecco perché è importante una giusta *Organizzazione del lavoro*.

La questione del comportamento diventa un problema degno di attenzione già verso la fine degli anni Trenta, dopo le esperienze di ricerca del gruppo di Elton Mayo (uno dei fondatori della scuola americana di sociologia industriale) che darà vita al movimento delle Relazioni umane, e in seguito alle riflessioni di Barnard (1970) sul comportamento cooperativo.

L'importanza di E. Mayo, nello sviluppo della sociologia industriale e aziendale, è stata decisiva in quanto egli ha contribuito al superamento della prospettiva tayloriana nello studio del lavoro industriale. Mentre Taylor e i suoi seguaci consideravano, come strumenti per accrescere la produttività del lavoro e come uniche motivazioni alla prestazione lavorativa, gli incentivi salariali e la riduzione della fatica, Mayo e gli studiosi della scuola delle *human relations* pongono in primo luogo l'accento sull'importanza dei rapporti sociali di lavoro e quindi dell'integrazione del lavoratore nei gruppi sociali che si formano spontaneamente sul luogo di lavoro. L'operaio non può più essere considerato come un individuo che mira esclusivamente ad un salario più alto, bensì come uno che vive anche della considerazione di cui gode sul posto di lavoro, sia da parte dei compagni sia da parte della direzione aziendale. Tale coinvolgimento determina sostanzialmente il suo grado di soddisfazione e la sua prestazione lavorativa.

Il criterio di comprensione è costituito dal sistema di relazioni che si stabilisce fra le persone e le attività che esse svolgono; invece le logiche strettamente economiche sono incomprensibili e generano un senso di frustrazione e irrilevanza della persona umana, come risulta da alcuni studi sociologici

relativi a manifestazioni di delinquenza a Chicago e dagli studi di Durkheim sul suicidio.

Le argomentazioni di Mayo, attraverso le osservazioni alla Western Electric e altrove, sono il punto di partenza per avanzare una diagnosi sullo stato sociale che accompagna la civiltà industriale.

Mayo suggerisce agli amministratori di rivolgere la loro attenzione, prevalentemente occupata da problemi economici, a questioni di natura sociale; una fattiva collaborazione può risultare solo da una maggiore disponibilità delle persone ad impegnarsi per valori e obiettivi in cui credono.

Anche Barnard, cui si è già accennato, individua nella cooperazione la condizione di funzionamento delle organizzazioni. Egli sostiene che l'individuo dovrebbe avere un posto molto importante nell'attenzione di chi dirige l'organizzazione; questo avviene solo in parte nella selezione del personale, ma nella gestione corrente, si tende a dimenticare l'individuo e a ragionare in termini di massa, d'insieme in distinto. Quel che diceva Barnard, parecchi decenni or sono, vale in parte ancora oggi, benché nuovi strumenti di gestione del personale, come la formazione, la valutazione, i piani di carriera tendono ormai ad attenuare questa contraddizione fra l'accurata selezione delle qualità individuali e la sommaria gestione del dipendente massa. Secondo Barnard (1970, capp. XI, XVI), ciò che mancava nella gestione del personale era una volontà di collaborazione, proprio l'orientamento ad integrare le proprie azioni, il *commitment*: impegno, dedizione, responsabilità. Già in quella sede veniva indicata come causa di questa difficoltà la "mancanza di fiducia nella sincerità e nella integrità della direzione".

Barnard, dai fenomeni da lui direttamente osservati in molti anni di carriera direttiva, ricava dei concetti come base di riferimento per focalizzare i processi comportamentali nelle organizzazioni. Fra i concetti proposti, uno merita di essere segnalato, quello formulato in modo metaforico con l'immagine del "campo di forze": esso configura in modo dinamico l'idea di sistema, ma soprattutto suggerisce come oggetto di ricerca le relazioni fra l'agire dei soggetti organizzativi.

Questi temi saranno ripresi in seguito da altri autori, ma resterà difficile uguagliare l'impegno teorico di Barnard, che descrive il comportamento cooperativo contemporaneamente come fenomeno individuale e come fenome-

no collettivo, alla ricerca di quel difficile *equilibrio* che tenga conto delle esigenze delle *persone* di quelle della *organizzazione*.

#### 4. L'INDIVIDUO E IL COLLETTIVO: LO STUDIO DEL CAPITALE UMANO

La fondamentale opera di Barnard sull'organizzazione propone inoltre di superare la dicotomia fra "individualismo" e "collettivismo". Egli spiega che partendo dalla dicotomia individuo-società, i due termini, anziché divergenti e incompatibili sono fra loro complementari.

L'individuo e l'organizzazione sono legati da un reciproco scambio: si accetta di offrire la propria attività ad una organizzazione quando questa aiuta, direttamente o indirettamente, a perseguire i propri fini personali. Oltre alla retribuzione in denaro, vi sono altre ricompense indirette o "allettamenti" di varia natura.

Ci sembra utile ricordare alcuni concetti fondamentali, considerati da vari autori "meccanismi di influenza" nelle organizzazioni: si pensi, ad esempio, alla 'teoria dell'autorità', secondo cui l'autorità è la forma di influenza più diretta sulle premesse decisionali. Per Barnard, l'autorità dipende più da chi ne è soggetto che da chi la esercita: a nostro avviso, quest'affermazione spiega il meccanismo di attivazione dell'autorità stessa.

Per Herbert Simon (1990, p. 202), invece, l'autorità è una forma di potere, il "potere di emettere decisioni che servono da guida all'azione altrui e il subordinato deve mettere da parte le proprie facoltà critiche", rimettendosi al comando di chi ha il diritto di dire l'ultima parola su qualunque decisione. L'origine di questo stato di subordinazione va ricercata nel contratto di lavoro, in base al quale il prestatore d'opera accetta un rapporto continuo di autorità. Ma Simon tende a sottolineare la duttilità della "zona di accettazione", per cui la disponibilità all'obbedienza è definita in un ambito di azioni determinate e spesso la persuasione e il suggerimento si sovrappongono all'esercizio dell'autorità.

Il più significativo apporto di Simon allo studio del comportamento amministrativo è l'affermazione che dietro ad ogni atto organizzativo c'è una decisione, spesso una *micro-decisione* (Simon 1990, pp. 43-46). Tutti i soggetti organizzativi sono attori e decisori, dunque l'assunto tayloristico della divisione del lavoro fra chi pensa e chi esegue viene meno. L'altro contribu-

to di Simon consiste nell'aver messo a fuoco alcuni concetti come quello di *razionalità limitata* nella capacità di scelta degli individui, perciò chi dirige deve essere in grado di *influenzare* le premesse decisionali di chi opera, non "semplicemente" motivando, ma orientando le decisioni con *la persuasione* (*ibidem*, pp. 119-123). Lo studio del comportamento organizzativo consiste, pertanto, nell'esaminare i meccanismi che influenzano il processo decisionale. Simon pone l'accento prevalentemente sulla natura contrattuale del rapporto fra chi accetta l'autorità e chi la esercita e usa l'espressione "limiti di accettazione" quando la disponibilità non è pienamente sentita. Anche per Barnard (1970, pp. 56-59) la "zona d'indifferenza" coincide con il contratto di lavoro che fissa le regole: quanto più prevale il richiamo puntuale al contratto, tanto più ci si avvicina a condizioni di inattività, come dimostrano le forme di lotta sindacale, quale lo sciopero bianco.

C'è, dunque, un sostanziale accordo sulla concezione dell'autorità fra Simon e Barnard, anche se quest'ultimo sembra più orientato sull'uso appropriato dell'autorità da parte di chi la esercita, senza prendere alla lettera la nozione di autorità, ma riconoscendo di volta in volta, con competenza, i confini di questa "zona d'indifferenza" (*ibidem*, p. 169). L'autorità è quindi una forma limite d'influenza che sfuma in altri modi meno formali di concepire il rapporto di comando. Pur non trascurando il peso della sanzione come strumento dell'autorità, Simon richiama invece l'attenzione sulle condizioni soggettive e oggettive che favoriscono l'esercizio dell'influenza mediante l'autorità, come la competenza e la capacità di coordinamento, da un lato, e la ripartizione delle strutture gerarchiche, dall'altro.

Si consideri però che l'autorità è soltanto una delle forme attraverso cui si esercita l'influenza sulle decisioni e sulle azioni. Fra le altre forme di influenza interindividuale vanno ricordati la *comunicazione*, la *lealtà*, il *criterio di efficienza* e l'*identificazione* dell'individuo con l'organizzazione.

Il mescolarsi di fini individuali e cooperativi genera spesso fattori sociali di attrito, poiché raggiungere fini personali può far perdere di vista i fini della cooperazione. È pertanto necessario coinvolgere gli individui nell'orientamento degli obiettivi.

La comunicazione è la forma più diretta per il trasferimento delle premesse decisionali in ogni direzione della rete che lega fra loro tutti i membri di

un'organizzazione. Spesso la causa di problemi o intoppi è quasi sempre dovuta a difficoltà di comunicazione. Quindi risulta prioritaria l'efficacia della trasmissione, che va modulata secondo il punto di vista del destinatario perché quest'ultimo possa essere influenzato.

#### 4.1. L'ECONOMIA DEGLI INCENTIVI

Perché funzioni, ogni organizzazione ha bisogno dei contributi delle persone da cui riceve l'energia propulsiva. I contributi personali sono offerti in cambio degli incentivi ricevuti. In effetti, si tratta di trovare adeguati incentivi positivi. Barnard identifica un'ampia gamma di *incentivi oggettivi*, come i beni materiali per mezzo del denaro, lo stato sociale e l'agiatezza economica. Vi sono anche incentivi non materiali: il prestigio e il potere personale, le condizioni fisiche desiderabili, le gratificazioni che derivano dalla propria abilità tecnica, l'appartenere ad una organizzazione, il partecipare, il senso di comunità e di integrazione sociale. Gli incentivi agiscono in modo diverso sulle persone, di qui l'esigenza di considerare l'aspetto soggettivo degli incentivi, che riguarda gli stati d'animo e gli atteggiamenti. Barnard chiama "metodo della persuasione i processi che tendono ad influenzare gli atteggiamenti".

Con il termine *persuasione* s'intende una vasta gamma di azioni tese ad orientare i comportamenti, influenzando desideri e aspettative per renderli coerenti con le finalità organizzative, come in un "campo di forze" fatto di azioni e relazioni. In realtà, la persuasione è operante quando viene esercitata una leadership basata sulla responsabilità di chi la esercita, oltre che riconosciuta ed apprezzata dal personale che ne legittima l'autorità.

Anche l'*identificazione* è una forma di influenza che può far coincidere i fini individuali con i fini organizzativi. Per Simon, l'identificazione è un vincolo emotivo che fa sentire i suoi effetti sulle decisioni individuali, per salvaguardare la sfera personale del lavoratore, che è una sfera emotiva lontana dai calcoli razionali di chi dirige un'azienda o una burocrazia pubblica.

#### 4.2. IL DIRIGENTE E LA LEADERSHIP

Una comunicazione di messaggi ha la presunzione di autorità, se ha origine da fonti di informazione organizzativa. Questa si potrebbe chiamare

“autorità di posizione”, ma esiste anche l’“autorità di leadership”. Quando l’autorità di leadership si combina con l’autorità di posizione, il personale che ha instaurato un rapporto di fiducia con una organizzazione accetterà ordini oltre la zona di indifferenza, nel vedere il dirigente porsi al livello di chi subisce l’autorità. Quindi le relazioni di comando devono essere mediate dalla comprensione della comunicazione.

Per *leadership* si deve intendere, oltre all’aspetto tecnico, che riguarda capacità e abilità personali, anche e soprattutto un aspetto più generale, che determina la qualità dell’azione, detta comunemente “responsabilità”. In tal modo entra in gioco il fattore morale, argomento molto delicato e poco oggettivo. Per Barnard, ogni individuo è mosso da forze personali, seguendo i propri desideri, impulsi e interessi immediati. Queste forze individuali sono considerate come un codice privato di condotta: in realtà, vi sono codici riferiti a obblighi di appartenenza nazionale, religiosa, familiare, ecc., però anche l’appartenenza ad una organizzazione di lavoro può costituire un sistema di obblighi, cioè di un codice privato. Il significato attribuito al termine “codice” non è molto diverso da quello che si dà comunemente al significato di “valore”. Qui c’è da fare una distinzione fra “stato morale” e “responsabilità”: non basta l’adesione a determinati principi morali; solo quando questi principi guidano effettivamente la condotta della persona si può parlare di responsabilità. Anche Argyris (1990) contrappone ai valori “dichiarati” i valori “in uso”. L’aspetto più caratteristico della leadership è la capacità di essere fortemente guidati da codici morali, in modo da generare in altri membri dell’organizzazione un forte senso di fiducia e da creare in essi altrettanti codici morali attraverso la persuasione. Le sanzioni possono aiutare ad instaurare codici, ma hanno poco a che vedere con la responsabilità.

## 5. MODELLI DI MANAGEMENT

La miscela di osservazioni, riflessioni e propositi prescrittivi, caratteristica del movimento delle Relazioni umane, è anche presente in altri autori degli anni Sessanta. Tre di questi, di formazione prevalentemente psicologica, con le loro ricerche hanno contribuito ad individuare alcuni aspetti rilevanti per la comprensione del comportamento e delle sue dinamiche. Sono tre notissimi studiosi di management: McGregor (MIT), Likert (Università del Mi-



chigan), Argyris (Università di Harvard). Essi hanno fornito ampia materia cui attingere per approfondire la comprensione dei comportamenti, ma anche per l'attuazione di pratiche di gestione migliorative. I loro modelli sono diventati sia materia di applicazione per dirigenti ben intenzionati, sia oggetto di critiche per il loro carattere utopico.

### 5.1. GLI STILI DI DIREZIONE

L'argomentazione di McGregor (1960) si basa sull'assunto che il funzionamento di un'organizzazione dipende dalle convinzioni dei suoi dirigenti e dalle teorie che guidano le loro decisioni. Queste teorie si riducono a due modelli contrapposti: la teoria X (il modello autoritario) e la teoria Y (il modello partecipativo).

La teoria X potrebbe essere giustificata da tre motivi: l'uomo medio ha ripugnanza per il lavoro; egli ha bisogno di controllo per produrre sforzi adeguati; preferisce essere guidato ed evitare responsabilità. McGregor contrappone a questi assunti i risultati delle scoperte delle scienze sociali: in particolare indica *la teoria delle motivazioni* (Maslow 1954), secondo cui le aspirazioni dell'uomo si possono ordinare in una scala gerarchica, dalle necessità fisiologiche di sopravvivenza fino alle più importanti aspirazioni o esigenze sociali, esigenze di riconoscimento, stima e autorealizzazione. Inoltre, egli fa notare che l'autodisciplina e l'autocontrollo non sono proprietà così rare. La teoria Y, invece, consiste nel valorizzare l'integrazione, l'autovalutazione e l'autocontrollo, che consentono di creare opportunità in condizioni favorevoli.

La responsabilità di adottare una delle due teorie è del dirigente, "quale conduttore di uomini". Una delle forme attraverso cui si manifesta lo stile di direzione è l'esercizio del controllo. Nei meccanismi di controllo umano è molto rilevante l'aspetto emotivo: quando il controllo è percepito come minaccia, esso suscita comportamenti difensivi, sicché ogni impegno è orientato all'autodifesa. Inoltre, quando obiettivi e norme sono imposti, si può ottenere accettazione, ma non impegno; mentre un diverso approccio ai sistemi di controllo favorisce l'impegno.

## 5.2. LO STUDIO DEL CAPITALE UMANO

Interessante è anche il contributo di Likert (1961, pp. 166-169), quando sostiene la valorizzazione del fattore umano, dando più spazio all'autonomia decisionale e all'intelligenza delle persone. Dall'elaborazione dei dati risulta che all'eccesso di sorveglianza e alla pressione esercitata per aumentare la produttività corrisponde minore produttività; mentre si ottengono risultati migliori con comportamenti direttivi basati sul sostegno e sull'incoraggiamento. Un altro aspetto del suo pensiero è l'influenza *della lealtà e coesione di gruppi* di pari: se i membri di un gruppo condividono gli obiettivi, la loro produttività è molto elevata. Secondo Likert, l'unico modo per non dilapidare risorse del "capitale umano" è misurare le cosiddette "variabili intervenienti": *atteggiamenti favorevoli, lealtà istituzionale, capacità interpersonali e di gruppo, confidenza e fiducia, buon livello di comunicazione*. Le variabili intervenienti mutano secondo che si adotti uno stile direzionale autoritario o partecipativo: nel primo caso si riduce il senso di responsabilità e aumenta l'ostilità, mentre si verificano effetti opposti nel secondo caso.

Likert ha anche proposto un modello partecipativo basato su una struttura innovativa, *il gruppo di lavoro*. Il concetto base è quello del lavoro di gruppo, che prende la forma di gruppi sovrapposti in una vera e propria gerarchia di gruppi. Partendo dal basso, si avranno diversi gruppi operativi con un supervisore; i supervisori di più gruppi costituiranno, a loro volta, un gruppo di supervisori, che faranno ancora parte di un gruppo gerarchicamente più elevato e così via, fino ad arrivare al gruppo direzionale: in tal modo, secondo Likert, comunicando ci sarà una saldatura in verticale e in orizzontale.

## 5.3. L'ANALISI DEI MECCANISMI DI DIFESA

Non è poi da trascurare C. Argyris (1972), il quale in un modello teorico da lui sviluppato negli anni Settanta ha offerto un altro contributo alla letteratura manageriale. Nello studio del rapporto fra individuo e organizzazione fa notare un'incongruenza di base dovuta al contrasto tra fini degli individui e fini organizzativi. Ciò produce un conflitto tra individuo e organizzazione: ogni persona va invece intesa come un sistema in equilibrio, fra le sue componenti e fra la persona stessa e l'ambiente.

Le forze in equilibrio sono fattori energetici di carattere psicologico, che si manifestano sotto forma di bisogni che gli individui tendono a soddisfare con lo sviluppo di forme diverse di abilità. Questa descrizione dinamica della personalità mette a fuoco il concetto di meccanismo difensivo. I *meccanismi di difesa* sono stati utilizzati dagli psicoanalisti per spiegare i processi psichici che spingono gli individui a salvaguardare la propria integrità personale da fonti di destabilizzazione che vengono dall'esterno o, più spesso, dall'inconscio, per evitare situazioni sgradevoli.

Argyris (1972, pp. 89-92) utilizza il concetto di "meccanismo" per descrivere la situazione di un individuo che si rende conto del giudizio negativo del suo superiore e reagisce attribuendo la responsabilità del suo rendimento scarso allo stesso superiore, invece di guardare alle ragioni concrete che possano determinare qualche sua manchevolezza. Le reazioni difensive, che si manifestano sotto forma di aggressività, senso di colpa, rifiuto, inibizione, sono reazioni adattive difensive nei confronti di strutture che inibiscono la naturale evoluzione della maturità. L'idea dei meccanismi difensivi spontanei e inconsci, contro strutture che impediscono la maturazione, induce Argyris a suggerire, come soluzione, di intervenire sulle strutture per progettare ruoli con compiti più ampi, con il conseguente aumento delle competenze richieste ai lavoratori.

## 6. CONCLUSIONE

In fase conclusiva, si possono tenere insieme i diversi approcci presentati per capire i processi comportamentali nelle organizzazioni, rilevando che essi portano a delle indicazioni comuni, nel senso che sottolineano la funzione centrale dei "significati" e segnalano il loro carattere normativo e regolativo per i soggetti organizzativi.

Riconoscere che "i significati" sono la chiave di accesso alla comprensione dell'agire organizzativo è in effetti il frutto degli sviluppi delle scienze sociali (psicologia, sociologia, antropologia). Queste discipline hanno suggerito ai ricercatori di Relazioni umane che le anomalie comportamentali devono essere spiegate, piuttosto che sanzionate. Un altro passaggio importante in questo percorso è la scoperta che la sanzione, l'uso del potere punitivo, così come la sorveglianza stretta per impedire comportamenti opportunistici,

non sono la forma più adatta per creare impegno, coordinamento, cooperazione. L'uso dell'autorità, come hanno ampiamente argomentato Barnard e Simon, più che favorire decisioni autonome, annulla le facoltà di decisione degli operatori.

I vari autori evidenziano, nei loro approfondimenti, convinzioni scaturite da lunghe ricerche, ma talvolta presentano limiti nel costruire pratiche operative, per non dare ricette che tenderebbero a far dimenticare la complessità delle situazioni concrete. Le differenze fra i vari autori sono a volte molto marcate, ma possiamo azzardare la proposta di una chiave interpretativa, che ci aiuti a tenere insieme questa idea della "centralità del significato", come base per capire i comportamenti organizzativi e come carattere regolativo e normativo. Il concetto di *codice*, inteso come punto di riferimento per molti di questi autori, può aiutarci ad avere un orientamento.

La conoscenza dei significati apre le porte alle *best practices*. Nell'uso delle *best practices* è utile valutare una prospettiva aggregativa (calcolativa) ed una integrativa (collaborativa). Come sostengono molti analisti del clima organizzativo, la formazione dei significati è legata ad alcune condizioni essenziali, quali la fiducia, l'identità e l'integrazione organizzativa. Ciò ci induce a sottolineare l'importanza dei processi integrativi o delle pratiche collaborative nell'*human resource management*.

La *rivoluzione organizzativa*, che pone maggiore attenzione alla persona umana nell'interesse delle sue capacità (creative, intellettive, psichiche, operative), induce ad un confronto fra connessioni larghe e connessioni strette. Secondo Thompson (1967), l'organizzazione deve basarsi su sistemi di *interdipendenze reciproche*: le attività si devono adeguare l'una all'altra durante la loro esecuzione.

Emblematica è la rivoluzione organizzativa introdotta da alcuni produttori di auto giapponesi, e in particolare dalla Toyota; questa soluzione organizzativa consiste nell'aver realizzato, contemporaneamente, nei processi produttivi, legami organizzativi stretti, riduzione dei costi e qualità dei risultati. La conseguenza è che le risorse umane diventano sempre più la vera e fondamentale risorsa critica: quando i legami sono stretti, i comportamenti delle persone, la loro disponibilità ad adattarsi a situazioni che mutano, la loro re-

ciproca ricerca di collegare gli sforzi, la loro attenzione al risultato congiunto, diventano decisive.

Possiamo così sostenere che la rivoluzione organizzativa che si sta attuando nel corso di questi anni impone di approfondire la comprensione dei vincoli comportamentali e dei principi che li regolano, facendo attenzione alle risorse umane.

Questo lavoro intende offrire una visione d'insieme sulla complessa questione dell'organizzazione del lavoro, avvalendosi delle attente ricerche elaborate da validi studiosi, a partire dai primi decenni del Novecento fino ad esperienze dei nostri giorni.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ARGYRIS C. (1972), *The applicability of organizational sociology*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- BARNARD C.J. (1970), *Le funzioni del dirigente*, trad. it., UTET, Torino.
- BOLOGNINI B. (1998), "I codici della cultura organizzativa e il management pubblico", *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 45(1): 33-54.
- LIKERT R. (1961), *New patterns in management*, McGraw-Hill, New York; trad. it. (1973), *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- MCGREGOR D. (1960), *The Humane Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co, New York.
- MASLOW A.H. (1954), *Motivation and personality*, Harper & Row, New York.
- MAYO E. (1969), *La civiltà industriale*, trad. it., UTET, Torino.
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in Action*, Mc Graw-Hill, New York; trad. it. (1988), *L'azione organizzativa*, ISEDI, Torino.



## **VALORIZZARE LE RISORSE UMANE TRA DOTI E COMPETENZA**

Franco Bochicchio

Facoltà di Scienze della Formazione  
Università del Salento

### **ABSTRACT**

The challenges which contemporary man is facing, also seem to be addressed towards governing the complexity that he himself has created with the development of sciences and technologies. Today, in order to govern the complexity the organization must enhance the value of the human resources despite the shortage of formalized rules. These rules must be replaced by systems of relations within a new vision of human resources.

The reflection travels over again problematic of the great present time evidencing the theoretical limits deriving from incapable disciplinary approaches, by themselves, to elaborate able solutions to answer to the waits. To value means therefore to wonder above all like making to exercise to the individuals the “art of the mind”, breaking off full obsolete cultural outlines that privileged the “witness”. Tracing the thought of Edgar Morin, today there is above all able need of “witness very made” to act with creativity, responsibility and autonomy of thought and action.

### **1. IL PROBLEMA IN AMPIEZZA**

Le sfide che l'uomo contemporaneo è impegnato ad affrontare, sembrano anche indirizzate a governare quella complessità che egli stesso ha creato con lo sviluppo delle scienze e delle tecnologie. Oggi viviamo nel mondo della “casualità complessa”, dove tutto incide su tutto e dove tutti i fenomeni sono collegati tra loro in una relazione sistemica, tanto che, come ha sostenuto Bateson, “non è possibile toccare un fiore senza disturbare una stella”.

Anche gli studi sulle organizzazioni hanno mutato i paradigmi di riferimento data l'impossibilità di prevedere direzioni, ampiezza e profondità del cambiamento.

L. von Bertalanffy, teorico dei sistemi, ha assimilato le organizzazioni a sistemi viventi, di tipo aperto, che si autoregolano in un interscambio continuo con l'ambiente. Sistemi che apprendono per mezzo di un'intelligenza dinamica, capaci di elaborare e di produrre informazioni e di rispondere alle sfide che provengono dall'esterno attraverso la costruzione di nuovi costrutti di significati. L'evoluzione sociale e organizzativa perde così la linearità deterministica tipica del passato (fondata sul rapporto causa-effetto) a vantaggio del concetto di *evento*, ovvero di fenomeni che non possono essere predetti e previsti. "L'evento è un fenomeno imprevedibile e irripetibile che può cambiare il corso della storia. Esso ha perciò un ruolo creativo, in quanto porta a nuove situazioni e a nuove strutture" (Trabucchi 2004, p. 12).

Per sopravvivere e svilupparsi, le organizzazioni hanno bisogno di individui culturalmente aperti ad affrontare l'incertezza, per mezzo di una competenza adattiva e flessibile. Come ha sostenuto Morin, oggi c'è bisogno di soggetti dotati di una mente *pensante* e *agente* e inclini ad una modalità di pensare che interconnette continuamente e criticamente le informazioni valorizzando le precedenti esperienze.

Nelle attuali società globalizzate il cambiamento è perciò un aspetto strutturale della vita, con il quale è possibile convivere solo imparando ad interpretarlo correttamente attraverso valide chiavi di lettura. Un esercizio che non ammette scorciatoie, che non può essere delegato ad altri, dove è necessario ricombinare gli elementi della realtà osservata con le proprie convinzioni personali, dotandosi di una autonomia di pensiero e di azione. Considerato una "risorsa" anziché un "costo", l'individuo viene sollecitato ad adeguarsi ai cambiamenti e al tempo stesso invitato ad interpretare la complessità della realtà come una nuova opportunità, sul principio che la società, le organizzazioni e gli individui non possono rassegnarsi a subire passivamente gli eventi.

Tuttavia la prefigurazione del futuro non è soltanto un'esigenza sociale, ma è una necessità umana. Prova ne è il fatto che nelle imprese oggi si con-



tinua a pianificare a medio-lungo termine, selezionando risorse che si presume di utilizzare nel lungo periodo. Nonostante quanto sin qui affermato, proiettare il pensiero e l'azione nel futuro, sebbene più sfumato nei suoi contorni rispetto al passato, non può essere considerato un errore.

In riferimento alle "risorse umane" il nodo problematico riguarda tuttavia il presente, ed interessa quanti da tempo operano nelle organizzazioni, dove si lamenta l'assenza di una "mentalità adeguata ai tempi". Soggetti che non possono essere licenziati – come alcuni auspicano – perché valutati poco produttivi.

Si tratta di problemi distintamente percepiti nelle imprese, che hanno implicazioni di natura politica, sociale, economica, culturale ed anche educativa, di non facile soluzione. Per questo da tempo ci si interroga su come cambiare la mentalità degli individui; come far comprendere a impiegati e manager che i tempi sono cambiati; come riposizionare l'agire individuale in modo conforme ad una nuova realtà; come modificare convinzioni, atteggiamenti e comportamenti radicati che s'ispirano a modelli culturali obsoleti.

## 2. IL PROBLEMA IN PROFONDITÀ

Le organizzazioni considerano le risorse umane come fattore strategico di successo e al tempo stesso come un problema irrisolvibile. Argomenti rispetto ai quali i tradizionali modelli manageriali sembrano inadeguati a incidere profondamente, quantomeno in assenza una nuova *visione culturale* sostenuta da nuove chiavi interpretative.

Sul principio argomentato in altra sede (Bochicchio, Di Sabato 2007) che nelle organizzazioni gli individui vanno gestiti e valorizzati al tempo stesso, le domande che mi sono posto sono le seguenti: valorizzare le risorse umane è un'attitudine oppure una competenza del manager? È un'azione che proviene esclusivamente dall'esterno dell'individuo (cioè dal manager), oppure questi *può anche* (meglio sarebbe dire, *dovrebbe*) agire attivamente nella prospettiva di valorizzare le proprie potenzialità manifeste e latenti? L'azione del valorizzare coinvolge sia chi ha il compito istituzionale di valorizzare le risorse umane che gli sono state affidate, sia il soggetto stesso nell'impegnarsi in tal senso.

Puntualizzata la relazione che intercorre tra l'agente e l'attore, è necessario chiedersi *come* valorizzare le risorse umane. Dai caratteri distintivi della "psicotecnica" emergono alcuni spunti utili per una riflessione non convenzionale sull'argomento. La *psicotecnica* può essere definita "arte della mente". L'etimologia della parola discende dall'associazione di "psiche" ψυχή (*anima, mente*) con "teche" τέχνη (*arte*). Il campo di studio elettivo della psicotecnica è perciò "pensiero in azione", necessariamente contestualizzato ad ogni situazione, che presuppone la ricerca di un equilibrio tra i due termini in questione. Molti individui hanno un eccesso di attività mentale che li porta a lunghe ed estenuanti riflessioni ma a poca azione, mentre per altre vale l'opposto. L'equilibrio tra pensiero ed azione è una questione fondamentale per ogni individuo, scandita da un procedere dinamico e relativo al tempo stesso. Il *pensiero in azione* evoca il principio della possibilità/potenzialità del soggetto, nel senso che l'equilibrio tra pensare e agire è una dote che l'essere umano possiede *in nuce* ancorché in diversa misura, la quale tende a consolidarsi e a stabilizzarsi con l'esperienza e l'età. *Pensare in azione* significa anche agire in modo ancorato ad un pensiero che non riguarda soltanto l'azione in sé, ma il fine e i valori ad essa soggiacenti.

### 3. APPROCCI TEORICI ALLE RISORSE UMANE: LIMITI E NUOVE ISTANZE

A partire dalla seconda metà del secolo scorso le risorse umane sono un argomento esplorato in molteplici direzioni disciplinari. Gli studi di area aziendalistica hanno privilegiato una visione *economicistica* del "fattore umano", puntualizzato nel concetto di "capitale umano". Ad esempio, Amit e Schoemaker (Costa, Gianecchini 2005) hanno assimilato le risorse umane a quelle fisiche, tecnologiche, finanziarie, considerandole una fattispecie delle risorse complessive dell'organizzazione, riconoscendo che in termini di vantaggio competitivo le singole risorse non hanno alcun valore in sé, se non all'interno di un sistema combinato con altre.

Riconoscendo che le risorse umane sono un investimento e non soltanto un costo, alcuni autori considerano queste risorse come un investimento "capitalizzabile" il cui valore finanziario può essere misurato con i metodi e gli strumenti delle scienze esatte e inserito nello stato patrimoniale dell'impresa

come un qualunque *asset* di bilancio. Altri autori hanno persino tentato di individuare modelli matematici per quantificare il sul valore economico in modo preciso.

Tuttavia, in tempi più recenti gli studi di area aziendalistica stanno mettendo soprattutto in risalto la dimensione informale delle risorse umane, riconoscendo che gli individui possono di volta in volta essere considerati per le loro competenze e conoscenze, visti come risorse, capitale umano, costo, contributo e così via, ma restano persone. Con loro si possono attivare relazioni di tipo contrattuale, sociale, affettivo, organizzativo ma sono sempre relazioni tra persone.

La valorizzazione delle risorse umane sembra trascendere il significato di valore in senso economico e materiale, prendendo atto di un insufficiente orientamento teorico, un deficit di elaborazione teorica e conoscenza empirica che in passato ha lasciato spazio a mode effimere e dannose. Oggi non esiste un'idea imprenditoriale innovativa, destinata a produrre uno sviluppo sostenibile nel tempo, che non abbia in sé anche un'idea innovativa per la scoperta, la crescita e la valorizzazione delle persone chiamate a realizzarla e a perpetuarla. L. Solari ha sostenuto che “il grande assente negli sviluppi della gestione delle risorse umane è il quadro teorico di fondo” (Solari 2004). Negli studi di area psico-sociale si afferma che nelle teorie del management il concetto di risorse umane pare godere del singolare privilegio di non essere mai definito.

Nella pubblicistica il termine “risorse umane” è in genere associato con lo “sviluppo”, la “valorizzazione” e la “gestione”, puntualizzando di volta in volta le responsabilità e i contenuti dell'attività manageriale, oppure per descrivere particolari “funzioni” dell'organizzazione.

Il concetto che ricorre più frequentemente è la “gestione”, che nel tempo ha subito uno slittamento dal riferimento al concetto di *volume* a quello di *valore* (Cappucci 2004), spostando in tal modo l'attenzione dal risultato tangibile (controllabile e osservabile nei suoi effetti a breve termine) all'intangibile (osservabile soltanto a medio-lungo termine).

Limitarsi a gestire le risorse umane non è ancora sufficiente per delineare una visione complessa dell'azione manageriale, che deve poggiarsi su due

condizioni: che il personale venga gestito e che le persone vengano valorizzate, cioè aiutare a crescere e a cambiare nel quadro di una nuova visione che riguarda il concetto stesso del “lavoro”. Questo significa non soltanto che non si può fare a meno dell’una e dell’altra condizione, ma che l’una deve essere a sostegno dell’altra, o quanto meno non in contrasto.

La gestione discende da una concezione formale dell’attività manageriale, codificata e prescrittivi, mentre la valorizzazione richiama una concezione più informale dell’attività manageriale, che rinvia all’orientamento etico-culturale del manager e concerne la sua visione della realtà. Valorizzare perciò significa agire soprattutto sulla motivazione, sulla gestione delle relazioni, sui comportamenti ecc.

Soltanto nel quadro di una mutata visione sembra potersi risolvere una questione “ostica”: se è possibile formare le risorse umane tentando di coniugare le istanze della gestione con quelle della valorizzazione, nel quadro di un rapporto più equo e solidale tra l’organizzazione e gli individui nell’ambiente dove entrambi operano. Una visione dove le organizzazioni sono interessate a valorizzare le “menti” degli individui piuttosto che a “sedurle”, che nel medio-lungo periodo si rivela essere una strategia svantaggiosa soprattutto per le organizzazioni.

L’elemento dominante che nelle imprese ancora oggi sembra regolare i rapporti con le risorse umane è la “forma” (o il cosiddetto “formalismo”), ignorando che la “ricchezza” è sempre meno collegata agli aspetti materiali del lavoro e sempre più agli aspetti immateriali, come la conoscenza, le relazioni, ecc. Per quale motivo è così difficile incontrare manager realmente interessati a collocare “le persone giuste al posto giusto”? Quali fattori ostacolano ciò che ancor prima di essere una raffinata strategia sembra una semplice regola dettata dal “buon senso”?

Una prima ipotesi che può aiutare a spiegarne le ragioni è la frammentazione dei linguaggi e del significato di risorse umane nei *rivoli* delle prospettive disciplinari. Una frammentazione forse legittimata dall’ampiezza dell’argomento e da un approccio lineare alla realtà, altrettanto ingenuo. In altre parole, può essere mancato un approccio complesso alla comprensione della realtà. Ciò che G. Bateson ha definito *approccio ecologico ai problemi*,

che tende a rifuggire dal concetto di *casualità lineare* a favore di un approccio alla *complessità* per mezzo di costrutti innovativi fondati sulla ricerca di nuovi legami di significato (Alessandrini 2004). In precedenza è stato sostenuto che nel rapporto individuo-organizzazione (ambito di riflessione delle risorse umane) è impossibile prescindere dal considerare le influenze di un ambiente globale con il quale i due fattori interagiscono in un gioco di reciproci condizionamenti.

Una seconda ipotesi è la presenza di un “pieno operativo” al quale corrisponde un “vuoto culturale”: un’attenzione esclusiva verso le prassi (il *fare*) a svantaggio della teoria (il *pensare*) che ha prodotto un disequilibrio nel quale ha trovato spazio la retorica. Prassi che riconoscono la centralità del “fattore umano” per lo più a parole.

Una terza ipotesi è suffragata dal riconoscere l’assenza di una riflessione pedagogica su un concetto che in definitiva riguarda la “persona” e che può aver indirettamente favorito un *gap* culturale. Le risorse umane sono un argomento di dibattito ancora giovane per questa scienza che riflette sul senso del lavoro per l’uomo nelle sue molteplici direzioni, e sulle implicazioni che tale attribuzione di significato ha per le dinamiche educativo-formative dell’adulto (Alessandrini 2004). Ogni esperienza di formazione che si realizza nella organizzazione (come in qualunque altro contesto esperienziale), se ha di un’intenzionalità pedagogicamente fondata, può essere definita “educativa” quando la conoscenza che si apprende si coniuga in modo costruttivo con l’azione che si compie nell’intento di modificare la realtà (Orefice 2007).

In conclusione, il tema delle risorse umane (e della loro formazione) esige nuove chiavi interpretative indispensabili per *pensare* (nel senso di *progettare*) *l’azione prima di agirla*, fondata su una cultura della progettualità capace di ristabilire un giusto equilibrio tra il *senso della realtà* e il *senso delle possibilità* (Tagliagambe 1998).

#### 4. IL CICLO DEL VALORE

Nella letteratura di area aziendalistica l'accostamento delle risorse umane al concetto di "valore" è stata in passato una preoccupazione costante, peraltro del tutto legittima per una scienza esatta.

D. Ulrich ha messo a punto un modello per definire il ciclo del valore delle risorse umane (Ulrich 1997) sul quale intendo soffermarmi sia perché poco conosciuto negli ambienti umanistici, sia perché evidenzia la presenza di una doppia dimensione, materiale e immateriale, che caratterizza il significato di valore, per estensione applicabile alla valorizzazione delle risorse umane. Secondo il modello sono quattro i fattori che concorrono a definire il ciclo del valore: le persone, le relazioni, la prestazione e la valorizzazione (fig. 1).



Fig. 1

Il processo prende avvio dalle competenze delle persone che, per mezzo di relazioni sia di tipo formale (che sono quelle contrattualizzate, dette anche "relazioni di impiego") sia informale (che implicano il livello di implicazione emotiva che i soggetti stabiliscono con l'organizzazione), determinano il risultato della prestazione. La valorizzazione è in funzione della capacità dell'impresa di collegare il valore economico generato dalle prestazioni degli individui nella catena del valore aziendale. Il corrispettivo della valorizzazione fornita dall'impresa consiste nel ricevere risorse sia economiche (materiali) sia di legittimazione (immateriali) che ritornano nel ciclo del valore remunerando le persone e avviando in tal modo un nuovo ciclo.

Il modello segue un approccio lineare perché non sembra tenere conto delle influenze dell'ambiente sia esterno sia interno, che influenza il risultato delle prestazioni. Ad esempio, in assenza di mezzi (tecnologie, attrezzature, risorse finanziarie ecc.) per quanto motivato e competente, un soggetto non può raggiungere un determinato livello di prestazione. Tuttavia dal modello

si ricavano alcuni elementi che consentono di puntualizzare il significato di valorizzazione delle risorse umane, confermando che quest'ultimo: non è un concetto astratto ma collegato a un risultato sia individuale sia organizzativo; ha un collegamento diretto con la competenza delle persone. Per valorizzare le risorse umane è necessario incrementare la sua competenza e non agire sulla persona in quanto tale; è indispensabile per determinare il cambiamento organizzativo per mezzo del cambiamento individuale.

In sintesi, attribuire alla valorizzazione delle risorse umane una importanza non astratta e retorica richiede di tenere conto di due categorie concettuali:

1. valorizzare come atto finalizzato ad attribuire un valore (economico, strategico ecc.), remunerando economicamente gli individui in modo corrispondente (al valore attribuito) al risultato della prestazione;

2. valorizzare come atto finalizzato a costruire e rafforzare nelle persone la percezione del loro valore, ricompensando gli individui anche sul piano simbolico-comportamentale come corrispettivo per la prestazione resa.

Nel primo caso il concetto di valore è di tipo materiale, mentre nel secondo caso è immateriale perché collegato a un risultato soggettivamente percepito e convalidato attraverso una relazione. Aver dimostrato la presenza di un collegamento diretto tra la valorizzazione e il risultato della prestazione, significa aver risposto sul come è possibile agire in questa direzione.

È il miglioramento della competenza ciò che può e deve essere valorizzato (anche per mezzo della formazione) perché è il risultato materiale e immateriale della prestazione che sostanzia la percezione soggettiva del valore. In assenza di questo, non potrebbe emergere alcun valore né per la persona né per l'organizzazione (Spencer, Spencer 1995). Valorizzare le risorse umane perciò significa incrementare la loro competenza a condizione di non limitarsi semplicemente ad accrescere le conoscenze tecnico-specialistiche, oppure ad aggiornare o adeguare le competenze soltanto in funzione di pre-determinati standard di prestazione; valorizzare significa soprattutto "liberare" la creatività, l'innovatività, la possibilità di cimentarsi in compiti più impegnativi, sfidanti e motivanti. Ma tutto questo è possibile in assenza di doti e attitudini personali? Sembra difficile immaginare che in loro assenza l'in-

dividuo sia spontaneamente incline ad essere creativo, innovativo, motivato ecc. Perciò è necessario domandarsi se esiste una relazione tra l'acquisire una competenza ed esercitarla effettivamente, in una direzione piuttosto che in un'altra.

## 5. LA VALORIZZAZIONE TRA DOTI E COMPETENZA

L'ipotesi avanzata è che l'uomo è il principale (non esclusivo) "artista" di sé: della propria esistenza, dei propri progetti, dei propri traguardi di vita e di lavoro. Al pari di un artista egli possiede "in nuce" doti innate (o inclinazioni naturali) che utilizza per trasformare la realtà dando ad essa nuove forme attraverso una visione soggettiva del presente e del futuro: dalla tela bianca al quadro, dal marmo grezzo alla scultura, dall'emozione alla poesia ecc. L'artista è tale nella misura in cui ha la capacità di prefigurare un progetto attuabile rispetto alle proprie possibilità/potenzialità, dove intende investire le proprie risorse spinto da motivazioni di diversa natura.

Ma l'opera dell'artista è il riflesso esclusivo delle sue doti (o inclinazioni) naturali? Può essere considerata come esclusiva "farina del suo sacco", escludendo la presenza di condizionamenti esterni? Ad esempio, se l'artista fosse vissuto da eremita, anziché in una comunità umana organizzata, avrebbe potuto realizzare l'opera? E in qualche misura, la qualità dell'opera ne sarebbe stata influenzata?

Per quanto autonomo, l'artista non agisce in un vuoto sociale perciò non può neppure agire in totale autonomia. Nell'operare egli non può fare a meno di osservare e di confrontarsi con la realtà che lo circonda, dalla quale trae ispirazione e ricava le necessarie risorse. In assenza di queste, le sue doti resteranno sopite, sclerotizzandosi fino a scomparire del tutto. In secondo luogo, le esperienze pregresse collegate all'ambiente nel quale vive, hanno un'importanza fondamentale nello sviluppo delle sue doti naturali. Ritornando all'esempio dell'artista, apprendere nelle botteghe artigiane collaborando con illustri maestri esercita un'influenza positiva sullo sviluppo delle inclinazioni naturali dall'artista.

La competenza rispecchia in tal modo il giusto equilibrio tra doti naturali e artificiali accumulate con l'esperienza. È dal concorso congiunto di queste



che nasce la competenza, consentendo di “liberare” le attitudini attraverso l’esercizio pratico. Ritornando all’artista, per essere/sentirsi valorizzato non è sufficiente che qualcuno gli dica “bravo!”, egli deve essere autonomamente in grado, attraverso l’opera compiuta, di autovalorizzarsi traendo da questa nuova motivazione. Questo significa che nelle organizzazioni la valorizzazione delle risorse umane richiede il concorso congiunto di tutti gli attori sociali e non si configura come è una dimensione di tipo semplicemente relazionale. Richiede un riconoscimento del valore che è anche interno alla persona e che deve potersi esprimere attraverso un’opera, che amplia ulteriormente il campo ai rapporti tra la valorizzazione e la valutazione delle prestazioni.

Da qualche tempo la ricerca pedagogica è impegnata nell’elaborare nuovi orientamenti teorici e dispositivi didattici che sono espressione di nuovi bisogni di una società più interculturale e globale. Riflessioni che stanno ampliando la visione dei tradizionali traguardi educativi e dell’offerta formativa in direzione della valorizzazione della persona. In aggiunta all’acquisizione di conoscenze e abilità tecnico-professionali, è necessario puntare a incrementare le metacompetenze, come l’apprendere ad apprendere. Argomenti che non riguardano la dimensione tecnico-professionale dei mestieri, quanto la competenza a svolgerli con maggiore autonomia e consapevolezza.

Già negli anni Ottanta G. De Rita aveva riflettuto sulle doti e cultura che avrebbero dovuto caratterizzare le capacità del “lavoratore del duemila” (Trabucchi 2004). Tra queste se ne ricordano alcune:

1. doti e cultura di accettazione e comprensione del carattere complesso di ogni sistema (produttivo, sociale, ecc.) e dell’esigenza di comprendere e controllare le molteplici variabili concretamente riscontrabili nella realtà, nonché gestire il loro intreccio in termini strategici;

2. doti e cultura di tipo “generalistico” capaci di cogliere nuove interrelazioni e spazi di complessità, di innovazione e di soluzione dei problemi, perciò non soltanto di tipo “specialistico” (o tecnico-professionale) nel senso tradizionale del termine;

3. doti e cultura di adattabilità al nuovo con la capacità di convivere con una situazione di mutamento pronunciato, dove le regole del giuoco non so-

no comunque sempre scritte e date, anzi al contrario tendono a cambiare velocemente, tanto nella professione quanto nei rapporti e nei diritti-doveri interpersonali.

Il riferimento costante è ai concetti di doti e di cultura come fattori qualificativi della competenza. La posizione di De Rita consente di dimostrare che le doti e la cultura sono aspetti che appartengono alla dimensione “personale” e non soltanto “professionale” della competenza; che le doti, ancorché innate, a determinate condizioni sono migliorabili attraverso l’apprendimento e l’esperienza; Infine, che la cultura richiama un orientamento peculiare della formazione in vista della competenza, nel senso che deve tendere a “educare” le risorse umane, evitando di “vendere” modelli standardizzati.

## 6. CONCLUSIONI

Valorizzare le risorse umane è il fattore critico di successo per qualunque organizzazione, specie in una società complessa e meno prevedibile come l’attuale.

Le strategie che si indirizzano alla valorizzazione non vanno assimilate all’interno delle strategie di gestione: nel senso che non devono sovrapporsi ma armonicamente fondersi con queste ultime.

Indirizzarsi verso la valorizzazione significa mobilitare le energie degli individui nel quadro di una diversa concezione della competenza, non più esclusivamente orientata verso istanze esclusive della organizzazione, materiali e di breve periodo, ma anche verso le istanze delle persone. Una competenza che attraverso l’esercizio reiterato dell’arte della mente (creatività, innovatività, problem setting e problem solving, ecc.), può consentire agli individui di far emergere il loro valore, e al tempo stesso si costituisce come fondamento di una nuova strategia dell’azione manageriale.

Logiche che richiedono il passaggio dal pensiero convergente (binario e lineare) al pensiero divergente (multiplo e complesso), fondate sull’acquisizione di un bagaglio di esperienze diverso dall’attuale, attraverso il quale è possibile per gli individui costruire nuovi “schemi d’azione” per individuare la migliore soluzione in rapporto ad ogni problema nella diversità e nella imprevedibilità degli eventi. Solo in questo modo sembra possibile sviluppa-

re nelle persone doti e cultura nella prospettiva della loro valorizzazione, consentendo ad essi di adattarsi e di convivere in modo più autonomo e responsabile con l'attuale complessità.

Inoltre, è necessario individuare nuovi paradigmi culturali, espressione di una nuova visione delle risorse umane, fondati sul riconoscimento dei seguenti corollari.

1. Se l'organizzazione è una comunità di esseri umani che collaborano per determinati fini, è fondamentale riconoscere che nessun fine può essere raggiunto senza il concorso diretto delle risorse umane, perché dal loro operato discende il risultato dell'organizzazione.

2. Le risorse umane collaborano per raggiungere determinati fini nella misura in cui si sentono valorizzate.

3. Utilizzare in modo non retorico il termine "umana" insieme a quello di "risorsa", significa ammettere la possibilità che, a determinate condizioni, l'apprendimento durante il lavoro è anche strumentale alla valorizzazione della persona (Demetrio 2002).

In conclusione, valorizzare le risorse umane significa attribuire valore alle "teste ben fatte", e indirizzare in questa direzione anche la formazione, in una società che è sempre più una "comunità planetaria" di problemi e di destini".

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALESSANDRINI G. (2004), *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*, Guerini, Milano.
- BATESON G. (1972), *Verso un'ecologia della mente*, trad. it., Adelphi, Milano.
- BECKER G.S. (1964), "Human Capital", *National Bureau Economic Research*, II.
- BERTALANFFY VON L. (2004), *Teoria generale dei sistemi*, trad. it., Mondadori, Milano.
- BOCHICCHIO F. (2006), "La formazione del personale tra motivazione e disagio in ambito lavorativo", in F. Marini, M. Nonnis (a cura di), *Il mobbing. Dal disagio al benessere lavorativo*, Carocci, Roma.

- BOCHICCHIO F., DI SABATO T. (2007), *Lineamenti di organizzazione e gestione delle risorse umane. Logiche interpretative della complessità organizzativa*, Movimedia, Lecce.
- BRONFENBRENNER U. (1978), *Ecologia dello sviluppo umano*, trad. it., Il Mulino, Bologna.
- CAPPUCCI U. (2004), "La complessità nella gestione delle risorse umane", in R. Trabucchi (a cura di) (2004), *Complessità e gestione strategica delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano.
- COSTA G., GIANECCHINI M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- CYERT R.M., MARCH G.C. (1970), *Teoria del comportamento d'impresa*, trad. it., Franco Angeli, Milano.
- DEMETRIO D., FABBRI D. & GHERARDI S. (2002), *Apprendere nelle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- MORIN E. (2000), *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, trad. it., Cortina, Milano.
- MORIN E. (2001), *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Cortina, Milano.
- OREFICE P. (2007), *Pedagogia*, Editori Riuniti, Roma.
- PELLEREY M. (1999), *Educare. Manuale di pedagogia come scienza pratico-progettuale*, Las, Roma.
- PERUSSIA F. (a cura di) (1997), *Materiali di psicologia sociale e della personalità*, vol. 1, Celid, Torino.
- RUGGERI V. (1984), *Verso una psicologia del lavoro*, Kappa, Roma.
- SARKAR P.R. (1987), *Human Society*, A.M. Publication, Calcutta.
- SCHEIN E.H. (1988), *Culture d'azienda e leadership*, trad. it., Guerini, Milano.
- SOLARI L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci, Roma.
- SPENCER L.M., SPENCER S.M. (1995), *Competenza nel lavoro*, trad. it., Franco Angeli, Milano.
- TAGLIAGAMBE S. (1988), "Tecnologia e conoscenza", in *Atti del XXXVI Congresso AIF*, Franco Angeli, Milano.

- TRABUCCHI R. (a cura di) (2004), *Complessità e gestione strategica delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano.
- ULRICH D. (1997), *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Harvard



## **FATTORI UMANI E NUOVE TECNOLOGIE NELLO SVILUPPO PRODOTTO**

Eugenia Chiddo, Michele Lastilla

CETMA Centro di Progettazione Design & Tecnologie dei Materiali  
Brindisi

### **ABSTRACT**

To speak of ergonomics and then of human factors in the field of industrial design, means to speak of technologies that support these studies in the product development phases. For a long time ergonomics and the connected verification trials, have followed a 'traditional' route into the product development processes. Ergonomics has been seconded to the concept and engineering activities and supported by tools to verify the product functions.

These tools are frequently inadequate to supply a correct object perception and require the aid of prototypes (with relative production costs) before beginning product manufacture.

Nowadays the employment of prototypes to test product/system usability and accessibility is becoming much less common with the consequent considerable reduction of design costs. However, not only the economic aspect has required the application of hi-technologies during the design activities, but also complex interface/system safety requirements. The employment of Virtual Reality technologies and immersive systems, allows the user to interact with the simulated environment and to verify system usability and performances.

The aim is to integrate reality perception with technologies (Augmented reality) that restore objective data related to touch, sight, hearing, etc. even multisensorial perception.

These technologies integrate reality with virtual interaction processes.

Parlare di ergonomia e quindi di fattori umani nel campo della progettazione industriale significa parlare anche di tecnologie che supportano questi studi nelle fasi di sviluppo prodotto. È necessario però evidenziare che la

tecnologia sta assumendo un ruolo del tutto nuovo in riferimento, tanto ai metodi di progettazione, quanto al fine ultimo del design: valorizzare le esigenze umane.

Nel primo ambito, le tecnologie avanzate applicate alla progettazione industriale apportano dei cambiamenti nello stesso iter metodologico/tecnico di modo che si possa assistere ad una perdita della linearità dell'attività di progettazione caratterizzata da diagrammi di flusso contraddistinti da feedback e da continue verifiche; questo iter viene affrontato in un'ottica pluridisciplinare, coinvolgendo competenze ramificate e trasversali. La ragione di questa complessità spiega anche il secondo ambito, quello relativo alla incombenza dei cosiddetti fattori umani. L'ottica sistemica che contraddistingue e connota il concetto stesso di "sviluppo prodotto", si riassume in una interpretazione diversa del design e della tecnologia che ne assiste le fasi di sviluppo: un concetto che antepone l'utente e le sue caratteristiche psicoperceptive, ai dettami della tecnologia ideologicamente riferita al ventesimo secolo, secondo la quale "la scienza scopre / l'industria applica / l'uomo si adegua" (motto della Fiera Mondiale di Chicago del 1933, riportato da Donald Norman nel suo *Things That make us smart*, Addison-Wesley, 1993, contrapponendolo al più coerente motto "l'uomo propone / la scienza studia / la tecnologia si adegua"). Questo cambiamento (certamente auspicato e non del tutto assimilato) ha di fatto collocato l'utente umano al centro di un sistema in cui prendono forma nuove discipline come la Human-Computer Interaction (H.C.I.) e nuovi concetti come l'User Centered Design (UCD).

In sintesi, la crescente complessità degli oggetti d'uso, ormai intesi come artefatti tecnologici, ha evidenziato un crescente bisogno di comprensibilità del sistema e la facilità di accesso alle informazioni. Le scienze cognitive stanno fornendo preziosi indizi al progettista interessato a coinvolgere l'utente nelle sue precipue attitudini comportamentali. Mai prima d'ora, o almeno in tale urgente misura, gli ambiti del design hanno annoverato termini come "compatibilità cognitiva", "modello concettuale", "qualità di memoria", "carico di lavoro", etc. I motivi sono evidenti e spiegano anche il termine di "artefatti cognitivi" con cui Donald Norman descrive il ruolo e la funzione degli strumenti che l'uomo utilizza per fare e capire la realtà che lo



circonda (Norman 1995). Una realtà che l'uomo inquadra attraverso quelle facoltà percettive indirizzate verso un esponenziale aumento di capacità e potenzialità (tattili, visive e uditive); un mutamento quasi improvviso che Derrick De Kerckhove ha attribuito alle psico-tecnologie, vale a dire a tutta quella "tecnologia che emula, estende o amplifica le funzioni senso-motorie, psicologiche e cognitive della mente" (De Kerckhove 1993).

È facile comprendere l'incombenza di tutto ciò in ambiti prettamente progettuali. È possibile capire il cambiamento in atto. È altrettanto evidente il ruolo della tecnologia, sia come elemento catalizzatore del sistema uomo-mondo, sia come elemento strumentale per agevolare efficaci metodi di analisi e di sviluppo del prodotto. Il CETMA ha affrontato queste problematiche sia all'interno di importanti progetti di ricerca che, in maniera consequenziale, hanno condotto alla realizzazione del "CETMA Virtual Reality Center", sia in esperienze legate all'alta formazione professionale che hanno anche portato alla realizzazione di pubblicazioni scientifiche. È ancora in tale ambito che si colloca la "Scuola Euro Mediterranea di Sviluppo Prodotto", uno spazio formativo in cui promuovere queste tematiche ed avviare competenze specifiche connesse all'universo del disegno industriale. I progetti di ricerca affrontati hanno consentito di verificare, nei metodi e nell'implementazione, il ruolo di nuove tecnologie in attività che, pur affiancando percorsi che potremmo definire tradizionali, hanno condotto ad una funzionale definizione di sviluppo prodotto. Ma quali sono stati i modi per verificare le funzionalità ergonomiche o la rispondenza ai fattori umani di sistemi e prodotti?

Per molto tempo l'ergonomia ed i processi di verifica che ad essi si legano, ha seguito un percorso standard legittimato da alcuni secoli di produzione di oggetti meccanico-analogici. Questi strumenti funzionali alle fasi di concept e di ingegnerizzazione richiedevano l'ausilio di prototipi fisici spesso di difficile e costosa realizzazione. Tali prototipi servivano a testare, in uno spazio reale, requisiti e prestazioni dell'oggetto da produrre in serie. Ancora oggi, beninteso, vi è l'impiego di tali prototipi per testare l'usabilità del prodotto, ma in misura più limitata e con conseguente notevole riduzione dei costi e dei tempi di progettazione. L'utilizzo delle nuove tecnologie ha consentito la simulazione di quelle prestazioni e dei contesti d'uso, ma lo ha fat-

to in uno spazio virtuale mediante l'uso di prototipi digitalizzati, ricreati, essi stessi, in una realtà virtuale. La portata di queste applicazioni è di una misura inimmaginata, vista l'ottimizzazione degli input di carattere economico, viste anche le possibilità di gestire un grande numero di informazioni in grado di circoscrivere in termini di esattezza i vincoli fisici dell'artefatto.

Gli strumenti di realtà virtuale sono direttamente ascrivibili a quell'universo psico-tecnologico cui si faceva cenno prima. Vere e proprie protesi del nostro corpo e dei nostri sensi collegate al computer, che costituiscono sofisticati dispositivi di interfacciamento con un ambiente ricreato (sintetizzato) elettronicamente: la possibilità di toccare, vedere, muoversi è del tutto virtuale ma altrettanto concreta se la realtà simulata rappresenta analogicamente quella reale. Meglio, diventa reale nel momento in cui è in grado di restituire le medesime impressioni, di "sollecitare impatti percettivi analoghi a quelli prodotti dalle forme referenziali" (Bettetini 1993). Impressioni di movimento, di peso, di luce, di suoni o rumori, vengono restituite attraverso interfacce quali un casco visore (head-mounted display), dei guanti (data-glove) o delle speciali tute (data-suit tute). Questa forma di integrazione di oggetti virtuali in una normale percezione dello spazio reale è detta *augmented reality*. È noto che la realtà virtuale è largamente impiegata in vari ambiti, dalla medicina, alle varie attività di ricerca, dall'architettura all'*edutainment*, nella ricreazione di spazi di lavoro aziendali e negli spazi sociali e collaborativi, nella telerobotica.

Alcune di queste applicazioni hanno trovato un riscontro positivo nell'ambito del progetto di ricerca MAVET (Moduli Avanzati per Vettori di Trasporto), affrontato presso il CETMA. L'obiettivo di realizzare architetture flessibili utilizzabili in differenti ambiti, carrozze ferroviarie, tranviarie, anche all'interno della stessa tipologia di vettore, ha interessato anche un'attività di analisi ergonomica indirizzata al miglioramento del livello di comfort legato a parametri percettivi (acustici, visivi, climatici) e alla individuazione del valore aggiunto offerto dalle nuove tecnologie al processo di sviluppo del prodotto.

**RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

BETTETINI G. (1993), *La simulazione visiva*, Bompiani, Milano.

DE KERCKHOVE D. (1993), *Brainframes. Mente, tecnologia, mercato*, trad. it., Baskerville, Bologna, 1993.

NORMAN D. (1995), *Le cose che ci fanno intelligenti: il posto della tecnologia nel mondo dell'uomo*, trad. it., Feltrinelli, Milano.



## **ROAD SAFETY AND USER BEHAVIOUR**

Pasquale Colonna, Rosanna Pascazio

Politecnico di Bari

### **ABSTRACT**

The traditional hypothesis about road safety and traffic psychology is that road user behaviour depends on risk. In this paper the authors verify the theory of risk homeostasis, i.e. that road user behaviour depends on the difference between the perceived risk and the risk budget. The paper aims at 1. finding out what the perceived risk factors are and what the risk budget depends on; 2. foreseeing the consequences of the road user behaviour. In the final part an analysis of accidental data controls the proposed hypothesis. The conclusion is that the risk  $R$  consists of two different forms of risk: external risk  $R_e$ , depending on the external reality, and internal risk  $R_i$ , depending on the unconscious reality.

### **1. SICUREZZA STRADALE E COMPORTAMENTO**

Uno stimolo con caratteristiche di novità elicitava una reazione di orientamento che modifica il comportamento del soggetto. Al contrario, se lo stimolo si presenta ripetutamente, la reazione di orientamento scompare ed il comportamento, per assuefazione, assume le caratteristiche di abitudine, senza affaticamento (Anderson 1991; Norman, Shallice 1986).

Numerose esperienze confermano che il comportamento di un utente alla guida di un veicolo corrisponde, nella situazione ordinaria, alla condizione di abitudine ed è, dunque, privo di specifiche reazioni di orientamento (Matthews, Bryant, Webb & Harbluk 2001). Lo stesso comportamento muta passando ad una condizione di attenzione qualora l'utente avverta la sensazione che sta per manifestarsi un elemento di novità che richiederà una specifica manovra o una modifica nella modalità di guida.

In sintesi, il comportamento di un utente alla guida di un veicolo può essere di abitudine, di attenzione o di reazione.

In caso di incidente stradale, si verifica almeno un evento non previsto. Da che cosa dipende tale mancanza di previsione?

L'utente, in condizioni normali, percorre la strada su un veicolo in un dato ambiente, guidando in condizioni di abitudine. La sua condotta di guida (funzionamento del sistema) si riconduce, cioè, ad un comportamento usuale che tiene conto di presunte condizioni di ripetitività per ciascun livello di efficienza di tutti i fattori in gioco. Quando ciò non avviene a causa di una condizione duratura (per es., utente con mal di testa, veicolo dotato di scarsa accelerazione, ecc.), in principio si verifica una reazione di orientamento che modifica il comportamento del soggetto, tanto da diventare abitudinaria a regime (per es., minore velocità o maggiore prudenza nei sorpassi).

La reazione di orientamento ha luogo, invece, quando interviene inaspettatamente un elemento di novità in uno qualunque dei fattori implicati, facendo abbandonare la condizione di assuefazione ed il comportamento abitudinario, senza passare attraverso la fase intermedia di attenzione.

L'elemento di novità corrisponde ad una differenza finita tra la aspettativa dell'utente (che indurrebbe assuefazione ed abitudine) e la realtà, che richiede un comportamento diverso. La capacità del soggetto di adattarsi a questa differenza potrà essere più o meno rapida e, di conseguenza, la modifica del comportamento di guida potrà essere sufficiente oppure no ad evitare eventuali conseguenze negative originate dalla presenza dell'elemento inatteso. Il fenomeno potrà risultare più grave quando gli elementi inattesi sono più di uno contemporaneamente, in quanto la copresenza di due distinte reazioni di orientamento è più difficilmente controllabile, richiede un maggiore tempo di analisi, una maggiore difficoltà di decisione e, in definitiva, una reazione ed una manovra più lenta ed incerta.

In ogni caso è evidente che il livello di rischio sarà tanto più alto quanto più elevata sarà la differenza  $\Delta Q$  tra aspettativa e realtà, ovvero tra i livelli di efficienza, o di qualità, attesi e quelli effettivi.

Il funzionamento del processo sarà dunque corretto se si verificheranno le tre seguenti fasi in successione:

1. il comportamento di guida è, in situazione ordinaria, caratterizzato da una condizione di abitudine;

2. il comportamento passa in una fase di attenzione sufficiente per affrontare con consapevolezza un imminente cambiamento delle condizioni che influenzano interattivamente la guida;
3. il comportamento coincide con una reazione alla modifica in atto, che si esprime con una manovra garante della continuità della guida in condizioni ottimali.

Il funzionamento del processo sarà invece difettoso in debito di attenzione, cioè in assenza o insufficienza della fase 2., quando viene richiesta una reazione immediata o troppo rapida a partire da una condizione di assuefazione. In sostanza, il  $\Delta Q$  che si verifica tra le fasi 1. e 3. tende ad avere un valore massimo in assenza della fase 2., mentre tende al valore minimo (pari, al limite, a zero) in presenza di una fase di attenzione adeguata.

Si avrà dunque:

in presenza della fase 2. completa:

$$\Delta Q_{(1-2)} \cong \Delta Q_{(2-3)} \cong 0 \quad (1)$$

e:

$$\Delta Q_{(1-3)} = \Delta Q_{(1-2)} + \Delta Q_{(2-3)} \cong 0 \quad (2)$$

mentre, in assenza della fase 2.:

$$\Delta Q_{(1-3)} \gg 0 \quad (3)$$

Qualora la fase 2. risulti parzialmente presente, il valore di  $\Delta Q$  sarà intermedio.

Di qui l'importanza della fase di attenzione, che può esistere in modo adeguato solo se sono opportunamente curati la gestione e il controllo degli elementi che inducono modifiche al comportamento di guida.

## 2. IL RISCHIO R

Tra i diversi modelli ipotizzati per schematizzare il comportamento dell'utente stradale in relazione al rischio di incidente vi è quello della Teoria Omeostatica del Rischio (HRT) di Wilde (Wilde 1982, 1994), secondo cui l'utente, istante per istante, paragona il Rischio percepito  $R_p$  con il proprio Budget di Rischio  $bR$ , regolando così il proprio comportamento. Per esempio, se a causa di una curva l'utente percepisce che il rischio di incidente possa aumentare tanto da superare il livello di rischio accettabile, sarà co-

stretto ad abbassare il  $R_p$  riducendo la velocità e riportando il valore di  $R_p$  ad uguagliare il  $bR$  per lui accettabile. Questo processo è condizionato dal valore  $bR$  che rappresenta un termine di paragone e, dunque, una costante per quello specifico utente non solo in quello specifico momento, ma anche in un intervallo di tempo abbastanza ampio a ridosso dell'istante considerato, almeno fino a quando si possono considerare non modificate le condizioni psico-fisiche dell'utente stesso.

Lo stesso Wilde ammette, infatti, che le modifiche delle condizioni al contorno determinano la variazione del budget di rischio accettato solo dopo un certo tempo, nel quale il soggetto verifica la stabilità delle nuove condizioni.

È pertanto evidente che la HRT è applicabile quando il  $bR$  accettato si è stabilizzato nel soggetto e ciò può essere accaduto da tempi lunghi (per es., a seguito dell'assuefazione alle limitazioni di velocità ed alle relative sanzioni imposte dalla legge) o da tempi medi (per es., se il soggetto, essendo costretto a guidare nonostante un mal di testa, abbassa il livello di rischio accettato nelle nuove condizioni di salute).

Il  $bR$  è allora una costante interna al soggetto, che costituisce il termine di paragone rispetto al quale il soggetto misura il  $R_p$  valutato istante per istante. Malgrado questo equilibrio omeostatico garantisca un comportamento sicuro, gli incidenti accadono. Come mai? Poiché il  $bR$  rappresenta il costo che l'utente ritiene di poter sopportare a seguito dell'incidente da lui stesso causato, è evidente che il caso di sovrastima è alquanto improbabile.

Ma la casistica degli incidenti evidenzia che alcuni sinistri accadono per eventi improvvisi, nei quali le condizioni di equilibrio vengono perse in tempi brevi o brevissimi. D'altro canto è ovvio che, escludendo gli incidenti provocati deliberatamente e quelli del tutto fortuiti, tutti gli altri accadono perché si verifica un evento il cui  $R_p$  risulta sottostimato. In questi casi il problema è nel  $R_p$ , sottostimato rispetto al Rischio Reale.

### **3. RISCHIO E SICUREZZA STRADALE**

Di conseguenza, il comportamento umano, di fronte ad un evento potenzialmente rischioso, assume un "equilibrio soggettivo", che viene aggiornato



se è modificato il  $R_p$ . Ciò può accadere o per modifiche improvvise delle condizioni al contorno, percepite in tempi brevi e senza il carattere della stabilità, oppure per modifiche strutturali o costitutive del rischio in questione, modifiche che tendono a permanere con una certa stabilità, influenzano il soggetto e vengono assimilate in tempi medi o lunghi.

Si può dunque ipotizzare che il rischio  $R$  sia composto di due componenti  $R_e$  e  $R_i$ :

$$R = R_e + R_i \quad (4)$$

$R_e$ , cioè il Rischio esterno al soggetto, determina le reazioni del soggetto in tempi brevi e corrisponde all'equilibrio delle sue percezioni con la realtà esterna.  $R_i$ , cioè il Rischio interno al soggetto, ne determina invece il comportamento in tempi medi e corrisponde all'equilibrio delle sue percezioni con la sua *realtà inconscia*.

Il rischio interno al soggetto è quello alla base della teoria omeostatica del rischio, secondo cui il comportamento dell'utente che deve intraprendere azioni rischiose non dipende solo dal valore di  $R$ , ma anche dalla differenza tra  $R_p$  e  $bR$  (budget di Rischio).

### 3.1. IL RISCHIO PERCEPITO $R_p$

Quando un utente si accinge ad affrontare un evento potenzialmente rischioso, il rischio che ne percepisce dipende dalla conoscenza che l'utente ha di eventi simili.

### 3.2. LA PROBABILITÀ $P$ E L'INTENSITÀ DEL DANNO $I$

La parte di  $p$  dipendente dal comportamento umano (capacità di trasgressione) è connessa alle condizioni soggettive e all'avversione al rischio. Ma esso può essere influenzato anche dalla intensità  $I$  delle conseguenze, alcune delle quali possono fare aumentare il  $R_p$  degli utenti tanto da modificarne il comportamento.

Il comportamento di un utente stradale può dunque avere conseguenze dannose per sé sia se si verifica un incidente stradale, sia se il comportamento stesso viene sanzionato. Pertanto il rischio valutato è sia quello relativo alla incidentalità in sé, con probabilità  $p_a$  e intensità delle conseguenze  $I_a$ , sia

quello relativo alla sanzionabilità del comportamento, con probabilità  $ps$  e intensità delle conseguenze  $Is$ .

Is dipende così dalla entità della sanzione  $e$ , di conseguenza, dal reddito, poiché ha una diversa incidenza sulle risorse personali o familiari. L'entità della sanzione potrebbe pertanto essere proporzionale al reddito (come nel caso delle multe per eccesso di velocità). Ma il danno fisico e pecuniario non rappresentano le uniche conseguenze negative. La limitazione della libertà di movimento (Colonna 2003a) e, con essa, quella della libertà di agire (Sen 1999) sono alcuni esempi.

Inoltre la interpretazione dei dati statistici relativi alla motorizzazione dei paesi emergenti, per i quali la percentuale del reddito destinata al trasporto cresce del 5%, porta alla considerazione che la valutazione convenzionale della piena autonomia di movimento possa essere ritenuta pari a circa il 5% del reddito (Colonna 2003b). La perdita della libertà di movimento autonomo motorizzato (circa il 5% del reddito) è, di conseguenza, un forte deterrente alla trasgressione, perché rappresenta la minaccia alla limitazione di un bisogno fondamentale dell'uomo.

Le considerazioni appena espresse spiegano l'efficacia della patente a punti.

#### **4. IL BUDGET DI RISCHIO E LE CONSEGUENZE OPERATIVE**

La trasgressione dipende anche dalla distribuzione delle sue frequenze (se la maggior parte degli utenti non è disposta alla trasgressione, i pochi disponibili, vistisi isolati e facilmente individuabili, tenderanno a ridurre la frequenza di trasgressione).

Si può dunque affermare che l'utente, prima di intraprendere una certa azione, effettua una valutazione inconscia di  $R_{pi}$  basata sulla percezione che ha di  $p$  e di  $I$ , confronta  $R_{pi}$  con il  $bR$  che è disposto a spendere e si comporta conseguentemente.

- se  $R_{pi} > bR$ , vi è una significativa probabilità che l'utente modifichi il suo comportamento rispetto a quello ipotizzato inizialmente, portandolo verso azioni con minore valore di  $p$  (secondo una frazione che dipende dalla av-

versione al rischio) e di  $I$  fino a quando la combinazione della coppia  $p/I$  non riporta  $R_{pi}$  ad essere quasi uguale a  $bR$ ;

- se  $R_{pi} < bR$ , l'utente potrebbe confermare il comportamento ipotizzato inizialmente, adottando uno mite e mantenendo la riserva di capitale di rischio rispetto al  $R_p$  (utente con alta avversione al rischio). Tuttavia può accadere che egli decida di usare tutto il capitale di rischio corrispondente alla sua avversione al rischio spostandosi verso comportamenti i cui effetti  $I$  sono più elevati fino a pervenire ad una coppia  $p/I$  che riporti  $R_{pi}$  ad essere quasi uguale a  $bR$ .

## 5. APPLICAZIONE DEL MODELLO AL CASO DELLA PATENTE A PUNTI IN ITALIA

Come cambia il comportamento dell'utente con l'entrata in vigore del D. L. 151 del 27 giugno 2003, che ha istituito la "patente a punti"?

Alla luce del modello proposto, con l'entrata in vigore della norma l'utente è consapevole che è aumentata la Intensità  $I_s$  della possibile sanzione, secondo una misura fissa definita dalla entità pecuniaria della sanzione. Ciò significa che aumenta sia  $R_r$ , il rischio reale, che  $R_{pe}$ . Tuttavia tali rischi dipendono dalla efficacia dei controlli, probabilmente più rigidi e più frequenti nella prima fase di entrata in vigore della norma, così come nelle strade più importanti, caratterizzate dai valori più elevati dei flussi. L'utente percepisce, dunque, che il rischio esterno è aumentato, ma non è ancora in grado di valutarne la probabilità  $p$ , se non quando è pienamente consapevole che sulla strada è materialmente presente una modalità operativa di controllo. Se invece una specifica modalità di controllo non viene percepita direttamente, la valutazione del  $R_{pe}$  è ancora incerta e influenzerà il comportamento dell'utente a seconda della sua avversione al rischio e della sua capacità economica di tollerare la sanzione.

Tale processo corrisponde al passaggio dal Rischio esterno a quello interno inconscio, perché la coscienza della possibilità della sanzione legata all'incertezza della sua probabilità determinano, a causa dell'avversione al rischio e del timore della sanzione pecuniaria proporzionata alle proprie capacità economiche, la internalizzazione del rischio.

Tuttavia, per quanto riguarda il rischio interno, vi è anche una seconda frazione di  $I_s$  che è aumentata in misura proporzionale al reddito dell'utente, in quanto la penalizzazione di punti può significare riduzione della propria libertà e il timore di questa conseguenza può intervenire nella coscienza dell'utente già dall'istante in cui la norma viene comunicata, molto prima, cioè, della sua effettiva entrata in vigore.

Ma il comportamento degli utenti in relazione alla sicurezza stradale ed al rischio interno in particolare dipende dalla loro avversione al rischio. È ragionevole pertanto attendersi comportamenti differenti a seconda che l'utente rientri nella categoria di quanti hanno maggiore avversione al rischio ovvero in quella degli utenti con maggiore propensione al rischio.

La prima categoria, caratterizzata da un elevato valore di  $\delta_i$ , è probabilmente composta da utenti che, in quanto avversi al rischio, mantengono velocità non troppo elevate, hanno una buona cura del loro veicolo e potrebbero essere più vulnerabili dal punto di vista della salute (come gli anziani). Nel primo periodo di applicazione della norma, dunque, c'è da attendersi un comportamento caratterizzato da:

- un incremento del rischio esterno dipendente dalla frequenza dei controlli;
- un incremento del rischio interno dipendente dalla parziale internalizzazione del rischio esterno e dal timore della riduzione delle proprie libertà acquisite;
- minori velocità degli utenti più "prudenti", di quelli che hanno una buona cura del veicolo e sono più vulnerabili dal punto di vista della salute;
- minori velocità degli utenti più vulnerabili dal punto di vista delle risorse finanziarie;
- maggiore prudenza in generale;
- maggiore rispetto dei limiti di velocità, sia pure in misura non sistematica.

Con il passare del tempo gli utenti hanno la possibilità di acquisire tutta una serie di esperienze e di informazioni. In particolare, si possono prevedere i seguenti effetti:

- la conoscenza della probabilità dei controlli, sia a livello di frequenze che di posizioni, diventa più elevata;
- l'effettiva Intensità delle conseguenze viene sperimentata direttamente dagli utenti incorsi nella sanzione, i quali modificano inevitabilmente il proprio comportamento;
- la testimonianza diretta degli utenti incorsi nella sanzione (attraverso gli organi di stampa, ecc.) si fissa nella memoria degli altri utenti, facendo diventare più concreti il timore della perdita pecuniaria e della libertà acquisita connessi alla eventuale sanzione;
- la conoscenza che la nuova norma ha prodotto una riduzione di incidenti e di morti determina la percezione della sua convenienza e giustezza. La norma viene così internalizzata come una imposizione positiva, che conviene rispettare;
- la modifica del comportamento collettivo determina un inevitabile condizionamento degli utenti, che sono indotti ad adeguarsi se vogliono continuare a sentirsi appartenenti alla propria società.

I precedenti punti influiscono certamente sul comportamento degli utenti con propensione al rischio, che probabilmente non hanno modificato di molto il comportamento nella prima fase di introduzione della norma. Ma in seguito, condizionati dalle circostanze descritte, tendono ad adeguarsi modificando il proprio comportamento e riducendo la propria velocità, almeno laddove i controlli sono più probabili. Tuttavia l'innalzamento del Rp interno e di conseguenza del Budget di rischio può determinare le seguenti conseguenze secondarie:

- se l'utente vuole mantenere inalterata la propria propensione al rischio, sarà indotto a comportamenti più rischiosi non appena le condizioni gliene daranno la possibilità (in quei tratti di strada, cioè, dove i controlli sono meno probabili);
- con il passare del tempo avviene un confronto più chiaro tra costi e benefici legati alla osservanza della norma. Per esempio, nel caso di una riduzione di velocità imposta dai limiti, è possibile valutare con minore incertezza i costi legati al maggiore tempo di viaggio e i benefici dovuti al minore carburante consumato e al minore rischio di sanzione e di incidentalità. Tale con-

fronto può anche far ritenere all'utente che il timore iniziale fosse stato sovrastimato e può determinare, nel tempo, un progressivo lento incremento delle trasgressioni, soprattutto laddove i controlli sono meno probabili, fino ad un nuovo punto di equilibrio.

Gli ultimi due effetti sono connessi alla HRT.

Nel secondo periodo di applicazione della norma, dunque, c'è da attendersi un comportamento degli utenti caratterizzato da:

- velocità più basse degli utenti più veloci, di quelli che non hanno eccessiva cura del veicolo e sono meno vulnerabili dal punto di vista della salute (come i giovani);
- velocità più basse degli utenti con maggiori risorse finanziarie, a causa del timore della riduzione delle proprie libertà di spostamento;
- una variazione del rischio esterno dipendente dalla frequenza dei controlli;
- una variazione del rischio interno, somma algebrica degli effetti dovuti da una parte alla maggiore consapevolezza dell'utente e dall'altra all'equilibrio omeostatico;
- una lieve risalita delle trasgressioni;
- lo spostamento della propensione al rischio verso tratti di strada meno controllati, ovvero tratti di strade per le quali l'assenza del pedaggio e la riduzione del rischio di sanzione possono compensare il costo del maggiore tempo dovuto alla variazione di velocità;
- il progredire del maggiore rispetto dei limiti di velocità.

## **6. STATISTICHE ITALIA: DATI E INTERPRETAZIONE**

Le statistiche di incidentalità relative ai periodi precedente e successivo all'entrata in vigore del decreto consentono di analizzare se e in quale misura il comportamento degli utenti ne è stato influenzato, ma consentono anche di verificare se e in quale misura alcune ipotesi sul comportamento degli utenti alla guida di un autoveicolo possano essere considerate corrette.

Innanzitutto si è cercato di determinare l'incidentalità sulla rete stradale italiana e la gravità degli effetti prodotti dalla incidentalità. L'incidentalità non viene misurata, ovviamente, dal numero totale di incidenti in un dato pe-

riodo (incidentalità assoluta), in quanto tale numero è influenzato dalla estensione della rete, dal numero di utenti e dai km che ciascun utente percorre. Essa viene misurata più correttamente (incidentalità relativa) dal numero di incidenti che mediamente un veicolo subisce in un dato periodo di tempo percorrendo un certo numero di chilometri. La gravità della incidentalità può invece essere sinteticamente espressa dalla somma dei morti e dei feriti che si ha mediamente in un dato periodo di tempo quando un veicolo percorre un certo numero di chilometri (mortalità relativa).

In Italia tali parametri non sono noti non disponendo l'ISTAT dei dati relativi ai chilometri effettivamente percorsi dai veicoli. Ci si riferisce pertanto al numero totale di incidenti, di morti e di feriti in un certo periodo e i confronti con le altre nazioni vengono effettuati riferendo i dati al numero di abitanti, a prescindere dalla loro mobilità. In tal caso si parla di incidentalità relativa e mortalità relativa di una nazione, riferite al numero di abitanti.

Tuttavia l'analisi dei dati statistici della incidentalità e mortalità relative può risultare parziale e addirittura fuorviante, come si mostrerà più avanti. Nel presente lavoro sono stati invece utilizzati i risultati di alcune elaborazioni effettuate a partire da dati statistici disponibili, sia da parte dell'ISTAT che da parte di altri organismi (ISFORT), con l'obiettivo di pervenire alla determinazione della incidentalità e mortalità relative, entrambe riferite al km percorso dal singolo veicolo.

Le figg. 1 e 2 e, rispettivamente, 3 e 4 mostrano la incidentalità italiana per abitante e per km percorso nel 2001 (e cioè prima dell'entrata in vigore del decreto sulla patente a punti) e, rispettivamente, nel 2005, paragonate con quelle riferite ad altre nazioni. Le figg da 5 a 8 sono analoghe alle precedenti ma riferite alla mortalità.

Esaminando le figure, ci si rende conto del fatto che i dati della incidentalità e mortalità per abitante possono dare indicazioni parziali e fuorvianti, mentre si possono ottenere interessanti indicazioni esaminando i dati delle incidentalità relative, per abitante ma soprattutto per km percorso, nella loro globalità.

A tal proposito, è istruttivo interpretare la disomogeneità dei dati relativi alle quattro seguenti nazioni.

Gli USA sembrano una nazione ad elevato rischio di incidentalità, se si esaminano soltanto i dati riferiti al numero di abitanti (figg. 1, 3, 5, 7). Tuttavia, estendendo l'analisi ai dati riferiti ai km percorsi (figg. 2, 4, 6, 8), si vede che gli USA rientrano nei valori medi. La ragione di questa disomogeneità è che gli statunitensi percorrono un maggiore numero di chilometri in auto: l'abitante medio, percorrendo un maggior numero di chilometri, ha più probabilità di incorrere in un incidente. Il conducente americano, però, non è né particolarmente indisciplinato né ha una guida particolarmente pericolosa, sicché i dati statistici riferiti al km da lui percorsi rientrano nella norma. L'utente medio statunitense viene così ad essere tipizzato come un utente con elevata mobilità motorizzata, ma con guida abbastanza disciplinata e non particolarmente pericolosa.

Un caso per certi versi opposto è quello dell'Islanda, che presenta valori relativamente bassi per incidentalità e mortalità per abitante e dati alquanto elevati se i parametri vengono riferiti al km percorso. L'utente medio islandese sarebbe dunque caratterizzato da una limitata mobilità motorizzata che determina una guida alquanto indisciplinata e pericolosa.

Per quanto riguarda l'Italia, l'elevata incidentalità per km percorso mette in evidenza che il comportamento dell'utente italiano è in realtà più a rischio di quanto possa sembrare esaminando soltanto la incidentalità per abitante. Lo evidenziano le figg. 9 e 10 attraverso il confronto dei due tipi di incidentalità e mortalità relativa, riferito al 2005 e ad alcune nazioni del mondo occidentale con valori paragonabili di incidentalità per abitante.

Le figg. 11 e 12 esprimono la riduzione di incidentalità e mortalità relativa ed evidenziano che, se è pur vero che l'Italia ha conseguito risultati positivi, è anche vero che molte altre nazioni nello stesso periodo hanno fatto meglio, in particolare se ci si riferisce alle variazioni percentuali (figg. 13, 14).

Di seguito si analizzano i dati relativi all'Italia.

Le figg. 15 e 16 descrivono l'andamento nel tempo dei parametri incidentalità e mortalità, mentre la fig. 17 evidenzia le relative variazioni percentuali.



Appaiono chiari i cambiamenti di comportamento dovuti alla patente a punti. In particolare è evidente la riduzione di pericolosità del comportamento nel tempo, in quanto la riduzione della mortalità è molto più rilevante e, soprattutto, è progressiva, mentre la riduzione di incidentalità sembra smorzarsi lentamente nel tempo.

La maggiore riduzione della mortalità può essere spiegata con un'effettiva e progressiva riduzione delle velocità, mentre lo smorzamento nel tempo della riduzione di incidentalità può essere espressione di un'assuefazione comportamentale alla norma e, dunque, costituisce di fatto una conferma della teoria omeostatica del rischio applicata alla sicurezza stradale.

Alquanto interessante risulta il confronto tra i dati relativi agli incidenti in generale e quelli riferiti agli incidenti a veicoli isolati. Le figg. 18 e 19 descrivono l'andamento nel tempo delle variazioni percentuali della incidentalità e della mortalità.

La fig. 18 relativa al numero di incidenti mette in evidenza l'effetto della entrata in vigore della norma nel secondo semestre 2003 e il successivo recupero omeostatico. Tuttavia è da rilevare che gli incidenti a veicoli isolati sembrano avere subito molto meno l'effetto della norma e, anzi, l'effetto stesso sembra tendere a smorzarsi quasi del tutto nel tempo. Ciò potrebbe significare che tale diminuzione si limita agli effetti legati alla riduzione di velocità, mentre per le altre cause tipiche degli incidenti a veicoli isolati (alcol, droghe, malessere psico-fisico) la norma potrebbe non aver prodotto effetti significativi.

La fig. 19 relativa alla variazione percentuale del numero dei morti mostra invece che la riduzione significativa si è avuta principalmente nel primo periodo per gli incidenti tra veicoli e successivamente per quelli a veicoli isolati. Ciò trova rispondenza nel modello proposto se si accetta l'ipotesi che gli utenti più frequentemente coinvolti negli incidenti a veicoli isolati siano i più "aggressivi" e, dunque, quelli indotti a ridurre la velocità soltanto nel secondo periodo. È interessante constatare che, alla fine, le variazioni percentuali per i due diversi tipi di incidente convergono, lasciando ipotizzare la

tendenza a convergere anche delle distribuzioni di velocità delle due categorie di utenti coinvolti.

Le figure 20 e 21 evidenziano le variazioni percentuali del numero di incidenti e del numero di morti per gli incidenti su strade extraurbane causati da avaria dei veicoli e per quelli dovuti a improvviso malore o sonno.

Entrambe le figure confermano quanto ipotizzato nel modello proposto: gli utenti meno prudenti, in particolare quanti hanno minore cura dei veicoli, hanno modificato il proprio comportamento solo nel secondo periodo (fig. 20), mentre quelli più prudenti, in particolare quelli più vulnerabili dal punto di vista della salute, lo hanno fatto prevalentemente già dal primo periodo (fig. 21).

Questi dati sembrerebbero confermare l'esistenza di diverse fasi comportamentali previste sia dal modello Transteoretico (TTM, Trans Theoretic Model) (Prochaska, Di Clemente 1982) che dal PAPM (Precaution Adaption Process Model) (Weinstein 1988).

La fig. 22 evidenzia le variazioni percentuali del numero di incidenti e del numero di morti, relativamente alle sole strade provinciali, avendo assunto pari a 100 il dato relativo al primo semestre 2003. Il grafico mostra:

- la riduzione degli incidenti dovuta alla introduzione della norma sulla patente a punti nel secondo semestre 2003;
- il successivo incremento degli incidenti, che arrivano a valori superiori ai dati precedenti all'introduzione della norma;
- la non riduzione del numero dei morti nel primo periodo e il rilevante incremento degli stessi nel secondo periodo.

I dati confermano lo spostamento dei percorsi degli utenti con elevata propensione al rischio verso i tratti di strada meno controllati, ovvero verso i tratti di strade per le quali l'assenza del pedaggio e la riduzione del rischio di sanzione compensano il costo del maggiore tempo dovuto alla variazione di velocità. Va comunque ricordato che i valori riscontrati possono essere anche parzialmente dovuti al maggior rischio di scontro frontale che si viene a determinare sulle strade a carreggiata unica quando, a causa della bassa differenza di velocità dei veicoli che viaggiano tutti molto prossimi alla velocità limite, si allungano le distanze di visibilità per il sorpasso (De Blasiis 1994).

Le figure dalla 23 alla 29 riguardano il comportamento degli utenti professionali nel periodo 2002/2004, a cavallo della entrata in vigore della norma (30 giugno 2003).

In particolare le figure 23, 24 e 25 mostrano tutte una rilevante riduzione di incidenti (e anche di morti per i conducenti professionali e di auto private) nel 2003, cioè nel primo periodo di entrata in vigore della norma, evidenziando così che si tratta di utenti “prudenti”.

La fig. 26 sembra invece indicare che questi ultimi possano essere considerati utenti alquanto “aggressivi”, forse anche perché spinti ad esserlo dai clienti che hanno urgenza di arrivare presto senza rischiare in proprio. Nel 2003, infatti, non si nota una riduzione di incidenti, che invece inizia ad apparire nel 2004.

Le figg. 27 e 28 si riferiscono agli incidenti di veicoli del trasporto pubblico urbano e, rispettivamente, extraurbano. Mentre per il trasporto pubblico urbano l'andamento è regolarmente decrescente, per quello extraurbano si ha un incremento nel 2003 e una riduzione nel 2004 e le cause di tale comportamento non sono facilmente identificabili, a meno che non si ammetta che gli autisti degli autobus extraurbani rientrino nella categoria degli utenti “aggressivi” perché hanno l'obbligo di rispettare gli orari delle tabelle di marcia.

Le figg 29 e 30 espongono i dati relativi ad autocarri, autotreni e veicoli simili. Mentre il caso degli autocarri rientra nella normalità, è singolare l'andamento della mortalità riferito agli autotreni che, pur presentando una rilevante riduzione nel 2003, mostra un aumento ancora più sensibile nel 2004, anch'esso di difficile interpretazione a meno che non si ammetta che tali veicoli siano stati indotti a cambiare percorso, andando ad impegnare strade meno sicure e meno controllate per ridurre i costi di trasporto.

## 7. CONCLUSIONI

Il comportamento umano nei confronti della sicurezza stradale è molto complesso e tiene conto della storia e delle caratteristiche personali, oltre che delle condizioni al contorno e delle regole imposte dalla società. L'obiettivo

di ridurre l'incidentalità passa perciò anche attraverso una più approfondita conoscenza dei fenomeni che influenzano il comportamento

Il presente lavoro ha cercato di operare in questa direzione, formulando un modello comportamentale caratterizzato dai seguenti aspetti:

- l'utente stradale adatta il proprio comportamento essendo condizionato sia dal *rischio esterno*, dipendente dall'attenzione e determinato da processi che avvengono in tempi brevi, sia dal *rischio interno*, dipendente dalla realtà inconscia e, dunque, dalla propria avversione o propensione al rischio, e determinato da processi che si affermano in tempi medio-lunghi;
- nel caso in cui a seguito delle sanzioni vi sia il potenziale rischio del ritiro della patente, il rischio interno può essere condizionato dal timore della limitazione di una delle libertà fondamentali dell'individuo;
- all'entrata in vigore di una regola che limita il comportamento per innalzare la sicurezza stradale, i primi a seguirla sono gli utenti con avversione al rischio; solo in un secondo tempo lo fanno anche gli utenti con propensione al rischio;
- la teoria omeostatica del rischio agisce nel tempo, in particolare in tempi medio-lunghi se i controlli non sono efficaci, e nello spazio, spostando l'aggressività degli utenti verso strade con controlli meno probabili.

Il modello qui proposto ha fornito una buona corrispondenza con i dati reali. Futuri approfondimenti potranno comunque confermare la sua bontà.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ANDERSON J.R. (1991), "The adaptive nature of human categorization", *Psychological Review*, 98: 409-429.
- COLONNA P. (2003a), "Mobility, roads, development and quality of life", XXII PIARC World Road Congress, Durban.
- COLONNA P. (2003b), "Road as a key factor of economic development", *International Seminar on roads and integrated transport*, MIET/AIPCR, Senegal.
- DE BLASIIS M.R. (1994), "Un modello innovativo per la verifica della sicurezza stradale", *Le strade*, 1299.

- MATTHEWS M.L., BRYANT D.J., WEBB R.D.G. & HARBLUK J.L. (2001), "Model for situation awareness and driving", *Transportation Research Record*, 1779: 26-32.
- NORMAN D.A., SHALLICE T. (1986), "Attention and action: Willed and Automatic Control of Behaviour", in R.J. Davidson, G.E. Schwartz & D. Shapiro (Eds.), *Consciousness and Self-regulation. Advances in Research and Theory*, Plenum, New York, pp. 1-18.
- PROCHASKA J.O., DI CLEMENTE C.C. (1982), "Transtheoretical therapy: toward a more integrative model of change", *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 19(3): 276-288.
- SEN A. (1999), *Development as Freedom*, Alfred A. Knopf, New York.
- WEINSTEIN N.D. (1988), "The Precaution Adoption Process", *Health Psychology*, 7(4): 355-386.
- WILDE G.J.S. (1982), "The theory of risk homeostasis: implication for safety and health", *Risk Analysis*, 2(4): 209-225.
- WILDE G.J.S. (1994), *Target Risk*, PDE Publications, Toronto.

APPENDICE

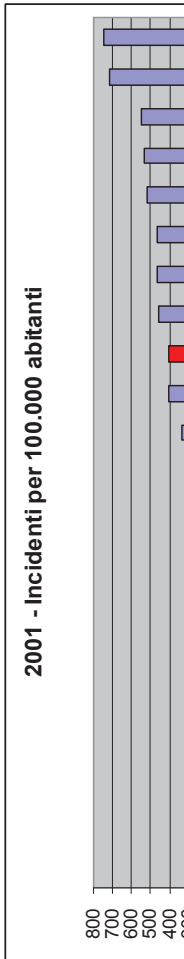


Fig. 1: Incidentalità per abitante nel 2001

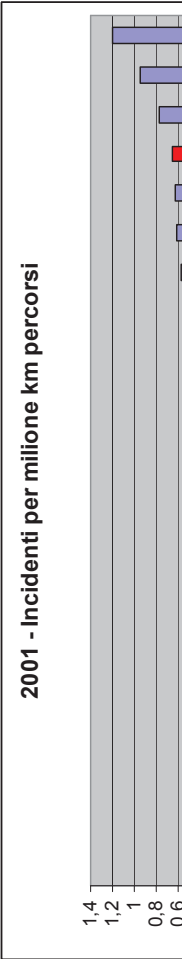
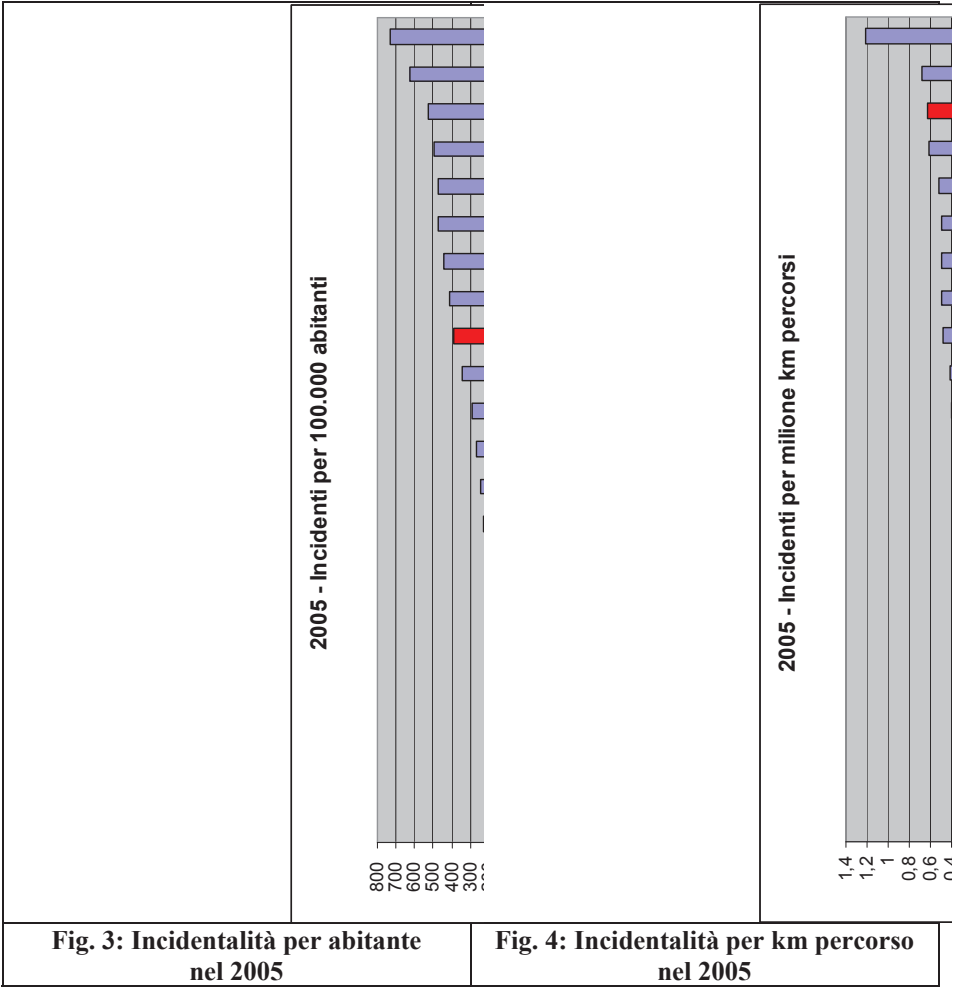
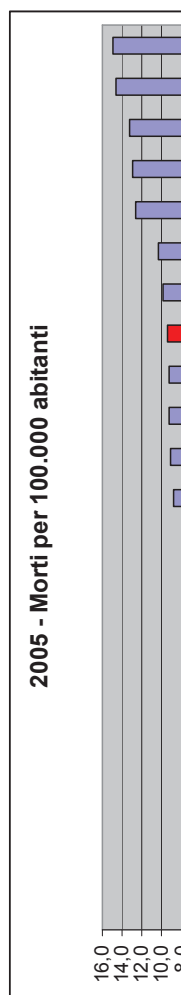


Fig. 2: Incidentalità per km percorso nel 2001

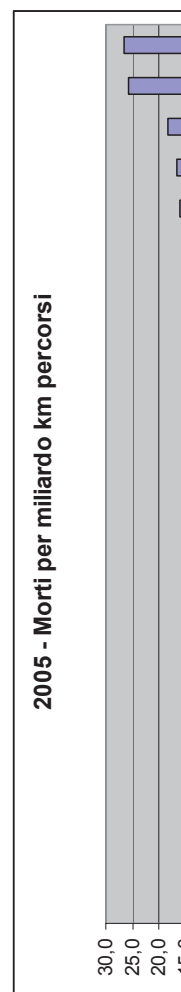








**Fig. 7: Mortalità per abitante nel 2005**



**Fig. 8: Mortalità per km percorso nel 2005**

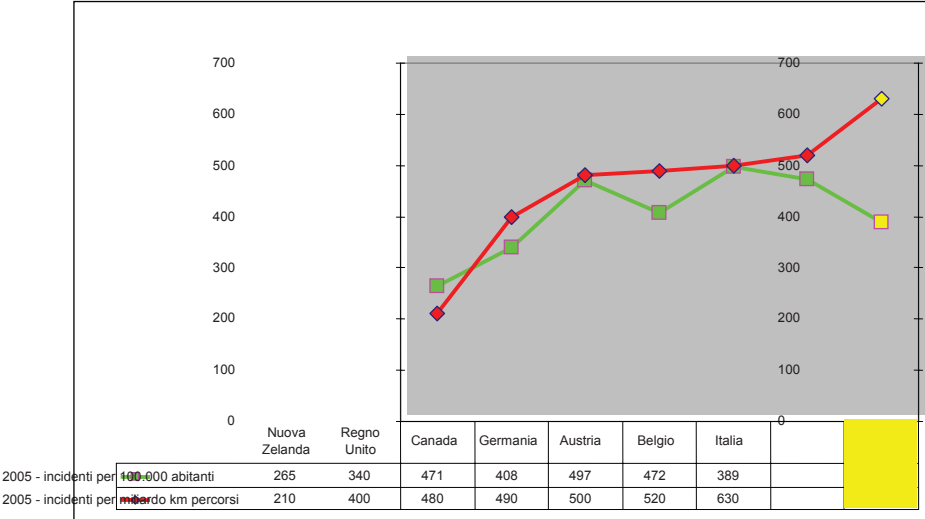


Fig. 9: Incidentalità per abitanti e per km percorsi nel 2005

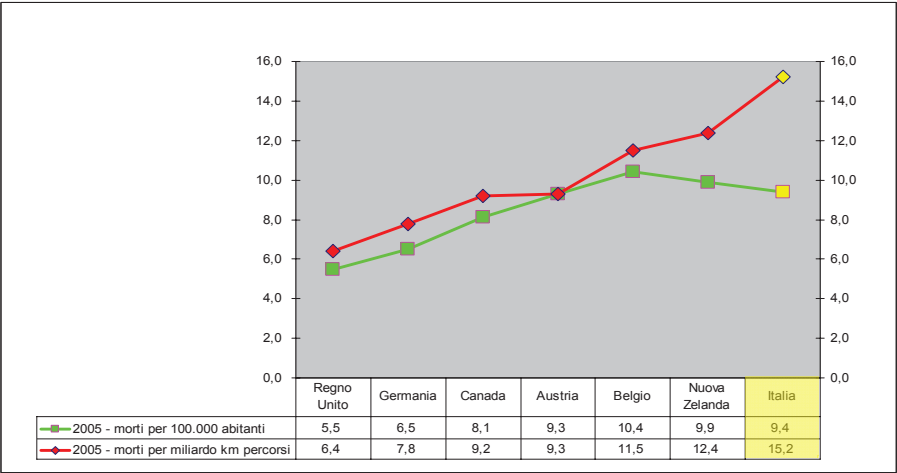
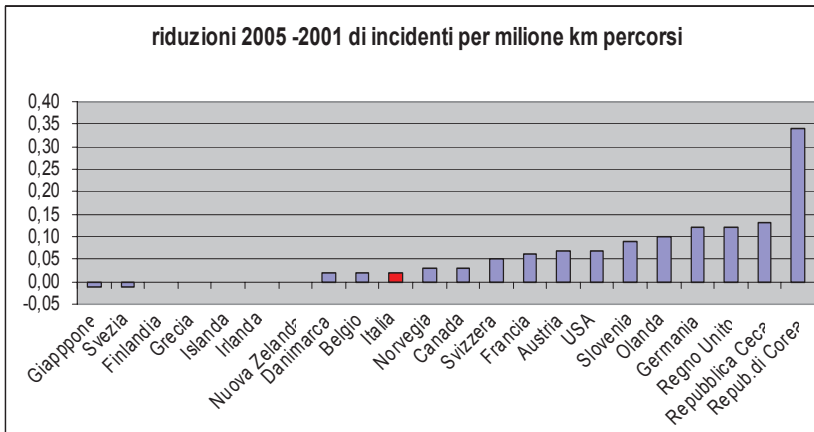
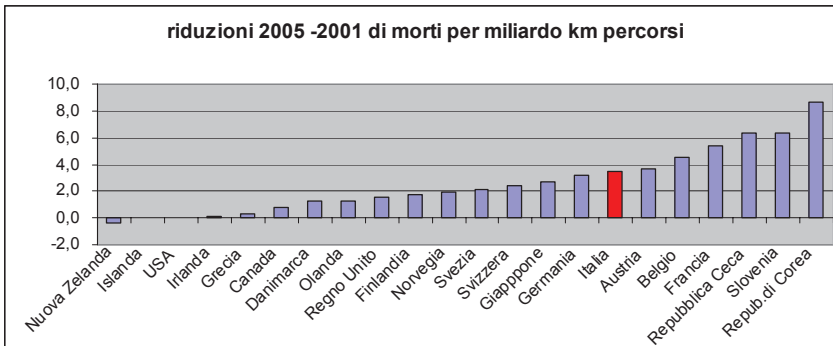


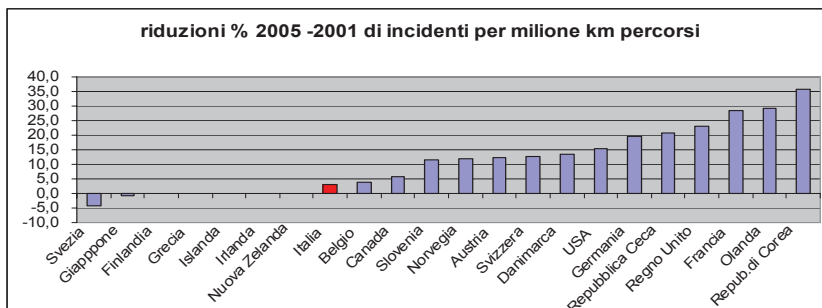
Fig. 10: Mortalità per abitanti e per km percorsi nel 2005



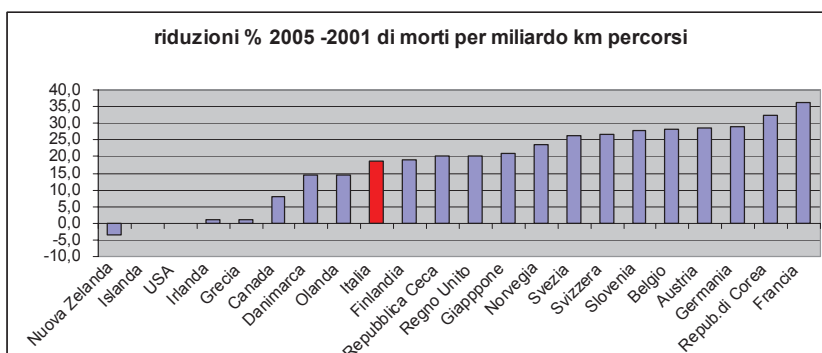
**Fig. 11: Riduzione di incidentalità per km percorsi nel periodo 2005/2001**



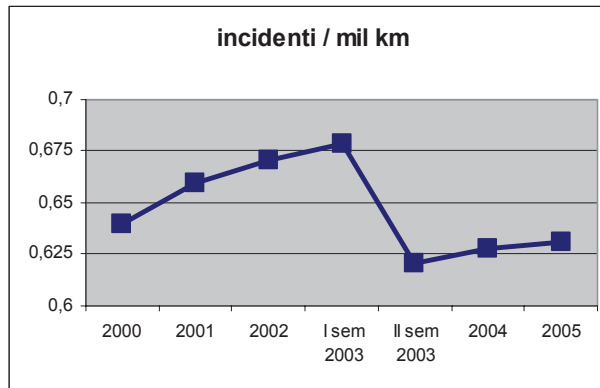
**Fig. 12: Riduzione di mortalità per km percorsi nel periodo 2005/2001**



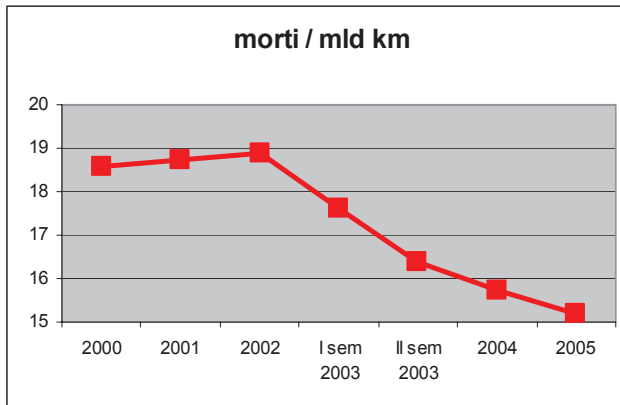
**Fig. 13: Riduzione % di incidentalità per km percorsi nel periodo 2005/2001**



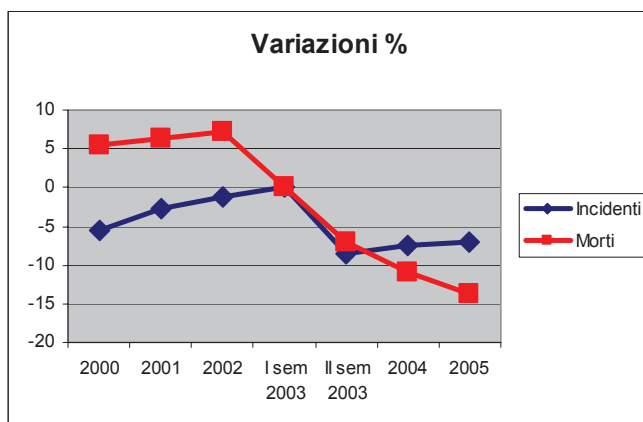
**Fig. 14: Riduzione % di mortalità per km percorsi nel periodo 2005/2001**



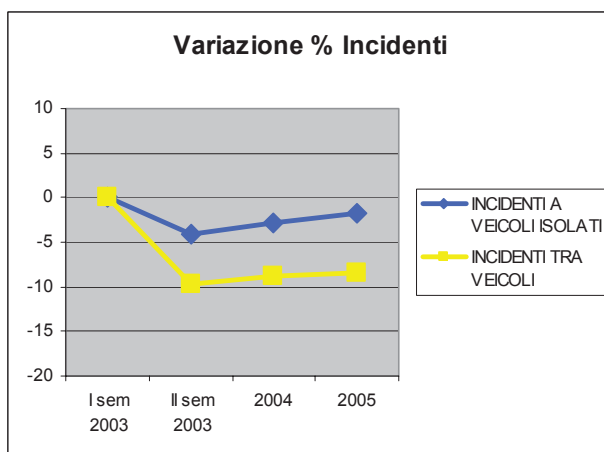
**Fig. 15: Variazione della incidentalità per km percorsi - Italia**



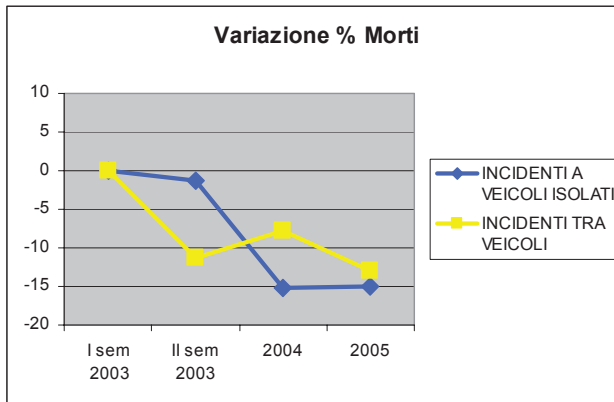
**Fig. 16: Variazione della mortalità per km percorsi - Italia**



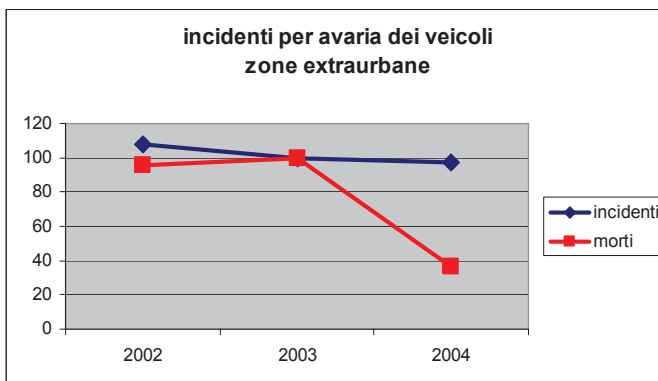
**Fig. 17: Variazioni % di incidentalità e mortalità per km percorsi - Italia**



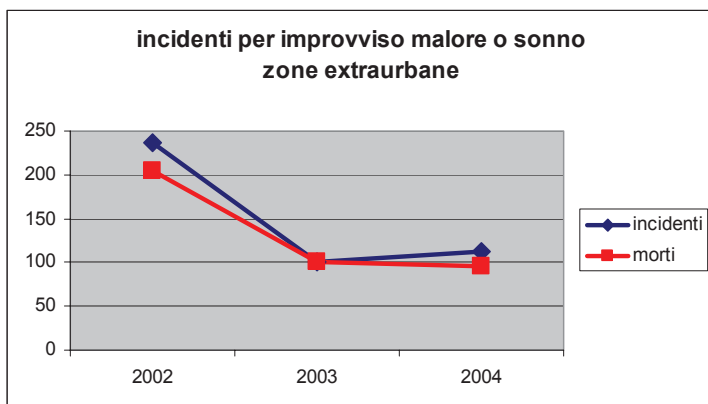
**Fig. 18: Variazioni % di incidentalità per km percorsi paragone con gli incidenti dei soli veicoli isolati - Italia**



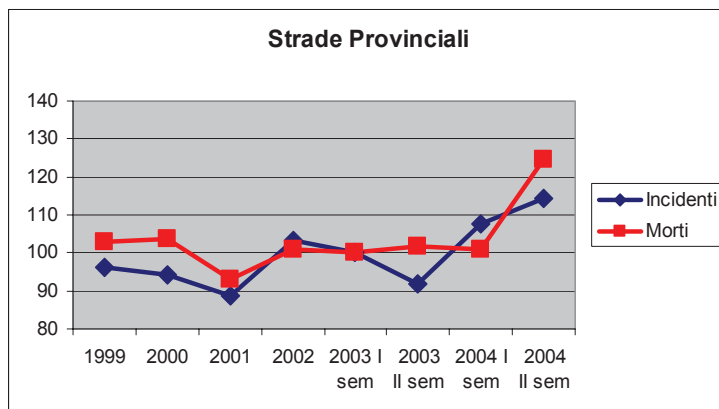
**Fig. 19: Variazioni % di mortalità per km percorsi paragono con gli incidenti dei soli veicoli isolati - Italia**



**Fig. 20: Variazioni % di incidentalità e mortalità per km percorsi - strade extraurbane incidenti causati da avaria dei veicoli - Italia**

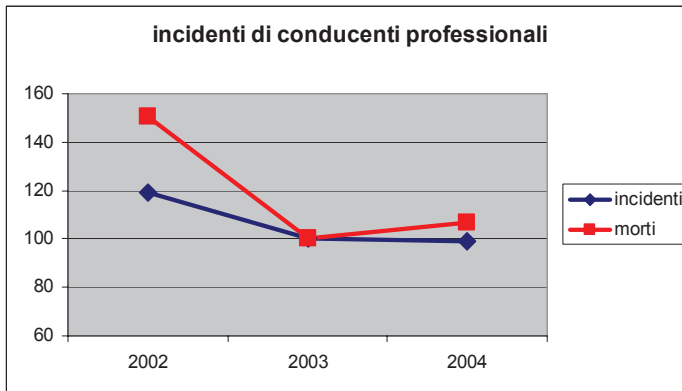


**Fig. 21: Variazioni % di incidentalità e mortalità per km percorsi - strade extraurbane incidenti causati da improvviso malore o sonno - Italia**

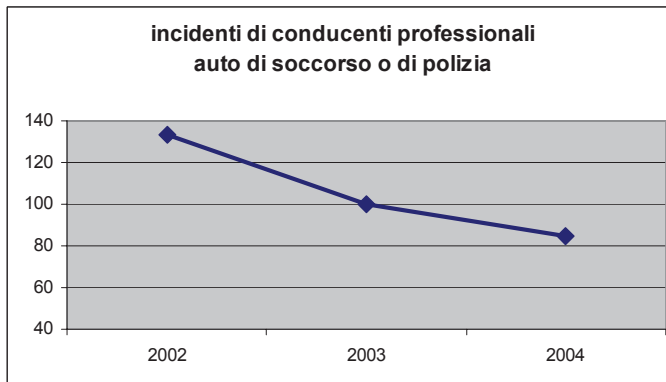


**Fig. 22: Variazioni % di incidentalità e mortalità per km percorsi - strade provinciali - Italia**

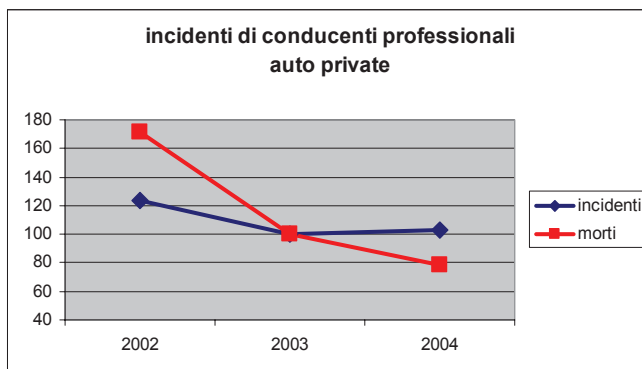




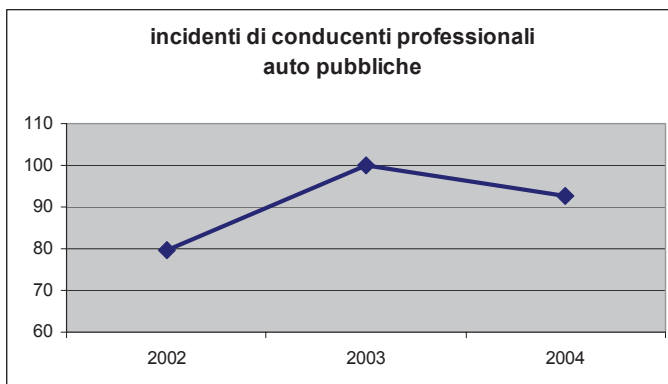
**Fig. 23: Variazioni % di incidentalità e mortalità per km percorsi - strade extraurbane conducenti professionali - Italia**



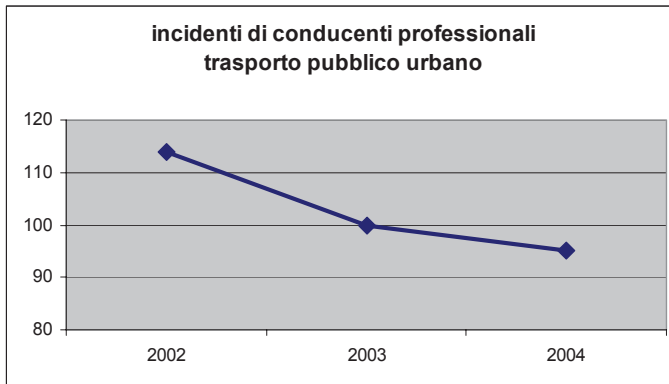
**Fig. 24: Variazioni % di incidentalità per km percorsi - strade extraurbane conducenti auto di soccorso e polizia - Italia**



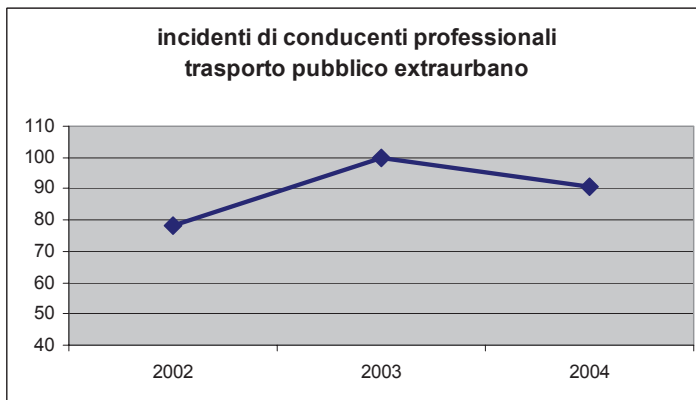
**Fig. 25: Variazioni % di incidentalità e mortalità per km percorsi - strade extraurbane - conducenti professionali di auto private - Italia**



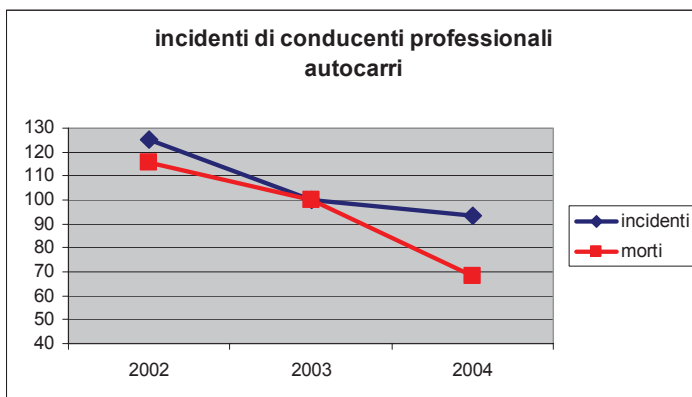
**Fig. 26: Variazioni % di incidentalità per km percorsi - strade extraurbane -conducenti professionali di auto pubbliche - Italia**



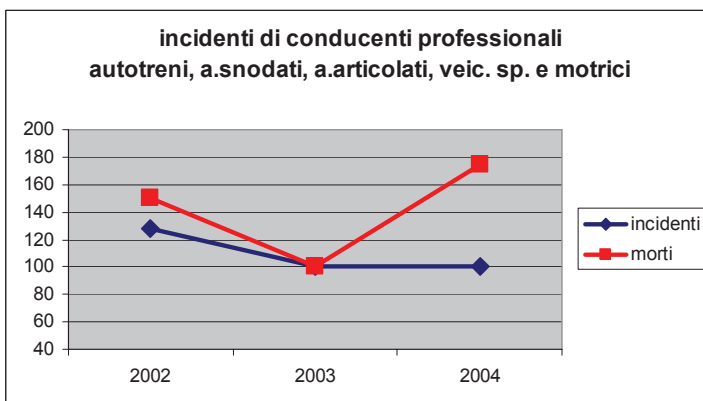
**Fig. 27: Variazioni % di incidentalità per km percorsi - strade extraurbane - conducenti professionali - veicoli del trasporto pubblico urbano - Italia**



**Fig. 28: Variazioni % di incidentalità per km percorsi - strade extraurbane - conducenti professionali - veicoli del trasporto pubblico extraurbano - Italia**



**Fig. 29: Variazioni % di incidentalità e mortalità per km percorsi - strade extraurbane - conducenti professionali - autocarri - Italia**



**Fig. 30: variazioni % di incidentalità e mortalità per km percorsi - strade extraurbane - conducenti professionali - autotreni e simili - Italia**

## **DALLA PSICOTECNICA ALLA VALUTAZIONE DEGLI INTANGIBLES**

Michela Cortini, Amelia Manuti

Dipartimento di Psicologia  
Università di Bari

### **ABSTRACT**

The present paper aims at describing the revolution which has involved the domain of personnel selection and appraisal, from early psychotechnics to the current assessment and development centres. The core theme concerns the assessment of intangibles, which means that in evaluating human resources, work and organizational psychology has passed from the appraisal of capabilities and explicit skills to the appraisal of potential. This change is related to a new interpretation of the notion of evaluation, that is to say the conviction that human resource competencies could be developed and in the meantime evaluated.

### **1. LE RISORSE INTANGIBILI DELLE ODIERNE ORGANIZZAZIONI**

Sono in molti a sottolineare quanto sia il capitale intangibile delle odierne organizzazioni a segnare la loro fortuna ed a marcare la differenza all'interno di mercati altrimenti forzatamente omologati. Tra i tanti, ricordiamo la recente ricerca svolta da Hall (1992), nella quale un campione di 95 manager inglesi ha dichiarato tra le risorse vincenti in termini di competitività, il capitale umano, la reputazione d'impresa e la cultura organizzativa, tutte variabili etichettabili come "soft" ed intangibili, nel vero senso della parola; variabili, detto in altri termini, che non ricadono tra quelle tradizionalmente inserite nelle strutture o strategie di mercato (Hansen, Wernerfelt 1989).

Esistono, inoltre, numerosi studi (tra gli altri, Capon, Farley & Hoenig 1990) che enfatizzano l'importanza degli investimenti in ricerca e sviluppo (conosciuto con l'acronimo D & R, che sta per "Research and Development") in termini di performance organizzativa.

Nonostante tale conclamata importanza, le risorse intangibili sono prevalentemente assenti dai report valutativi sulle organizzazioni, quegli stessi report sui quali investitori, potenziali dipendenti e consumatori in genere si basano per effettuare le loro preziosissime scelte. Una simile mancanza è dovuta, chiaramente, alla stessa caratteristica distintiva di tali risorse: ovvero al loro essere intangibili, difficilmente osservabili e misurabili; per qualcuno ricercarli è come andare alla ricerca del Sacro Gral (Andriessen 2004), per altri come cercare un tesoro nascosto (Stewart 1999). Fanno eccezione in tal senso le risorse intangibili ascrivibili a ciò che chiameremo capitale tecnologico; rimangono viceversa fuori dal paniere valutativo, risorse quali la fedeltà dei consumatori o le competenze specifiche dei propri dipendenti, ciò non di meno fondamentali alla sussistenza organizzativa e, più in generale, quelle competenze create e sviluppate in maniera esclusiva dalla organizzazione in esame, risorse per le quali, com'è ovvio, non esiste un prezzo di mercato (Ventura 1996; Fernandez, Montes & Vázquez 2000).

## **2. GLI INTANGIBLE: UNA TIPOLOGIA**

Seguendo Fernandez, Montes e Vázquez (2000), possiamo tentare una tipologia delle risorse intangibili delle odierne organizzazioni.

In primis, è possibile distinguere tra risorse intangibili persone dipendenti e risorse intangibili persone indipendenti. Queste ultime sono quelle risorse che rimangono all'organizzazione anche quando c'è un turn over delle risorse umane ad esse collegate; viceversa, le risorse intangibili persone dipendenti sono quelle risorse portate dagli individui e dunque da questi dipendenti; le risorse intangibili persone dipendenti sono rappresentate in primis dal capitale umano. Proprio su quest'ultima tipologia di risorsa intangibile si focalizzerà la nostra attenzione nell'ultima parte del capitolo, stante il peso enorme ma ancora sottostimato che esse rivestono negli odierni contesti organizzativi<sup>1</sup>.

## **3. LE RISORSE INTANGIBILI PERSONE INDIPENDENTI**

Le risorse intangibili persone indipendenti possono a loro volta essere distinte in:

- capitale organizzativo
- capitale tecnologico
- capitale relazionale (Fernandez, Montes & Vázquez 2000).

Il capitale organizzativo include le norme e le direttive organizzative, la cultura e le routine organizzative nelle quali si manifesta. Sono intangibili, perché, come acutamente osservato da Schein (1990), la cultura si manifesta con una morfologia a cipolla, a strati, secondo cui la parte visibile e tangibile (le norme codificate, per esempio) si poggia su strati più profondi fatti di assunti impliciti. Sebbene si serva degli individui per essere veicolata, la cultura organizzativa, in tutte le sue manifestazioni, è una risorsa intangibile indipendente dalle persone, ed anzi uno dei suoi primari scopi è proprio quello di ridurre la dipendenza dell'organizzazione da un individuo in particolare o da gruppi di individui, unitamente al favorire la socializzazione organizzativa dei *newcomer*. Cultura e routine organizzative, inoltre, definiscono i pattern di attività che l'organizzazione adotterà per rispondere ad imprevisti e/o problemi (Nelson, Winter 1982), rappresentando una sorta di macro memoria organizzativa frutto dell'apprendimento organizzativo (Fernandez, Montes & Vázquez 2000).

Il capitale tecnologico è dato dalle conoscenze legate all'uso, l'accesso, la produzione di oggetti tecnologici e la messa a punto di tecniche specifiche. In quanto tale, lo spettro d'azione del capitale tecnologico è molto vasto e sorretto dal comparto "Ricerca e Sviluppo", dove vengono adottate diverse misure d'implementazione e tutela di nuove tecnologie, che vanno dalla registrazione di brevetti fino allo spionaggio industriale. Simili misure si giustificano se pensiamo al carattere della conoscenza tecnologica ed al suo essere facilmente copiabile, trascritta, trasmessa, in un certo senso violata.

Un tipo specifico di capitale tecnologico è rappresentato dai segreti industriali: tecniche e procedure di produzione che possono o meno essere coperte da brevetti o licenze specifiche e che risultano fondamentali per il successo dell'impresa, in termini strategici e di competitività sul mercato; si pensi, per fare solo un esempio, alla ricetta segreta della torta Sacher, gelosamente custodita dalla pasticceria dell'Hotel Sacher di Vienna, e protetta da un mar-

chio di fabbrica che impedisce ai pasticceri di tutto il resto del mondo la licenza per la rivendita originale di questo prodotto.

Il capitale relazionale include quei benefit e plus che derivano all'impresa dalla sua stessa reputazione, dalla credibilità dei suoi marchi, dalla fedeltà dei suoi consumatori, dal nome che è stata in grado di crearsi, ed inoltre dall'immagine ed efficienza dei canali distributivi. Secondo alcuni (Kreps, Wilson 1982; Weigelt, Camerer 1986; Fernandez, Montes & Vázquez 2000), il capitale relazionale è riassumibile nel concetto di immagine d'impresa.

Volendo parlare di immagine d'impresa, potremmo riprendere la metafora, a lungo abusata all'interno della letteratura delle discipline organizzative (Albert, Whetten 1985), dell'organizzazione come un super individuo; questa, infatti, proprio come gli altri attori sociali, si muove continuamente su sabbie mobili insidiose, tra un *back stage* dove sviluppa la propria identità, quel che è e che fa, ed un *front stage*, il palcoscenico, per usare la terminologia goffmaniana, dove cura la propria immagine di fronte ai diversi stakeholder (Cortini 2005, 2007b).

In modo particolare nel rapportarsi agli *stakeholder* esterni, l'impresa deve essere capace di proporre prodotti ed, attraverso questi, simboli (Fabris 2002), con cui il *target group* possa identificarsi e, non a caso, Vecchia parla della pubblicità, probabilmente uno degli strumenti più fini al servizio del marketing relazionale, come di uno "specchio delle mie brame" (1987), dove il consumatore possa ritrovarsi ed essere rassicurato circa il proprio posizionamento sociale e la propria identità.

L'immagine che deve gestire la comunicazione di marketing riguarda inoltre non solo il prodotto-servizio ma anche l'impresa in quanto produttore. Tale doppia faccia è particolarmente sollecitata oggi, in cui il moltiplicarsi di prodotti simili (anche per effetto della richiesta e dei bisogni omologati interclassisticamente, il cosiddetto *trickle effect*) richiede differenziazioni, per esempio nella modalità produttive o distributive (si pensi alla importanza della gestione delle catene distributive ed alla gestione, assolutamente non accessoria, dell'immagine di queste, cui si è già fatto riferimento), che ci raccontano non semplicemente il cosa un'impresa fa ma il come lo fa (Cortini 2007b).



Un brand può, inoltre, difendere la propria immagine e reputazione sul mercato attraverso i diritti di proprietà ed i marchi registrati, ovvero marchi protetti giuridicamente, che possono avere valenza nazionale o internazionale. In Italia, per avere la concessione del registro, viene fatta domanda presso l'Ufficio Provinciale Industria Commercio e Artigianato (UPICA) - sezione Ufficio Brevetti per Invenzioni, Modelli e Marchi; una volta avvenuta la concessione, è possibile apporre al marchio il simbolo ®, vietato per legge ai marchi non registrati<sup>11</sup>. Marchi registrati, diritti di proprietà, brevetti e licenze sono strumenti per difendere la distintività di un brand, da un lato, e per difendere il consumatore da competizione illecita, dall'altro lato. Si noti, in tal senso, come e quanto la materia del capitale relazionale si sovrappone a quella del capitale tecnologico, suggerendo ai vertici aziendali un'attenta gestione strategica e d'insieme dei suddetti.

#### **4. IL DEPREZZAMENTO DELLE RISORSE INTANGIBILI**

Una seconda modalità per tipologizzare gli intangibili è distinguerli in base alla loro capacità di reggere nel tempo, di venirne corrosi o piuttosto di venirne esaltati, come accade ad un buon vino.

Diremo in tal senso che, in linea generale, gli intangibili, nutrendosi fondamentalmente di conoscenze, non sono passibili di deterioramento nel tempo; il tempo può solo consolidare, aumentare e perfezionare le nostre conoscenze. Fanno eccezione a simile principio una parte degli intangibili ascrivibile al capitale tecnologico ed una parte degli intangibili ascrivibile al capitale relazionale. Più nel dettaglio, per quanto concerne il capitale tecnologico, questo diventa obsoleto con ritmi temporali sempre più incessanti, forzando le imprese a riadattarsi ai mutamenti per non perdere competitività; pensiamo per esempio al processo di miniaturizzazione delle tecnologie della informazione e della comunicazione che ci ha letteralmente travolto negli ultimi venti anni (Augè 1993).

Per quanto concerne il capitale relazionale, la gestione della immagine del marchio, come sottolineato da Semprini (1996), è una sorta di contratto a 4 attori: l'impresa, il mercato, i consumatori ed i valori, dove questi ultimi due fattori sono volatili e cangianti per definizione. In modo particolare, il

marchio deve sapientemente comunicare giocando tra la stabilità della propria identità nel tempo (non è sicuramente vincente un marchio “banderuola al vento” che cambia continuamente i valori e gli assunti ai quali si ispira e dai quali è nato) e la versatilità che gli consentirà di catturare i valori espressi dai consumatori. A tal proposito è emblematico il “caso Adidas” (Sempriani 1996), che ha faticato, rispetto ai *competitor*, nell’adeguarsi, alla fine degli anni ’80, ai nuovi valori associati a scarpe ed abbigliamento sportivo; mentre marchi come Rebook o Nike hanno immediatamente colto il passaggio valoriale per cui calzature ed abbigliamento sportivo non erano più relegate ai contesti sportivi ma piuttosto divenivano accessori quotidiani nella filosofia “casual look”, Adidas non ha tentato il salto ed ha di fatto perso quote di mercato, continuando a produrre accessori sportivi solo per sportivi. L’errore, in altri termini, è stato quello di non aver colto l’obsolescenza del valore di sportività in senso professionale ed agonistico.

Affinché la base di conoscenze erodibili dal tempo sia continuamente aggiornata è necessario che le organizzazioni funzionino come laboratori di apprendimento (Leonard-Barton 1992), favorendo una forte reciprocità tra sviluppo individuale e sviluppo organizzativo (Ligorio, Palmiotti 2007).

## 5. GLI INTANGIBLE PERSONE DIPENDENTI

Dal punto di vista dello psicologo del lavoro e delle organizzazioni, le risorse intangibili più affascinanti da contemplare ed analizzare sono sicuramente quelle rappresentate dal capitale umano, per ovvie ragioni persone dipendenti, perché letteralmente portate e custodite dai singoli. Quando parliamo di capitale umano facciamo riferimento a tutte quelle conoscenze (inteso qui nel senso più largo possibile) sviluppate e possedute da una persona tali da incidere profondamente sulla sua capacità produttiva (Fernandez, Montes & Vázquez 2000). Sotto il capitale umano cadono anche i contatti personali e caratteristiche individuali quali l’intelligenza, la fedeltà, la reputazione, l’esperienza.

Un modo per classificare le diverse componenti del capitale umano è quello di distinguere tra risorse generiche, valutabili ed apprezzabili interorganizzativamente e risorse tanto specifiche da poter rispondere solo ad esi-

genze molto specifiche e dunque da poter essere sfruttate solo in determinati contesti o addirittura solo ed esclusivamente in una organizzazione data. In termini strategici, secondo Fernandez, Montes e Vázquez (2000), alle organizzazioni conviene investire in capitale umano specifico, il cui valore è apprezzato solo all'interno delle proprie mura; noi aggiungiamo che simile strategia vale anche come strumento di *retaining*: ovviamente le risorse umane che si sono specializzate in un compito tanto specifico da non poter essere esportato durante un eventuale turn-over valuteranno bene le scelte di turn-over, sapendo di possedere competenze che in realtà non hanno un mercato. Volendo anticipare quanto risulterà più chiaro dalla lettura dell'intero saggio, diremo che una valutazione del capitale umano generico è gestibile quasi unicamente in out-sourcing, mentre la valutazione di conoscenze specifiche deve essere fatta in profonda triangolazione con i responsabili dei settori, mettendo a punto un'attenta job analysis, perché di fatto anche il selezionatore più esperto è naïf quando si tratti di valutare una competenza "nuova"; a questi spetterà di tradurre – operazionalizzare la competenza – costruito in esame in modo da poterla misurare in maniera efficace, interpretando i desiderata del committente.

## **6. ALLE ORIGINI DEI MODERNI PROGRAMMI DI SELEZIONE E VALUTAZIONE DEL CAPITALE UMANO: LA PSICOTECNICA**

La storia dei programmi di selezione e valutazione delle risorse intangibili espresse da reali e/o potenziali dipendenti è intimamente intrecciata con quella più generale dell'intera psicologia del lavoro e delle organizzazioni, di cui ha rappresentato la prima e più naturale applicazione.

È difficile marcare una data di nascita precisa; forse, per il contesto italiano, vale la pena ricordare il 1880, anno in cui Angelo Mosso fonda, a Torino, l'istituto di fisiologia che si dedicherà, principalmente, allo studio ed alla misura della fatica, mettendo a punto il noto ergografo, che renderà famosa in tutto il mondo la psicologia italiana.

Un'altra data importante è quella del 1889, con la nascita del primo laboratorio di psicologia applicata, ad opera di Patrizi a Modena, dove verrà

messo a punto quello che è noto come “guanto di Patrizi”, votato anch’esso alla misura della fatica muscolare.

Questi primi passi della psicotecnica italiana sono, come si evince, all’insegna della misura della fatica fisica, costruito fondamentale nella pratica lavorativa, andando a marcare chi può reggere il carico di una certa mansione e chi no. Vale la pena ricordare, inoltre, che l’attenzione alla fatica non è sicuramente una esclusività italiana, se si pensa ai lavori della nascente psicologia del lavoro d’oltralpe, o al contesto americano, dove lo sviluppo industriale sollecitava gli scienziati del lavoro a trovare i metodi ed i tempi del lavorare a supporto dell’efficienza organizzativa.

Va da sé che lo sforzo psicotecnico per mettere a punto strumenti di precisione con cui poter misurare la fatica fisica ed intellettuale venne presto utilizzato per selezionare le risorse umane migliori, in un’ottica che presto si sarebbe concretizzata nel motto taylorista “l’uomo giusto al posto giusto”.

Siamo sicuramente ancora lontani dall’odierna attenzione agli intangibile ma la psicotecnica ha l’indubbio merito di aver dato l’avvio alla misura scientifica delle competenze espresse da una risorsa lavorativa. Prima esistevano solo le impressioni come base per valutare; con la psicotecnica si mettono a punto strumenti e tecniche e, specie con alcuni autori (tra i quali per esempio Münsterberg), si mettono al servizio delle organizzazioni tali saperi tecnico-scientifici. Se impressioni e metodiche di tipo qualitativo hanno lasciato il posto alle batterie di valutazione quantitativa, questo è successo da un lato per garantire che le scelte che seguono i processi valutativi, che siano di premio o di selezione, siano etiche e *bias free* e, dall’altro, per rendere i risultati maggiormente intelligibili per le organizzazioni stesse (Cortini 2007a); ragione per cui l’osservazione non strutturata viene usata al massimo per sviluppare ipotesi e/o impressioni da validare con strumenti standardizzati e l’intervista di selezione sempre triangolata ad altre tecniche di raccolta dati.

## **7. DALLA CRISI DEGLI ANNI VENTI ALL’INFLUSSO DELLA PSICOANALISI**

Gli anni Venti segnano una svolta per la psicotecnica. Da un lato nei primi anni Venti si consolida il fermento internazionale intorno alla psicotecnica-

ca grazie soprattutto ai Congressi Internazionali di Psicotecnica; se pensiamo ancora una volta all'Italia, nel 1924 l'Università Cattolica di Milano ospita il 3° Congresso Internazionale di Psicotecnica che segna la nascita della cosiddetta Scuola di Milano, che si occupa di diagnosi dell'abilità manuale, selezione dei piloti, ricerche sui tempi di reazione, ecc. Dall'altro lato, la fine degli anni Venti, e, nello specifico, la crisi del '29, spingono l'ancora acerba disciplina della psicotecnica, ed in modo particolare la sua applicazione al servizio del mondo del lavoro, a ripensarsi. Tale ripensamento è la naturale conseguenza dell'aver parcellizzato l'analisi del comportamento umano in mille piccole sfaccettature e risponde all'esigenza di sempre, a nostro avviso ancora oggi immutata, di osservare con precisione analitica il dettaglio senza dimenticare il tutto cui il dettaglio appartiene.

Il frazionamento del lavoro spinto alle estreme conseguenze aveva fatto dimenticare il valore globale dell'individuo che porta anche nell'esecuzione del movimento parcellare, ripetuto sino all'infinito, l'intera propria personalità. Nel tentativo di accaparrarsi le parti migliori dell'uomo, gli imprenditori si accorsero che stavano perdendo l'uomo stesso (Spaltro 1974, p. 21).

La crisi di questi anni è, in termini di ribalta degli intangibile, una grande fortuna: si passa dall'analisi di elementi osservabili al constatare che forse il vero motore dell'agire umano è invisibile ed intangibile; qualcuno, sulle note pagine del *Fortune*, parlerà di fine dell'uomo economico, qualcun altro dell'avvento dello *psychological man* (Tolman 1941).

Gli intangibile trovano inoltre un grande alleato nella psicoanalisi, che ovviamente spinge verso spiegazioni che, enfatizzando l'inconscio, sottolineano il motore invisibile dell'agire.

Da qui il passo è breve per sancire la svolta che porta la psicotecnica da mera tecnica a disciplina a tutto tondo con l'avvento della psicologia industriale, che studia il comportamento umano in quegli aspetti della vita che sono in rapporto con la produzione, la distribuzione e l'uso dei beni e dei servizi della nostra civiltà; nonostante questi enormi sviluppi a livello teorico, permarrà per quasi mezzo secolo una certa fatica e sufficienza nella operazionalizzare e misurare gli intangibile.

## **8. LA MISURA DEGLI INTANGIBILE**

Volendo approfondire il tema della misura degli intangibile, è doveroso precisare quanto segue.

Esistono, in realtà, due livelli di misura degli intangibili: da un lato capire quanta risorsa intangibile viene espressa da un contesto organizzativo dato (e questo ha a che vedere con la misura di un costrutto); dall'altro lato, nel tempo, si sono sviluppate tecniche statistico-finanziarie per capire l'impatto di simili variabili non solo sull'efficienza organizzativa ma anche in termini di ricchezza di un aggregato economico dato, quale per esempio un Paese. Dunque, quando si parla di misura degli intangibile, si fa riferimento da un lato al misurare quanta competenza e risorsa si nasconde, è invisibile, in un contesto o in una determinata risorsa umana e, dall'altro, alla misura del peso che questa ha in termini di competitività. Accenneremo brevemente al peso degli intangibile, per focalizzarci, poi, sulla misura degli intangibile in quanto competenza espressa ma invisibile dalle risorse umane.

## **9. LIVELLO MACRO: CALCOLO MONETARIO DEL VALORE UMANO COME FATTORE DI RICCHEZZA NAZIONALE.**

Dal Settecento ad oggi, gli intangibile si sono lentamente fatti spazio nella storia del pensiero economico, costringendo alla conclusione che, poiché il reddito totale di un Paese è la risultante di tutti i fattori produttivi, comprensivi sia dei mezzi materiali che di quelli personali, sarebbe un errore tenere conto solo del valore delle macchine nel calcolare la ricchezza nazionale (Smith 1776). Interessante ricordare Gini (1962), che provocatoriamente si domandava come mai la ricchezza di un Paese aumenta all'aumentare dei servizi prestati dalle macchine o dagli animali, ma rimane invariata se quegli stessi servizi sono resi da uomini.

Per implementare i correttivi suggeriti da diversi autori nel corso del tempo, il costo di mantenimento e di produzione dei capitali umani andrebbe inquadrato nel sistema dei conti economici come investimenti e non come costi; in particolare ai costi andrebbero sottratte le spese che comprendono istruzione, formazione professionale, salute negli ambienti di lavoro, etc. e parallelamente andrebbe creata la voce investimenti in istruzione o più gene-

ricamente in capitale umano (Vittadini 2004). L'aspetto più innovativo di tale correttivo consiste nel considerare le famiglie non solo un luogo di consumo ma anche come luogo che genera capitale umano (Vittadini, Lovaglio 2004).

Venendo ai modelli di misura, questi generalmente si suddividono in prospettivi e retrospettivi. I primi considerano "il valore monetario dell'uomo attraverso la determinazione del valore attuale dei redditi futuri" (*ibidem* p. 46); i metodi retrospettivi, viceversa, stimano il costo dell'allevamento ed educazione della risorsa umana dalla nascita fino all'ingresso nel mondo del lavoro (*ibidem*).

#### **10. LIVELLO MESO: INTANGIBLE ASSET ASSESSMENT**

Il valore dell'intero asset intangibile di un'organizzazione è dato dalla sua capacità di ottenere risultati migliori rispetto alla media dei concorrenti che detengono risorse tangibili simili (Kendrick 1972). Tale calcolo si avvale dell'indice  $q$ ; sviluppato da James Tobin, nobel per l'economia, è il confronto tra il valore di mercato di un'attività con il costo della sua sostituzione; se  $q$  è inferiore a 1, ossia un'attività vale meno di quanto costi sostituirla, è improbabile che un'impresa acquisti altre attività di quel tipo; viceversa è probabile che l'impresa investa in attività il cui valore è superiore al loro costo di sostituzione.

#### **11. LIVELLO MICRO: DALLA PSICOTECNICA ALLA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE**

Abbiamo lasciato la psicotecnica nel pieno della sua maturità, gli anni Cinquanta, che decretano in Italia la sistematizzazione di una nuova disciplina: la "psicologia industriale", conosciuta di lì a poco con l'etichetta di "psicologia del lavoro e delle organizzazioni", la cui prima applicazione è stata sicuramente quella della valutazione delle risorse umane. Riprendiamo ora questo tema, cercando di capire, seppure in sintesi, come si siano evoluti i programmi di valutazione e selezione nel tempo.

Non è sicuramente sbagliato affermare che i primi processi scientifici di natura selettiva avevano a cuore l'osservazione e la misura della prestazione

lavorativa; questa prospettiva ha retto fino agli anni '80, forte del consenso del contesto organizzativo, che aveva bisogno, per effettuare le proprie scelte, di dati certi ed inconfutabili, quali possono rappresentare, per l'appunto, le prestazioni. L'idea, ancora di taglio taylorista, è quella di sancire una media della prestazione di interesse per poi valutare le risorse rispetto allo scarto dalla media, sia in termini positivi di eccellenza in una capacità data che in termini negativi di mancanza o scarsità di quella stessa capacità. Ovviamente siamo ancora all'interno di una misura di qualcosa che è tangibile, e la cui misura può portare a facili comparazioni tra una risorsa e l'altra.

Dagli anni Ottanta, che hanno rappresentato per molti paesi una seconda ondata di benessere economico, la competitività crescente ha spinto le organizzazioni ad interrogarsi circa le qualità di eccellenza che devono essere in grado di esprimere per reggere tale sfida. La risposta unanime (Vittadini 2004) ha virato verso la ricerca di competenze invisibili espresse dalle proprie risorse umane, quello che abbiamo chiamato capitale umano.

Nello specifico, il capitale umano generico è stato indagato e misurato sotto il nome di "competenza", intendendo con questo costrutto qualcosa che va ben al di là della capacità ad una prestazione data e riferendosi a valori e risorse esprimibili in diversi contesti ed in diverse mansioni (per esempio, si comincia a parlare diffusamente di competenze trasversali, intendendo, con queste, caratteristiche di eccellenza esportabili da un contesto ad un altro, come sono le competenze relazionali o la capacità di lavorare in team).

Ad un tale cambiamento di prospettiva, che va dal visibile all'invisibile, ed in un certo senso dall'atto alla potenza per dirla in termini aristotelici, è seguito un radicale cambiamento nelle metodiche di misura, che ha visto la nascita ed il successo degli *assessment center*.

## **12. GLI ASSESSMENT CENTER**

L'*Assessment Center* deve il proprio nome agli edifici, chiamati appunto centri di valutazione (*Assessment Center*), nei quali veniva svolta l'attività di valutazione e selezione delle risorse umane (Cortini 2007b).

La novità rappresentata dall'*Assessment Center* è quella di programmare una valutazione estensiva e situazionale. A differenza dei metodi valutativi



tradizionali, che si consumano in poche ore, infatti, l'*Assessment Center* dura più giorni (anche fino a 4 giorni) ed utilizza prove situazionali, ovvero esercizi e simulazioni simili ai compiti richiesti dalla mansione lavorativa specifica; in altri termini, al posto di valutare le risorse usando esclusivamente inventari di interessi, o test di abilità ed intelligenza generali, si mettono alla prova i candidati con prove contestualizzate, dai contenuti molto simili a quelli che il candidato affronta o affronterà nella reale pratica lavorativa.

Gli *Assessment Center* esistono, in forma primordiale, dalla fine del XIX secolo, momento in cui la spinta industriale e la relativa richiesta di lavoro specifico spinge i ricercatori sociali a predisporre tecniche valutative sempre più sofisticate, attendibili e valide per quanto concerne le misure e la capacità di predire la performance lavorativa, sebbene vengano istituzionalizzati come pratica solo alla fine degli anni '30 con i lavori di Murray a Harvard (Cortini 2007b). Sono questi gli anni in cui l'uso dell'*Assessment Center* venne esteso al reclutamento delle forze armate e nella pubblica amministrazione (Hersey 1977), fino ad arrivare oggi ad un uso massivo, coinvolgendo la grande maggioranza dei contesti organizzativi, al di là del tipo di prodotto o servizio offerto, al di là che le organizzazioni siano pubbliche o private e perfino al di là delle dimensioni (Lowry 1997; Spychalski, Quiñones, Gaudler & Pohley 1997).

Gli *Assessment Center* sono stati criticati per la scarsa capacità di far triangolare tra loro dati di natura quantitativa e dati di natura qualitativa (Zaal 1998) e per gli ingenti investimenti che comportano, sia in termini di denaro che in termini di tempi per la valutazione che presuppongono (Cortini 2007b). A tal scopo si sono implementati dei correttivi, che mirano a contrarre nel tempo i processi valutativi snellendo la procedura di raccolta ed interpretazione dati, con importanti ricadute anche sui costi. In modo particolare, ricordiamo l'*Administrative Diagnostic Inventory* (Coleman, Hughes 1993) ed il *Professional Development Inventory* (Coleman, Adams 1999) che riducono la selezione ad una giornata e predispongono griglie snelle di interpretazione dei dati che facilitano il delicato lavoro degli *assessor*.

### 13. DALLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ALLA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE: LA NASCITA DEI *DEVELOPMENT CENTER*

Dalla fine degli anni Novanta, anche le competenze, ed in modo particolare il modello lavorista-organizzativo che le sottende, hanno mostrato le loro falle, dando il là all'avvio di una nuova generazione di *assessment center*, chiamata non a caso *Development Center*. Con questa metodica, che ha la grande ambizione di unire valutazione e sviluppo delle risorse umane, si sostituisce all'idea di valutare le competenze dei soggetti, quella di valutare il potenziale, sorreggendone appunto lo sviluppo. Le prove valutative sono sempre situazionali anche se implicano un minore ancoraggio al contesto nel quale il lavoratore esercita la propria mansione, permettendo però una valutazione proattiva-predittiva delle future capacità del soggetto; tra queste prove, ricordiamo l'*in-basket*, dove il soggetto è valutato di fronte ad un compito di simulazione che deve eseguire da solo, e la *leaderless discussion*, dove il soggetto viene valutato nelle sue capacità relazionali, decisionali ed assertive, in gruppo.

I *Development Center* valutano il potenziale, ovvero quello che le risorse umane non solo sanno fare oggi ma potrebbero fare domani. Questo tipo di valutazione è particolarmente utile oggi. Molto probabilmente l'impulso ai *development center* è stato dato anche dalla fortuna che hanno avuto le professionalità tecniche all'interno dei contesti organizzativi, passate velocemente dal ricoprire mansioni tecniche e/o di subordine alla dirigenza, ma con un forte bisogno di essere ri-orientati e formati (Cortini 2007b). I *Development Center*, non a caso, si offrono non solo come metodica di valutazione del potenziale ma anche come formazione professionale che mira allo sviluppo organizzativo attraverso il sostegno dello sviluppo individuale.

Insieme a questa metodica, si sono sviluppati nel tempo programmi alternativi di valutazione e sostegno alle proprie risorse umane, quali per esempio il *goal setting* (Borgogni, Petitta 2003) o il *coaching* (Tanucci, Cortini 2005). Ciò che accomuna queste tecniche è la logica proattiva e la grande capacità di *retaining* che hanno saputo dimostrare, finendo col rappresentare un valore aggiunto e distintivo che viene dato ai propri dipendenti, rispetto a quello che potrebbero dare i *competitor*.

Potremmo concludere questa storia dei programmi di valutazione degli intangible, sottolineando che l'efficacia di simili programmi risiede dunque in una capacità prospettica di saper leggere le competenze che le risorse umane esprimono oggi, unitamente alla capacità maieutica di "tirar fuori" dalle risorse umane quello che potrebbero saper fare e saper essere domani, ponendosi come grande educatore alla professionalità, caratteristica che sicuramente terrà alto il *commitment* organizzativo, controllando il turn over, che, paradossalmente (se si considera la crisi del lavoro attuale) affligge tanti contesti organizzativi in cerca di eccellenza in un mare magnum di *competitor* altrettanto eccellenti.

#### NOTE

**I.** A dire il vero un numero crescente di autori sta riconoscendo al capitale umano l'importanza che merita: segnaliamo, tra gli altri, l'interessante contributo a cura di Vittadini "Capitale Umano" (2004), secondo il quale il capitale umano, sotto il profilo produttivo, è addirittura più importante del capitale fisso, andando a rappresentare il motore di due terzi dello sviluppo di un'attività economica data.

**II.** Ricordiamo che i titolari di un marchio nazionale possono, inoltre, estenderne la tutela nei Paesi europei ed extraeuropei che aderiscono all'Accordo e al Protocollo di Madrid, depositando una domanda di marchio internazionale (Wikipedia, voce "marchio").

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALBERT S., WHETTEN D.A. (1985), "Organizational Identity", in L.L. Cummings, B.M. Shaw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 263-295.
- ANDRIESSEN D. (2004), *Making Sense of Intellectual Capital*, Elsevier, Oxford.
- AUGÈ M. (1993), *Non luoghi: introduzione a una antropologia della sur-modernità*, trad. it., Elèuthera, Milano.
- BORGOGNI L., PETITTA L. (2003), *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counseling*, Carocci, Roma.
- CAPON N., FARLEY J.U. & HOENIG S. (1990) "Determinants of firm performance"; *Management Science*, 36: 1143-1159.

- COLEMAN, D.G., HUGHES L.W. (1993), *History and philosophy of the Administrative Diagnostic Inventory; An interview with Dale Bolton*, National Association of Elementary School Principals, Alexandria, VA.
- COLEMAN D.G., ADAMS R.C. (1999), "Establishing Construct Validity and Reliability for the NAESP Professional Development Inventory: Simplifying Assessment Center Techniques", *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 13(1): 27-45.
- CORTINI M. (2005), "Il blog aziendale come nuovo strumento al servizio della comunicazione integrata", in M. Cortini (a cura di), *Nuove Prospettive in Psicologia del Marketing e della Pubblicità*, Guerini Scientifica, Milano, pp. 35-46.
- CORTINI M. (2007a), Voce "Assessment - Valutazione", in M.N. Maldonato (a cura di), *Dizionario di Psicologia*, Simone, Roma.
- CORTINI M. (2007b), "La costruzione della credibilità nei blog aziendali", *Studi Organizzativi*, 2.
- FERNANDEZ E., MONTES J.M. & VAZQUEZ C.J. (2000), "Typology and strategic analysis of intangible resources. A resource-based approach", *Technovation*, 20: 81-92.
- GINI C. (1962), *L'Ammontare e la Composizione della Ricchezza delle Nazioni*, UTET, Torino.
- HALL R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- HANSEN G.S., WERNERFELT B. (1989), "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, 10: 399-411.
- HERSEY P.W. (1997), "NAACP's Assessment Center: From concept to practice", *NASSP Bulletin*, 61: 410.
- KENDRICK J.K. (1972), "The treatment of intangible resources as capital", *Review of Economic Studies*, 18(1): 109-125.
- KREPS D.M., WILSON R. (1982), "Reputation and imperfect information", *Journal of Economic Theory*, 27: 253-279.
- LEONARD-BARTON D. (1992), "The factory as a learning laboratory", *Sloan Management Review*, 33 (Fall): 23-38.

- LIGORIO M.B., PALMIOTTI T. (2007), *Apprendimento e sviluppo organizzativo*, in M. Cortini, M.B. Ligorio (a cura di), *Economia del dono. Aspetti psico-sociali nello scambio di esternalità tra imprese*, Aracne, Roma, pp. 21-46.
- LOWRY P.E. (1997), "The assessment center process: New directions", *Journal of Social Behavior & Personality*, 12: 53-62.
- Marchio Internazionale (2007, agosto 14). Wikipedia, L'enciclopedia libera, Retrieved ag. 14, 2007 from [http://it.wikipedia.org/wiki/Marchio#Marchio\\_internazionale](http://it.wikipedia.org/wiki/Marchio#Marchio_internazionale).
- MORELLI M. (2002), *L'Immagine dell'Impresa*, Franco Angeli, Milano.
- NELSON R., WINTER S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- SCHEIN E.H. (1990), *Cultura d'Azienda e Leadership. Una prospettiva dinamica*, trad. it., Guerini e Associati, Milano.
- SEMPRINI A. (1996), *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Lupetti, Milano.
- SMITH A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London.
- SPALTRO E. (1974), *Psicologia Economica*, Etas Libri, Milano.
- SPYCHALSKI A.C., QUIÑONES M.A., GAUGLER B.B. & POHLEY K. (1997), "A survey of assessment center practices in organizations in the United States", *Personnel Psychology*, 50: 71-90.
- STEWART T.A. (1999), *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, trad. it., Ponte alle Grazie, Varese.
- TANUCCI G., CORTINI M. (2005), "Tra counseling e formazione nello sviluppo organizzativo: l'evoluzione del coaching", in A. Di Fabio, S. Sirigatti (a cura di), *Counseling: realtà e prospettive*, Ponte delle Grazie Longanesi, Firenze.
- TOLLMAN E.C. (1941), "Psychological man", *Journal of Social Psychology*, 13: 205-218.
- VENTURA J. (1996), *Anàlisis dinàmico de la estrategia empresarial*, Un ensayo interdisciplinar servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.

- VITTADINI G. (a cura di) (2004), *Capitale Umano*, Guerini e Associati, Milano.
- VITTADINI G., LOVAGLIO P. (2004), “Fattori materiali e immateriali del capitale umano”, in G. Vittadini (a cura di), *Capitale Umano*, Guerini e Associati, Milano.
- WEIGELT K., CAMERER C. (1988), “Reputation and corporate strategy”, *Strategic Management Journal*, 9: 443-454.
- ZAAL J.N. (1998), “Assessment centre methods”, in P.J.P. Drenth, C.J. Wolff & H. Thierry (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology. Personnel Psychology*, Psychology Press, London, pp. 89-121.

## **PROGETTO INDIVIDUALIZZATO DI ASSISTENZA NELL'OTTICA DELLA MOTIVAZIONE E BENESSERE DEGLI OPERATORI NEI SERVIZI PER ANZIANI**

Carla Costanzi, Guido Amoretti, Mara Manetti, Laura Frattini

Dipartimento di Scienze Antropologiche  
Università di Genova

### **ABSTRACT**

Work with elderly people exposes operators at risk of burnout; from this stress condition (Tibaldi et al. 2004) can derive inadequate behaviours that can sometimes lead for elderly serious consequences. Recently has been introduced a directive in elderly services that permit operators to construct Individual Plans Assistance (PIA, Costanzi 2000); the use of this modality has remarkably improved the answer, in particular in the residential and seed-residential structures improving elderly persons and operators quality of life.

This research wants to verify in which measure instrument adoption, that values subjective need peculiarities, has modified the quality of operator - elderly relation implementing well-being of relation members (Måvall, Thorslund 2007).

Application of this methodology concurring to the results evaluation and the intervention efficacy and value, increments operators motivational level and to contrast stress conditions (Rheinberg 2006).

For verify these hypotheses and individuate a heuristic model, is possible to study the significant literature and analyse several situations of the services. The Liguria context is like a privileged laboratory of analysis, in front of the regional norm that inserts the instrument adoption in requirement for the accreditation of elderly structures.

### **1. INTRODUZIONE**

In genere le persone anziane entrano in una struttura quando insorgono gravi problemi di salute; ne consegue come questi individui siano fragili dal punto di vista fisico, psicologico e, di conseguenza, relazionale con la insor-

genza di numerosi problemi di salute cronici e svariati deficit funzionali. Sovente tali soggetti sono dipendenti in quanto necessitano di assistenza per le attività di cura giornaliere (Mulrow et al. 1994). Ad esempio, circa il 60% dei pazienti di case di cura soffrono di disagi cognitivi, comportamentali o emotivi (National Center for Health Statistics 1991; Rovner, Kafonek, Filip, Lucas & Folstein 1986). Questa generale inattività, apatia e solitudine può portare l'anziano a bassi livelli di autostima, depressione e una qualità della vita non soddisfacente (Voelkl, Mathieu 1993). Goffman (1961) ha descritto questo setting come istituzione totale, ambiente isolato dal resto del mondo e altri autori più recentemente sostengono la medesima tesi (Thomas 1994). Altri ricercatori hanno mostrato come una vita in istituzione possa condurre a quella che viene definita passività strumentale: i comportamenti passivi degli anziani derivano dall'incoraggiamento alla dipendenza e dallo scoraggiamento all'indipendenza da parte degli operatori (Baltes, Wahl & Schmid-Furstoss 1990). Poiché il livello di attività contribuisce al grado di soddisfazione della vita, al mantenimento delle funzioni cognitive, della salute fisica, dei rendimenti funzionali, gli anziani ospedalizzati possono diventare sempre più apatici e sperimentare una spirale di progressiva perdita del controllo sulla propria vita in generale. Al contrario, se queste persone sono aiutate dallo staff a mantenere o ad apprendere un senso di padronanza delle proprie azioni attraverso attività strutturate, terapeutiche, miglioreranno le loro abilità fisiche, mentali e sperimenteranno un senso di soddisfazione di vita (Voelkl 1986).

La qualità della vita in situazione di istituzionalizzazione può essere vista negativamente e misurata quantitativamente come l'abilità delle persone nel condurre le attività quotidiane (Bowling, Windsor 2001). La qualità della vita è spesso descritta come un fenomeno multidimensionale (Browne et al. 1994): un'interazione dinamica tra le condizioni esterne della vita di un individuo e la percezione interna di tali condizioni (p. 235). Esplorando l'esperienza della qualità della vita delle persone anziane si possono considerare sia aspetti positivi sia negativi (Farquhar 1995) che facilitano la conoscenza del modo in cui è possibile mantenere o migliorare la condizione di benessere, soddisfazione, felicità.



La qualità della vita per le persone anziane include varie dimensioni: la salute, l'indipendenza, le relazioni con la famiglia, i contatti sociali, le possibilità economiche, attività e opportunità di compiere spostamenti in maniera autonoma (*ibidem*).

Si considerano situazioni di stress le reazioni psicologiche e fisiologiche della persona ad eventi esterni e interni (stressori) o, in particolare, un individuo considera un evento come stressante ogniqualvolta valuti che le richieste della situazione o del contesto eccedano le sue risorse (Lazarus, Folkman 1984). Ai fini operativi può essere utile misurare il livello di *stress* degli operatori nell'ambito delle strutture per anziani per individuare tempestivamente le condizioni di difficoltà individuali e di gruppo che potrebbero condurre in seguito a situazioni di *burnout* e, di conseguenza, ad una difficoltà nella relazione operatore-cliente.

Si parla di *burnout* quando le persone non sono in grado di superare momenti particolarmente stressanti. Questo è un processo che, spesso, deriva da una gestione inadeguata delle problematiche legate all'ambito lavorativo di un individuo e rappresenta il cedimento a livello fisiologico, psicologico e comportamentale della persona di fronte alle aspettative professionali. Maslach e Jackson (1986) definiscono questa sintomatologia secondo tre criteri: *emotional exhaustion* (non essere in grado di affrontare la situazione), *depersonalization* (avere senso di distacco verso le persone in cura ed i colleghi e percezione di negatività nei rapporti interpersonali), *personal accomplishment* (sentimento di fiducia/sfiducia nelle proprie capacità).

Le persone che si prendono cura di soggetti anziani in difficoltà, soprattutto mentale, per periodi prolungati e che non godono di un'adeguata rete di supporto sociale, sono a rischio di disagio psicologico e depressione. Gli obiettivi dei trattamenti sono sia quelli di massimizzare la qualità della vita del paziente e sia quelli di minimizzare le fatiche di chi si prende cura (Alesi 1991).

Il lavoro dà senso alla vita di una persona, ma condizioni particolarmente stressanti come il lavoro con gli anziani (che presenta quotidiane occasioni di confronto con le tematiche del decadimento e della morte, assolutamente irrisolte nella cultura contemporanea) possono creare situazioni di disagio o

di marcata patologia. Queste conseguenze riguardano aspetti quali: alterazioni del benessere psicofisico, variazioni dell'umore, modificazione dei rapporti con i colleghi e alterazioni degli aspetti relazionali privati (Schulz, Beach 1999).

Il benessere dei pazienti e dei caregiver è interdipendente: l'atmosfera emotivamente carica che si crea tra i familiari e l'anziano al momento dell'ingresso in una struttura residenziale può influenzare anche l'interazione tra gli operatori e i familiari dell'anziano (May et al. 2001).

Alcune ricerche mostrano come i parenti dell'anziano e gli operatori delle strutture di cura abbiano differenti valori ed obiettivi per i pazienti e come spesso i congiunti si sentano esclusi dal processo decisionale che riguarda il loro familiare; mentre molti studi si occupano della collaborazione per la transizione casa-istituto, pochi trattano del coinvolgimento dei familiari per la cura dell'anziano quando si trova in ospedale (Li, Stewart, Imle, Archbold & Felver 2000). Tale situazione può essere generata dalla gravità delle condizioni del paziente che causano incertezza e ansietà nei familiari. Il rapporto con la famiglia dell'anziano presente in struttura risulta, quindi, essere un ulteriore elemento che va ad influenzare la qualità della relazione tra operatore-paziente.

Si rende necessaria una modalità operativa che stimoli e contribuisca a potenziare e migliorare la qualità della vita e delle relazioni all'interno di strutture residenziali. L'*empowerment* è un costrutto complesso che segue una logica sfumata (*fuzzy*) e che implica la possibilità di acquisire, o dare agli altri, senso di potere. In particolare, è il processo con cui è possibile aumentare il proprio senso di competenza, influenza, valore e potere nei confronti di: azioni e risultati (*out-comes*) che siamo in grado di raggiungere, contesto che ci circonda, persone con cui ci rapportiamo. È il processo che permette a individui, gruppi, comunità di controllare attivamente la propria vita (Rapaport 1995). Spreitzer (1992, 1997), in particolare, analizza il senso di *empowerment* in relazione ai contesti di lavoro e salute.

Tutti i costrutti trattati precedentemente vanno a costituire il *clima organizzativo* che corrisponde alla percezione che, a diverso titolo, le persone hanno della struttura in cui vivono e lavorano. Schaefer e Moos (1996) indi-

viduano, tra gli elementi che determinano la qualità del clima organizzativo, i seguenti parametri:

*Dimensioni relazionale*

Coinvolgimento

Supporto

Spontaneità

*Dimensioni di crescita personale*

Autonomia

Orientamento pratico

Orientamento verso i problemi personali

*Dimensioni di mantenimento del sistema*

Ordine e organizzazione

Chiarezza del programma

Controllo di staff

In letteratura il costrutto di clima organizzativo interferisce maggiormente con i costrutti di salute / malattia, *stress*, senso di efficacia lavorativa ed *empowerment*.

L'approccio assistenziale di tipo tradizionale si è, nel tempo, consolidato come intervento standardizzato costituito da prestazioni omogenee e, quindi, indifferente ai bisogni delle singole persone anziane; mentre per altri ambiti di intervento, ad esempio, infanzia e adolescenza è stato introdotto il lavoro per progetti, nel rapporto con gli anziani si stentava a prevedere una metodologia di tipo progettuale negando, quindi, implicitamente la possibilità di costruzione di un futuro e di possibili evoluzioni positive.

Il carattere innovativo di una metodologia, che assume il Progetto Individualizzato d'Assistenza (PIA) come cardine dell'intervento, consiste nel porre al centro dell'attenzione l'anziano nella sua individualità, enfatizzando le differenze personali prodotte dalle storie di vita con ricadute sulle condizioni di benessere/malessere complessivo. Lavorare per progetti, inoltre, implica la definizione di obiettivi, il monitoraggio dell'andamento del progetto stesso e la valutazione conclusiva da cui far partire una nuova progettazione.

La possibilità di riscontri effettivi sull'operato professionale contribuisce a motivare gli operatori creando conferme rispetto alla loro competenza ed

agli aspetti significativi del loro lavoro. Il metodo progettuale è, di per sé, un percorso di apprendimento e, pertanto, quest'ultima dimensione consente di utilizzare e vedere la funzione positiva dell'errore come tappa per un potenziamento futuro.

## **2. PROGETTO DELLA RICERCA**

### **2.1. OBIETTIVI**

La soddisfazione dei pazienti è un aspetto importante (Lavizzo-Mourey et al. 1992): molti dei pazienti psicogeriatrici sono istituzionalizzati in fase avanzata del loro disagio, quando non sono più in grado di comunicare appropriatamente e di poter esprimere il livello di soddisfazione o meno delle cure ricevute (Morton et al. 2001). La qualità della relazione operatore-cliente si basa perciò su svariati aspetti che riguardano tale costrutto e anche l'analisi della qualità del clima organizzativo ed istituzionale, l'individuazione delle situazioni di *stress* e disagio, di benessere/malessere degli operatori ed eventuali situazioni di *burnout*, individuali o di gruppo. È necessario, inoltre, verificare come le variabili sopraesposte possano interferire sull'*empowerment* di individui e gruppi di operatori rispetto ai processi di: attribuzione di significato, senso di competenza, autodeterminazione, capacità di influenzare l'ambiente di lavoro e costruire criteri di analisi che consentano di distinguere tra contesti operativi che adottano il PIA come semplice adempimento da quelli che lo inseriscono in uno specifico approccio metodologico e, ulteriormente, da quelli che non usano tale specifica proposta progettuale.

### **2.2. METODOLOGIA DELLA RICERCA E STRUMENTI**

Il lavoro prevede un impianto metodologico di tipo qualitativo e quantitativo attraverso:

- la somministrazione di interviste, secondo la metodologia delle storie di vita, ad operatori esperti e testimoni privilegiati circa i cambiamenti intercorsi negli anni rispetto ai metodi di cura dei degenti;
- la proposta a circa 100 operatori di case si cura private e pubbliche di un questionario strutturato;

- la consultazione con tecnica Delphi con i dirigenti degli istituti per anziani (R.P. e R.S.A.) selezionati mediante il criterio di eterogeneità territoriale e di settore (pubblico/privato)

Gli strumenti che s'intendono utilizzare sono costituiti da:

- Scheda socioanagrafica.

- Il clima sul posto di lavoro (Schaefer, Moos 1996). La scala composta di 48 item considera come nei contesti organizzativi, le caratteristiche dei programmi e i fattori personali dei clienti interagiscono e determinano il clima specifico di quella organizzazione. Le dimensioni esaminate sono: relazionali, di crescita personale, di mantenimento del sistema.

- *The Personal Style Inventor* (Sheridan, Radmacher 1998). La scala è composta di 65 item ed è ideata per misurare i fattori personali che influenzano le reazioni agli stressori e la resilienza allo stress negli adulti. Le sottoscale riguardano aspetti quali: attitudine positiva, ipersensibilità / capacità di auto-critica / perfezionismo, comunicazione / espressività, affettività negativa.

- *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach, Jackson 1986). La scala, composta da 16 item, è elaborata per valutare il *burnout* dei clienti e dei terapisti consiste di tre dimensioni: *emotional exhaustion*, *depersonalization*, *personal accomplishment*.

- *Empowerment* (Spreitzer 1995). L'autore ha definito operativamente le quattro dimensioni del concetto di *empowerment* in ambito lavorativo: attribuzione di significato, senso di competenza, autodeterminazione, capacità di influenzare l'ambiente di lavoro.

- L'adattamento italiano del *General Health Questionnaire* di Goldberg (1972), composto da 12 item, valuta il grado di disagio e benessere/malessere, psicologico e fisico, e la vulnerabilità personale, sociale e professionale.

### 2.3. RISULTATI ATTESI

Il progetto poggia su analisi di tipo descrittivo (Van Manen 1997) relative a condizioni di benessere e malessere degli operatori in relazione a tutti i costrutti presi in considerazione; analisi correlazionali tra i diversi strumenti e costruzione di un modello di equazioni strutturali che individui i percorsi

del benessere e del disagio connessi nel rapporto con gli anziani. In particolare ci si attende che:

- esista una forte connessione tra applicazione di qualità del Pia e qualità ed efficacia rilevata attraverso la misurazione del clima organizzativo della struttura;
- le condizioni di salute e di *empowerment* degli operatori siano strettamente connesse e correlate, come riportato in letteratura, a scarsità di situazioni di *burnout*;
- le situazioni di *empowerment* lavorativo possano interferire anche su situazioni di benessere personale (GHQ).

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALESSI C.A. (1991), "Managing the behavioral problems of dementia in the home", *Clinical Geriatric Medicine*, 7: 787-801.
- BALTES M.M., WAHL H.W. & SCHMID-FURSTOSS U. (1990), "The daily life of elderly Germans: activity patterns, personal control, and functional health", *Journal of Gerontology*, 45: 173-179.
- BOWLING A., WINDSOR J. (2001), "Towards the good life: A population survey of dimensions of quality of life", *Journal of Happiness Studies*, 2: 55-81.
- BROWNE J.P., O'BOYLE C.A., MCGEE H.M., JOYCE C.R.B., McDONALD N.J., MALLEY K.O. ET AL. (1994), "Individual quality of life in the healthy elderly", *Quality of Life Research*, 3: 235-244.
- FARQUHAR M. (1995), "Elderly people's definitions of quality of life", *Social Science & Medicine*, 10(41): 1439-1446.
- GOFFMAN I. (1961), *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, Double Day, Garden City, NY.
- GOLDBERG D. (1972), *The detection of psychiatric illness by questionnaire*, Oxford University Press, London.
- LAVIZZO-MOUREY R.J., ZINN J. & TAYLOR L. (1992), "Ability of surrogates to represent satisfaction of nursing home residents with quality of care", *Journal of the American Geriatrics Society*, 40: 39-47.

- LAZARUS R.S., FOLKMAN S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York.
- LI H., STEWART B.J., IMLE M.A., ARCHBOLD P.G. & FELVER L. (2000), "Families and hospitalized elders: A typology of family care actions", *Research in Nursing and Health*, 23: 3-16.
- MASLACH C., JACKSON S.E. (1986), *Maslach burnout inventory. Manual, second edition*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- MÀVALL L., THORSLUND M. (2007), "Does day care also provide care for the caregiver?", *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 45(2): 137-150.
- MAY J., ELLIS-HILL C. & PAYNE S. (2001), "Gatekeeping and legitimization: How informal carers' relationship with health care workers is revealed in their everyday interactions", *Journal of Advanced Nursing*, 36: 364-375.
- MORTON A., LIEBERMAN A. & FISHER L. (2001), "The effect of nursing home placement on family care givers of patients with Alzheimer's disease", *Gerontologist*, 41: 819-826.
- MULROW C.D., GERETY M.B., CORNELL J.E., LAWRENCE V.A. & KANTEN D.N. (1994), "The relationship between disease and function and perceived health in very frail elders", *Journal of the American Geriatrics Society*, 42: 374-380.
- NATIONAL CENTER FOR HEALTH STATISTICS (1991), *Mental illness in nursing homes: United States, 1985*, US Government Printing Office, Washington, DC.
- POMPEI A., COSTANZI C. & RISSO A. (a cura di) (2000), *Il lavoro per progetti individualizzati. Linee guida per chi opera al servizio delle persone anziane*, Fondazione Zancan, Padova.
- RAPAPORT J. (1995), "Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings", *American Journal of Community Psychology*, 23(5).
- RHEINBERG F. (2006), *Valutare la motivazione*, Il Mulino, Bologna.
- ROVNER B., KAFONEK S., FILIP L., LUCAS M. & FOLSTEIN M. (1986), "Prevalence of mental illness in a community nursing home", *American Journal of Psychiatry*, 143: 1446-1449.

- SCHAEFER J., MOOS R. (1996), "Effects of work stressors and work climate on long term care staff's job morale and functioning", *Research in Nursing and Health*, 19: 63-73.
- SCHULZ R., BEACH S.R. (1999), "Caregiving as a risk for mortality. The caregiver health study", *Journal of American Medicine Association*, 28: 2215-2219.
- SHERIDAN C.L., RADMACHER S.A. (1998), "The Personal Style Inventory: A measure of stress resiliency", in C.P. Zalaquett, R.J. Wood, *Evaluating stress: A Book of Resources*, vol. 2, Scarecrow University Press, Lanham, MD.
- SPREITZER G.H. (1992), *When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace*, Unpublished doctoral dissertation, The University of Michigan, Ann Arbor.
- SPREITZER G.H. (1995), "An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace", *American Journal of Community Psychology*, 23: 601-629.
- THOMAS W.H. (1994), *The Eden alternative*, University of Missouri, St. Louis.
- TIBALDI V., AIMONINO N., PONZETTO M., STASI M.F., AMATI D., RASPO S., ROGLIA D., MOLASCHI M. & FABRIS F. (2004), "A randomized controlled trial of a home hospital. Intervention for frail elderly demented patients: behavioral disturbances and caregiver's stress", *Archives of Gerontology and Geriatrics. Suppl.*, 9: 431-436.
- VAN MANEN M. (1997), *Researching lived experience. Human science for an action sensitive pedagogy*, The Althouse Press, Toronto.
- VOELKL J.E. (1986), "Effects of institutionalization upon residents of extended care facilities", *Activities, Adaptation and Aging*, 8: 37-46.
- VOELKL J.E., MATHIEU M.A. (1993), "Differences between depressed and non-depressed residents of nursing homes on measures of daily activity involvement and affect", *Therapeutic Recreation Journal*, 22: 23-33.



## **RELAZIONI INTERPERSONALI E PERCEZIONE DI COMPETENZE TRA GENERAZIONI DI IMPRENDITORI**

Serena Cubico, Giuseppe Favretto, Massimo Bellotto

Università di Verona

### **ABSTRACT**

Intergenerational cohabitation is an organizational and relational phenomenon that many Italian enterprises have experienced in the last few years. Our research investigates the dynamics of these relationships and highlights the competencies that seniors and juniors mutually acknowledge. We have found that there appears to be a lack of balance in mutual perceptions (Seniors give themselves more competencies than Juniors attribute to them) and in cohabitation satisfaction (the first generation thinks the relationships are more positive than the second generation).

### **1. INTRODUZIONE**

Il ruolo rivestito dalle piccole e medie imprese nella crescita e nello sviluppo dell'economia è ufficialmente riconosciuto. Negli ultimi quindici si è infatti sviluppata una corrente di pensiero volta a sviluppare un crescente interesse a tutti i livelli, socio-economico, politico e industriale e a collocare le piccole e medie imprese (PMI) al centro di numerosi studi e programmi politici (Carbognani et al. 2004).

La maggior parte delle piccole e medie imprese è in questi anni coinvolta nella definizione del proprio futuro (Bellotto et al. 2005), la generazione dei fondatori sta infatti raggiungendo una fase della vita che li porta alla conclusione dell'attività lavorativa; un terzo delle imprese europee si troverà a passare di generazione entro i prossimi dieci anni (Commissione delle Comunità Europee, 2006).

#### **1.1. VALORE SOCIO-ECONOMICO DELLE PICCOLE IMPRESE**

Gli economisti del Secondo Dopoguerra avevano ipotizzato e preannun-

ciato la supremazia delle grandi imprese a discapito della microimprenditorialità. Le grandi dimensioni erano ritenute essenziali per poter realizzare economie di scala, mantenere il necessario aggiornamento tecnologico e sviluppare mercati esteri. Fu così fino a circa gli anni Settanta, poi si assiste ad un importante cambio di direzione.

L'aumentata attenzione e la documentata presenza delle imprese di dimensioni minori hanno indotto i referenti economici della Comunità Europea ad individuare una definizione condivisa che permetta di confrontare le ricerche e lo stato dell'arte sull'argomento.

In questo lavoro si fa riferimento alle definizioni della Commissione delle Comunità Europee (1996, 2003):

- micro impresa: fino a 9 addetti
- piccola impresa: da 10 a 49 addetti
- media impresa: fino a 250 addetti.

Nello studio di queste imprese la descrizione non può essere la semplice enunciazione del numero degli addetti ma va necessariamente allargata all'insieme delle risorse umane e finanziarie, di conoscenza e di relazioni presenti in azienda (Unioncamere & Istituto G. Tagliacarne 2006).

Fonti autorevoli<sup>1</sup> affermano: “le microimprese e le piccole e medie imprese (PMI) costituiscono il motore dell'economia europea. Sono una fonte essenziale di lavoro, generano spirito imprenditoriale e innovazione nell'UE e sono quindi essenziali per favorire la competitività e l'occupazione”.

Questa vitalità imprenditoriale è documentata dai dati: l'Italia è il paese con la maggiore presenza di micro imprese (95,4% sul totale) seguita da Svezia (93,3%), Portogallo e Spagna (93%). Le piccole rappresentano a livello nazionale un ulteriore 4,5%, le medie lo 0,5% mentre le grandi rimangono allo 0,1% sul totale (Comitato Economico e Sociale Europeo 2003).

La *polverizzazione* o *miniaturizzazione* delle imprese manifatturiere avvenuta nel corso degli anni ha portato in Italia da una media di 8,42 addetti per azienda del 1971 a 6,27 del 2001 (Isae 2004). Quando l'analisi è estesa anche alle aziende non manifatturiere, in Italia scorgiamo che nel 2001 la media di occupati per impresa è di 3,8 (Censis 2004). In Europa oggi l'impresa media non occupa più di sei persone (Comunità Europee 2006).

## **1.2. ORGANIZZAZIONE DELLE PICCOLE IMPRESE FAMILIARI**

Parlare di imprese di piccole e medie dimensioni significa nella maggior parte dei casi parlare di imprese familiari (Corbetta, Montemerlo 1999; Donckels, Fröhlich 1991).

Le imprese familiari rappresentano la maggior parte delle organizzazioni economiche nel mondo (Astrachan, Shanker 2003; Chrisman et al. 2003; Corbetta 1995; Ifera 2003).

In Italia, in particolare, il capitalismo familiare è largamente presente nel sistema delle piccole imprese che sono anche contrassegnate dalla presenza dei membri della famiglia proprietaria nelle posizioni manageriali (Cnel 2005).

Nella nostra nazione le stime del numero di imprese a conduzione familiare si attestano su percentuali che vanno dall'83%<sup>II</sup> al 95%<sup>III</sup>.

Secondo l'Istituto Tagliacarne (Unioncamere & Istituto G. Tagliacarne 2003) il 94,1% delle imprese italiane è di proprietà di uno solo o, al massimo, tre soggetti (si arriva al 98,9% tra le aziende artigiane manifatturiere), i quali nel 64,8% sono imparentati tra loro. Circa il 76% dei titolari d'azienda è anche il fondatore.

Le imprese familiari possiedono quindi sia qualità specifiche proprie che le caratterizzano rispetto alle altre imprese sia componenti che le accomunano all'impresa piccola e media genericamente intesa. Nel presente lavoro si tiene conto di entrambe le prospettive (Astrachan et al. 2002).

Il ruolo critico che la famiglia ha nella creazione della ricchezza sociale ed economica è affermato da diverse fonti (Habbershon, Pistrui 2002). La famiglia è vista come uno dei soggetti che predominano nel controllo della economia e nella creazione di lavoro (Shanker, Astrachan 1996), come la fonte più grande di capitali per l'avvio di imprese (Steiner 2001) e come l'istituzione più duratura per le attività imprenditoriali nelle economie emergenti (Pistrui et al. 1997).

L'impresa familiare è definita (Tagiuri, Davis 1982, reprint 1996, p. 199): "organizzazione in cui due o più membri di famiglie estese influenzano la direzione del business attraverso l'esercizio di legami di parentela, ruoli manageriali e diritti di proprietà".

Gli stessi autori illustrano la presenza di specifici elementi (*attributi bivalenti*) che caratterizzano i membri della famiglia e che influenzano queste imprese, attributi che sono fonte di vantaggi e svantaggi per la famiglia e i collaboratori.

Il successo o il fallimento delle imprese familiari sono sottoposte agli effetti di questi tratti che derivano dalla sovrapposizione dei ruoli che i membri della famiglia si trovano a ricoprire: familiari, patrimoniali e manageriali.

È prevedibile che i membri della famiglia, coinvolti a diverso titolo nella azienda, possano vivere in tre ruoli simultaneamente, ognuno dei quali ha specifici obiettivi:

- come membro della famiglia: il supporto e l'unità della stessa;
- come proprietario: gli interessi sul ritorno degli investimenti;
- come manager: l'efficienza e l'efficacia organizzativa.

In Tabella 1 si riportano in sintesi gli attributi bivalenti ed una selezione dei relativi vantaggi e svantaggi.

Questi attributi non possono essere rimossi, è fondamentale che vengano evidenziati, compresi e possibilmente gestiti da chi opera a diverso titolo nelle imprese familiari.

Spesso accade che i diversi elementi della componente familiare vengano ignorati negli studi sulle piccole e medie imprese, in questo modo si rischia la sottovalutazione delle dinamiche che caratterizzano la maggior parte delle imprese esistenti (Dyer 2003).

In queste aziende i ruoli chiave, ad esempio il gruppo dirigenziale e il consiglio di amministrazione, sono il riflesso delle caratteristiche e degli obiettivi della famiglia (Corbetta, Salvato 2004). Questo si riscontra sia nel fatto che sono membri della famiglia a ricoprire i ruoli di potere e quindi potere organizzativo è nelle mani di poche persone (Feltham et al. 2005; Fiegenger et al. 2000) sia nel senso che la composizione del direttivo è spiegata soprattutto dalla dipendenza delle risorse e dalla prospettiva di valore aggiunto che è associata ai membri della famiglia (Voordeckers et al. 2007).

In sintesi, le imprese familiari sono caratterizzate da un accentuato controllo della proprietà da parte della famiglia, dalla presenza attiva del fondatore e/o dei suoi eredi nei vari ruoli gestionali, dal coinvolgimento in diverse posi-

zioni manageriali di vari membri della famiglia proprietaria e dalla forte identificazione con i valori della famiglia (Denison et al. 2004).

**Tab. 1: Attributi bivalenti nell'impresa familiare**

<b>Svantaggi (-)</b>	<b>Attributo</b>	<b>Vantaggi (+)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confusione nelle regole e ansietà</li> <li>• Perdita di obiettività nel business</li> <li>• Sensazione di essere osservato</li> <li>• Risentimento per la famiglia e l'impresa</li> <li>• I membri della famiglia possono conoscere ed evidenziare le debolezze</li> <li>• I vecchi rancori possono ridurre la fiducia nelle interazioni di lavoro</li> <li>• Mancanza di obiettività nella comunicazione</li> <li>• I risentimenti possono complicare le interazioni</li> <li>• Può emergere una ostilità nascosta</li> <li>• Può provocare reazioni di sentimenti che distorcono la comunicazione e incoraggiano il conflitto</li> </ul>	<i>Ruoli simultanei</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevata fedeltà all'impresa e alla famiglia</li> <li>• Presa di decisione veloce ed efficace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I risentimenti possono complicare le interazioni</li> <li>• Può emergere una ostilità nascosta</li> <li>• Può provocare reazioni di sentimenti che distorcono la comunicazione e incoraggiano il conflitto</li> </ul>	<i>Identità divise</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevata fedeltà all'impresa e alla famiglia</li> <li>• Forte senso della mission</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I vecchi rancori possono ridurre la fiducia nelle interazioni di lavoro</li> <li>• Mancanza di obiettività nella comunicazione</li> <li>• I risentimenti possono complicare le interazioni</li> <li>• Può emergere una ostilità nascosta</li> <li>• Può provocare reazioni di sentimenti che distorcono la comunicazione e incoraggiano il conflitto</li> </ul>	<i>Storia di vita in comune</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I parenti possono stimolare la forza degli altri ed essere complementari nelle reciproche debolezze</li> <li>• Una forte comunanza sostiene la famiglia nelle avversità</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I risentimenti possono complicare le interazioni</li> <li>• Può emergere una ostilità nascosta</li> <li>• Può provocare reazioni di sentimenti che distorcono la comunicazione e incoraggiano il conflitto</li> </ul>	<i>Coinvolgimento emotivo e confusione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'espressione di sentimenti positivi crea fedeltà e aumenta la fiducia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possono far sentire i parenti osservati e controllati</li> </ul>	<i>Linguaggio privato</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorisce efficace comunicazione e grande riservatezza</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possono far sentire i parenti osservati e controllati</li> </ul>	<i>Consapevolezza reciproca e riservatezza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la comunicazione e le decisioni che supportano il business, la proprietà e la famiglia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Può scatenare violente rivalità tra i parenti</li> </ul>	<i>Significato dell'impresa di famiglia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I simboli dell'impresa possono sviluppare un forte senso di appartenenza nei collaboratori</li> </ul>

(adattata da Tagiuri, Davis 1996, p. 207)

Quanto evidenziato fino ad ora sono importanti elementi organizzativi e

strutturali che, oltre ad influenzare la vita delle imprese familiari, possono anche essere resi difficili (o facilitati) dalla necessaria convivenza delle generazioni di imprenditori. Padri e figli che operano nell'impresa di famiglia sono persone influenzate dalla loro appartenenza a differenti *life stage* (Davis, Tagiuri 1989).

Le fasi della vita sono caratterizzate da specifiche aspettative e valori (Levinson 1978) e l'intreccio tra la fase della vita paterna e quella del figlio può produrre diversi effetti.

## **2. LA RICERCA**

La ricerca presentata è la porzione di un lavoro più ampio, e tuttora in corso, svolta nel 2006 all'interno di un progetto di ricerca/intervento sulle imprese familiari nel nord Italia.

### **2.1. OBIETTIVO E IPOTESI**

La ricerca si propone di esplorare le dinamiche relazionali tra generazioni di imprenditori.

Si ritiene infatti che il futuro delle imprese familiari sia fortemente legato alla struttura della famiglia proprietaria e allo stile gestionale dell'imprenditore (Corbetta, Tommaselli 1996; Cubico et al. 2006; Favretto et al. 2007; Miller 1987) e che quindi sia importante comprendere e rilevare le dinamiche che si stabiliscono tra chi gestisce attualmente e chi in futuro succederà nel coordinamento dell'impresa.

Nella ricerca ci si propone quindi di verificare l'ipotesi secondo cui:

- la percezione delle competenze e della qualità delle relazioni esistenti tra generazioni di senior e junior presenti in azienda sono significativamente influenzate dal ciclo di vita.

### **2.2. STRUMENTI**

La ricerca è stata realizzata attraverso metodologie di tipo qualitativo e quantitativo. In particolare sono stati utilizzati:

- Il Questionario sul Passaggio Generazionale (Favretto et al. 2003). Il QPG prevede due forme (senior e junior) con item uguali o comparabili tra di loro

in modo da poter operare un confronto statistico tra i due cicli di vita;

- l'intervista esperta, denominata anche a persone chiave o di élite (Marshall, Rossman 1995) o ad osservatori privilegiati (Corbetta 1999) è una specifica forma di intervista semistruutturata rivolta ad un intervistato ritenuto interessante in quanto esperto di un settore particolare o perché rappresentante di un gruppo. I soggetti non sono parte del fenomeno studiato o, se questo accade, ricoprono un ruolo particolare o possiedono conoscenze approfondite per motivi personali o professionali.

### 2.3. IL CAMPIONE

Il Questionario sul Passaggio Generazionale è stato applicato ad un gruppo di 68 soggetti (34 coppie di *senior/junior* rappresentanti di altrettante imprese).

Le 34 imprese appartengono ai settori: edile, trasporti e servizi, lavorazione ferro e legno, commercio e turismo ed agroalimentare.

Il gruppo dei *senior* è composto da 23 maschi e 11 femmine, quello degli *junior* da 22 maschi e 12 femmine.

In Tabella 2 viene descritto il campione in base all'età.

**Tab. 2: Età di senior e junior**

	<b>Senior</b>	<b>Junior</b>
Media	58.21	30.15
Mediana	56.60	31.00
d.s.	8.57	6.51
Minimo	44.00	20.00
Massimo	79.00	43.00

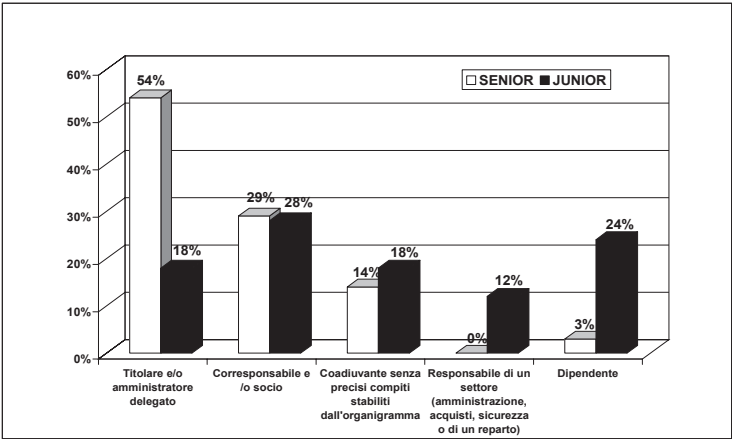
Nelle Figure 1 e 2 vengono illustrati<sup>IV</sup> i ruoli organizzativi ricoperti da *senior* e *junior* nelle proprie aziende e i titoli di studio da loro posseduti.

Le interviste esperte realizzate hanno coinvolto 5 soggetti:

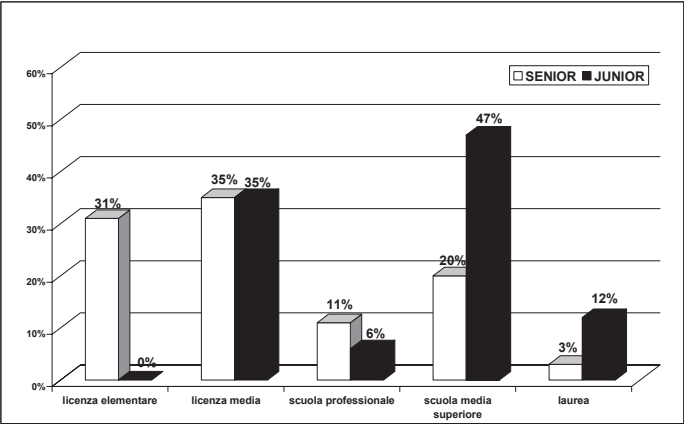
- Direttore Generale dell'Associazione Italiana delle Imprese Familiari (AIDAF)
- VicePresidente di ConfAPI Nazionale

- Presidente del Gruppo Giovani dell'Associazione Piccole e Medie Imprese di Verona (APIgiovani)
- Rappresentante del Distretto Produttivo Calzaturiero Veronese
- Coordinatore del Centro Studi per l'Artigianato di Verona.

**Fig. 1: Ruoli ricoperti in azienda da senior e junior**



**Fig. 2: Titoli di studio posseduti da senior e junior**





## 2.4 RISULTATI

Le relazioni all'interno dell'impresa sono state indagate attraverso due punti di vista, uno definibile più cognitivo e l'altro più affettivo.

Le domande riferibili alla prima parte riguardano l'importanza attribuita a sé e all'altro all'interno dell'azienda e le competenze professionali riconosciute.

In Tabella 3 le risposte che i soggetti hanno dato alla domanda sulla importanza dell'altro in azienda.

**Tab. 3: Qual è il peso relativo del senior e dello junior in azienda?**  
(N = 68; Scala 1-5)

Alternative di risposta	<i>senior</i> Media d.s.	<i>junior</i> Media d.s.	Sig, U-test
Peso del <i>senior</i>	3.09 0.67	<b>3.41</b> 0.78	<b>.026</b>
Peso dello <i>junior</i>	2.50 0.75	2.26 0.73	.140

Come appare dai risultati, gli *junior* attribuiscono all'altro un peso significativamente superiore di quello che i *senior* si auto-attribuiscono. In entrambi i casi, auto- ed etero attribuzione, gli *junior* appaiono avere un peso minore in azienda.

Il fondatore è certamente la persona che conta di più in azienda, un dato sottolineato anche dalle parole di uno dei testimoni esperti<sup>V</sup>: “[...] il fondatore normalmente ha un forte commitment [...] conosce tutti, conosce tutto, sa vita morte e miracoli di persone, di cose, di clienti, di fornitori e quindi ha un rapporto anche abbastanza carismatico con le persone”.

Queste competenze, questo *sa tutto*, del *senior* viene in qualche modo manifestato anche dalle risposte alla domanda successiva, si vedrà infatti che il grado di competenza auto- ed etero attribuiti vede favorita la prima generazione.

In Tabella 4 sono visibili le medie delle risposte date da entrambi i gruppi quando la domanda è relativa alle proprie competenze.

**Tab. 4: Qual è il suo grado di competenza in ciascuna delle seguenti aree?**  
(N = 68; Scala = 1 insufficiente - 5 ottimo)

Area di competenza	Senior Media d.s.	Junior Media d.s.	Sig, U-test
Aggiornamento tecnologico e informatico	2.18 1.11	<b>3.21</b> 1.12	<b>.000</b>
Innovazione costante del prodotto/servizio	3.44 0.99	3.15 0.89	.190
Pensare al futuro dell'impresa	<b>4.24</b> 0.86	3.68 0.98	<b>.015</b>
Valorizzazione dei collaboratori	3.21 1.01	3.78 1.00	.959
Possibilità di aggirare i vincoli fiscali	1.76 0.99	1.85 0.99	.609
Gestione di amministrazione e contabilità	3.12 1.07	2.82 1.14	.364
Attenzione alle problematiche e alle normative sulla sicurezza	3.24 1.21	3.18 1.22	.804
Gestione finanziaria e degli investimenti	<b>3.41</b> 0.99	2.71 1.00	<b>.005</b>
Utilizzazione adeguata dei servizi bancari	<b>3.18</b> 1.03	2.62 1.05	<b>.033</b>
Anticipazione/interpretazione delle esigenze del cliente	3.91 0.87	3.82 1.03	.886
Scelta dei fornitori più vantaggiosi	3.65 0.85	3.29 1.17	.333
Capacità di vendita	3.65 1.15	3.32 1.12	.213
Essere competitivi rispetto ai concorrenti	3.47 0.79	3.26 0.83	.234
Ritagliarsi un proprio mercato esclusivo	3.03 1.17	3.09 1.17	.800

Il senior si autoattribuisce (in maniera significativamente superiore di quanto lo junior ritenga di averne per sé) competenze di tipo manageriale (capacità di pensare al futuro dell'impresa, di gestire la finanza e gli investimenti e il capace utilizzo dei servizi bancari).

Lo junior ritiene di essere preparato, più di quanto l'altro non ritenga di essere, nell'aggiornamento tecnologico e informatico.

Come vediamo in Tabella 5, che riassume le risposte di etero-attribuzione, c'è accordo nel ritenere che lo junior sia la persona che con competenza si occupa degli aspetti informativi dell'impresa.

**Tab. 5: Qual è il grado di competenza dell'altro in ciascuna delle seguenti aree?**  
(N = 68; Scala = 1 insufficiente - 5 ottimo)

Area di competenza	Senior Media d.s.	Junior Media d.s.	Sig, U-test
Aggiornamento tecnologico e informatico	<b>3.97</b> 1.03	2.03 1.06	<b>.000</b>
Innovazione costante del prodotto/servizio	3.68 0.98	3.41 0.99	.292
Pensare al futuro dell'impresa	3.71 1.19	3.76 1.05	.969
Valorizzazione dei collaboratori	3.56 0.96	3.03 1.24	.094
Possibilità di aggirare i vincoli fiscali	2.29 1.24	2.53 1.19	.374
Gestione di amministrazione e contabilità	2.74 1.29	<b>3.35</b> 1.15	<b>.041</b>
Attenzione alle problematiche e alle normative sulla sicurezza	3.44 1.19	3.06 1.23	.163
Gestione finanziaria e degli investimenti	2.82 1.19	<b>3.44</b> 1.08	<b>.037</b>
Utilizzazione adeguata dei servizi bancari	2.74 1.16	3.29 1.22	.058
Anticipazione/interpretazione delle esigenze del cliente	3.71 0.97	3.74 1.19	.701
Scelta dei fornitori più vantaggiosi	3.71 1.12	3.47 1.08	.333
Capacità di vendita	3.79 1.18	3.68 1.36	.853
Essere competitivi rispetto ai concorrenti	3.53 0.86	3.35 0.95	.483
Ritagliarsi un proprio mercato esclusivo	3.03 1.22	3.32 1.22	.329

La gestione finanziaria e degli investimenti è una competenza che sia il senior, per se stesso, che lo junior riconoscono alla prima generazione.

Le relazioni tra le due generazioni presenti in azienda, attraverso la definizione del rapporto con l'altro in azienda e in famiglia, viene descritto rispettivamente dalle Tabelle 6 e 7.

**Tab. 6: Come definirebbe il rapporto con l'altro in azienda?**  
(N = 68; Scala = 1 insufficiente - 5 ottimo)

Alternative di risposta	Senior Media d.s.	Junior Media d.s.	Sig. U-test
In piena sintonia	3.76 0.89	3.26 1.02	.037
Parallelo e indipendente	3.47 1.16	3.12 1.01	.182
Conflittuale	1.97 0.94	2.15 1.13	.629

**Tab. 7: Come definirebbe il rapporto con l'altro in famiglia?**  
(N = 68; Scala = 1 insufficiente - 5 ottimo)

Alternative di risposta	senior Media d.s.	junior Media d.s.	Sig. U-test
In piena sintonia	4.00 0.85	3.41 1.13	.027
Parallelo e indipendente	3.62 0.99	3.35 1.13	.386
Conflittuale	2.00 1.02	2.09 1.24	.974

Dai dati traspare una generale valutazione positiva delle relazioni, infatti i punteggi più elevati sono dedicati alla definizione di un rapporto di piena sintonia sia in azienda che in famiglia.

In entrambi i casi però sono i *senior* a sostenere questa forte positività in maniera significativamente superiore rispetto ai figli. Per la prima generazione si vive bene nei due ambienti, o in sintonia o con indipendenza reciproca. Per gli *junior* invece la relazione è sì positiva ma si intravede il ri-

chiamo ad una certa difficoltà e conflittualità.

Le difficoltà che gli *junior* provano nelle relazioni sono sostenute anche dalle risposte all'item successivo. In Tabella 8 vengono sintetizzate le considerazioni relative agli apprezzamenti per le scelte compiute.

**Tab. 8: Con che frequenza esprime/riceve apprezzamenti all'altro per le scelte da lui compiute? (N = 68; Scala = 1 mai - 5 sempre)**

	Senior Media d.s.	Junior Media d.s.	Sig. U-test
Espressi	<b>3.24</b> 1.05	2.71 1.06	<b>.049</b>
Ricevuti	<b>3.21</b> 0.95	2.35 0.98	<b>.001</b>

La percezione degli apprezzamenti reciproci si dimostra un ulteriore terreno in cui si manifesta la contrarietà degli *junior*: i dati infatti mostrano una differenza significativa e piuttosto evidente tra i *senior* che sostengono di fare e ricevere più apprezzamenti di quanto la controparte ritenga sia di ricevere che di fare. A sostegno di queste considerazioni si riportano alcune affermazioni dai testimoni esperti<sup>VI</sup>:

“[...] il fondatore ha creato un certo ambiente e lo trova molto più positivo di chi si è trovato a dividerlo [...]”

“[...] noi *junior* non possiamo nemmeno modificare la situazione dato che siamo considerati e noi stessi ci consideriamo meno competenti [...]”.

### 3. CONSIDERAZIONI

I dati, quantitativi e qualitativi, a nostra disposizione ci permettono di avvicinare le due generazioni di imprenditori e di comprendere alcuni elementi interessanti.

Nel vivere contemporaneamente nell'impresa si assiste a più circostanze in cui gli *junior* vivono con maggiore difficoltà la loro posizione. Infatti, i più giovani attribuiscono peso superiore ai *senior* in azienda e sembrano meno appagati e soddisfatti delle relazioni sia in azienda che in famiglia.

Queste considerazioni ci portano a sostenere, come gran parte della lette-

ratura, che l'appartenere a cicli di vita (life stage) diversi può influenzare le percezioni della qualità delle relazioni in azienda e in famiglia.

La ricerca presentata lo evidenzia, ad esempio, attraverso le diverse percezioni nei confronti degli apprezzamenti reciproci e dei rapporti tra le due generazioni di imprenditori. Interessante a questo punto procedere nell'analisi di ulteriori fattori che possano facilitare od ostacolare la relazione tra *senior* e *junior*; la gestione positiva del momento del passaggio di generazione nella piccola e media impresa familiare ha effetti importanti sul sistema socioeconomico di cui queste imprese sono il perno.

#### NOTE

**I.** G. Verheugen - Membro della Commissione Europea responsabile per le imprese e l'industria (Comunità Europee 2006, p. 3)

**II.** Fondirigenti (2006), Quando il padre è padrone. L'impresa familiare e la sfida del passaggio generazionale, *Comunicato stampa - Progetto Management Forum*, 20 gennaio, [www.managementforum.it](http://www.managementforum.it)

**III.** Canevari, M. (2006), Imprese familiari: giro di boa entro dieci anni, *La Repubblica Affari e Finanza*, 23 gennaio, p. 11.

**IV.** Per praticità descrittive vengono usate le percentuali.

**V.** Direttore Generale AIDAF

**VI.** Vice Presidente di ConfAPI Nazionale e Presidente del Gruppo Giovani dell'Associazione Piccole e Medie Imprese di Verona (APIgiovani)

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ASTRACHAN J.H., KLEIN S. & SMYRNIOS K.X. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence. A proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, 15(1): 45-58.

ASTRACHAN J.M., SHANKER M.C. (2003), "Family Business Contribution to the US Economy: A Closer Look", *Family Business Review*, 16(3): 211-219.

BELLOTTO M., COLAUTTI C., CRESCENTINI A. & RUSSO V. (2005), "Il passaggio generazionale nelle Piccole e Medie Imprese: la realizzazione di un intervento psicosociale", in F. Rovetto, P. Moderato (a cura di), *Progetti di intervento psicologico*, McGraw-Hill, Milano, pp. 265-285.

- CARBONELL J.R., SARMENTO S.S. & RUBIO J.G. (2004), "PYME y emprendedor: tendencia a encontrarse en el intorno de la sociedad de la informacion", in J.M. Veciana, S. Roig Dobòn (Eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, Universitat de València, València, pp. 839-861.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H. & STEIER L.P. (2003), "An Introduction to Theory of Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18(4): 441-448.
- COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO (2003), *Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema: "Il ruolo delle micro e piccole imprese nella vita economica e nel tessuto produttivo europeo"*, GU C 220 del 16.09.2003, pp. 50-67.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (1996), *Raccomandazioni della Commissione: "Definizione delle piccole e medie imprese"*, GU L 107 del 30.4.1996, pp. 4-9.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (2006), *Attuazione del programma comunitario di Lisbona per la crescita e l'occupazione Il trasferimento di proprietà delle imprese - La continuità grazie a un nuovo avvio*, COM2006 117 definitivo del 14.03.2006.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (2003), *Raccomandazioni della Commissione: "Definizione delle microimprese, piccole e medie imprese"*, GU L 124 del 20.05.2003, pp. 36-38 (allegato)
- COMUNITÀ EUROPEE (2006), *La nuova definizione di PMI. Guida all'utente e modello di dichiarazione*, Ufficio delle Pubblicazioni, [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_it.pdf).
- CNEL - CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO (2005), *Piccole Imprese: concorrenza e competitività nel mercato globale*, Pronounce 76, Assemblea 28 aprile 2005.
- CORBETTA G. (1995), "Patterns of Development of Family Businesses in Italy", *Family Business Review*, 8(4): 255-265.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca psicosociale*, Il Mulino, Bologna.

- CORBETTA G., MONTEMERLO D. (1999), "Ownership, Governance and Management Issue in Small and Medium Size Family Business: A comparison of Italy and the United States", *Family Business Review*, 12(4): 361-374.
- CORBETTA G., SALVATO C.A. (2004), "The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?", *Family Business Review*, 17(2): 119-134.
- CORBETTA G., TOMASELLI, S. (1996), "Boards of Directors in Italian Family Businesses", *Family Business Review*, 9(4): 403-421.
- CUBICO S., FAVRETTO G., FORMICUZZI M. & BELLOTTO M (2006), "Imprenditorialità e management nelle piccole e medie imprese", *DIPAV Quaderni*, 17, 9-18.
- DAVIS J.A., TAGIURI R. (1989), "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies", *Family Business Review*, 2(1): 47-74.
- DENISON D., LIEF C & WARD J.L., (2004), "Culture in Family-Owner Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths", *Family Business Review*, 17(1): 61-70.
- DONKELS R., FRÖHLICH E. (1991), "Are Family Business Really Different? European Experience from Stratos", *Family Business Review*, 4(2): 149-160.
- DYER W.G.J. (2003), "The Family: The Missing Variables in Organizational Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 401-416.
- FAVRETTO G., CUBICO S. & SARTORI R. (2007), "Passaggio Generazionale e Potenziale Imprenditoriale: senior e junior a confronto. Studio su un gruppo di piccole imprese", *Risorsa Uomo*, 13(1): 51-68.
- FAVRETTO G., SARTORI R. & BORTOLANI E. (2003), "Il passaggio generazionale nella PMI a gestione familiare", *Risorsa Uomo*, 9(3-4): 361-374.
- FELTHAM T.S., FELTHAM G & BARNETT J.J (2005), "The Dependence of Family Business on a Single Decision-Maker", *Journal of Small Business Management*, 43(1): 1-15.
- FIEGENER M.K., BROWN B.M., DREUX D.R.V. & DENNIS W.J.J. (2000), "The Adoption of Outside Boards by Small Private US Firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4): 291-309.



- HABBERSHON T.G., PISTRUI J. (2002), "Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth", *Family Business Review*, 15(3): 223-237.
- IFERA - INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY (2003), "Family Business Dominate", *Family Business Review*, 16(4): 235-239.
- ISAE - ISTITUTO DI STUDI E ANALISI ECONOMICA (2004), *Rapporto ISAE. Priorità nazionali, dimensioni aziendali, competitività, regolamentazione. Seconda Parte*, Edizioni Isae, Roma,  
[http://www.isae.it/Rapporti\\_trimestrali/rapporto\\_ISAE\\_aprile\\_2004.pdf](http://www.isae.it/Rapporti_trimestrali/rapporto_ISAE_aprile_2004.pdf)
- LEVINSON D.J. (1978), *The Season of Man's Life*, Knopf, New York.
- MARSHALL C., ROSSMAN G.B. (1995), *Designing Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.
- MILLER D. (1987), "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, 30(1): 7-32.
- PISTRUI D., WELSCH H. & ROBERTS J. (1997), "The Re-emergence of Family Business in the Transforming Soviet Bloc: Family contributions to Entrepreneurship development in Romania", *Family Business Review*, 10(3): 221-238.
- SHANKER M.C., ASTRACHAN J.H. (1996), "Myths and Realities: Family Business's Contributions to the US Economy", *Family Business Review*, 9(2): 107-123.
- STEINER L. (2001), "Family Firms, plural Forms of Governance, and the Evolving Role in Trust", *Family Business Review*, 14(4): 353-368.
- TAGIURI R., DAVIS J.A. (1982), "Bivalent Attributes of the Family Firm", Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, MA; reprint (1996), *Family Business Review*, 9(2): 199-208.
- UNIONCAMERE & ISTITUTO G. TAGLIACARNE (2003), *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2002. Il punto di osservazione delle Camere di Commercio*, FrancoAngeli, Milano.
- UNIONCAMERE & ISTITUTO G. TAGLIACARNE (2006), *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2006. Posizionamento competitivo e linee di trasformazione*, FrancoAngeli, Milano.

VOORDECKERS W., VAN GILS A. & VAN DEN HEUVEL J. (2007), “Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms”, *Journal of Small Business Management*, 45(1): 137-156.

## ACQUIRING INFORMATICS ABILITIES THROUGH E-LEARNING

Pierpaolo Di Bitonto, Paola Plantamura,  
Vito L. Plantamura, Teresa Roselli, Veronica Rossano

Dipartimento di Informatica  
Università di Bari

### ABSTRACT

In the emerging Information Society the goal of disseminating Information and Communication Technology (ICT) skills among the population is a priority for all governments and of primary interest for industry, commerce and academia. As a result of the growing pressures for improving general ICT skills within the educational systems of all countries, there have been substantial initiatives to provide PCs and Internet access in schools and universities, and to promote their use in the curricula. Moreover, universities are experimenting effective methods for developing ICT skills and knowledge in their graduates in order to make them better suited to employment, both at the start of their careers and in the longer term.

The Italian responses to this challenge in the teaching/learning process at university level is represented by the *CampusOne* project and the *Multimedia Laboratory for the Faculty of Science* which aims to promote the acquisition of informatics abilities in blended mode. One of the latest experiences is represented by the Virtual Gym for the Italian Olympics in Informatics, where the athletes of the Apulia region could train for the competition. This work aims to illustrate the experience gained at the University of Bari in setting up e-learning courses teaching the basic information technology skills in different academic contexts.

### 1. INTRODUZIONE

L'elevato dinamismo che caratterizza la nostra società, definita sempre più spesso Società dell'Informazione, pone come elemento centrale l'informazione stessa, attribuendole il ruolo di risorsa strategica che condiziona l'efficienza dei sistemi, divenendo fattore di sviluppo economico, di crescita e di ricchezza culturale. Affinché informazione e conoscenza diventino le

materie prime e i principali prodotti della nostra società, è necessario riprogettare il sistema di istruzione e di formazione permanente in modo che possa accompagnare i cittadini per l'intero arco della vita, rendendoli capaci di confrontarsi con i cambiamenti continui e profondi della cultura e dei saperi professionali. Questa esigenza coincide con uno degli obiettivi principali della strategia di Lisbona che propone una revisione completa del sistema d'istruzione europeo al fine di garantire l'accesso alla formazione lungo tutto l'arco della vita e l'impiego dell'ICT come fattore determinante per lo sviluppo economico e culturale.

Nell'ambito universitario, l'introduzione delle abilità informatiche come parte integrante dei curricula formativi dei vari corsi di laurea costituisce una prima risposta a tale esigenza.

Le esperienze più innovative sono avvenute nell'ambito del progetto nazionale CampusOne e nell'ambito del progetto Laboratorio Multimediale della Facoltà di Scienze MM.FF.NN. dell'Università di Bari (attualmente in corso) che prevedevano, tra le loro azioni, l'acquisizione delle abilità informatiche in e-learning. In tali progetti l'erogazione dei contenuti relativi alle abilità informatiche di base è avvenuta in modalità blended mediante l'impiego di piattaforme di e-learning. Al termine dei corsi, il superamento dell'esame, effettuato in presenza, corrispondeva all'acquisizione di un certo numero di crediti formativi universitari e di quattro moduli dell'ECDL.

L'esperienza più recente è relativa al progetto Olimpiadi di Informatica 2007 che ha visto la realizzazione della "palestra virtuale", un ambiente di apprendimento on-line in cui gli atleti pugliesi possono allenarsi in previsione delle varie fasi della gara e cimentarsi in simulazioni temporizzate delle prove. Il progetto mirava non solo a promuovere la partecipazione all'evento degli studenti di scuola superiore, risolvendo il problema del loro isolamento in casi di assenza di un docente di riferimento nella scuola o della materia stessa dal curriculum, ma soprattutto a promuovere la diffusione dell'informatica come disciplina e non come mero uso della tecnologia.

L'articolo mira a presentare le tre esperienze del Dipartimento di Informatica nell'acquisizione delle abilità informatiche in e-learning in tre diversi contesti accademici.

## **2. CAMPUSONE**

### **2.1. OBIETTIVI**

Il primo approccio all'acquisizione delle abilità informatiche in autoformazione è nato con *CampusOne*. *CampusOne* [CampusOne] è stato un progetto sperimentale di durata triennale (a.a. 2001/2004), promosso all'interno dell'Università italiana e finanziato dal Governo Italiano. Il progetto era rivolto in modo specifico ai nuovi corsi di laurea *per sostenere e diffondere l'innovazione tecnologica e formativa conseguente alla riforma didattica universitaria*. La filosofia guida del progetto *CampusOne* è stata quella di qualificare l'offerta formativa dell'Università in relazione ai bisogni della utenza.

### **2.2. I DESTINATARI**

I destinatari sono stati gli studenti dei corsi di studio che hanno ottenuto il finanziamento nell'ambito del progetto *CampusOne*:

- Laurea in Scienze e tecnologie agrarie - Facoltà di Agraria
- Laurea in Tecniche Erboristiche - Facoltà di Farmacia
- Laurea in Scienze Giuridiche - Facoltà di Giurisprudenza
- Laurea nella Professione sanitaria di infermiere - Facoltà di Medicina e Chirurgia
- Laurea in Scienze Biosanitarie - Facoltà di Scienze MM.FF.NN.

Attraverso i suddetti corsi sono state sperimentate le azioni a livello di sistema di Ateneo ai fini di una loro eventuale, successiva estensione agli altri corsi di laurea. In particolare, in linea con lo spirito della riforma didattica, il progetto aveva lo scopo di realizzare corsi o moduli innovativi a forte valenza professionalizzante, con particolare riguardo all'acquisizione di quelle competenze, capacità innovative e flessibilità tipiche della domanda proveniente dall'attuale mondo del lavoro come ad esempio la capacità di usare una lingua straniera e gli strumenti informatici di base.

In particolare, l'esperienza degli autori si è concretizzata nell'ambito dell'azione "Certificazione delle abilità linguistiche e informatiche" (Faggiano et al. 2004) con realizzazione di un Laboratorio Multimediale per la

fruizione di corsi in auto-apprendimento a Distanza per l'acquisizione della *European Computer Driving Licence (ECDL)*.

### **2.3. L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ**

Prima di dare inizio alle attività di fruizione e formazione si è ritenuto opportuno coinvolgere i corsi di laurea individuando un manager didattico per ogni corso di laurea che ha svolto il ruolo di mediatore tra gli studenti e il team organizzativo. Successivamente, ogni corso di laurea, nelle persone del manager didattico e dei Presidenti dei Corsi di Laurea, ha definito quali moduli della Patente Europea dovessero essere acquisiti dai propri studenti per rispondere alle esigenze delle nuove classi di laurea. In accordo con i singoli responsabili dei corsi di laurea è stata prevista, dunque, la certificazione delle abilità informatiche di *primo livello* (cioè 4 moduli dei 7 previsti dal syllabus ECDL) per l'acquisizione dell'Idoneità di Informatica e dei relativi 3 Crediti Formativi Universitari (CFU) richiesti dai piani di studio dei vari corsi di laurea. Nell'ambito del progetto, inoltre, era stato stipulato un accordo tra Università e Test Center del Dipartimento di Informatica che consentiva agli studenti di sostenere gli esami relativi agli altri 3 moduli per poter completare e acquisire anche la certificazione ECDL.

Alla scadenza del progetto (novembre 2004) il progetto doveva portare all'alfabetizzazione di tutti i circa 2700 studenti afferenti ai suddetti corsi di laurea. Per questo è stato necessario definire un calendario per la partecipazione degli studenti e imporre un limite di tempo sia per la fruizione del corso che per l'acquisizione della certificazione.

Per la fruizione del materiale didattico e tutte le attività di interazione tra gli studenti e le attività di verifica delle conoscenze acquisite è stata utilizzata una piattaforma di e-learning (Skill Vantage distribuita da Sfera - gruppo ENEL).

Per introdurre all'uso della piattaforma e rendere autonomo lo studente nelle attività di auto apprendimento, gli studenti sono stati convocati per una lezione frontale volta ad illustrare tutte le funzionalità messe a disposizione della piattaforma. In ogni caso alcuni tutor erano stati messi a disposizione al

fine aiutare gli studenti a risolvere possibili difficoltà nel percorso formativo e/o nell'uso della piattaforma e del materiale didattico.

#### **2.4. I RISULTATI RAGGIUNTI**

Alla chiusura del progetto *CampusOne* (31 ottobre 2004) possiamo affermare che i risultati ottenuti sono stati soddisfacenti. Dei circa 2700 studenti che dovevano partecipare al progetto hanno usufruito della formazione 1156 studenti. Tale riduzione del numero di studenti è imputabile essenzialmente all'elevato grado di mortalità studentesca di alcuni dei corsi di laurea coinvolti nel progetto. L'esperienza di *CampusOne* ha poi portato alla realizzazione di un progetto analogo nell'ambito della Facoltà di Scienze, dove tuttora il Laboratorio Multimediale si adopera per la certificazione delle abilità informatiche.

### **3. IL LABORATORIO MULTIMEDIALE DELLA FACOLTÀ DI SCIENZE**

Il Laboratorio Multimediale è stato realizzato nell'ambito di un progetto della Facoltà di Scienze MM.FF.NN. *a sostegno della innovazione formativa che punta ad incrementare significativamente il ventaglio delle tecnologie, degli strumenti e dei metodi, nonché della fruizione dell'attuale offerta didattica*. Una nuova offerta didattica che non si limita a trasferire contenuti formativi attraverso la rete, ma è un modo di concepire la didattica che accresce il valore dell'insegnamento tradizionale con l'integrazione delle tecnologie della comunicazione.

#### **3.1. OBIETTIVI**

Il Laboratorio Multimediale della Facoltà di Scienze è nato sulla scia dell'esperienza del progetto *CampusOne* e gli obiettivi principali che esso si pone sono:

- ridurre il tasso di abbandono degli studi (la cosiddetta "mortalità studentesca"), questo fenomeno si presenta con tasso significativo a causa di un difficile impatto per gli studenti con le metodologie, le conoscenze di base sottese diversi piani di studio dell'area scientifica;

- ridurre i tempi di percorrenza dell'intero ciclo formativo, anche questo fenomeno presenta tassi significativi legati fortemente alle caratteristiche dell'università barese (rapporto studente/strumentazione e/o laboratorio molto sfavorevole, bacino di utenza molto ampio e quindi il rapporto sfavorevole studente/docente);
- creare un "punto di incontro" dove sperimentare e valutare quanto la tecnologia dell'informazione mette a disposizione per migliorare l'efficacia della didattica;
- fornire supporto metodologico per l'utilizzo di sistemi di formazione a distanza;
- supportare e diffondere la formazione realizzando percorsi formativi personalizzati

Il Laboratorio Multimediale [Laboratorio Multimediale] ricorre all'utilizzo della piattaforma Star Learning in grado di gestire i contenuti e servizi tipici di un ambiente di apprendimento a distanza a supporto della didattica tradizionale a cui hanno accesso i diversi utenti.

### 3.2. DESTINATARI

Il Laboratorio Multimediale è stato concepito e realizzato per offrire la possibilità a tutti gli studenti della Facoltà di Scienze MM.FF. di fruire di corsi on line per l'apprendimento a distanza. I principali destinatari del Laboratorio Multimediale della Facoltà di scienze, quindi, sono:

- gli studenti che possono fruire di percorsi più adeguati per migliorare le proprie competenze utilizzando efficacemente le risorse disponibili in laboratorio;
- docenti che possono utilizzare facilmente metodi e strumenti per la pubblicazione del didattico nell'ambito delle loro discipline.

In particolare, il materiale didattico fornito dal Laboratorio Multimediale risulta essere *flessibile*, perché può essere integrato o modificato in qualunque momento, e *accessibile* in qualunque momento ed in qualunque luogo a condizione che vi sia un collegamento ad Internet.

I corsi on line fruibili attraverso Star learning sono:

- Abilità Informatiche



- L'effetto Fotoelettrico
- Analisi Matematica I
- Sistemi di elaborazione matematica
- Usabilità dei sistemi multimediali
- Metodi e tecniche per la formazione digitale
- Tecnologie informatiche per la fad
- Progettazione e produzione multimediale (Sede di Taranto)

### **3.3. ABILITÀ INFORMATICHE**

In particolare il corso per l'acquisizione delle abilità Informatiche inserito nei primi anni accademici di alcuni corsi di laurea della facoltà di scienze, assicura agli studenti una facile gestione del materiale didattico multimediale e dispone di uno spazio per lo scambio di messaggi tra docente e studente

Lo studente deve sostenere le prove per conseguire i crediti formativi relativamente ai seguenti moduli ECDL:

- Concetti teorici di base della teoria dell'informazione
- Uso del computer e gestione dei file
- Elaborazione testi
- Foglio elettronico
- Basi di dati
- Presentazione
- Reti informatiche

I partecipanti

I corsi di laurea che aderiscono alle Abilità Informatiche sono:

- Biologia Ambientale
- Biologia Cellulare e Molecolare
- Scienze Biosanitarie
- Scienza dei Materiali
- Scienze Naturali

L'approccio è blended e prevede una lezione frontale con lo scopo di presentare gli obiettivi del corso, motivare gli studenti al dialogo con il tutor, all'apprendimento cooperativo e introdurre gli studenti all'uso della piattaforma. Le lezioni sono svolte presso il dipartimento di Fisica in un laboratorio multimediale attrezzato per la connessione ad Internet e vengono svolte da due tutor che seguono costantemente gli studenti durante tutta la lezione frontale. In tale lezione sono rilasciate a tutti gli studenti iscritti ai suddetti corsi di laurea un account per l'accesso alla piattaforma Star Learning.

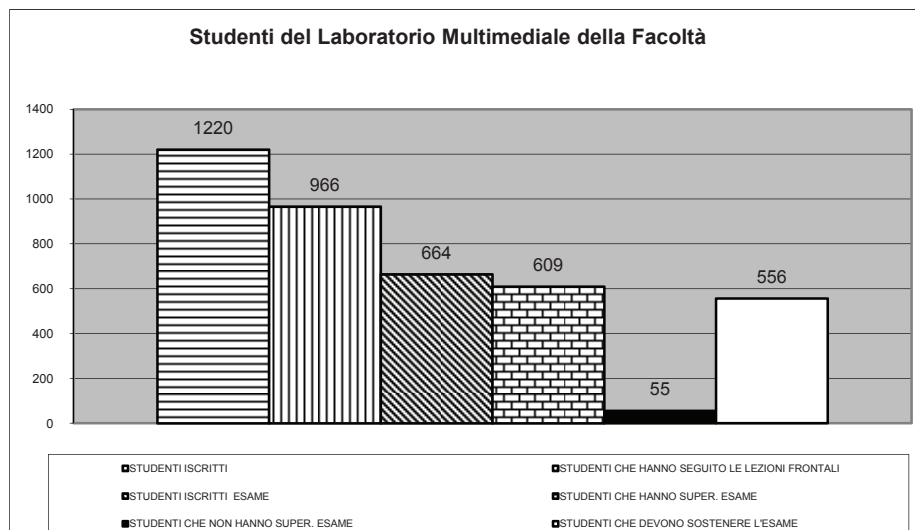
Gli studenti sono quindi in grado di utilizzare la piattaforma di e-learning sia per la fruizione del materiale didattico e dei test di autovalutazione delle conoscenze acquisite, sia per interagire con gli altri componenti della classe virtuale attraverso gli strumenti di comunicazione sincrona e asincrona (messaggiera, forum e chat) messi a disposizione dalla piattaforma. La fruizione del materiale didattico può avvenire presso il laboratorio didattico della Facoltà o da una qualunque postazione con una connessione a Internet. In questa fase, il discente non è lasciato da solo, ma ha la possibilità di contattare il tutor per qualunque chiarimento o problema tecnico relativo alla piattaforma. Le attività degli studenti sono continuamente monitorate dal tutor grazie alle informazioni memorizzate dalla piattaforma.

### **3.3.1. CERTIFICAZIONE DEI CFU**

L'attività di certificazione prevede lo svolgimento di un esame sulla piattaforma di e-learning in presenza di una commissione esaminatrice composta da un docente dell'area informatica e da un docente del corso di laurea dello studente. Lo svolgimento dell'esame finale avviene tramite un software di valutazione elettronico e prevede un test per ogni modulo acquisito.

### **3.4. I DATI DEL LABORATORIO**

Il Laboratorio Multimediale di Facoltà nei suoi 6 anni di attività ha formato 1220 studenti dei 5 corsi di laurea assegnando complessivamente 1827 CFU.

**Fig. 1: Riepilogo dati del Laboratorio Multimediale****Tab. 1: Dati suddivisi per corsi di laurea**

Corsi di Laurea	Studenti iscritti	Studenti che hanno seguito le lezioni frontali	Studenti che hanno super. esame	Studenti che non hanno super. esame	Studenti che devono sostenere l'esame
Biologia Ambientale	119	102	67	9	43
Biologia Cellulare e Molecolare	373	302	194	20	159
Scienze Naturali	183	105	48	5	130
Scienze Biosanitarie	444	366	260	18	166
Scienza dei Materiali	99	91	40	3	56

### 3.5. VANTAGGI DEL LABORATORIO

I vantaggi nell'uso della formazione a distanza per l'acquisizione delle abilità informatiche sono molteplici. In primo luogo la possibilità per gli stu-

denti di iniziare il corso, e quindi di sostenere l'esame, in un qualunque momento della loro carriera universitaria, di collegarsi e utilizzare il materiale didattico in qualsiasi luogo purché dotati di un computer e di una connessione ad internet. In secondo luogo, gli studenti hanno la possibilità di utilizzare lo strumento informatico passando con facilità dalla teoria alla pratica delle nozioni che apprendono. Infine, il monitoraggio continuo da parte del tutor e l'interazione studente-studente aiuta a superare il senso di isolamento e abbandono che in alcuni casi può assalire lo studente durante le attività in autoformazione.

#### **4. LE OLIMPIADI ITALIANE DI INFORMATICA**

Le attività di formazione per le Olimpiadi Italiane di Informatica hanno costituito un'ulteriore vetrina per sperimentare l'acquisizione delle abilità informatiche in e-learning. In questo caso particolare le abilità informatiche sono relative alla capacità di problem solving e alla costruzione di programmi per la soluzione di problemi reali. Il contesto delle Olimpiadi di Informatica, infatti, è una occasione in cui i ragazzi italiani più dotati di talento per l'informatica si confrontano con ragazzi provenienti da diverse parti del mondo. Fino all'anno scorso gli atleti hanno dovuto prepararsi in maniera autodidatta, e in alcuni casi più fortunati aiutati dai docenti delle proprie scuole. Nell'edizione 2007 in occasione dello svolgimento della fase nazionale a Bari, per risolvere questo problema e fornire agli atleti pugliesi un supporto durante le fasi di allenamento è stato progettato e sviluppato un ambiente di formazione a distanza. È stata dunque realizzata la *Palestra Virtuale per le Olimpiadi* (Di Bitonto et al. 2007) per consentire agli studenti delle scuole medie superiori l'utilizzo di uno strumento valido per allenarsi in previsione delle gare per le Olimpiadi di Informatica. La Palestra Virtuale per le olimpiadi di informatica è un ambiente web based integrato nella piattaforma di e-learning utilizzata nell'ambito delle attività di formazione del Laboratorio Multimediale della Facoltà di Scienze MM.FF.NN. L'ambiente rappresenta, da un lato, una guida nel percorso di autoformazione dei potenziali atleti, offrendo un aiuto concreto per l'approccio alla programmazione e, dall'altro, un metodo per misurarsi con i test che simulano le prove olim-

piche. A tal fine l'ambiente coniuga diverse strategie didattiche, in particolare si compone di: una componente tutoriale per la fruizione dei contenuti teorici indispensabili per sostenere le prove; una componente di simulazione per la simulazione di un laboratorio di programmazione fornendo un compilatore integrato nell'ambiente (Lanza, Roselli 1989) utile per allenare gli atleti alla programmazione; una componente drill and practice, che fornisce all'atleta modelli di soluzione per problemi complessi; test a risposta multipla, come momento di autovalutazione per misurare il proprio livello di conoscenza.

#### **4.1. L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ**

Come nelle altre due precedenti esperienze anche in questo caso sono stati individuati dei tutor che potessero aiutare gli atleti durante tutto il percorso di apprendimento/allenamento. I tutor sono stati scelti nell'ambito dei docenti di informatica delle scuole partecipanti. Ogni tutor è stato chiamato a gestire una delle 43 classi virtuali (una per ogni scuola partecipante). Prima di partire con le attività di training con gli studenti, come nelle altre due esperienze, si è ritenuto opportuno avviare i tutor all'uso dell'ambiente di formazione organizzando delle lezioni frontali in cui è stato presentato il progetto, l'ambiente di formazione e sono state illustrate le potenzialità del sistema.

La formazione degli studenti è avvenuta anch'essa in modalità blended: on line utilizzando la Palestra Virtuale, in presenza con i tutor. Questi ultimi, infatti, oltre a rispondere alle domande poste all'interno dell'ambiente di formazione hanno organizzato lezioni pomeridiane extra rispetto alle ore settimanali normalmente dedicate alla materia per la preparazione degli atleti.

#### **4.2. I CONTENUTI**

I contenuti dell'ambiente sono stati definiti seguendo fedelmente l'organizzazione della manifestazione. Sono state, dunque, realizzate tre sezioni diverse che corrispondono ai tre livelli di selezione. L'accesso a ciascuna di esse, inoltre, è stato consentito in maniera contemporanea al procedere delle varie fasi delle Olimpiadi e per ciascuno dei tre livelli sono stati opportunamente selezionati e organizzati i contenuti.

In particolare per la Selezione Scolastica organizzata sono stati previsti: *Problemi Logici* insieme di test logico-matematici; *Problemi di programmazione* esercizi riguardanti la programmazione in uno dei tre linguaggi ammessi alle prove (Pascal, C, C++); *Linguaggi di programmazione* minicorsi inerenti i tre linguaggi di programmazione utilizzabili durante le prove; *Strutture Dati* descrizione dettagliata di tutte le strutture dati informatiche; *Algoritmi* che contiene una descrizione dettagliata dei principali algoritmi di programmazione, una loro descrizione in pseudocodice e la relativa codifica in uno dei tre linguaggi.

Per le Selezioni Regionale e Nazionale oltre alle sezioni dei contenuti teorici (Linguaggi di Programmazione, Algoritmi e Strutture Dati), già illustrate per la selezione scolastica, questa selezione comprende: *Problemi svolti* che contiene lo svolgimento di tutte le tracce delle edizioni passate articolate in Traccia, Analisi, Pseudocodice e Codifica.

Inoltre, poiché obiettivo principale di queste due ultime selezioni è quello di rendere gli atleti autonomi nella realizzazione di un programma per la risoluzione di problemi di una certa complessità, in tali sezioni è stato realizzato un compilatore online integrato nell'ambiente che, non solo, consente allo studente di compilare ed eseguire un programma, ma anche, restituisce il tempo di esecuzione del programma.

#### **4.3. I DATI DELLE OLIMPIADI**

Come già riportato in Di Bitonto et al. (2007), gli accessi all'ambiente sono stati soddisfacenti. Sono stati registrati, infatti, circa 1230 accessi all'ambiente da parte degli studenti e circa 278 da parte dei tutor. Confrontando i risultati delle varie selezioni, inoltre, si è rilevato un miglioramento nelle prestazioni degli atleti. Ma il risultato più soddisfacente è stato ottenuto in termini di soddisfazione degli studenti, che si sono sentiti stimolati e guidati durante le fasi di preparazione, e dei docenti che in questo modo hanno potuto seguire meglio gli studenti grazie all'ausilio di materiale didattico di qualità e, non meno importante, omogeneo.

#### **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

CAMPUSONE PROGETTO, <http://www.campusone.it>

DI BITONTO P., PLANTAMURA P., PLANTAMURA V.L., ROSELLI T. & ROSSANO V. (2007), *Una Palestra Virtuale Per Le Olimpiadi Di Informatica 2007*, Atti del Convegno Nazionale Didamatica 2007, Cesena, Maggio, 11-12, pp. 720- 728.

ECDL: la patente europea del computer, <http://www.ecdl.it/>

FAGGIANO E., GRASSO A., PLANTAMURA V.L., ROSELLI T. & ROSSANO V. (2004), *E-learning in the CampusOne Project at the University of Bari*, Proceedings of XXVII International Convention MIPRO 2004, Opatija, Croatia, May 24-28, pp. 111-116.

LABORATORIO MULTIMEDIALE DELLA FACOLTÀ DI SCIENZE MM.FF.NN., <http://multimedialab.di.uniba.it>

LANZA A., ROSELLI T. (1989), “An evaluation of a CBI System for computer programming language”, *Journal of Computer-Based Instruction - ADCIS*, 16/4: 126-128.





## ***WORK-LIFE BALANCE* E GESTIONE DEL TEMPO LAVORATIVO ED EXTRALAVORATIVO**

Maria Cristina Epifani, Michela Cortini, Rocco Mennuti,  
Emanuela Ingusci

Dipartimento di Psicologia  
Università di Bari

### **ABSTRACT**

Work and family represent the main spheres of individual life, sometimes causing role conflicts, defined by Behson (2002a) as work-family conflict. Work steals time from the family, the family steals time from work and workers are obliged to manage resources and energies in order to cope with the increasing demands of both spheres. The present research aims at investigating the interference of work, in terms of work load and responsibility, on other life spheres and the interference of family engagements with working life. For this purpose, a sample of 257 workers (129 men and 128 women) filled in a questionnaire. The results show that work and personal spheres affect one another, producing a conflict between the two roles which is higher in the female sample.

### **1. INTRODUZIONE**

La situazione socio-economica odierna, caratterizzata dall'avvicinarsi di alcuni fenomeni quali ad es. l'innovazione tecnologica o la competizione globale, ha spinto le organizzazioni verso nuove forme di gestione caratterizzate da uno spostamento dei vertici decisionali, dalla condivisione delle conoscenze e soprattutto dalla valorizzazione delle persone considerate risorse preziose a disposizione delle organizzazioni. In tal senso, i programmi di conciliazione vita-lavoro devono essere considerati dalle organizzazioni come un'arma strategica nella competizione sul mercato e non come un rallentamento alla normale produzione.

Il work-life balance intende evidenziare e proporre alle organizzazioni soluzioni e strumenti per favorire il benessere degli individui che lavorano al loro interno, puntando alla diminuzione del disagio derivante dall'impossibilità percepita di conciliare il tempo speso nella propria attività lavorativa con quello investito per sé, per la famiglia, per i propri interessi. Un'organizzazione che attui politiche di work life balance prende in considerazione le esigenze del lavoratore e permette a quest'ultimo di gestire il persistere dei due impegni, lavorativi e familiari, cercando di armonizzarli il più possibile in modo da ottenere un clima lavorativo di benessere che permetta il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'impresa.

## **2. LIFE-WORK BALANCE: UNA RASSEGNA PER TIPOLOGIE DI CONTRIBUTO**

Alcuni tra i pionieri negli studi su *work-life balance* (Pleck 1977; Kopelman, Greenhaus & Connolly 1983; Cooke, Rousseau 1984), definiscono la relazione tra famiglia e lavoro come un costrutto unidimensionale, destinato però, già dai primi anni '90, a colorirsi di diverse sfaccettature e dimensioni (Frone, Russell & Cooper 1992; Williams, Alliger 1994).

Pleck, nello specifico, ha dato l'avvio ad una serie di riflessioni, lungo tutti gli anni '80, sull'influenza di alcune caratteristiche del lavoro sul conflitto lavoro-famiglia. Molto famosi e citati i suoi studi, in collaborazione con Staines (1986), sui turni di lavoro, con orari non-standard, considerati predittori di un più alto conflitto tra famiglia e lavoro.

Gli anni '90 sono caratterizzati da due oggetti di ricerca tra loro fortemente correlati: da un lato le già citate correlazioni tra i conflitti interruolo e lo stato di salute psicofisica e dall'altro le tematiche sulla responsabilità sociale e l'etica delle organizzazioni; ovvero sui correttivi che le stesse organizzazioni possono o potrebbero implementare per evitare i conflitti tra lavoro e famiglia (Cortini 2006).

A partire dagli anni 2000, c'è stata una vera e propria esplosione di ricerche su tali tematiche, tanto che risulta difficile passare in rassegna uno ad uno ciascun contributo. Piuttosto si preferisce adottare la classificazione dei lavori, suggerita da Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux e Brinley (2005),

partendo dall'individuazione del focus specifico di ciascuno studio in termini di metodologia della ricerca, natura prevalente del rapporto tra vita lavorativa e vita extra lavorativa che ne emerge (che può essere sia positivo, che negativo, o inesistente), tipo di direzione (se sia il lavoro che influenza la famiglia e/o viceversa) e categorie di predittori e mediatori della relazione.

Quello che indubbiamente colpisce riguardo al focus, è la natura degli studi, la cui grande maggioranza è dedicata alla verifica di ipotesi specifiche. Questo colpisce perché l'esigua quantità degli studi dalla natura esplorativa ci suggerisce, in linea di massima, un approccio prescrittivo-normativo rispetto ai dati raccolti. Fino alla fine degli anni '90, inoltre, sono pochi gli studi dalla metodologia qualitativa ed etnometodologica nella sua essenza; e, dunque, piuttosto che far parlare i dati, o meglio far parlare i soggetti, rispetto ai vissuti di ruolo ed ai conflitti tra gli ambiti domestico e professionale, si preferisce somministrare questionari e scale dedicate, che tuttavia, talvolta, rischiano di riflettere le idee sulla conciliazione presenti nella mente e nei modelli dei ricercatori piuttosto che la reale esperienza dei lavoratori (Cortini 2006).

Una prima facile ma preoccupante rilevazione riguarda il carattere primariamente negativo della relazione tra lavoro e vita familiare, quasi a sottolineare e ribadire l'impossibile conciliazione tra questi due ambiti. Tra i diversi modelli con cui è possibile descrivere tali relazioni, prevale, nella maggioranza dei casi, un approccio pessimista, afferente da un lato al modello del travaso e dall'altro al modello del conflitto (Zedeck, Mosier 1990), per cui i due diversi ambiti si influenzano esclusivamente in termini negativi, ovvero si ostacolano; le ambizioni e le soddisfazioni di carriera ostacolano il normale sviluppo delle relazioni familiari, così come l'equilibrio familiare toglie qualcosa alle ambizioni lavorative, quasi a dire che nella vita bisogna scegliere a quale idolo consacrarsi: se alla famiglia o al lavoro, con importanti conseguenze di natura psicologica, in termini di sensi di colpa, quando si sacrifica la famiglia, ed in termini di frustrazione e di mancata espressione del sé, quando si sacrificano le ambizioni lavorative (Cortini 2006).

Per quanto concerne la direzione dell'interazione, sono sempre maggiori gli studi che ipotizzano un'interazione ed un'influenza reciproca tra lavoro e

famiglia (ad es. Frone et al. 1992; Frone et al. 1997), a dispetto della letteratura fino agli anni '90 che prescriveva massicciamente la sola influenza della famiglia sul lavoro, all'interno di diversi approcci di ricerca che si interrogavano sul tipo di sostegno da fornire alle donne per poter garantire loro il diritto al lavoro.

Interessante notare come la letteratura indagata, tutta di matrice culturale occidentale, enfatizzi la centralità del lavoro come valore a discapito della famiglia considerata un ostacolo. Sarebbe interessante indagare simili rapporti in culture altre, dove la centralità del lavoro è tutt'altro che un presupposto (Gysbers et al. 2001).

Per quanto concerne predittori e mediatori che intervengono nella relazione tra vita lavorativa e vita familiare, la letteratura presenta un insieme enorme di variabili, che vanno dalle caratteristiche della famiglia, quali il numero di figli (Behson 2002; Fox, Dwyer 1999), la presenza o meno di nonni auto-sufficienti in grado di aiutare i figli nell'accudimento dei nipoti (Carlson, Perrewé 1999), la presenza o meno di disabili, ecc., alle caratteristiche demografiche dei singoli lavoratori e del loro partner (età, genere, livello scolastico, luogo di residenza, se urbano o cittadino, etc.), alle caratteristiche del lavoro, proprio e del partner, quali lo stipendio, il tipo di contratto, e l'orario, ed il luogo di lavoro (Ralston 1989), del contesto organizzativo dal quale si dipende e dal quale dipende il partner, quali il clima e la fiducia, la possibilità o meno di avere il supporto dei colleghi e l'appoggio di asili e/o scuole gestite dal contesto organizzativo (Kossek 1990; Kossek, Nichol 1992), il controllo da parte dei dirigenti sulle singole mansioni (Fairweather 1999), dei vissuti e degli atteggiamenti verso il lavoro espressi (commitment, ambizione professionale, soddisfazione), dalla capacità di coping espressa da entrambi i partner, fino ad arrivare alle condizioni generali di salute, sia proprie che del partner, analizzate come predittori ed effetti del conflitto interruolo (Fusilier, Ganster & Mayes 1986; Lundberg, Frankenhaeuser 1999).

Chiudendo questa breve rassegna per tipologie, citiamo una corrente recente degli studi di genere che si interroga su presunte differenze di genere (Eby et al. 2005). È curioso notare la profonda incoerenza di tale letteratura; per alcuni autori (Gutek, Searle & Klepa 1991; Wallace 1999; Behson 2002),

infatti, sono sempre state e continuano ad essere le donne a soffrire di più nel districarsi tra impegni lavorativi ed impegni professionali; per altri (Loscocco 1997; Parasurman, Simmers 2001), viceversa, sarebbero gli uomini, a causa dei nuovi ruoli sociali loro attribuiti, a soffrire maggiormente nella tentata conciliazione tra tempi di lavoro e tempi familiari.

## **2. OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA**

L'obiettivo principale della presente ricerca è quello di mettere in luce l'impatto che il bilanciamento tra vita privata e vita professionale ha sulla gestione del tempo da parte dei lavoratori e di valutare come e se le persone riescono a gestire l'equilibrio vita-lavoro in relazione al proprio tempo e ai propri obiettivi personali, verificando anche l'influenza su tale processo di variabili quali il genere e la tipologia contrattuale.

I partecipanti alla ricerca sono stati reclutati in diverse aziende del sud Italia, un contesto socio-culturale in profonda evoluzione, ma comunque in ritardo rispetto alle nuove politiche di gestione delle risorse umane attente ai temi della conciliazione. In particolare, la ricerca si è concentrata sullo studio incrociato di un campione di dipendenti di tre organizzazioni lavorative private della Provincia di Bari. La prima organizzazione presa in considerazione appartiene al settore sanitario, mentre le altre due appartengono al settore manifatturiero e a quello della distribuzione. Esse hanno tutte base locale o nazionale e non sono filiali di società multinazionali. Per quanto riguarda le dimensioni delle organizzazioni esaminate, l'azienda sanitaria risulta essere la realtà più grande con più di mille dipendenti; le altre due aziende hanno entrambe all'incirca 300 dipendenti.

Il campione complessivo è costituito da 257 lavoratori, 129 uomini e 128 donne, la cui età oscilla tra i 20 ed i 60 anni. I partecipanti sono impiegati con differenti mansioni all'interno delle aziende succitate. Lo strumento di ricerca utilizzato è un questionario strutturato autosomministrato, costituito da domande a risposta singola e da scale di giudizio di tipo Likert a cinque punti. Il questionario si struttura in sette aree: la prima sezione riguarda le informazioni demografiche e di contesto; la seconda parte richiede ai rispondenti informazioni sul lavoro svolto e sul percorso professionale; la terza a-

rea del questionario mira ad indagare il rapporto tra il soggetto e il suo lavoro; la quarta indaga il rapporto tra lavoro e contesto familiare con i relativi impegni; la quinta sezione si interessa al tempo extra lavorativo ed alla sua gestione; la sesta approfondisce gestione del tempo extra lavorativo; la settima parte indaga gli obiettivi e le aspettative dei rispondenti.

Il rapporto tra il soggetto ed il suo lavoro, indagato dalla terza area del questionario, è stato esplorato attraverso l'adattamento di tre differenti strumenti: l'Oldenburg Burn-Out Inventory (Demerouti et al. 2003); il Job Content Questionnaire (Karasek et al. 1998); il questionario Effort Reward Imbalance (Siegrist 2002). Le altre scale di misura sono state costruite ad hoc.

### **3. RISULTATI**

#### **3.1. SITUAZIONE LAVORATIVA**

I risultati indicano che vi è una netta maggioranza di soggetti con contratto a tempo indeterminato (81,3%) rispetto a quelli a tempo determinato (18,7%). L'88,3% di soggetti ha un impiego a tempo pieno e il restante 11,7% part-time. Le altre forme d'impiego non sono presenti. Si è riscontrata una differenza significativa fra uomini e donne per quanto concerne il tipo di impiego: le donne ricoprono maggiormente gli impieghi part-time ( $\chi^2(1, N=257) = 18.46, p < 0.05$ ).

#### **3.2. ANALISI DELLA STRUTTURA LATENTE DEI COSTRUTTI INDAGATI**

L'analisi della struttura latente dell'adattamento dell'*Oldenburg Burn-Out Inventory* ha permesso di individuare due fattori, denominati disimpegno (ad es. Alla lunga tendo a sentirmi sempre più distaccato da questo lavoro) ed esaurimento (ad es. Ci sono giorni in cui mi sento stanco ancor prima di arrivare al lavoro). Il primo fattore spiega il 35,91% ed il secondo il 21,72%.

La seconda scala presa in considerazione è una parte del *Job Content Questionnaire* (JCQ) di Karasek, che prevede una struttura fattoriale a 5 dimensioni: *job demand*, *decision authority*, *skill discretion*, *social relation at work/social support*, *physical load*. L'analisi fattoriale ha estratto tre fattori, che spiegano in totale il 73,51% della varianza.

Il primo fattore, denominato Supporto sociale spiega il 33,22% della varianza (es. Il mio supervisore riesce con successo ad organizzare le persone per farle lavorare bene insieme). Il 22,65 della varianza spiegata dipende dal secondo fattore, *decision authority* (es. Nel mio lavoro ho pochissima libertà di decidere come svolgerlo). Infine, il terzo fattore, *psychological demand*, spiega il 17,64% della varianza ed è costituito da un solo item (es. Il mio ritmo di lavoro è molto frenetico).

Per la scala *Effort Reward Imbalance* (ERI), l'analisi fattoriale per componenti principali ha consentito di estrarre, in concordanza con la letteratura di riferimento, due fattori che spiegano il 52,79% della varianza totale. Il 29,80% della varianza spiegata dipende dall'*over-commitment* (es. Appena mi sveglio la mattina comincio a pensare a problemi di lavoro). Il secondo fattore, denominato ricompensa, spiega il 22,99% della varianza (es. Considerando tutti i miei sforzi e i miei successi, il mio salario è adeguato).

### 3.3. RAPPORTO TRA LA FAMIGLIA E LAVORO

L'analisi della struttura latente della scala utilizzata per esaminare il rapporto famiglia-lavoro ha permesso di estrarre tre fattori che spiegano in totale il 66,96% della varianza. Il primo fattore, denominato "richieste da parte del lavoro", spiega il 23,51% della varianza (es. Il suo lavoro riduce la quantità di tempo che potrebbe trascorrere con la sua famiglia). Il secondo, denominato "richieste da parte della famiglia", spiega il 23,15% della varianza (es. I Suoi familiari non la capiscono realmente). Il terzo fattore, denominato "le non richieste", spiega il 20,28% della varianza (es. Non porta a casa le controversie successe a lavoro).

### 3.4. RAPPORTO TRA STILE DI VITA E TEMPO LIBERO

Per quanto concerne la scala di misura utilizzata per indagare il rapporto tra lo stile di vita dei soggetti ed il tempo libero, l'analisi fattoriale ha permesso di estrarre due fattori, che spiegano in totale il 60,02% della varianza. Il primo fattore, tempo con gli altri, spiega il 31,49% della varianza, mentre il 28,53% della varianza è legato al secondo fattore, rappresentato dal Tempo per sé.

### **3.5. LA GESTIONE DEL TEMPO**

Attraverso l'analisi della sezione del questionario dedicata alla gestione del tempo, si vogliono studiare le dimensioni latenti del costrutto preso in considerazione. L'analisi fattoriale ha permesso di estrarre tre dimensioni. Il primo fattore estratto, rappresentato dalla capacità di gestione del tempo (es. Mi ritengo capace di far fronte, in maniera efficace, agli eventi imprevisti), spiega il 23,57% della varianza; il 17,80% della varianza dipende, invece, dall'inadempimento del lavoro nella gestione del tempo (es. Continuo a lavorare anche fuori dall'orario stabilito). Infine, il terzo fattore, rappresentato dalla pressione dei fattori esterni, spiega il 17,64% della varianza (es. L'inadempimento degli attuali mezzi di comunicazione rende la mia vita stressante)

### **4. GLI OBIETTIVI PERSONALI**

L'analisi fattoriale della scala utilizzata per l'esplorazione degli obiettivi personali ha dato come risultato una sola componente, che spiega il 39,36% della varianza.

### **5. ANALISI DI SECONDO LIVELLO DELLA STRUTTURA LATENTE DEI COSTRUTTI INDAGATI**

Dopo aver salvato come variabili i punteggi ottenuti con le analisi fattoriali delle singole sezioni del questionario, è stata eseguita una ulteriore elaborazione: un'analisi fattoriale di secondo livello, diretta a studiare se le variabili ricavate dalle analisi fattoriali fossero raggruppabili in ulteriori componenti. Da una prima analisi fattoriale per componenti principali è stata scartata la dimensione Tempo. La tabella 1 della matrice dei componenti ruotata mostra sei fattori, che spiegano il 74,90% della varianza. Il 17,59% della varianza spiegata dipende dalla gestione del compito; il 14,71% della varianza è legato alle pressioni contingenti. Il terzo fattore estratto, *job demand*, spiega il 14,25% della varianza. Il quarto fattore, rappresentato dall'Eccessivo carico di lavoro, spiega il 12,44% della varianza. L'8,34% della varianza spiegata dipende dal quinto fattore estratto, Situazione personale ed il sesto fattore, rappresentato dal Tempo per sé, risulta il meno esplicativo, poiché spiega solo il 7,56% della varianza. Tali fattori rappresentano



in modo adeguato il costrutto latente circa la dimensione del rapporto tra il soggetto e il bilanciamento tra vita privata e vita professionale, in quanto prendono in considerazione ambiti di vita privata e lavorativa con i quali i soggetti si rapportano quotidianamente.

**Tab. 1: Matrice dei componenti ruotata relativa all'analisi fattoriale di secondo livello**

	Gestione del compito	Pressioni contingenti	Job de- mand	Eccessivo carico di lavoro	Situazione personale	Tempo per sé
capacità di gestione del tempo	,892	,097	-,052	-,280	-,035	- ,044
supporto sociale	,887	,092	-,040	-,290	-,007	- ,039
Obiettivi	,726	-,032	,063	,114	,138	,09 8
Disimpegno	,666	-,205	,216	,159	,246	,07 2
Pressione dei fattori esterni	,037	,909	-,027	,306	-,035	,03 9
Decision Authority	,054	,903	-,034	,320	-,076	,03 2
Richieste della famiglia	-,152	,590	,075	-,143	,226	- ,440
invadenza del lavoro nella gestione del tempo	,069	-,006	,980	,077	,031	,00 1
Psychological de- mand	,052	,003	,980	,073	,054	,00 6
Richieste del lavoro	-,097	,145	,104	,811	-,082	,03 9
Overcommitment	-,122	,292	,249	,649	-,023	- ,077
Esaurimento	,000	,176	-,281	,577	,091	- ,379
Renard	,147	,101	,042	-,093	,738	- ,028
non richieste	,048	-,090	,018	,039	,729	,09 4
Attività tempo per sé	,027	,016	-,006	-,124	,128	,87 1

## 6. DIFFERENZE TRA GRUPPI DI SOGGETTI

Sulla base delle aggregazioni emerse dell'analisi fattoriale di secondo livello, le dimensioni emerse sono state indagate in relazione alle caratteristiche socio-anagrafiche dei soggetti e al modo in cui hanno risposto alle domande del questionario.

È stato effettuato un confronto t-test tra i gruppi considerando come variabile dipendente ogni singolo fattore ricavato dall'analisi fattoriale di secondo livello e come variabile indipendente quella che distingue i gruppi con due livelli: tempo pieno e part-time.

Si è riscontrata una differenza significativa inerente al tipo di impiego (tempo pieno-part-time) rispetto all'eccessivo carico di lavoro ( $t \text{ test}(34)=2.40$ ;  $p=0.02$ ). Osservando le medie, coloro i quali svolgono un tipo di impiego part-time sentono decisamente meno il carico di lavoro rispetto a coloro i quali svolgono il lavoro a tempo pieno. Infatti il part-time può essere considerato una tipologia di impiego che permette al soggetto di staccare dal lavoro ed avere più tempo a disposizione per altre attività di modo che il lavoro non assorba tutte le energie a disposizione.

È stato effettuato anche un confronto t-test considerando come variabile dipendente ogni singolo fattore dell'analisi fattoriale di secondo livello e come variabile indipendente due livelli dello stato civile (coniugato-celibe), in modo da verificare se vi è una differenza significativa tra i coniugati e i nubili o celibi nel far fronte alla gestione dell'equilibrio vita-lavoro. È stata riscontrata una differenza significativa per quanto concerne la dimensione Pressioni contingenti ( $t \text{ test}(165)=3.08$ ;  $p=0.002$ ). I coniugati sentono maggiormente il peso delle pressioni contingenti rispetto ai nubili o celibi, in quanto i coniugati, avendo una famiglia, hanno probabilmente maggiori responsabilità rispetto agli altri su vari ambiti e questo genera maggiore tensione nei confronti della gestione ottimale del tempo.

Vi è un'altra differenza significativa tra soggetti con diverso stato civile nella dimensione Tempo per sé ( $t \text{ test}(110)=4.52$ ;  $p=0.0001$ ). Confrontando le medie, si nota che i coniugati hanno meno tempo per sé rispetto ai nubili o celibi in quanto, probabilmente, le responsabilità familiari sottraggono del tempo che potrebbe essere utilizzato per attività legate al benessere sia mentale che fisico del soggetto.

È stata esplorata anche l'influenza del genere sulle dimensioni individuate attraverso l'analisi fattoriale di secondo grado. Attraverso lo studio del t-test si vuole verificare se vi è una differenza significativa nelle medie delle variabili ricavate dall'analisi fattoriale di secondo livello tra due gruppi di soggetti, uomini e donne.

Dal confronto tra medie è stata riscontrata una differenza significativa tra uomini e donne per quanto riguarda la dimensione denominata Job demand, ossia l'interferenza del lavoro nella gestione del tempo ( $t\text{ test}(254)=2,36$ ;  $p=0.05$ ).

Il lavoro è sentito dalle donne molto frenetico e con ritmi più incalzanti tali da non permettere un corretto equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro. Le donne, infatti, sentono maggiormente l'intromissione delle responsabilità lavorative nella loro vita privata e questo incide sulla qualità del tempo al di fuori del lavoro e sui rapporti interpersonali considerando le pressioni del lavoro un ostacolo verso il raggiungimento della conciliazione vita-lavoro.

Prendendo in considerazione le variabili ottenute dall'analisi fattoriale di secondo livello, si è effettuata anche un'analisi della varianza al fine di determinare se esista una differenza nelle medie dei gruppi di valori in modo da verificare se l'appartenenza ad una diversa classe d'età influisca sulle dimensioni. Le analisi svolte mostrano un effetto significativo della variabile età sulla dimensione Pressioni contingenti e che tale effetto è attribuibile alla differenza tra il gruppo 41-50(B) e il gruppo 20-30(A) ( $F(3)=6,601$ ;  $p=0.05$ ). Il risultato potrebbe essere collegato al fatto che i soggetti più giovani sentono meno le pressioni contingenti, in quanto appena entrati nel mondo del lavoro, rispetto a coloro i quali avendo un'età compresa tra 41-50 anni sono nel pieno della loro carriera lavorativa e quindi sentono maggiormente le tensioni del lavoro.

Inoltre, esiste una differenza significativa tra la variabile età e il tempo per sé e tale effetto è attribuibile alla differenza tra i soggetti aventi un'età compresa tra i 20-30(A) e gli altri tre gruppi(B) avanti un'età superiore ( $F(3)=4,422$ ;  $p=0.05$ ). Il risultato conferma che i soggetti più giovani, non avendo responsabilità familiari, riescono a dedicarsi ad attività di tempo libe-

ro rispetto ai colleghi più anziani che a causa della maggiore età si sentono molto più vincolati dalle proprie responsabilità.

## 7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Dall'analisi dei dati emerge che i soggetti risentono della difficoltà di gestire contemporaneamente le responsabilità che derivano dalla famiglia e quelle che derivano dal lavoro. Tale dato potrebbe essere connesso ad una mancanza da parte delle organizzazioni di politiche *family friendly* a sostegno dei lavoratori e delle loro famiglie. In particolare per quanto riguarda le differenze di genere, anche se sia uomini che donne sono impegnati contemporaneamente in entrambe le sfere della loro vita, i dati rilevano che le donne dimostrano un attaccamento più forte sia nei confronti della famiglia che del lavoro. Infatti, proprio quest'ultime sentono maggiormente rispetto agli uomini, la pressione dei fattori esterni quali le richieste del lavoro o la gestione problematica del tempo pur non rinunciando alle loro responsabilità familiari e alle loro ambizioni di carriera, inoltre sono coloro che hanno un tipo di impiego part-time.

Questo dato conferma la presenza di un cambiamento nella prospettiva lavorativa da parte delle donne all'interno delle famiglie in cui vi sono sempre più madri con una prospettiva di doppia carriera. In particolare, l'analisi dei dati mostra come i soggetti vivrebbero una situazione di stress derivante dall'appartenenza multipla a differenti ruoli e che proprio le responsabilità derivanti da essi provochino nei soggetti situazioni percepite di invadenza delle richieste del lavoro nella sfera privata e nella gestione del tempo.

Per quanto riguarda le differenze demografiche, che in letteratura sono delle variabili che intervengono come predittori nella relazione tra vita lavorativa e vita familiare, è emerso che i soggetti più giovani sentono meno le pressioni imposte dal lavoro rispetto a colleghi più maturi i quali avendo maggiori responsabilità risentono maggiormente dell'influenza del lavoro nella gestione del proprio tempo. Tale risultato può essere spiegato con la condizione dei lavoratori "maturi" più vicini alla pensione o forse maggiormente esperti nella gestione dei tempi di vita e di lavoro.

Un altro dato che emerge è che le organizzazioni prese in considerazione utilizzano tipologie di impiego abbastanza tradizionali tralasciando forme

più flessibili che permetterebbero ai dipendenti maggiore autonomia ed elasticità nel gestire le responsabilità lavorative e familiari. Questo dato suggerisce come ancora oggi nelle piccole aziende si prediligano contratti a tempo indeterminato rispetto ad una maggiore flessibilità del contratto a tempo determinato derivante da un'attenta analisi del mercato. Inoltre le organizzazioni lavorative dovrebbero attivare politiche tese alla gestione della complessità del cambiamento e a una maggiore valutazione delle risorse umane al fine di ottenere benefici sia sul piano sociale che economico. I soggetti dimostrano che gli strumenti di gestione utilizzati dalle loro aziende non riescono a creare un feedback positivo che valorizzi le capacità e le competenze ma piuttosto inducono gli stessi verso un senso di insoddisfazione e malessere generale. Inoltre non si sentono partecipi nelle scelte compiute dalle aziende ritenute sfavorevoli al benessere dei soggetti che vi lavorano.

Tale situazione genera un senso di conflitto che si instaura attraverso i tentativi di bilanciare vita privata e vita professionale e denota quindi una mancanza di efficacia/efficienza delle strutture organizzative prese in considerazione nei confronti dello sviluppo di politiche tese al benessere e alla soddisfazione degli individui (Dex 2003).

In conclusione, ci auguriamo che questa ricerca possa servire in futuro come spunto di riflessione verso una maggiore attenzione alle problematiche di work life balance anche in contesti come quelli del sud Italia, nei quali sarebbe auspicabile che le aziende riflettessero sull'importanza di attuare politiche che permettano una conciliazione tra vita privata e vita professionale al fine di ottenere vantaggi anche sul piano della competitività sul mercato. Tali aziende dovrebbero proiettare i loro obiettivi verso una maggiore competitività puntando soprattutto sul benessere di coloro che vi lavorano e che sono in definitiva la loro risorsa principale. Una soluzione che si potrebbe auspicare potrebbe essere una maggiore attenzione delle organizzazioni lavorative verso un nuovo paradigma di regolazione degli orari profondamente innovativo e flessibile in grado di suggerire modelli alternativi di orari non-standard e "ritagliati" sulle esigenze e disponibilità delle persone con esigenze socio-temporali specifiche (si pensi ai lavoratori-padri, lavoratrici-madri, lavoratori-studenti).

### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BEHSON S.J. (2002), "Coping with family-to-work conflict: the role of informal work accomodation to family", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7: 324-341.
- CARLSON D.S., PERREWE P.L. (1999), "The role of social support in the stressor-strain relationship: an examination of work-family conflict", *Journal of Management*, 25: 513-540.
- COOKE R.A., ROUSSEAU D.M. (1984), "Stress and strain from family roles and work-role expectations", *Journal of Applied Psychology*, 69: 252-260.
- CORTINI M. (2006), *Le produzioni discorsive del telelavoro e la conciliazione dei tempi delle donne*, in F. De Ruggirei, A.C. Pugliese (a cura di), *Futura. Donne e Tecnologie*, Meltemi, Roma.
- COSTA G. (2005), *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- DEMEROUTI E., BAKKER A.B., VARDAKOU I. & KANSAS A. (2003), "The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multi-method analysis", *European Journal of Psychological Assessment*, 9: 12-243.
- DEX S. (2003), *Families and Work in the Twenty-first Century*, The Policy Press, Bristol.
- EBY L.T., CASPER W.J., LOCKWOOD A., BORDEAUX C. & BRINLEY A. (2005), "Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980-2002)", *Journal of Vocational Behavior*, 66: 124-197.
- FAIRWEATHER N.B. (1999), "Surveillance in Employment: the case of teleworking", *Journal of Business Ethics*, 22: 39-49.
- FOX M.L., DWYER D.J. (1999), "An investigation of the effects of time and involvement in the relationship between stressors and work-family conflict", *Journal of Occupational Health Psychology*, 4: 164-174.

- FRONE M.R., RUSSELL M. & COOPER M.L. (1992), "Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface", *Journal of Applied Psychology*, 77: 65-78.
- FRONE M.R., YARDLEY J.K. & MARKEL K.S. (1997), "Developing and testing an integrative model of the work-family interface", *Journal of Vocational Behavior*, 50: 145-167.
- FUSILIER M.R., GANSTER D.C. & MAYES B.T. (1986), "The social support and health relationship: is there a gender difference?", *Journal of Occupational Psychology*, 59: 145-153.
- GUTER B.A., SERALE S. & KLEPA L. (1991), "Rational versus gender role explanations for work - family conflict", *Journal of Applied Psychology*, 7: 560-568.
- GYSBERS N.C., HEPPNER M.J. & JOHNSTON J.A. (2001), *L'Orientamento Professionale. Processi, Questioni, Tecniche*, Giunti, Firenze.
- KARASEK R., BRISSON C., KAWAKAMI N., HOUTMAN I., BONGERS P. & AMICK B. (1998), "The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics", *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4): 322-355.
- KOPELMAN R.E., GREENHAUS J.H. & CONNOLLY T.F. (1983), "A model of work, family, and interrole conflict: a construct validation study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 32: 198-215.
- KOSSEK E.E. (1990), "Diversity in child care assistance needs: employee problems, preferences and work-related outcomes", *Personnel Psychology*, 43: 769-791.
- KOSSEK E.E., NICHOLS V. (1992), "The effects of on-site child care on employee attitudes and performance", *Personnel Psychology*, 45: 485-509.
- LOSCOCO K.A. (1997), "Work-family linkages among self-employed women and men", *Journal of Vocational Behavior*, 50: 204-226.
- LUNDBERG U., FRANKENHAEUSER M. (1999), "Stress and workload of men and women in high-ranking positions", *Journal of Occupational Health Psychology*, 4: 142-151.

- PARASURMAN S., SIMMERS C.A. (2001), "Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study", *Journal of Organizational Behavior*, 22: 551-568.
- J.H. (1977), "The work-family role system", *Social Problems*, 24: 417-427.
- SIEGRIST J (2002), "Effort-reward Imbalance at Work and Health", in P. Perrewé, D. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being*, vol. 2: *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, Elsevier, New York, pp. 261-291.
- RALSTON D.A. (1989), "The benefits of flextime: real or imagined?", *Journal of Organizational Behavior*, 10: 369-373.
- STAINES G.L., PLECK J.H. (1984), "Nonstandard work schedules and family life", *Journal of Applied Psychology*, 69: 515-523.
- WALLACE J.E. (1999), "Work-to-nonwork conflict among married male and female lawyers", *Journal of Organizational Behavior*, 20: 797-816.
- WILLIAMS K., ALLIGER G.M. (1994), "Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents", *Academy of Management Journal*, 37: 837-868.
- ZEDECK S., MOSIER K.L. (1990), "Work in the family and employing organization", *American Psychologist*, 45: 240-251.



## APPUNTI IN ROSA

Carmela Ferrandes

Dipartimento di Lingue Romanze  
Università di Bari

### ABSTRACT

Owing to its combination of red and white, pink is an *ambiguous* colour, since it has two meanings: energy, the passion of the former, and the purity of the latter.

The current paper aims to reconstruct the different interpretations of pink, from the ergonomic to the literary approaches, in order to highlight the recent research data, according to which pink is often assigned to women and, thanks to its capacity to create physical weakness in people, favours individuals' well-being when it is used to paint the walls of hospitals or of places where difficult subjects are sheltered.

Nel celebre sonetto *Voyelles* di Rimbaud, i colori poeticamente associati alle vocali e la cui interpretazione potrebbe costituire un capitolo a sé della critica letteraria, sono quelli fondamentali della cultura europea in una classificazione che prescinda da quella tra colori primari e secondari: nero, bianco, rosso, verde, blu (nell'ordine delle associazioni con le vocali del sonetto) più il giallo, assente, perché il numero delle vocali imponeva il sacrificio di un colore, cosa che avvenne per il giallo, di cui per altro Rimbaud non si preoccupò di evocare espressamente le valenze simboliche in altri componimenti. Non così per il rosa, a cui invece dedicò un blasone, *L'étoile a pleuré rose*, la cui fama e il cui fascino sono forse tutti nell'attacco, quella stella dal pianto rosa la cui immagine è difficile da dimenticare. Ovviamente nelle traduzioni, nel nostro caso in quella italiana, mentre fortunatamente permane il carattere dolce della /s/, si perde la ridondanza della liquida /r/, che in francese è persistente in tutto il primo verso ("L'étoile a pleuré rose au cœur de tes oreilles") e, tra l'altro, rafforza l'accostamento dei suoni con "rosée", la rugiada<sup>1</sup>, riportando trasversalmente il pianto della stella a fenomeni atmo-

sferici più accessibili. Per inciso, nel mito di Aurora, troppo citata dea dalle rose dita, come la vuole Omero, le lacrime da lei versate per la perdita del figlio Memnone, ucciso da Achille durante la guerra di Troia, cadono sulla terra sotto forma di rugiada.

Riporto la traduzione di Ivo Margoni, che tradusse magistralmente Rimbaud negli anni sessanta, adottando per le *Poésies*, che rappresentavano sul piano lessicale e stilistico il lato romantico o parnassiano di Rimbaud, un italiano ottocentesco, augurandosi che non fosse né pedante, né scolastico:

*La stella è pianto rosa*

La stella è pianto rosa nel cuor dei tuoi orecchi,  
L'infinito va bianco dalla nuca ai reni;  
Il mare è stilla rosse alle mamme vermiglie  
E l'Uomo è sangue nero al tuo fianco sovrano.  
(Rimbaud 1964, p. 109)

Dal momento che nella copia di Verlaine la quartina è riportata sul medesimo foglio delle *Voyelles*, si è sempre sottolineata l'analogia esistente fra le due poesie, basata sul cromatismo. La struttura è quella del blasone, componimento in versi a rime bacciate molto diffuso nel Quattrocento e nel Cinquecento, avente per oggetto la rappresentazione, elogiativa o satirica (in questo caso si parlava di "contre-blason"), di persone o cose, generalmente del corpo femminile e delle sue parti. È stato detto che questa è una delle poche poesie di Rimbaud che non faccia oltraggio alla figura femminile (Rimbaud 1964, p. 389): forse perché associamo il rosa alla delicatezza del gentil sesso e alla promessa di un bene futuro?

Qualità a loro volta immaginariamente e letterariamente legate alla giovinezza e quindi, come il fiore che a questi livelli ne condiziona le sorti, il rosa si ammanta della stessa aura discretamente ma tenacemente erotica. Nessuno l'ha detto meglio di Shakespeare in un sonetto, il n. 54, dove colore e profumo del fiore sono trasmutati dalla parola poetica – o meglio distillati, "distils" egli dice con immagine allusiva a una delle fasi fonamen-

tali nella preparazione dei profumi – parola che sola può assicurare l’immortalità all’oggetto d’amore (Shakespeare 1965, pp. 110-111).

Se il rosa quindi individua l’immagine della donna, lo fa a partire da una cifra di leggerezza, di sospensione. Il pianto rosa della stella rimbaldiana avvolge in fondo di quest’atmosfera il corpo femminile e sfumando le asperità fissa il desiderio.

Rosa e letteratura, o il rosa nella letteratura, o ancora la letteratura rosa, che è altra cosa, più modi per ridurre all’essenziale, come avviene nelle espressioni simili più estensive di colore e letteratura, o il colore nella letteratura, una relazione in cui gioca un ruolo fondamentale la soggettività, alla base della percezione dei colori e della pratica letteraria.

La fisica può aiutarci a comprendere i rapporti materia-energia-colore, ma non i valori simbolici che i colori veicolano all’interno di una collettività e che si modificano nel tempo, cioè la componente culturale dei dati cromatici e del loro funzionamento sul piano immaginario e nella concettualizzazione del mondo.

Nell’intreccio di questi elementi, il rosa è un colore senza pace, potrebbe dirsi, nella sua ostinata ricerca di un’identità: fu ritenuto fino all’Ottocento una sfumatura del rosso, un rosso pallido, o una mescolanza di bianco e rosso e ancora i dizionari oscillano tra queste definizioni. In altri termini senza l’esistenza del rosso il rosa – che, come gli altri colori, ha pure le proprie declinazioni: rosa confetto, rosa corallo, rosa salmone, rosa shocking, ecc. – non avrebbe una collocazione. Solo all’inizio dell’età moderna acquista una certa autonomia, perché valorizzato grazie alla scoperta del prezioso legno rosso detto del Brasile, o verzino, anche se in realtà è stato proprio il legno a dare il nome al Brasile, usato come colorante e importato precedentemente con più difficoltà dal Siam.

Un colore difficile da ottenere ancora oggi nelle luminose sfumature che appartengono alla natura e il cui nome nelle lingue occidentali si rifà a quello del fiore, le cui varietà più delicate e primitive sono, per l’appunto, di colore rosa. Il senso figurato di sentimentale, romantico, è relativamente recente e risale agli inizi dell’Ottocento, più antico, invece, quello che lo associa a una visione ottimistica delle cose: “vedere tutto rosa” (la recente

campagna pubblicitaria della *Gazzetta dello Sport* le cui pagine rosa all'origine sono dettate dai costi minori, gioca proprio sulla frase fatta di vedere rosa sfogliando il giornale), "voir la vie en rose", "to see the world through rose-coloured spectacles", "think pink", come volevano i pacifisti degli anni settanta (in inglese l'origine diversa dei due termini converge sullo stesso colore e in sostanza su elementi simbolici affini), "ver la vida color de rosa", "alles durch eine rosenrote Brille sehen, "ta vlapo ola ro-dhina"; d'obbligo infine ricordare la canzone di Edith Piaf. Non esiste invece la stessa espressione nelle lingue slave.

Non si sa bene in quale preciso momento, grosso modo a cavallo dell'Ottocento, quando si consolidano le classificazioni borghesi di comportamenti individuabili grazie a messaggi definiti, il rosa e il celeste diventano elementi di connotazione del sesso femminile e maschile. Vestire nella tenera infanzia e fin da neonati bambine e bambini secondo questa distinzione è stata una pratica interclassista che ancora oggi ha proseliti, le cui radici, secondo Pastoureau (1999, pp. 27-28), affondano nella associazione, risalente alla fine del Medioevo, della figura maschile al blu e di quella femminile al rosso, opposizione per altro funzionante solo se declinata in coppia, dal momento che, sempre secondo Pastoureau, da soli il blu e il rosso non si rapportano ad alcun sesso. Il celeste e il rosa potrebbero allora essere considerati la variante pastello di questi due colori, più vicina al bianco e quindi più igienica, come si addice ai tessuti che devono coprire e difendere la delicata pelle infantile. Più vago, seppur più vicino, il momento in cui il rosa è stato associato all'omosessualità.

In realtà pare che queste preferenze cromatiche siano un'eredità inscritta nei nostri geni. Ha suscitato qualche perplessità la recente ricerca condotta all'università di Newcastle, secondo la quale le nostre antenate preferivano i colori tendenti al rosso e ancor meglio al rosa, indizio sulla pianta della maturità di un frutto pronto ad essere colto, laddove il blu, legato al colore del cielo libero da nubi, si poneva come auspicio dei giorni adatti alla caccia, cui notoriamente erano dediti gli uomini (Hurlbert-Ling 2007).

Sta di fatto che la vicinanza del rosa col rosso ha fatto sì che il rosa abbia poi attraversato i vari campi del femminile, fino a diventare lo stucchevole rosa di Barbie.

Diverso il discorso per quegli ambiti dove la scelta del colore doveva ubbidire a principi ordinatori e facilitare dei processi armonici di integrazione, dall'oggetto-casa inserito in un paesaggio all'oggetto-ninnolo in accordo con l'arredamento, fino alla salvaguardia del benessere dell'individuo nell'ambiente che lo ospita, in altri termini doveva nel senso più ampio applicare principi ergonomici.

Su quest'ultimo punto, strettamente collegato all'influenza dell'ambiente sulla psiche, un terreno privilegiato di verifica sono gli ospedali.

In ambito anglosassone esiste una ricca bibliografia di studi che illustrano gli interni dei luoghi di cura ipotizzando le soluzioni ideali per tipo di malattia ed età dei pazienti. L'uso del rosa è controverso, per lo meno nelle sue tonalità accese, proprio per il suo statuto ambiguo derivante dalla parentela col rosso, colore eccitante e vistoso, tra quelli che l'occhio umano percepisce più velocemente, geneticamente legato alla vista del sangue e quindi avvertito come segnale di pericolo, che nella lista delle associazioni dei colori con le diverse malattie è considerato il corrispettivo delle alterazioni del sangue e delle anemie (Gerber 1988) e che non a caso nell'uso terapeutico ha effetto positivo sui pazienti depressi.

Se c'è indicazione è per il rosa chiaro, a parità con il giallo e il blu e l'albicocca, anch'essi nelle tonalità più chiare, per contraddistinguere gli spazi destinati alle cure intensive (Malkin<sup>11</sup> 1992, p. 293).

Ritroviamo però la componente positiva del rosa collegata all'infanzia in un procedimento adottato negli anni ottanta in California, in un Istituto per minori in libertà vigilata, dove i soggetti più aggressivi e irrequieti messi in una cella dipinta "bubble gum pink" ritrovavano in breve tempo la calma fino ad addormentarsi nell'arco di dieci minuti. È forte in questo caso la componente culturale del condizionamento. Sulla base di tali risultati, molti riformatori in America adottarono il "passive pink" in almeno una stanza, benché nel dibattito che ne conseguì non tutti gli psicologi fossero unanimi su questa semplificazione estrema di problemi comportamentali

complessi. Fu riscontrato infatti che spesso l'assuefazione agli effetti benefici del colore eliminava in breve tempo l'efficacia dell'intervento (Malkin 1992, p. 56).

Luci rosate o color pesca sono invece consigliate nelle stanze da bagno, soprattutto se sono fluorescenti e circondano uno specchio, perché mitigano il colore spento e poco lusinghiero del viso dei malati (si ricordi che gli effetti terapeutici della luce sono potenziati, ma possono essere anche stravolti, dal passaggio attraverso filtri colorati).

Nei campi più diversi, dunque, il rosa attende beneaugurante: l'infanzia e l'adolescenza considerate come un preludio alla piena maturità femminile sono un periodo di auspici felici, l'erotismo ammantato di riservatezza promette il compimento del desiderio, la pacatezza di superfici rosa può ammorbidire il dolore.

Sotto questa luce, che implica anche il senso della misura, non stupisce che un'incisione del 1780, apparsa sul *Recueil général des modes d'habillements des femmes des états de sa majesté le Roi de Sardaigne* di Torino (Levi Pisetzky 2005, I, p. 129), raffiguri la "Madamin de Turin en philosophe" indossando con atteggiamento modesto un grazioso e sobrio abito rosa, pur nel rispetto della moda del tempo (falpalà, pizzi, alta acconciatura con fiori): un curioso omaggio alla ragione dei Lumi, dal momento che la filosofia illuministica ha poca influenza sull'abbigliamento femminile, mentre non sarà così per l'epoca rivoluzionaria.

Il rosa della leggerezza, quello delle locuzioni ottimistiche supporta la "cronaca rosa" e la "letteratura rosa" (ma in questo caso il cromatismo è presente solo in italiano), non necessariamente scritta da donne, soprattutto nei suoi esiti seriali, dove il lettore, elettivamente una lettrice, trova la drammaticità del proprio quotidiano stemperata nella rappresentazione di un società immune da preoccupazioni venali e da sanzioni moralistiche. Come sostiene Michele Rak, il rosa è una letteratura della rassicurazione (Rak 1999, p. 34).

Eppure ci sono scrittrici rosa dal forte impatto etico, come Willy Dias, triestina trapiantata a Genova<sup>III</sup>, la cui prima fama è legata a romanzi rosa, pubblicati da Cappelli, che hanno avuto una grande diffusione fino agli an-

ni cinquanta e in cui amore contrastato, rispettabilità, agiatezza e finanche la guerra non sono involucri stereotipati.

Rosa: un passato difficile, un futuro per molti versi ancora da scrivere. Ricordiamoci che i Greci attribuivano all'Aurora rosea dita perché i suoi raggi a ventaglio precedevano il giorno, qualunque fosse il giorno che seguiva.

#### NOTE

**I.** Sul piano esoterico la rosa e il color rosa costituirebbero un simbolo di rigenerazione e il primo grado di iniziazione ai misteri per la parentela semantica nel latino tra *rosa* e *ros*, rugiada, il cui simbolismo, nelle varie culture, è legato al rinnovamento e alla rinascita [Chevalier, Gheerbrant 1974, II, p. 114].

**II.** Gli studi di Jain Malkin, presidente e fondatrice a San Diego, in California, della Jain Malkin Inc., specializzata nell'architettura degli interni dei luoghi di cura, sono un punto di riferimento nel settore del design unito all'applicazione dei principi ergonomici negli ospedali e in quello degli effetti psicologici dell'ambiente sulla guarigione.

**III.** Pseudonimo di Fortunata Morpurgo Petronio. Giornalista dell'*Unità*, nella sua autobiografia, *Viaggio nel tempo* (1958) ricorda i grandi scrittori conosciuti a Vienna, Gorizia e Trieste, da Kafka a Joyce. A lei si deve la scoperta di Liana Millu, sopravvissuta di Auschwitz, e la pubblicazione del suo libro-testimonianza *Il fumo di Birkenau* (1947).

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- CHEVALIER. J., GHEERBRANT A. (1974), *Dictionnaire des symboles*, 2 vols., Seghers, Paris.
- HURLBERT A., LING Y. (2007), "Biological components of sex differences in color preferences", *Current Biology*, 17(16): R623-R625.
- GERBER R. (1988), *Vibrational Medicine*, Bear & Co., Santa Fe.
- LEVI PISETZKY R. (2005), "Storia del costume in Italia. Il Seicento, il Settecento e l'Ottocento", in *Enciclopedia della moda*, vol. I, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma.
- MALKIN J. (1992), *Hospital interior architecture creating healing environments for special patient populations*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- PASTOUREAU M. (1999), *Dictionnaire des couleurs de notre temps. Symbolique et société*, Bonneton, Paris.

- RAK M. (1999), *Rosa. La letteratura del divertimento amoroso*, Donzelli, Roma.
- RIMBAUD A. (1964), *Œuvres - Opere*, a cura di I. Margoni, Feltrinelli, Milano.
- SHAKESPEARE W. (1965), *Sonetti*, a cura di G. Melchiori, versioni di A. Rossi, G. Melchiori, Einaudi, Torino.



## **LE RAPPRESENTAZIONI DELLE PROBLEMATICHE LAVORATIVE DELLE DONNE NELL'OTTICA DI FUNZIONARI E OPERATORI DEI CENTRI PER L'IMPIEGO: UN PERCORSO DI LETTURA E RIQUALIFICAZIONE DEI SERVIZI**

Laura Frattini, Mara Manetti, Anna Zunino

Dipartimento di Scienze Antropologiche  
Università di Genova

### **ABSTRACT**

Employment centres orient persons to a specific professional situation; however, when we talk about women over 40 or in a state of temporary psychosocial disease (Castel 2000), the focus is on constructing the right fit between services and people.

The research took place in the Employment Centres of Genoa Province and was based on Focus Groups and Interviews with qualified witnesses and service administrators. Qualitative data was elaborated and analysed with Grounded Theory Model (Glaser, Strauss 1967), using the software package Qsr NUD\*IST. The group discussion was planned and guided with the following areas of interest: women's difficulties analysis; work's meaning and values; the relationship between personal identity and work; work motivations; relation between future prospects and work; women's personal and social resources; management strategies of difficulties; measurement of Genoa Province Services function; outcomes of professional careers.

The thematic areas emerging emphasize how job loss and the need to find a new job are also related to psychological and relational problems. The research produced a heuristic model that analysed and verified the organizational context. Services administrators and operator's viewpoints offer a global vision for reflecting and focusing on the demands of customers who require a job but need support, not only in terms of information but also training.

## 1. LA PERDITA E LA MANCANZA DEL LAVORO: CONDIZIONI INDIVIDUALI E DI CONTESTO.

La perdita e la mancanza di lavoro rappresentano eventi carichi di notevole complessità, interpretabili come *transizioni psicosociali* difficili o non riuscite del più ampio processo di socializzazione adulta e lavorativa (Sarchielli, Novara 1996). Gli studi sulla socializzazione adulta e lavorativa prendono in considerazione i molteplici momenti di cambiamento che caratterizzano l'esperienza personale e sociale di un individuo in rapporto ad alcuni momenti cruciali della vita e alle differenti richieste ambientali (Elder 1975).

Le transizioni legate alla perdita e alla mancanza di lavoro sono “cambiamenti dello spazio di vita che hanno effetti durevoli, che sono determinati in un lasso di tempo breve, che scuotono in modo determinante la rappresentazione della realtà e che richiedono un forte impegno da parte della persona per conservare condizioni di vita accettabili” (Parkes 1971, p. 103). Restare senza lavoro si configura come esperienza destrutturante, messa in discussione dell'ordinamento temporale precedente, perdita dei punti di riferimento che organizzavano la quotidianità. La difficoltà di programmazione e finalizzazione delle attività quotidiane negli individui privi di impiego, appare significativamente correlata con numerosi indicatori di disagio psicologico, che possono contribuire a creare sentimenti di inferiorità (Ensel, Lin 1991), provocando un potenziale deterioramento del benessere psicologico (Virtanen, Liukkonen, Vahtera, Kivimäki & Koskenvuo 2003). Inoltre, la perdita di lavoro sembra incidere profondamente sul sé e l'identità, con compromissione del senso di auto-efficacia personale (Bandura 1997) e diminuzione della autostima, della sicurezza di sé e del proprio valore (Shamir 1986).

Tra le molteplici conseguenze negative della disoccupazione, a livello personale e sociale, si registrano ricadute ed effetti destrutturanti sulla percezione che le persone hanno riguardo alla percezione del tempo e del contesto di vita. Da un lato, il legame fra tempo e lavoro appare inscindibile, tanto che attraverso lo studio dell'organizzazione sociale del tempo di vita e di lavoro sarebbe possibile analizzare l'evoluzione storica e sociologica delle

forme di lavoro e di socializzazione con i propri contesti di vita e lavorativi; dall'altro l'interesse della prospettiva psicosociale risiede nell'esigenza di approfondire l'esperienza e la percezione temporale da un punto di vista soggettivo (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel 1971).

L'ipotesi di estrema variabilità dell'esperienza legata alla percezione e al contesto fra le persone che non hanno o hanno perso un lavoro sembra fornire supporto ai modelli interpretativi che pongono l'accento sulle capacità individuali di dare risposta e attivare risorse e strategie comportamentali autonome per affrontare una situazione problematica (*coping*) (Warr 1987). Da un lato, è plausibile che la perdita e la mancanza di lavoro comporti per una persona una riduzione delle richieste da parte del contesto e del proprio ruolo sociale, fattori che solitamente costituiscono un significativo elemento di organizzazione temporale. Dall'altro lato, è possibile ritenere che ogni persona possieda, in misura variabile, risorse personali e sociali che permettano di riorientare i propri fini, impegnarsi in nuove attività significative e in nuovi progetti e strutturare in modo propositivo il proprio tempo.

## **2. RISORSE INDIVIDUALI, FAMILIARI, SOCIALI E DI CONTESTO NELLA SITUAZIONE DI DISOCCUPAZIONE**

Le risorse sono costituite da caratteristiche personali degli individui, dall'ambiente sociale e dalle risorse fisiche ambientali (ad esempio la *privacy*) che consentono loro di rispondere a stressori esterni.

Il concetto di "resilienza" rappresenta un'importante risorsa individuale e viene definito in tali termini da Grotberg (1996): "la resilienza corrisponderebbe alla capacità umana di affrontare le avversità della vita, superarle e uscirne rinforzato o, addirittura, trasformato". E ancora, "la resilienza consiste nelle abilità di un individuo di recuperare o saltare oltre l'evento stressante" (Sheridan, Radmacher 1998). La resilienza non corrisponde semplicemente alla capacità di resistere alle difficoltà proteggendo il proprio io da circostanze problematiche, ma rappresenta una possibilità di reagire positivamente a scapito delle difficoltà favorendo la costruzione di percorsi positivi utilizzando la forza interiore propria degli essere umani. Durante una situazione di crisi, quale può essere la perdita del lavoro, è necessario attivare fattori in-

terni ed esterni che possano aiutare un individuo a diventare meno vulnerabile e ad impedire che la crisi aumenti di proporzione, in principio, e dopo superarla, in modo che il soggetto possa affrontare una ristrutturazione del sistema, possa uscirne rinforzato e possa trasformare tale situazione critica in un elemento utile al cambiamento e alla crescita positiva.

Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, De Longis e Gruen (1986) definiscono le strategie di *coping* come: “gli sforzi, costantemente in cambiamento, cognitivi e comportamentali di una persona utilizzati per affrontare specifiche domande interne o esterne che vengono valutate come pesanti o superiori alle risorse dell’individuo stesso”.

Gli stili di “coping” possono essere classificati come strategie interne che comportano una valutazione passiva (i problemi si risolveranno da soli nel tempo) e *reframing* (ristrutturanti) avere un *adjust* attitudinale (pertinente) per vivere in maniera costruttiva le situazioni. Mentre le strategie esterne includono il supporto sociale e quindi l’abilità di usare risorse familiari, extra-familiari e sociali, supporto spirituale, facendo quindi uso di interpretazione spirituale e riferimento a una visione religiosa e supporto formale, uso di risorse professionali e di comunità.

L’influenza del contesto familiare sulla propensione al lavoro per le donne assume oggi forme maggiormente complesse e differenziate rispetto al passato, quando il lavoro era considerato, nell’arco della vita di una donna, come fase di transizione verso il raggiungimento degli obiettivi considerati principali, quali matrimonio e nascita dei figli. Ora, il matrimonio non determina necessariamente l’abbandono del mercato del lavoro e sono sempre più le donne che, pur non partecipando attivamente, non escludono la possibilità di lavorare secondo determinate condizioni. In questo contesto, riveste un particolare interesse l’analisi delle modalità di partecipazione delle donne al mercato del lavoro in relazione alle diverse tipologie familiari. La relazione tra contesto familiare e partecipazione al lavoro denota l’importante ruolo dell’investimento in attività di formazione professionale. I colleghi di lavoro possono essere considerati una risorsa fondamentale in quanto rappresentano un’importante rete di relazioni e supporto sociale capace di produrre benefici sulla salute delle persone (Godin, Kittel 2004). Al contrario lo stato di disoc-

cupazione può esporre gli individui allo stigma sociale all'isolamento e può condurre ad una riduzione di benefici in generale per la persona (Beland, Birch & Stoddart 2002). Una prospettiva di riduzione e prevenzione dello stress e della mancanza di lavoro, non può essere trattata solamente a livello individuale, ma dovrebbe essere inclusa in una progettazione di interventi più specifica a livello di politiche sociali ed economiche (Godin, Kittel 2004).

### 3. METODOLOGIA DELLA RICERCA E CAMPIONE

La ricerca si è avvalsa di strumenti di analisi di tipo qualitativo ottenuti dai *Focus Group* e dalle Interviste semistrutturate ai Responsabili della Provincia di Genova al fine di individuare nuove modalità organizzative che permettano agli operatori di avvicinarsi alle esigenze dell'utenza, migliorando l'offerta delle attività stabilite.

L'analisi qualitativa delle interviste si realizza attraverso tre fasi distinte:

- creazione di un sistema di documenti;
- codifica ed indicizzazione dei testi in categorie (nodi);
- analisi delle relazioni tra categorie (nodi).

La metodologia dei Focus Group è costituita da "un gruppo di discussione che indaga una specifica area di interesse e si distinguono dalle interviste di gruppo per l'uso esplicito dell'interazione di gruppo per generare dati di interesse per il ricercatore" (Barbour, Kitzinger 1999, p. 4). I temi delle interviste e la discussione di gruppo sono stati pianificati toccando le seguenti aree di interesse:

- analisi delle difficoltà esperite dalle donne;
- significati e valori attribuiti al lavoro;
- rapporto fra identità personale e lavoro;
- motivazioni al lavoro (intrinseche versus estrinseche);
- relazione fra prospettiva temporale futura e lavoro;
- risorse personali e sociali su cui le donne fanno affidamento;
- strategie di gestione delle difficoltà;
- valutazione della funzione dei Servizi della Provincia di Genova;
- esiti dei percorsi tipo delle donne in difficoltà.

Sono state realizzate n. 8 Interviste semistrutturate a Responsabili e funzionari dei Centri per l'Impiego della Provincia di Genova. Sono stati condotti n. 2 *Focus Group* con un gruppo di n. 12 operatori della Provincia di Genova (operatori di pari opportunità, orientatori, mediatori culturali, formatori).

I dati ottenuti sono stati analizzati secondo il Modello della *Grounded Theory*, tramite il pacchetto software Qsr NUD\*IST (*Non-Numerical Unstructured Data\*Indexing Searching and Theorizing*), versione 4.0.

#### **4. I RISULTATI DELLE INTERVISTE AI RESPONSABILI E DEI FOCUS GROUP CON GLI OPERATORI**

La lettura che gli operatori offrono del problema delle donne over 40 in cerca di lavoro evidenzia tutta la complessità del problema. Tutti i nodi, compresi nel set di questa area tematica, sottolineano come il problema della perdita e la necessità di trovare lavoro sia da connettersi, oltre al fatto di non poter mettere in campo competenze specifiche, anche a problemi personali di tipo relazionale e psicologico. Questo è un filo rosso che lega tutte le interviste, a prescindere dal ruolo svolto dall'operatore nell'ambito del servizio. Nonostante le differenze di ruolo e di prospettiva, questo problema sembra emergere a tutto campo, tanto da modificare lo scenario di intervento.

I contenuti delle interviste ai Responsabili e dei *focus group* con gli operatori sono stati elaborati individuando una serie di nodi tematici, che sono stati accorpati in quattro grandi macroaree:

- Problemi e difficoltà delle donne nella percezione dei Responsabili e degli operatori/operatrici.
- Organizzazione dei Servizi e la percezione delle problematiche organizzative.
- Situazione e rapporto con il mercato del lavoro.
- Relazione della donna con il lavoro.

Le difficoltà esperite dalle donne, secondo l'opinione degli operatori, sono legate in prima istanza a problemi di contesto: difficoltà, disagi personali, sociali e professionali. A volte molte persone faticano a prefigurare per sé lavori adeguati al proprio livello di competenza:

Sicuramente, per esempio, nel corso che abbiamo adesso, ci sono delle professionalità molto basse e delle aspettative altissime, con persone che dicono: “Ma io non andrò mai a lavare i piatti. Io se sono qui voglio questo posto, che il mio inserimento sia come segretaria in ufficio”. Non essendo su un piano di realtà, cioè non prendendo coscienza del fatto che nel mercato del lavoro oggi hai bisogno di competenze che siano spendibili e che queste non le hai.

Le difficoltà personali sono un nodo fondamentale del problema: le donne che cercano lavoro si presentano ai Servizi gravate da preoccupazioni organizzative (legate prevalentemente alla necessità di cura per i figli, la famiglia, gli anziani a carico). La ricerca di supporto nel proprio ambito privato di vita spesso non funziona, per cui i Servizi che si occupano di inserimento professionale si trovano di fronte ad una domanda spuria, impropria. Le persone chiedono di poter trovare un lavoro, ma anche di stabilire contatti significativi e, in qualche caso, rapporti amicali.

Quando, invece, parliamo di multiproblematicità [...]. È proprio forse il fatto che anche la costruzione dell'identità risulta problematica [...]. Forse per certe persone è proprio difficile, oppure il punto debole è che loro non riescono a darsi un'identità. Quando parliamo di nebulosità relativamente all'identità, significa che in alcune situazioni non riescono a mettere dei punti fermi. È tutto sempre vissuto in maniera precaria.

Le competenze psicologiche e relazionali della persona sono basilari per creare investimenti emotivi, culturali e di apprendimento e per riuscire a portare a termine un compito lavorativo.

Quando la persona ha un basso livello di autostima e mostra difficoltà ad esprimere la propria competenza ed efficacia, può anche avere abilità (*skills*) di tipo professionale, ma può non riuscire ad esprimerle, perché questa difficoltà è *invalidante* e non permette un'adeguata manifestazione di sé.

Un'altra cosa che ho notato, soprattutto quest'anno, è che hanno una bassissima autostima. Perché: “Ma ce la farò?”. Ma anche per le pulizie, voglio

dire: “Ma ce la farò? Ma sono in grado? Ma mi accetteranno [...]”. E questa è una cosa che mi chiedono anche le signore che seguo io: “Ma sai a me hanno detto che vado bene, poi magari me lo dicono per incoraggiarmi, poi invece non va bene”.

Quando i problemi, considerati precedentemente, sconfinano dall’ambito specifico di relazione interferendo con aspetti di organizzazione, la possibilità di inserimento lavorativo diventa labile o si estingue del tutto.

Queste donne in età hanno figli e non ci sono contratti agevolati, quindi, non è facilissimo, perché le donne di una certa età hanno già alle spalle una famiglia con più esigenze. Magari hanno i bambini che devono essere accompagnati o presi da scuola, e riuscire a fare anche un orario standard diventa un problema.

La capacità di mettere in atto strategie di *coping* adeguate (Lazarus, Folkman 1984) è uno degli elementi di competenza nella relazione. Alcune persone, forse a seguito dei lunghi periodi di frustrazione, dimostrano difficoltà nell’attivare relazioni competenti, sia durante lo stage sia durante il percorso di inserimento lavorativo. Un’adeguata condotta relazionale facilita, come è ovvio, l’approccio con le persone e il lavoro di gruppo. Tuttavia, alcune donne manifestano, nei confronti degli altri, uno stile di rapporto “indurito” ed un atteggiamento che esprime perdita di speranza (*helplessness*).

Sono donne di molte pretese, pretendono che noi le si aiuti a risolvere la loro situazione, senza mettersi in gioco rispetto all’obiettivo che dicono di avere. Per esempio, tutte le strategie che queste persone hanno messo in campo erano: “Va bene, devo fare queste ore di volontariato, tanto non servono a nulla, le faccio perché comunque faccio del bene anche agli altri, però questo non mi servirà a nient’altro”.

L’organizzazione dei Servizi rivolti alla formazione e all’inserimento professionale deve, necessariamente, fare i conti con gli aspetti legali che regolano il problema, con il mercato del lavoro e con le diverse tipologie di utenza. L’impostazione dei corsi richiede che questi elementi vengano tenuti in considerazione nella organizzazione dello scenario complessivo del pro-



getto. Il ruolo degli operatori assume, quindi, una valenza cruciale perché media tra istanze diverse e raccorda problemi che, talvolta, possono apparire divergenti. La legislazione, *in primis*, propone contraddizioni evidenti che possono aumentare la complessità delle situazioni già caratterizzate da una certa precarietà. Tale instabilità può avere effetti di aggravio sull'utenza disaggiata, che non potrà ricorrere a nessuna altra forma di supporto per poter bilanciare l'insicurezza lavorativa.

La riforma del lavoro, che presto sarà un fatto, e non solo più una cosa scritta sulla carta, sarà disastrosa per queste persone, perché sono previsti una quantità di contratti di lavoro. Io ho partecipato a un convegno in cui c'era una sorta di spiegazione di questa nuova situazione e c'era un docente universitario che diceva, testuali parole: "Ci sono dei contratti nella riforma che vengono definiti contratti di lavoro e non sono neanche contratti, perché non c'è un oggetto". Manca l'oggetto della prestazione.

Quando si parla di mercato del lavoro, per un *target* specifico come quello delle donne over 40 in situazione di temporaneo disagio, è necessario pensare ad un mercato di nicchia dove le competenze possano essere spese per offerte non generiche. La fatica degli operatori si sposta, allora, sulla individuazione di ambiti specifici per determinare una corrispondenza precisa tra competenze professionali e ambiti lavorativi.

Il problema che si pone agli operatori è duplice: predisporre corsi organizzati per un *target* specifico di persone e, quando l'accesso non è selezionato, cercare di far sì che la coesistenza di soggetti con esigenze e problemi diversi sia possibile, senza inficiare il progetto e l'obiettivo.

L'80% di queste persone non ha un curriculum, perché il problema è che non ha niente da scrivere nel curriculum e, se ci deve scrivere delle cose, sarebbe comunque meglio che non ce le scrivesse, perché sarebbero assolutamente controproducenti. Quindi il problema è che queste persone appartengono ad una fascia debole.

Gli operatori evidenziano come gli interventi siano, e debbano essere, predisposti secondo logiche che superano il percorso di formazione e inserimento *tout court*. Quest'area di lavoro comprende azioni che supportano le donne in aspetti specifici dell'organizzazione delle situazioni. Il compito che

gli operatori ritengono dovrebbe costituire parte integrante del ruolo dei Servizi è quello di “accompagnamento” dell’utenza nel percorso di inserimento lavorativo, compito che spesso si delinea come intervento di sostegno per situazioni di difficoltà che vanno oltre la dimensione lavorativa *tout court* e che investe anche l’area personale e relazionale.

Quindi, c’è anche tutto questo passaggio per cui poi al centro per l’impiego arrivano. Non so quante volte voi le vediate, però, come dicevo prima, a volte delle cose escono fuori dopo ore di colloqui, di incontri, di chiarimenti. Questo è il nodo che noi dovremmo sciogliere, secondo me, poi, sul piano delle risposte.

Gli esiti dei percorsi sono valutati secondo alcuni criteri fondamentali: possibilità/capacità di attivare una relazione e definire un contratto; inserimento lavorativo vero e proprio; sviluppo di strategie di *coping* pertinenti. Anche se non è stato il Servizio a “risolvere”, in senso stretto, il problema, la persona ha imparato alcune competenze ed è stata in grado di muoversi autonomamente nel mercato del lavoro conseguendo il suo obiettivo.

Dunque, l’aspetto fondamentale è sempre quello del contratto per non arrivare a, come dire, un reciproco fallimento; quello del contratto, nel senso di definire proprio chiaramente che cosa una persona può fare per sé e cosa noi possiamo fare per aiutarla in questo percorso che lei fa per sé.

Gli operatori, all’interno della propria attività, considerano attentamente il ruolo svolto ed i problemi professionali emergenti. Tali dimensioni sono strettamente interconnesse e implicano considerazioni sulle attese e sui limiti che essi si devono imporre per mantenere un *setting* professionale “pulito” che non sconfini in una forma di familiarizzazione. Un forte coinvolgimento professionale e personale delinea il ruolo che gli operatori ritagliano per sé in rapporto all’utenza: sostegno al percorso, sollecitazione dell’autonomia, attenzione alla individualità, fiducia nelle capacità delle donne.

A questa fascia non siamo ancora riusciti a dare una risposta, proprio perché ci sono queste difficoltà. Come istituzione avremmo la possibilità di fare degli investimenti forti su questa cosa e purtroppo i limiti dei bilanci sono tanti. Le risposte che possiamo dare istituzionalmente sono quelle che devo-

no stare dentro a quei limiti, a quei parametri, e risulta perciò difficile andare incontro a queste esigenze.

La prospettiva del mercato del lavoro e del committente è un aspetto da cui non si può prescindere nell'organizzare una situazione di corrispondenza (*fit*) tra le necessità di chi offre lavoro e i bisogni delle donne. In questo percorso il mercato non è attento e nemmeno consapevole delle risorse delle persone *over 40*. Fatte salve le condizioni problematiche che segnano una certa fascia di utenza, altri gruppi di donne si connotano, invece, per la capacità di assumersi responsabilità e di portare a termine i propri compiti. Questa è una caratteristica da valorizzare, sottaciuta o non riconosciuta da quei datori di lavoro che utilizzano gli *stage* o i tirocini per avere a disposizione manodopera a basso prezzo.

Gli operatori sembrano rilevare una fragilità di fondo del legame tra le donne e il lavoro: nel processo di costruzione della loro identità, alcune non sono riuscite o non hanno potuto inserire la dimensione lavorativa. L'immagine di sé non trova tra i suoi aspetti costitutivi l'identità lavorativa o, al più, connette questa dimensione con un'idea di precarietà che non sostiene un percorso di scelte forti e definite.

Il dover far fronte al quotidiano, all'esigenza di rispondere alle necessità primarie, in alcuni casi estreme, perché comunque la cosa assurda è che alcune di loro non erano seguite neanche dai Servizi sociali, perché comunque è un tipo di disagio che non è ancora riconosciuto [...] non si riconoscevano neanche la necessità di avere bisogno di aiuto.

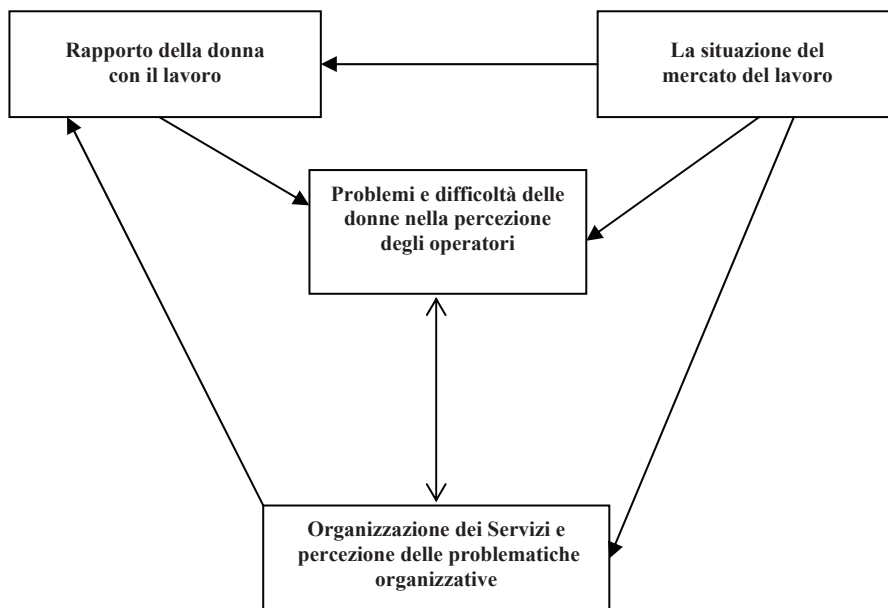
Spesso manca una prospettiva temporale futura che permetterebbe alle donne una progettazione non solo lavorativa ma anche di vita, all'interno di una dimensione temporale che va oltre le emergenze del presente.

Si è proceduto, quindi, alla costruzione di un modello teorico di tipo euristico, basato sulle analisi *computer assisted* (qsr NUD\*IST VIVO) delle interviste semistrutturate ai Responsabili e dei *focus group* con gli operatori/operatrici, presentato nella Figura 1.

I risultati emersi dal confronto il punto di vista dei responsabili e degli operatori dei Servizi ha rappresentato una visione d'insieme, globale delle difficoltà e dei bisogni esperiti dalle donne in cerca di occupazione e delle opportunità offerte dai Servizi

L'elaborazione delle interviste ai Responsabili dei Servizi e agli operatori evidenzia gli ordini di difficoltà che le donne incontrano nel processo di inserimento lavorativo e tale punto di vista si amplia nel considerare le tappe di evoluzione o cristallizzazione del problema.

**Fig. 1: Modello euristico dei processi di elaborazione della perdita del lavoro.  
Il punto di vista dei Responsabili e degli operatori/operatrici.**



La visione “dal campo” dei Responsabili dei Servizi e degli operatori, per molti aspetti di quella delle donne cui sono rivolti gli interventi, offre tuttavia un ricco ventaglio di problemi ed aree su cui riflettere e pone, soprattutto,

l'accento sulle domande spurie e improprie formulate dagli utenti, che chiedono lavoro ma necessitano anche di sostegno, non solo informativo e formativo.

I dati ottenuti dalla ricerca, focalizzata sulle percezioni dei Responsabili dei Servizi e degli operatori, hanno consentito di individuare un quadro completo ed articolato delle valutazioni emerse rispetto alle problematiche salienti. Questo aspetto è particolarmente prezioso perché va a configurare uno scenario completo e della situazione e delle possibili evoluzioni culturali e organizzative del settore.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BANDURA A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, Freeman W.H. & Company, New York, NY.; trad. it. (2000), *Autoefficacia: Teoria e Applicazioni*, Erickson, Trento.
- BARBOUR R.S., KITZINGER J. (1999), *Introduction: The challenge and promise of focus groups*, in R.S. Barbour, J. Kitzinger (Eds.), *Developing focus group research: Politics, theory and practice*, Sage, London.
- BELAND F., BIRCH S. & STODDART G. (2002), "Unemployment and health: Contextual-level influences on the production of health in populations", *Social Science & Medicine*, 55(11): 2033-2052.
- CASTEL R. (2000), "La sociologie et la réponse à la «demande sociale»", *Sociologie du Travail*, 42(2): 281-287.
- ELDER G.H. (1975), "Age differentiation and life course", *Annual Review of Sociology*, 1: 165-190.
- ENSEL W.M., LIN N. (1991), "The life stress paradigm and Psychological distress", *Journal of Health and Social Behavior*, 32(4): 321-426.
- FOLKMAN S., LAZARUS S.R., DUNKEL-SCHETTER C., DELONGIS A. & GRUEN R.J. (1986), "Dynamic of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 992-1003.
- GLASER B.G., STRAUSS A.I. (1967), *The discovery of Grounded Theory*, Aldine, New York, NY.

- GODIN I., KITTEL F. (2004), "Differential economic stability and psychosocial stress at work: associations with psychosomatic complaints and absenteeism", *Social Science & Medicine*, 58: 1543-1553.
- GROTEBERG E. (1996), "The International Resilience Research Project", in R. Roswith (Ed.), *Psychologists facing the challenge of a global culture with human rights and mental health*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- JAHODA M., LAZARSFELD P.F. & ZEISEL H. (1971), *Marienthal: The sociology of an unemployed community*; trad. it.(1986), *I disoccupati di Marienthal*, Lavoro, Roma.
- LAZARUS R.S., FOLKMAN S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York.
- PARKES C.M. (1971), "Psycho-social transitions: A field of study", *Social Science and Medicine*, 5: 101-115.
- SARCHIELLI G., NOVARA F. (1996), *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- SHAMIR B. (1986). "Self Esteem and the Psychological Impact of Unemployment", *Social Psychology Quarterly*, 49(1): 61-72.
- SHERIDAN C.L., RADMACHER S.A. (1998), "The Personal Style Inventory: A measure of stress resiliency", in C.P. Zalaquett, R.J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A Book of Resources*, vol. 2, Scarecrow/University Press, Lanham, MD.
- VIRTANEN P., LIUKKONEN V., VAHTERA J., KIVIMAKI M. & KOSKENVUO M. (2003), "Health inequalities in the workforce: The labour market core-periphery structure", *International Journal of Epidemiology*, 32(6): 1015-1021.
- WANBERG C.R., GRIFFITHS R.F. & GAVIN M.B. (1997), "Time structure and unemployment: A longitudinal investigation", *Journal of Occupational Psychology*, 70: 75-95.
- WARR P.B. (1987), *Work, unemployment and mental health*, Oxford University Press, London.

## **L'ATTIVITÀ DI RICERCA DEL LAVORO NELLA TRANSIZIONE *UNIVERSITY TO WORK*: UNO STRUMENTO PER LA RILEVAZIONE DEL *JOB SEARCH BEHAVIOR***

Emanuela Ingusci

Dipartimento di Psicologia  
Università di Bari

### **ABSTRACT**

The present study examines job searching behaviour considering a two dimensional measurement of it. The two dimensions are preparatory job search behaviour and active job search behaviour. Sources used include informal and formal approaches. Job search intensity measures the effort which individuals make during their job search. Theoretical support exists for arguing that job search intensity can be broken down into two different behavioural phases: preparatory and active. The aim of the study is to analyse two dimensions of preparatory versus active job search behaviours in a sample of graduates ( $N = 500$ ) from different study areas (Economics, psycho-social, Scientific) and apply this two dimensional job search behaviour measure to the Blau Scale and to Schwab's model. Results, limitations and future research issues are discussed.

### **1. INTRODUZIONE**

I comportamenti di ricerca del lavoro sono stati considerati ed ampiamente approfonditi in ambito economico, mentre sono stati presi in considerazione dagli studiosi di gestione delle risorse umane e dei comportamenti organizzativi solo da pochi decenni (Blau 1990, 1993, 1994). Solo recentemente, infatti, si è avvertita la necessità di operazionalizzare tale costrutto per chiarire ed ampliare le possibilità di studio e di ricerche considerando i fattori psicosociali alla base di questo comportamento. Gli esiti della ricerca del lavoro si traducono in termini di qualità dell'impiego e di tempi nella ricerca

del lavoro. Il modello di Schwab (Schwab et al. 1987) mette in rilievo il fatto che il successo di un individuo nel generare alternative di impiego è in funzione di due variabili: le fonti utilizzate per ottenere le informazioni sugli impieghi disponibili e la capacità di ampliare queste informazioni. Le fonti utilizzate, includono approcci informali (amici, conoscenze etc.) e formali (servizi per l'impiego, annunci, etc.).

L'intensità nella ricerca del lavoro misura lo sforzo e l'impegno che l'individuo fa durante tale ricerca. Dal punto di vista teorico, l'intensità nei comportamenti di ricerca del lavoro può essere scissa in due fasi comportamentali distinte: il comportamento preparatorio ed il comportamento attivo (Soelberg 1967; Bowen 1982; Blau 1994). Azrin e Besalel (1982) hanno, inoltre, evidenziato alcune "barriere emotive" che possono condurre le persone ad evitare le tecniche di networking, perché si sentono a disagio all'idea di creare relazioni o non vogliono imporsi una relazione di amicizia.

Gli autori hanno notato, ad esempio, che le persone evitano di instaurare rapporti perché si sentono in imbarazzo per quanto riguarda la loro situazione di disoccupazione, preferiscono evitare di discuterne con gli altri, soprattutto con persone che non sono a loro molto vicine; inoltre si sentono a disagio nel chiedere un aiuto o un supporto o temono di dare la sensazione che stanno approfittando degli altri.

Nel presente studio, viene concettualizzato il costrutto del *Networking Comfort* come un insieme di procedure specifiche di credenze valutative che descrivono le attitudini di una persona nell'utilizzare il networking come strategia di ricerca.

## **2. OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA**

L'obiettivo del presente contributo è quello di mettere a punto uno strumento specifico per la misura del costrutto dei comportamenti di ricerca del lavoro e dei comportamenti di networking, presentando le caratteristiche psicometriche emerse in questa prima fase dello studio, a partire dalla letteratura di riferimento (Blau 1994; Wanberg et al. 2000).

Considerando i risultati ottenuti dal primo studio e le prospettive future di ricerca, è stato ritenuto opportuno approfondire lo strumento d'indagine e



chiarirne le caratteristiche al fine di utilizzarlo nello studio successivo. A tal proposito, è stato preso in considerazione lo studio di Blau (1994) sulla validazione della scala di *Job Search*; la ricerca è stata condotta su un campione di dipendenti ospedalieri (N = 114) ed un campione di manager nell'area farmaceutica (N = 103) ed infine su un campione di studenti universitari (N = 416), i risultati conducono alla distinzione di due sub-scale rispettivamente di *Preparatory Job Search* (7 item) ed *Active Job Search* (6 item).

Nell'approfondire le tematiche inerenti ai comportamenti di ricerca del lavoro, è emerso un costrutto di notevole interesse, il *Networking Comfort/Discomfort*, vale a dire la percezione di sentirsi a proprio agio o al contrario a disagio, nel creare e mantenere una rete di relazioni che si possono rivelare utili per un'efficace ricerca del lavoro. È stata dunque, presa in considerazione la scala del *Networking Comfort* che risulta composta da 8 item: 4 che fanno riferimento al *Networking Comfort*, 4 che si riferiscono al *Networking Discomfort* (Wanberg et al. 2000).

Le ipotesi, in questa fase, sono le seguenti:

- L'esistenza di due dimensioni differenti per caratteristiche nel comportamento di ricerca del lavoro, concettualmente sequenziali (Blau 1993, 1994);
- L'esistenza di due dimensioni differenti ed opposte per caratteristiche nel comportamento di *Networking Comfort-Discomfort*.

### 3. CAMPIONE E METODOLOGIA

Lo studio ha coinvolto 500 soggetti, dell'Università degli Studi di Bari. I partecipanti sono così distribuiti (Tab. 1): 39% sono di genere maschile, il 61% sono di genere femminile, si tratta di studenti universitari di età compresa tra i 20 ed i 25 anni (82%) e tra i 26 ed i 30 anni (18%) provenienti da diverse facoltà. In particolare:

- i soggetti provenienti dal settore giuridico-economico sono il 36,2%;
- i soggetti del settore umanistico-sociale sono il 42,5%;
- i soggetti del settore scientifico- tecnico sono il 21,3%.

**Tab. 1: Distribuzione del campione per: genere, classi di età e settore disciplinare di appartenenza**

Tipologia dei soggetti	Distribuzione del campione
Uomini	39%
Donne	61%
20-25 anni	82%
26-30 anni	18%
Area giuridico-economica	36,2%
Area umanistico-sociale	42,5%
Area scientifico-tecnica	21,3%

### **3.1. STRUMENTO E PROCEDURA**

Lo strumento utilizzato è un questionario così strutturato:

- variabili socio-anagrafiche: età, genere;
- Scala dei comportamenti di ricerca del lavoro (Job Search Behavior Scale, Blau 1994): composta da 13 item che spiegano nella versione originale due fattori (preparatory job search behavior - 7 item - e active - 6 item - job search behavior); gli item sono considerati a partire da precedenti misurazioni del comportamento di ricerca del lavoro.

Ai soggetti è stato chiesto di indicare la frequenza con cui essi hanno messo in pratica ognuno dei comportamenti presentati dagli item negli ultimi sei mesi, considerando una scala a 5 punti in cui rispettivamente: 1 corrisponde a MAI (0 volte); 2 = RARAMENTE (una o due volte); 3 = QUALCHE VOLTA (da tre a cinque volte); 4 = SPESSO (dalle sei alle nove volte); 5 = MOLTO SPESSO (più di dieci volte).

La scala a cinque punti ha garantito che la frequenza di ogni singolo comportamento di ricerca fosse misurata in modo più preciso, al contrario delle scale di misura utilizzate in altri studi in cui veniva utilizzata una modalità dicotomica di risposta (Kopelman 1992; Blau 1994):

- Scala di Intensità nelle strategie di Networking (*Networking Intensity Scale*, Wanberg et al. 2000) nella versione originale monodimensionale, composta da 9 item;

- Scala di Agio-Disagio nelle strategie di Networking (*Networking Comfort/Discomfort Scale*, Wanberg et al. 2000), composta da 8 item che spiegano due fattori (*networking comfort* e *networking discomfort*).

#### 4. ANALISI DEI DATI

L'analisi dei dati è stata effettuata sulle due scale considerate. I dati sono stati elaborati tramite il programma SPSS 13.0. È stata verificata, preliminarmente, la normalità della distribuzione delle frequenze. Allo scopo di rilevare la validità interna dello strumento è stata condotta un'analisi delle componenti principali (ACP) e dall'esame degli autovalori sono state ruotate le prime due componenti estratte con il metodo di rotazione Varimax. Per ottenere una partizione univoca della percentuale di varianza spiegata con la rotazione obliqua, è stata calcolata la percentuale di varianza dopo la rotazione (Barbaranelli 2003).

##### 4.1. *JOB SEARCH SCALE*

Per quanto riguarda la prima scala considerata, sono state seguite le indicazioni metodologiche dello studio di validazione della *Job Search Scale* di Blau (1993, 1994) e sono stati considerati due fattori. È stata, dunque, effettuata un'analisi della struttura fattoriale con il metodo di rotazione varimax estraendo due fattori che corrispondono alle dimensioni individuate da Blau (1994). Il criterio di interpretazione e selezione degli item è stato un valore dell'eigenvalue pari o maggiore di .50. I due fattori emersi spiegano complessivamente il 60,3% della varianza dopo la rotazione, mentre l'indice di affidabilità che misura la coerenza interna della scala risulta pari a .886.

Nello specifico, i fattori emersi dall'analisi sono: "Pianificazione ed Utilizzo di strumenti per una ricerca efficace del lavoro", composto dagli item: 1-2-3-4-5-7-9; "Scelta ed utilizzo di strategie di networking utili per una ricerca efficace" composto dagli item: 8-10-11-12-13. L'analisi effettuata, ha consentito di conservare la bidimensionalità della scala, eliminando solo un item che è considerato ambiguo, anche se la distribuzione degli item risulta diversa dalla struttura originale. A tal proposito, i due fattori precedentemente evidenziati, sono stati denominati in maniera differente rispetto ai due fat-

tori individuati da Blau. Di seguito, nella Tab. 2, sono riportati gli autovalori e la matrice delle saturazioni dell'analisi effettuata:

La dimensione "Pianificazione ed utilizzo di strumenti per una ricerca efficace del lavoro" è composta da item relativi a comportamenti messi in atto per pianificare un piano d'azione e per migliorare gli strumenti a disposizione al fine di condurre una ricerca del lavoro che sia efficace, gli item, in particolare, si riferiscono: alla stesura di un curriculum vitae (item 3), all'iscrizione in mailing list per ricevere periodicamente annunci di lavoro (item 2), alla partecipazione a seminari su come si gestisce un colloquio di lavoro (item 7).

**Tab. 2: Analisi della struttura fattoriale della *Job Search Behavior Scale***

Item		Componente	
		1	2
4	Inviare il proprio CV a potenziali datori di lavoro	,869	,158
5	Compilare un modulo per una domanda di lavoro	,803	,312
3	Preparare e/o modificare il proprio Curriculum	,762	,160
2	Registrarsi in una mailing list ed inserire una domanda di lavoro in giornali di annunci di lavoro	,750	,060
7	Partecipare ad una simulazione di un colloquio di lavoro	,723	,330
1	Leggere e selezionare gli annunci di offerte di lavoro	,714	,097
9	Fare un elenco delle agenzie e servizi per l'impiego da contattare	,610	,372
12	Utilizzare le conoscenze all'interno di un'organizzazione per ottenere nuove opportunità professionali	,230	,811
13	Utilizzare le conoscenze che si hanno all'interno di un'organizzazione per creare diversi sbocchi professionali	,194	,806
8	Parlare con amici e parenti sulla possibilità di agevolazioni professionali	,060	,724
10	Parlare con persone che lavorano o che hanno specifiche conoscenze nel mondo del lavoro su possibili vantaggi professionali	,136	,716
11	Telefonare ad un datore di lavoro per un colloquio	,299	,593

La seconda dimensione che è stata definita "Scelta ed utilizzo di strategie di networking per una ricerca efficace" è costituita da item che evidenziano i

comportamenti attivi, che seguono quelli di preparazione, che implicano lo sviluppo di reti di conoscenze in cui far circolare le informazioni su di sé al fine di raggiungere l'obiettivo di trovare un impiego; in particolare, alcuni degli item che spiegano questa dimensione si riferiscono al network di relazioni che la persona instaura chiedendo ed informandosi per capire se e dove ci sono opportunità professionali (item 8-10) oppure telefonando e chiedendo un appuntamento per un colloquio (item 11).

#### **4.2. NETWORKING COMFORT/DISCOMFORT SCALE**

L'analisi della struttura fattoriale della seconda scala è stata effettuata considerando il quadro teorico di riferimento, in particolare la *Networking Comfort Scale* elaborata da Wanberg, Kanfer e Banas (2000). È stata, dunque, effettuata un'analisi della struttura fattoriale con il metodo di rotazione varimax estraendo due fattori. La soluzione fattoriale scelta secondo il metodo degli autovalori maggiori di 1 presenta due fattori che spiegano complessivamente il 46,9 % della varianza dopo la rotazione, mentre l'indice di affidabilità che misura la coerenza interna della scala risulta pari a .63.

I fattori emersi dall'analisi sono: *Networking Comfort* (item: 1-3-4-6); *Networking Discomfort* (item: 2-5-7-8). L'analisi ha consentito di conservare la bidimensionalità della scala senza eliminare nessun item; inoltre, è stata mantenuta la stessa distribuzione degli item per fattori che si ritrova nella struttura originale della scala. A tal proposito, la denominazione dei due fattori non è stata modificata rispetto alla scala originale. Nella Tab. 3, sono riportati gli autovalori e la matrice delle saturazioni dell'analisi:

La dimensione *Networking Comfort* è composta da item che evidenziano la sensazione di sentirsi a proprio agio nel chiedere informazioni ad amici e familiare sulle possibili opportunità di lavoro (item 3), a chiedere consigli (item 1) e a contattare conoscenti per chiedere un supporto nella ricerca del proprio impiego (item 4).

La dimensione *Networking Discomfort*, al contrario, evidenzia la sensazione di disagio che i soggetti possono avvertire nella richiesta di informazioni, suggerimenti e consigli (item 5-8) su come cercare un impiego, e nel

disagio che provano quando parlano della loro situazione di disoccupati (item 7).

**Tab. 3: Analisi della struttura fattoriale della *Networking Comfort Scale***

	Item	Componente	
		1	2
2	Non mi sembra opportuno disturbare le persone su ciò che riguarda la mia ricerca di un impiego perché so che sono molto impegnate	,704	-,059
5	Non mi piace chiedere alle persone indicazioni o consigli su come cercare un lavoro perché è come se approfittassi di loro	,681	-,163
8	Non mi piace chiamare amici di amici per chiedere informazioni sulle opportunità di lavoro	,679	-,016
7	Mi trovo in imbarazzo per il fatto di essere disoccupato e non mi va di parlare con gli altri di questa situazione	,594	-,011
4	Mi sento a mio agio nel chiedere a colleghi di lavoro o a conoscenti il loro aiuto per la mia ricerca del lavoro	-,295	,743
3	Non mi pesa chiedere alla mia famiglia e ai parenti informazioni su possibili opportunità professionali	,239	,673
1	Mi sento a mio agio nel chiedere un consiglio ai miei amici per quanto riguarda la ricerca del lavoro	-,290	,631
6	Non ho problemi a sollecitare nuovamente le persone una volta contattate, per la ricerca di un lavoro	-,003	,570

## 5. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONI

### 5.1. JOB SEARCH BEHAVIOR SCALE (JSBS)

La Scala *JSB* è stata costruita sulla teoria del Modello di Scelta di Soelberg (1967) basata, appunto, sullo sviluppo di due competenze nella ricerca del lavoro (comportamento di pianificazione/preparazione nella ricerca e sul comportamento di scelta/attivazione della ricerca). Nonostante ciò, le prove derivanti dall'analisi fattoriale non supportano l'esistenza delle due componenti originarie ma ne considerano altre che si semplificano in: utilizzo di strumenti per la ricerca del lavoro e utilizzo della strategie di *networking* per la ricerca. La prima analisi di questo studio mira, infine, ad indagare la struttura latente della scala. Si è proceduto con un'analisi delle componenti principali; ciò ha consentito di estrarre due dimensioni; nello specifico, il primo

fattore mostra un autovalore di 5.4 (34,5% di varianza spiegata), il secondo mostra un autovalore di 1.8 (25,8% di varianza spiegata). I fattori ottenuti dall'analisi sono stati rinominati nel modo seguente: "Pianificazione ed Utilizzo di strumenti per una ricerca efficace del lavoro" (item 1-2-3-4-5-7-9); "Scelta ed utilizzo di strategie di networking utili per una ricerca efficace" (item 8-10-11-12-13).

Il risultato è in linea con gli studi di validazione della scala portati avanti da Blau (1994). Attraverso il modello delle equazioni strutturali, l'analisi fattoriale confermatrice (CFA) ed i risultati delle correlazioni effettuate indicano chiaramente che il comportamento attivo ed il comportamento preparatorio nella ricerca del lavoro sono due dimensioni distinte alla base del comportamento di ricerca. Lo studio di Blau era stato effettuato su tre campioni diversi: un campione con esperienza professionale eterogenea (dipendenti ospedalieri di diversi livelli e qualifiche); un campione con esperienza professionale omogenea (dirigenti farmaceutici); un campione con una minima o non significativa esperienza professionale (studenti universitari).

Il risultato dello studio è stato supportato dalla teoria di Soelberg (1967) e dagli studi di Bowen (1982) che definisce la ricerca del lavoro come un processo a due fasi pianificazione/scelta. Il comportamento preparatorio operazionalizza, dice Blau, uno step della fase di pianificazione nella ricerca mentre il comportamento attivo rappresenta infine, una parte importante della fase di ricerca del lavoro e scelta. Nel modello di Soelberg (1967), la quarta ed ultima fase del processo di ricerca del lavoro è la conferma della decisione presa e l'impegno nel perseguirla. Durante quest'ultima fase, le persone fanno sapere di aver fatto una scelta e di avere un impiego.

I risultati del presente studio ci forniscono un supporto empirico per la misurazione dei due comportamenti di ricerca del lavoro. Partendo dal quadro teorico di riferimento, riscontriamo alcune analogie con i risultati dello studio di Blau (1994) il quale ha preso in esame tre campioni di soggetti: un gruppo di persone che hanno esperienze professionali eterogenee (impiegati ospedalieri); un gruppo di persone che hanno esperienze professionali omogenee (dirigenti farmaceutici), infine un gruppo di soggetti che hanno poche esperienze di lavoro (studenti universitari).

I risultati ottenuti da Blau sono confermati dalle riflessioni elaborate da Soelberg (1967) e da Bowen (1982) sui comportamenti di ricerca come costrutti composti da due fasi sequenziali che si caratterizzano per il comportamento di pianificazione e di scelta. Il comportamento di preparazione nella ricerca del lavoro operazionalizza la fase di pianificazione, e risulta caratterizzato dall'acquisizione, utilizzo e ristrutturazione degli strumenti adatti per un'efficace ricerca del lavoro, mentre il comportamento attivo di ricerca del lavoro, che operazionalizza quello che Soelberg definisce l'ultima parte della ricerca ed il momento della scelta, risulta caratterizzato dalla scelta, dall'utilizzo e dal perfezionamento delle strategie di *networking* che, in una concezione di azione dell'individuo, si presentano come momenti in cui l'individuo, sentendosi pronto ad affrontare concretamente il mercato del lavoro, agisce attivamente mettendosi in gioco e sfruttando ogni possibilità di contatti e di conoscenze possa risultargli utile per cercare e quindi trovare, un impiego che lo soddisfi e che rispetti le aspettative che si è posto.

In conclusione, i risultati di questo studio concordano con il lavoro presentato da Blau e supportano, in parte, il modello di Soelberg a cui si fa riferimento. È chiaro che in questa fase dello studio abbiamo preso in considerazione soltanto il campione degli studenti universitari, che hanno poche o nulle esperienze di lavoro, quindi un limite del contributo potrebbe riguardare la parzialità del campione di riferimento. In più, risulta necessario considerare le differenze culturali tra un campione americano (nel lavoro di Blau) ed il nostro gruppo di riferimento: le differenze si riscontrano a partire dalle strutture che erogano servizi orientativi per gli studenti: negli USA infatti, esistono veri e propri *Career Center* che offrono agli studenti un sostegno ed una consulenza periodica che li accompagna fino al termine della loro ricerca; inoltre, la maggior parte di questi servizi si occupano di seguire lo studente sin dal primo anno del suo percorso accademico, aiutandolo nella gestione delle attività laboratoriali, nella stesura del piano di studi in relazione agli interessi ed alle aspirazioni dello studente stesso.



## 5.2. NETWORKING COMFORT/DISCOMFORT SCALE

La scala del Networking Comfort, elaborata da Wanberg, Kanfer e Banas (2000), è stata costruita partendo dal quadro teorico del costrutto del Networking inteso come la capacità di creare e mantenere una rete di relazioni e conoscenze interpersonali che possono essere utili per la ricerca del proprio impiego (Forret, Dougherty 2004). Lo studio effettuato per la messa a punto dello strumento di indagine, ha confermato la struttura bidimensionale della scala, rispettando quindi, il contributo degli autori che l'avevano elaborata. L'analisi della struttura fattoriale ha evidenziato la bidimensionalità della scala; il primo fattore mostra un autovalore di 2.3 (25 % di varianza spiegata), il secondo mostra un autovalore di 1.4 (21,9 % di varianza spiegata). I fattori ottenuti dall'analisi sono i seguenti: "Sentirsi a proprio agio nel creare relazioni utili per la propria ricerca" (item 1-3-4-6); "Sentirsi a disagio nel creare una rete di conoscenze utili per la ricerca di un impiego" (item 2-5-7-8).

L'analisi della struttura fattoriale indica la presenza di due dimensioni polarizzate su due comportamenti che indicano la percezione di sentirsi a proprio agio (o, al contrario, di sentirsi a disagio) nell'utilizzo di tecniche di networking. Azrin e Besalel (1982) hanno osservato l'esistenza di barriere attitudinali che possono condurre gli individui ad evitare l'impiego di tali tecniche. Quello che emerge, riguarda il fatto che le persone spesso evitano di instaurare dei rapporti interpersonali perché si sentono a disagio all'idea di dover chiedere informazioni perché la considerano un'imposizione sulla relazione di amicizia, oppure una richiesta disperata. Gli autori hanno constatato come alcune persone evitano tali comportamenti perché: a) si sentono imbarazzati ed in difficoltà ad ammettere la condizione di disoccupati e di soggetti in cerca di lavoro e preferiscono evitare discussioni in merito al loro status; b) si sentono a disagio nel chiedere aiuto perché ritengono che così facendo, obblighino moralmente chi sta loro vicino ad aiutarli per superare questo stato di cose (Stevens et al. 1997). Analogamente a questo studio, Lowstuter e Robertson (1995) hanno osservato come gli individui evitano tale comportamento perché è come se chiedessero la carità.

Il *Networking Comfort* è stato definito come un insieme di procedure specifiche di credenze di valutazione che muovono un individuo ad utilizzare i

metodi di networking nella ricerca del proprio impiego. Dal momento che poche persone sostengono che il networking non è un buon metodo di ricerca, alcuni autori (Wanberg et al. 2000) hanno cercato di distinguere le persone in relazione alle potenziali preoccupazioni che esse hanno rispetto al metodo del networking piuttosto che considerare le valutazioni oggettive che ne fanno.

Successivamente, gli stessi autori, hanno riconosciuto che molte persone posseggono i requisiti minimi in termini di competenze, necessari per mettere in atto comportamenti di networking senza valutare in modo specifico, le opinioni personali su quanto si sentisse sicuro di tale comportamento e quanto fosse in grado di impegnarsi. Gli autori hanno esaminato, infatti, fino a che punto le differenze individuali nell'intensità di un comportamento di *networking*, possano limitare la possibilità di utilizzare tali strategie per una serie di fattori come la preoccupazione per gli effetti negativi di tali richieste oppure la percezione di non sentirsi all'altezza rispetto agli altri. Da tale riflessione, gli studiosi hanno ipotizzato la relazione tra il *networking comfort* e le variabili di personalità, sono stati analizzati infatti i predittori e gli esiti dell'utilizzo del *networking* come strategia di ricerca durante il processo di ricerca del lavoro di soggetti disoccupati. Il quadro teorico di riferimento è la struttura del *Big Five*, in cui la coscienziosità è associata ad alti livelli di intensità nella ricerca ed ad un maggiore utilizzo di metodi tradizionali. Il *networking comfort*, è stato associato positivamente all'intensità nella ricerca rispetto all'estroversione ed all'apertura.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AZRIN N.H., BESAIEL V.B. (1982), *Finding a job*, Ten Speed Press, Berkeley, CA.
- BLAU G. (1990), "Exploring the mediating mechanisms affecting the relationship of recruitment source to employee performance", *Journal of Vocational Behavior*, 37: 303-320.
- BLAU G.J. (1985), "The measurement and prediction of career commitment", *Journal of Occupational Psychology*, 58(4): 277-288.

- BLAU G.J. (1987), "Locus of control as a potential moderator of the turnover process", *Journal of Occupational Psychology*, 60: 21-29.
- BLAU G.J. (1993), "Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover", *Personnel Psychology*, 46: 313-330.
- BLAU G.J. (1994), "Testing a two-dimensional measurement of job search behaviour", *Organizational behavior and human decision processes*, 59: 288-312.
- BOWEN D. (1982), "Some unintended consequences of intention to quit", *Academy Of Management Review*, 7: 205-211.
- BARBARANELLI D. (2003), *Analisi dei dati. Tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale*, LED, Edizioni Universitarie, Milano.
- KANFER R., WANBERG C.R. & KANTROWITZ T.M. (2001), "Job Search and employment: A personality motivational analysis and meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, 86: 837-855.
- FORRET M., DOUGHERTY T.W. (2004), "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?", *Journal of Organizational Behavior*, 25: 419-437.
- KOPELMAN R.E., ROVENPOR J.L. & MILLSAP R.E. (1992), "Rationale and construct validity evidence for the job search behavior index: Because intentions (and new year's resolutions) often come to naught", *Journal of Vocational Behavior*, 40: 269-287.
- SOELBERG P. (1967), *A study of decision making: Job choice*, Tesi di dottorato non pubblicata, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA.
- SCHWAB D.P., RYNES S.L., & ALDAG R.J. (1987), "Theories and research on job search and choice", in K.M. Rowland, G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* 5, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 129-166.
- STEVENS C.K., TIMAUER D.C. & TURBAN D.B. (1997), *A qualitative study of job seekers' decision processes*, paper presentato al Congresso "Academy of Management", Boston, MA.
- WANBERG, C.R., KAMMEYER MUELLER J.D. (2000), "Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process", *Journal of Vocational Behavior*, 85(3): 373-385.

WANBERG C.R., KANFER R. & BANAS J.T. (2000), "Predictors and outcomes of networking behavior among unemployed job-seekers", *Journal of Applied Psychology*, 85: 491-503.

## **METODI DI RICERCA DEL BENESSERE NEI CONTESTI DI LAVORO**

Amelia Manuti, Rosa Scardigno, Rossella Rubino,  
Serena De Gennaro, Isabella Alberga, Giuseppe Mininni

Dipartimento di Psicologia  
Università di Bari

### **ABSTRACT**

The present contribution aims to analyse the most recent literature on the topic of well-being at work, with regard to the research design of a national project titled *Subjective well-being and uncertainty of the working future within young people*, which the University of Bari is engaged in. More specifically, it focuses on the methodological options, useful for investigating the meaning attributed by young students and workers to well-being within the various spheres of life (family, leisure time, work, etc.) as well as for analysing the relationship between subjective well-being and perception of the uncertainty of the labour market. To this purpose, both quantitative (a questionnaire on the meaning of well-being) and qualitative methodologies (narrative interviews, focus group, pyramid procedure, organizational story) were adopted.

### **1. LE CONCEZIONI DEL BENESSERE: DEFINIZIONI E PROSPETTIVE DI ANALISI**

La ricerca psicologica sul benessere ha una lunga storia (Flugel 1925), ma solo negli ultimi decenni ha registrato uno slancio, intrecciandosi con il recente movimento della Psicologia Positiva (Seligman 2002; Seligman, Csikszentmihalyi 2000) e con la letteratura multidisciplinare sulla “qualità della vita” che include un insieme di costrutti e misure relative ad aspetti del funzionamento emotivo, ma anche fisico, sociale, politico ed economico (Sen 1987; Veenhoven 1993).

Vi è una notevole varietà di approcci al tema del benessere (Kahneman, Diener & Schwartz 1999; Ryff, Singer 1998), la cui idea ed i cui processi psicologici di base sempre più chiaramente appaiono plasmatis dalla cultura, intesa come matrice di riferimento per le pratiche ordinarie della vita quotidiana, per la diagnosi e la cura della sofferenza psichica nonché per la definizione e la conduzione di una buona vita.

L’attuale ricerca sul benessere deriva da due diverse prospettive teoriche (edonica ed eudemonica) che giungono a noi da secoli di riflessione filo-

sofica. L'edonismo identifica il benessere con il piacere e la felicità. La psicologia edonica (Kahneman, Diener & Schwartz 1999) definisce il benessere come l'insieme di soddisfazione di vita e condotte emotive positive. Su questa linea, Diener e Lucas (1999) – sui passi di Andrews e Withey (1976) e di Bradburn (1969) – hanno proposto di misurare il *subjective well-being* (SWB) sulla base di tre fattori: presenza di affetto positivo, assenza di affetto negativo e soddisfazione nella vita.

Diversamente, la concezione eudemonica considera il benessere come qualcosa di più della semplice felicità individuale e cioè come auto-realizzazione o almeno come tentativo di mettere in atto il proprio potenziale umano. Nell'ambito di questo approccio il benessere è stato variamente definito. Waterman (1993) propone la nozione di *personal expressiveness* (PE), intesa come stato in cui le persone vivono secondo il proprio *daimon* o vero sé. Quando ciò si verifica, gli individui si sentono intensamente vivi ed autentici (come ad es. nel caso dell'esperienza ottimale o *flow* di Csikszentmihalyi 1990). Nel contesto della teoria dell'*human flourishing* (il tendere alla perfezione come realizzazione del proprio potenziale umano) il benessere viene operazionalizzato come *personal well-being* (PWB) e misurato attraverso sei dimensioni: autonomia, crescita personale, accettazione di sé, scopo di vita, padronanza dell'ambiente e relazioni positive con gli altri (Ryff, Singer 1998). Infine, la *self-determination theory* di Ryan e Deci (2000) postula tre fondamentali bisogni psicologici (di autonomia, di competenza e di relazione) la cui soddisfazione è essenziale affinché abbia luogo crescita psicologica, integrità, benessere, esperienza di vitalità (Ryan, Frederick 1997) e coerenza con se stessi (Sheldon, Elliot 1999).

Invero, nonostante benessere edonico ed eudemonico si intersechino non di rado, essi rappresentano aspetti distinti. Il primo è collegato all'essere rilassati e lontani dai problemi mentre il secondo al sentirsi stimolati ed impegnati. La psicologia edonica si propone come un approccio *bottom up*, aperto alla variabilità individuale e culturale e contesta all'eudemonismo una posizione universalistica circa il rapporto tra benessere ed invarianti bisogni fondamentali. Il secondo, al contrario, ribadisce l'esistenza di percorsi molteplici e sorprendenti verso un benessere inteso più adeguatamente come "buona vita".

In definitiva, l'analisi della letteratura consente di affermare che oggi sappiamo molto di più sul benessere rispetto a quando Wilson (1967) scriveva che: "the happy person is a young, healthy, well-educated, well-paid, extroverted, optimistic, worry-free, religious, married person with high self esteem, job morale, modest aspirations of either sex and of a wide range of intelligence". Sappiamo che il benessere non coincide con dimensioni ogget-

tive, né oggettivamente misurabili (ad esempio assenza di malattia, giovane età o sicurezza materiale). Tuttavia, probabilmente conosciamo ancora poco se Diener, Lucas e Oishi (2002), dopo decenni di ricerche volte a “quantificare” il benessere, concludono candidamente che “there are profound differences in what makes people happy” (p.68). A questo mondo di significati molteplici e di multiforme esperienza dovrebbe rivolgersi la conoscenza “scientifica”.

## **2. BENESSERE SOGGETTIVO E NUOVI SCENARI DEL MERCATO DEL LAVORO**

La rilevanza psico-sociale del benessere soggettivo acquista maggiore evidenza se la si mette in relazione alle grandi trasformazioni delle cornici storico-culturali di riferimento in cui le persone conducono la propria esistenza.

L'evoluzione delle forme di organizzazione del lavoro, la reingegnerizzazione dei processi produttivi, le ristrutturazioni organizzative, l'adozione massiccia di nuove forme contrattuali sono solo alcuni degli elementi che hanno contribuito a ridisegnare lo scenario del mercato del lavoro e conseguentemente a rileggere il significato e la centralità che gli individui attribuiscono al lavoro nella propria vita. Da ancora stabile e salda l'esperienza lavorativa si trasforma sempre più in una passerella flessibile ed incerta.

Numerose sono le evidenze empiriche e le testimonianze soggettive a conferma della correlazione inversa esistente tra flessibilità del lavoro e benessere soggettivo (Howard 1995; Barling, Kelloway 1996; Gowing, Kraft & Campbell Quick 1998; Klein Hesselink, Van Vuuren 1999; De Witte 1999; Kinnunen, Mauno, Naetti & Happonen 1999; Mohr 2000; Sverke, Hellgren 2002).

Invero, se per le organizzazioni lavorative l'adozione di politiche di flessibilità si traduce in un'opportunità per gestire al meglio le risorse umane ed i cicli produttivi, per i lavoratori la flessibilità del lavoro resta ancora in gran parte un'esperienza negativa di precarietà che minaccia la costruzione della propria identità professionale.

Mentre, infatti, nel parlare comune (Mininni 2000) si tenta di affermare una rappresentazione del lavoro flessibile come opzione desiderabile – risorsa individuale in grado di restituire un equilibrio tra vita lavorativa e vita extra lavorativa che la società del lavoro aveva minacciato – l'esperienza individuale sempre più spesso conferma il disagio ed il malessere che deriva dall'esperienza di un lavoro ad intermittenza.

### 3. I CONTESTI DEL BENESSERE. PERCHÉ OCCUPARSI DI BENESSERE AL LAVORO?

Alla luce della consapevolezza della centralità del lavoro, quale esperienza altamente significativa della propria esistenza di vita e della considerazione delle condizioni oggettive che di fatto minacciano il benessere soggettivo, un ruolo molto importante è giocato dalle organizzazioni lavorative cui spetta la responsabilità di rendere i contesti di lavoro, luoghi nei quali “si sta bene”, a prescindere dalla durata del rapporto di lavoro.

Pertanto, a fronte di questa evidenza ed in seguito agli eventi economici, sociali e culturali che negli ultimi anni hanno segnato l'evoluzione del mercato del lavoro, le organizzazioni hanno manifestato un crescente interesse nei confronti del costruito di benessere soggettivo, quale pre-requisito di base per l'avvio di processi di qualità (Gabassi, Garzitto & Perin 2006).

Nel quadro di un mercato globale, la qualità delle risorse umane diventa, infatti, il fattore in grado di segnare la differenza tra le organizzazioni. Qualità non più intesa esclusivamente come qualità del prodotto/servizio, piuttosto come qualità dell'organizzazione e dunque come esito della condivisione dei membri dell'organizzazione della *vision* e della *mission* di quest'ultima.

In sintonia con tale concezione della qualità, il benessere organizzativo può essere interpretato come “la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione” (Avallone, Bonaretti 2003, p. 24). In tal senso, i costrutti di benessere soggettivo e benessere organizzativo confluiscono nello stesso obiettivo: quanto più gli individui stanno bene nelle organizzazioni tanto più condividono la cultura dell'organizzazione vale a dire valori, assunti, politiche, tanto più si identificano con ciò che fanno e dunque lavorano meglio. Gli effetti di questo circolo virtuoso, che contribuisce a definire ed alimentare il concetto di qualità dell'organizzazione, sono positivi sia per i singoli che per l'organizzazione, a patto che quest'ultima sappia promuovere ed attivare politiche, azioni ed interventi volti a valorizzare quanto più possibile il benessere psico-fisico dei propri lavoratori.

A conferma della rilevanza giocata dal benessere quale fattore strategico per il buon funzionamento delle organizzazioni, l'attenzione al tema, seppure in maniera implicita, si ritrova sin dai primi lavori di psicologia del lavoro e delle organizzazioni e procede di pari passo con la scoperta della rilevanza del cosiddetto fattore umano all'interno dei contesti di lavoro (Novara, Sarchielli 1996).

Diversamente dalla concezione taylorista, che privilegiando metodi di produzione basati sulla divisione delle mansioni, sancisce il primato degli elementi oggettivi ed economicamente determinanti su quelli soggettivi e per-



tanto interpreta il benessere in ottica di prevenzione, l'avvento della Scuola delle Relazioni Umane suggerisce di considerare il fattore umano come elemento molare che comprende aspetti fisici, organici e fisiologici ma anche psichici. Di conseguenza, la conquista della dimensione psicologica del benessere implica il superamento di una concezione che contrappone quest'ultima alla malattia. In tale processo di sviluppo l'acquisizione di una piena consapevolezza del significato soggettivo dello "star bene" implica una ricerca attiva una promozione attiva più che una protezione subita.

Tuttavia, è solo a partire dalla metà degli anni ottanta che la letteratura inizia ad occuparsi di benessere con una certa sistematicità, evidenziando un'evoluzione dal concetto di *health protection* a quello di *wellness & health promotion*, che testimonia una crescente attenzione al tema anche da parte delle organizzazioni, che superando l'ottica preventiva, intravedono nel benessere dei lavoratori un fattore di sviluppo strategico (Terborg 1986). Invero, il concetto di *health protection* riflette una prospettiva passiva e preventiva. Esso coincide con un'interpretazione del benessere intesa come assenza di malattia e dunque rimanda alla responsabilità che l'organizzazione si assume di prevenire infortuni e malattie professionali. In questo caso, il lavoratore non è agente attivo ma destinatario passivo degli interventi che l'organizzazione mette in atto per proteggere la sua salute/benessere. Diversamente, il concetto di *Health & Wellness Promotion* considera salute e benessere come costrutti separati sebbene entrambi connessi allo stato psico-fisico individuale. Il *focus*, in questo caso, è proprio sulla motivazione individuale che spinge le persone a ricercare attivamente le condizioni più adeguate a valorizzare tale sensazione.

Coerentemente con questa evoluzione della concezione del benessere nei contesti di lavoro, sempre negli anni ottanta, seppure con notevoli differenze territoriali, inizia ad affermarsi la presenza dello psicologo del lavoro e dunque l'impiego di metodi di intervento che utilizzano strumenti di rilevazione di variabili fondamentali per la diffusione del benessere quali ad esempio questionari di clima, analisi della cultura ecc. Attraverso questi momenti di ricerca e di riflessione si compie il passaggio dalla *cultura della sicurezza* ad una *cultura della salute* (Pratt 2000). La letteratura inizia ad interessarsi ai fattori soggettivi ed oggettivi in grado di influenzare l'esperienza del benessere al lavoro, si inaugurano i filoni di ricerca legati allo stress ed alle nuove forme di patologie da lavoro (*mobbing* e *burn out*). La maggior parte di questi studi indaga i fattori che determinano lo stato disagio in chiave personale, ma gradualmente si diffondono anche contributi volti a rilevare gli aspetti contestuali, in grado di chiarire le possibili strategie di intervento organizzativo. La scoperta della possibilità di interventi volti ad implementare modelli

organizzativi ed a migliorare pratiche di lavoro (ad es. *organizational re-engineering*, *job rotation*, *job enrichment*) mostra, infatti, come questi cambiamenti organizzativi possano generare effetti positivi anche ai fini della costruzione di stati di benessere organizzativo innegabilmente intrecciati a stati di benessere soggettivo (ad es. garantire flessibilità positiva che consenta di gestire al meglio l'equilibrio tra vita lavorativa ed extra-lavorativa o offrire la possibilità di valorizzare le proprie competenze professionali). Di qui anche il grande contributo delle prospettive ergonomiche tese ad intervenire preventivamente piuttosto che a riadattare e/o a curare i disagi e le patologie ormai conclamate.

Attualmente, lo scenario che caratterizza la maggior parte delle organizzazioni lavorative poggia sulla condivisione di una cultura del benessere organizzativo che contribuisce a rafforzare la consapevolezza che se l'organizzazione gode di buona salute, vale a dire possiede un assetto di base ottimale, è in grado di garantire le condizioni per il benessere individuale (Cooper, Cartright 1994; Paplomatas, Avallone 2006).

#### **4. LA RICERCA SUL BENESSERE: MISURARE O INTERPRETARE?**

Parallelamente al crescere di attenzione nei confronti del tema del benessere soggettivo ed organizzativo, la letteratura scientifica mostra un particolare interesse verso i metodi e gli strumenti utili a coglierne ed a rivelarne la natura, alimentando il dibattito tra metodologie quantitative e qualitative (Mazzara 2002; Mantovani, Spagnolli 2003).

Le metodologie quantitative sono interessate a misurare il benessere, cioè a "quantificare" attraverso indicatori numerici "quanto si sta bene"; diversamente le metodologie qualitative sono centrate sull'obiettivo di interpretare il benessere, ossia cogliere e penetrare il significato soggettivo che questa esperienza assume per gli individui nei vari contesti di vita. Questi due approcci sono riconducibili ad assetti teorici ed epistemologici molto differenti, tuttavia non sempre inconciliabili tra di loro (Erzberger, Prein 1997).

In particolare, in riferimento al tema del benessere, la letteratura segnala l'esistenza di numerosi strumenti quantitativi, quali ad esempio il questionario sullo stato di salute (Niero, Apolone & Mosconi 1997), il questionario sulla qualità della vita (Bergner, Bobbit & Kressel 1976), la scala di soddisfazione nella vita (Diener et al. 1985) ed il questionario di benessere psicofisico attuale (Frank, Vaitl & Walter 1990), che tuttavia mostrano una serie di limiti interni alla ricerca (ad es. la difficoltà di distinguere a livello operativo il costrutto di benessere da altri costrutti ad esso contigui, la scarsa attendibilità dei re-test, l'influenza dell'umore e della desiderabilità sociale ed infine la bassa validità transculturale).

Pertanto, negli ultimi anni, a fronte di questi limiti, la ricerca ha proposto la riscoperta dei metodi qualitativi ispirati alla psicologia del significato (Armezzani 1999). In questa direzione, si muovono i tentativi di adottare strumenti maggiormente sensibili a cogliere la dimensione soggettiva del benessere, quali ad esempio l'intervista narrativa o la *focus group discussion*, il cui comune denominatore è rappresentato dalla scarsa (in alcuni casi nulla) strutturazione e dunque dalla possibilità di valorizzare al massimo il contributo dei partecipanti alla costruzione ed alla elaborazione dei significati.

In sintonia con questa proposta si pone l'attività di ricerca in cui collaborano l'Università di Bari e l'Università di Padova nel quadro del Progetto Prin 2005 *Benessere soggettivo ed incertezza del futuro professionale nella popolazione giovanile*. Le specifiche caratteristiche dell'oggetto di indagine (il benessere soggettivo) e del campione selezionato (studenti e giovani lavoratori), nonché l'obiettivo principale della ricerca (indagare la relazione tra benessere soggettivo e percezione della precarietà del lavoro) hanno consentito di optare per un disegno di ricerca composito che prevedesse l'integrazione di metodi e strumenti diversi.

In particolare, in una prima fase comune del progetto si è scelto di utilizzare uno strumento chiuso, ovvero il questionario sui significati di benessere (Semeraro, Armezzani & Ghedin 2004), i cui *item* derivano dalle risposte aperte che un campione di soggetti aveva fornito in una precedente ricerca di tipo qualitativo sui significati del benessere nei vari contesti di vita (famiglia, tempo libero, scuola, comunità, ecc.). A questo sono state aggiunte due domande aperte, che attraverso il riferimento ad un "punto di svolta" esistenziale ed a temi connessi al benessere sociale, si pongono l'obiettivo di stimolare l'elaborazione discorsiva della propria esperienza di benessere. Questa fase ha coinvolto sia studenti iscritti all'ultimo anno di scuola media superiore, che giovani lavoratori impiegati a tempo determinato ed indeterminato.

In una seconda fase del progetto, al fine di penetrare le peculiarità soggettive della relazione tra esperienza di benessere e percezione della precarietà, si è scelto di adottare alcuni strumenti qualitativi e di estendere la ricerca, integrando il campione di riferimento con altre categorie di lavoratori atipici e flessibili (ad esempio lavoratori extracomunitari, lavoratori in pensione, lavoratori inseriti in programmi di riabilitazione sociale, ecc.).

In particolare, l'intervista narrativa (Atkinson 1998) ha rappresentato un prezioso strumento di raccolta delle storie di vita legate all'esperienza di benessere della popolazione indagata. Lo scambio dialogico tra intervistatore ed intervistato, che generalmente caratterizza questo tipo di metodologia, ha consentito, da un lato, ai partecipanti di ricostruire e dare senso alla propria

esperienza utilizzando la struttura del racconto (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber 1998) e, dall'altro, al ricercatore di indagare le sfumature soggettive legate a questi processi, nascoste nelle pieghe del discorso.

Similmente, anche la *focus group discussion* ha supportato l'esplorazione delle dinamiche di elaborazione soggettiva dell'esperienza (Corrao 1998). Nel quadro della ricerca sul benessere il suo principale vantaggio si è manifestato nella dimensione relazionale generata durante l'interazione, che ha permesso al ricercatore/moderatore di approfondire non tanto il che cosa dicevano i partecipanti quanto piuttosto le modalità attraverso le quali essi hanno costruito e condiviso il significato di benessere.

Un ulteriore strumento utilizzato è stato la procedura piramidale, ossia un particolare tipo di intervista semi-strutturata che mira a raccogliere dati utili ad esplorare il sistema di costrutti personali (Kelly, 1955) che gli individui possiedono in relazione a differenti oggetti/eventi/persone. Tale metodologia (Landfield 1971; Landfield, Epting 1987) si fonda sull'assunzione che ciascun sistema di costrutti possieda un'organizzazione gerarchica, nella quale i significati centrali sono collegati a quelli periferici da una serie di relazioni ed implicazioni. Pertanto, al fine di tracciare una griglia di repertorio che consenta di interpretare i significati attribuiti allo specifico oggetto di indagine, è stato chiesto ai partecipanti di rispondere ad alcune domande, costruite in maniera tale da facilitare la ricostruzione discorsiva dell'esperienza di benessere.

Infine, la storia organizzativa si è rivelata utile a penetrare e comprendere come l'esperienza di benessere all'interno del contesto lavorativo sia connessa ai processi di identificazione con l'organizzazione stessa. Secondo la teoria dell'organizzazione non gestita (Gabriel 1995), che assieme all'approccio simbolista (tra gli altri Alvesson, Berg 1992) ed a quello narrativo relativo allo studio delle organizzazioni (Czarniawska-Joerges 1997) ne rappresentano i fondamenti teorici, le organizzazioni possiedono un'identità formale ed un'identità informale. Quest'ultima è considerata la più autentica: essa emerge nelle routine interattive tra colleghi, nel modo di parlare e di vestire, nella gestione degli spazi e dei tempi. Di conseguenza, l'interesse del ricercatore si è focalizzato sulle storie in quanto artefatti organizzativi in grado di rivelare come le persone vivono la propria appartenenza all'organizzazione. Nel quadro della ricerca sul benessere la richiesta di raccontare una storia dell'organizzativa si è mostrata funzionale ad identificare le condizioni soggettive in grado di innescare spirali di benessere al lavoro.

## 5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi della letteratura sul benessere nei diversi ambiti di vita e sulla centralità che esso possiede nei contesti lavorativi mostra la difficoltà di rintracciare una definizione univoca e condivisa di tale costrutto, soggetto a condizioni oggettive e soggettive che di volta in volta ne rimettono in discussione l'essenza.

Pertanto, l'esperienza della ricerca avviata nel quadro del progetto Prin 2005, cui si è fatto riferimento, ha evidenziato la necessità di privilegiare la nozione di "percezione del benessere", poiché ritenuta maggiormente aderente alla natura fluida e multi-sfaccettata di tale esperienza ed in grado di valorizzare la pluralità di significati ad essa associati.

A tale riflessione teorica si è accompagnata la scelta di un approccio metodologico composito, che in sintonia con il criterio di *methodological appropriateness* (Patton 1990), ha consentito di rispettare la complessità dell'oggetto di ricerca, di cogliere i vantaggi impliciti nell'integrazione di punti di vista diversi e di giungere ad una più completa comprensione della relazione tra benessere ed incertezza del futuro lavorativo.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALVESSON M., BERG P.O. (1992), *Corporate Culture and Organisational Symbolism*, De Gruyter, Berlin.
- ANDREWS F.M., WITHEY S. (1976), *Social indicators of well-being: America's perception of life quality*, Plenum Pres, New York.
- ARMEZZANI M. (1999), "Salute e Soggettività. Nuove prospettive di ricerca", in S. Mahraba (a cura di), *Salute, Ben-essere e soggettività*, McGraw & Hill, Milano, pp. 9-35.
- ATKINSON R. (1998), *The life story interview*, Sage, London.
- AVALLONE F., BONARETTI M. (2003), *Benessere organizzativo*, Rubettino, Roma.
- BARLING J., KELLOWAY K. (1996), "Job insecurity and health: The moderating role of workplace control", *Stress Medicine*, 12: 253-259.
- BERGNER M., BOBBIT R. & KRESSEL S. (1976), "The Sickness Impact Profile: Conceptual formulation and methodology for the development of a health status measure", *Journal of Health Services*, 6: 135-150.
- BRADBURN N.M. (1969), *The structure of psychological well-being*, Aldine, Chicago.
- COOPER C., CARTWRIGHT S. (1994), "Healthy mind: healthy organization - a proactive approach to occupational stress", *Human Relations*, 47(4): 445-471.
- CORRAO S. (1998), *Il focus group*. Franco Angeli, Roma.

- CSIKZENTIMIHALYI M. (1990), *Flow: The psychology of optimal experience*, Harper & Row, New York.
- CZARNIAWSKA-JOERGES B. (1997), *Narrating the organization. Dramas of Institutional Identity*, University Press, Chicago.
- DE WITTE H. (1999), "Job insecurity and psychological wellbeing: review of the literature and exploration of some unresolved issues", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 155-177.
- DIENER E., LUCAS R.E. (1999), *Personality and subjective well-being*, in D. Kahneman, E. Diener & N. Schwartz (Eds.), *Well-being: The foundation of hedonic psychology*, Russell Sage, New York.
- DIENER E., EMMONS R. & LARSEN S. (1985), "The satisfaction with life scale", *Journal of Personality Assessment*, 49: 1-19.
- DIENER E., LUCAS R.E. & OISHI S. (2002), *Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction*, in C. Snyder, S. Lopez (Eds.) *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, New York.
- ERZBERGER C., PREIN G. (1997), "Triangulation: Validity and empirically-based hypothesis construction", *Quality and Quantity*, 31: 141-154.
- FLUGEL J. (1925), "A quantitative study of feeling and emotion in everyday life", *The British Journal of Psychology*, 15: 318-355.
- FRANK R., VAITL D. & WALTER R. (1990), "Zur Diagnostik koerperlichen Wohlbefindens", *Diagnostica*, 36: 33-37.
- GABASSI P., GARZITTO M. & PERIN G. (2006), *Psicologia e Qualità*, Cortina, Milano.
- GABRIEL Y. (1995), "The unmanaged organization: Stories, Fantasies and Subjectivity", *Organization Studies*, 16(3): 477-501.
- GOWING M.K., KRAFT J.D. & CAMPBELL QUICK J. (1998), *The new organizational reality: Downsizing, Restructuring and Revitalization*, American Psychological Association, Washington.
- HOWARD A. (1995), *The changing nature of work*, Jossey Bass, San Francisco.
- KAHNEMAN D., DIENER E. & SCHWARTZ N. (1999), *Well-being: The foundation of hedonic psychology*, Russell Sage, New York.
- KELLY G. (1955), *The Psychology of personal constructs*, Norton, New York.
- KINNUNEN U., MAUNO S., NAETTI J. & HAPPONEN M. (1999), "Perceived job insecurity: A longitudinal study among Finish employees", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2): 243-260.
- KLEIN HESSELINK D.J., VAN VUUREN T. (1999), "Job flexibility and Job insecurity: The Dutch case", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2): 273-293.



- LANDFIELD A. (1971), *Personal constructs system in Psychotherapy*, Rand McNally, Chicago.
- LANDFIELD A., EPTING F. (1987), *Personal constructs psychology: Clinical Assessment*, Human Science Press, New York.
- LIEBLICH A., TUVAL-MASHIACH R. & ZILBER T. (1998), *Narrative Research*, Sage, Thousand Oaks.
- MANTOVANI G., SPAGNOLLI A. (2003), *Metodi qualitative in psicologia*, Il Mulino, Bologna.
- MAZZARA B.M. (2002), *Metodi qualitative in psicologia sociale*, Carocci, Roma.
- MININNI G. (2000), *Psicologia del parlare comune*, Grasso, Bologna.
- MOHR G. (2000), "The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity", *Journal of Organizational Behaviour*, 21: 337-359.
- NIERO M., APOLONE G. & MOSCONI P. (1997), *Questionario sullo stato di salute SF-36. Manuale d'uso e guida all'interpretazione dei risultati*, Guerini, Milano.
- NOVARA F., SARCHIELLI G. (1996), *Fondamenti di Psicologia del Lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- PAPLOMATAS F., AVALLONE F. (2006), *Salute organizzativa*, Cortina, Milano.
- PATTON M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- PRATT D. (2000), "Creating healthy organizations", *CMA Management*, 74: 10-17.
- RYAN R.M., DECI E.L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being", *American Psychologist*, 55: 68-78.
- RYAN R.M., DECI E.L. (2001), "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being", *Annual Review of Psychology*, 52: 141-166.
- RYAN R.M., FREDERICK C.M. (1997), "On energy personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being", *Journal of Personality*, 65: 529-565.
- RYFF C., SINGER B. (1998), "The contours of positive human health", *Psychological Inquiry*, 9: 1-28.
- SELIGMAN M. (2002), "Positive psychology, positive prevention and positive therapy", in C. Snyder, S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, New York.

- SELIGMAN M., CSIKSZENTMIHALYI M. (2000), "Positive psychology: An Introduction", *American Psychologist*, 55: 5-14.
- SEMARARO R., ARMEZZANI M. & GHEDIN E. (2004), "Questionario sui significati di benessere", in E. Ghedin (a cura di), *Quando si sta bene*, Franco Angeli, Roma.
- SEN A. (1987), *On ethics and economics*, Oxford University Press, Oxford.
- SHELDON K., ELLIOTT A. (1999), "Goal striving, need satisfaction and longitudinal well-being: the self concordance model", *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 482-497.
- SVERKE M., HELLGREN J. (2002), "The nature of Job insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of the new millennium", *Applied Psychology: An International Review*, 51(1): 23-42.
- TERBORG J. (1986), "The organization as a context for health promotion", in S. Oskamp, S. Spacapan (a cura di), *Social Psychology and Health*, Sage, Newbury.
- VENHOOVEN R. (1993), *Happiness in nations*, Risbo, Rotterdam.
- WATERMAN A. (1993), "Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment", *Journal of Personality and Social Psychology*, 64: 678-691.
- WILSON W. (1967), "Correlates of avowed happiness", *Psychological Bulletin*, 67: 294-30.



## **MODELLI DI INNOVAZIONE NELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE**

Gianni Mariella

CNIPA Puglia

Ufficio di Presidenza Consiglio Generale dei Pugliesi nel Mondo

### **ABSTRACT**

The radical changes occurring in the last ten years in the employment and training field have led to the development of a social-economic context in the European Union known as the “knowledge society”. The Training sector has taken on significant importance with a view to Lifelong Learning.

Professional training is, therefore, obliged to keep up with these changes by transforming itself into a flexible instrument which can be used at any time and in any place and adapt itself to the rhythms of the personal life of each trainee. CNIPA Puglia has anticipated its regional competitors in this respect by assimilating the European training standards as regards FaD and E-Learning in three different reference sectors:

- a) Training for young unemployed people;
- b) Training for the Public Administration;
- c) Training for Apulians all over the world.

L'incontro è stata un'occasione di confronto e di aggiornamento sui modelli di innovazione nella Formazione Professionale, per poter affrontare al meglio i profondi cambiamenti verificatisi nell'ultimo decennio in questo settore, portando allo sviluppo di un determinato contesto economico nella Unione Europea e nei paesi tecnologicamente avanzati definito: Società della Conoscenza.

Le attuali tecnologie di comunicazione cambiano i rapporti con il tempo e lo spazio. Grazie alle reti telematiche, le persone possono scambiarsi ogni genere di messaggi, sia individualmente che in gruppi, partecipare a conferenze elettroniche, avere accesso alle informazioni pubbliche contenute nei computer che fanno parte della rete, costruire insieme mondi virtuali. La multimedialità, utilizzata nelle reti telematiche implica lo sviluppo di una gamma di nuovi servizi: posta elettronica, video interattivo, forum di discussione in modo diacronico, chat sincroniche, etc.

La conoscenza è sempre di più una risorsa strategica, tanto nella vita di un singolo individuo, quanto nell'evoluzione di una impresa. La qualità della

conoscenza, trasformata in competenza, applicata dall'inizio alla fine di un processo produttivo determina la differenza di qualità nel prodotto e l'imposizione di questo in un mercato globale. È necessario, quindi, sviluppare politiche pubbliche di intervento affinché si forniscano gli strumenti legislativi e risorse adeguate a dare risposta al fatto che l'uomo di oggi ha la necessità di apprendere molto più che nel passato.

L'accesso all'informazione è sempre più facile e l'informazione è sempre più diffusa. Ma l'informazione è qualcosa di passivo, di esterno a noi; perché essa possa diventare conoscenza la si deve interiorizzare.

A tale scopo la Formazione Professionale è obbligata a tenere il passo con i cambiamenti sociali e culturali, facendosi strumento fruibile e flessibile in ogni luogo e in ogni momento, adattandosi ai ritmi di vita personali di ogni potenziale allievo. Infatti, si ricorre sempre di più al termine "Lifelong Learning", perché ogni cittadino deve provvedere di continuo ad aggiornare ed accrescere le proprie competenze e a modularle secondo le esigenze del momento storico che egli sta vivendo. Nel secolo scorso, nel corso dell'intero arco della vita si cambiava il lavoro mediante una sola volta. Oggi, questo, può accadere anche dieci volte. Quindi, non è più tanto richiesta la capacità di approfondire verticalmente le conoscenze quanto la capacità di adattarsi con flessibilità, di aggiornare ed incrementare il bagaglio delle competenze in funzione dei cambiamenti.

Uno sguardo attento alle esigenze del territorio e forte delle competenze organizzative esprimendo al meglio i fabbisogni formativi di diverse realtà cittadine pugliesi, è stato il C.N.I.P.A.: Organismo di formazione professionale certificato UNI EN ISO 9001:2000 - Vision, Iscritto al n. 41/P del Registro presso l'U.T.G. di Bari delle Persone Giuridiche private a rilevanza nazionale, accreditato con Deliberazione della Giunta Regionale n. 2023/04 su 7 sedi in Puglia per la realizzazione di attività formative finanziate con fondi pubblici, da anni presente nel panorama regionale della Formazione Professionale, contraddistinguendosi per l'elevata qualità dei corsi realizzati e l'alta percentuale di placement dei propri allievi. Anticipando i competitor regionali, il C.N.I.P.A. ha provveduto ad innovarsi nella Formazione Professionale "sintonizzandosi" sugli standard formativi europei in materia di FaD e E-Learning. In collaborazione con primarie società operanti nel settore ha implementato le nuove metodologie di apprendimento in tre diversi abiti di riferimento:

- 1) Formazione per i giovani inoccupati/disoccupati;
- 2) Formazione per la pubblica amministrazione;
- 3) Formazione per gli italiani residenti all'estero.

1) Per la Formazione per i Giovani Disoccupati viene utilizzato un Portale e-learning per la fruizione di specifici moduli didattici e la condivisione dell'esperienza formativa mediante forum, community, project work e classi virtuali.

2) La formazione per la Pubblica Amministrazione ricorre alle modalità di apprendimento in ambiente E-Learning e all'innovativo T-Learning:

a) E-Learning: la sua novità sta principalmente nella possibilità di apprendere attraverso l'uso della tecnologia, consentendo alle aziende di distribuire su larga scala percorsi formativi personalizzati e l'accesso a comunità di apprendimento come mai prima d'ora.

La rivoluzione dell'e-learning nel campo della formazione ha portato notevoli cambiamenti nell'ottica dell'aggiornamento aziendale, e non solo. L'e-learning rappresenta un compromesso efficace tra la formazione tradizionale in presenza e la formazione *technology based*, in quanto riesce a coniugare aspetti dell'una e dell'altra permettendo di costruire percorsi formativi altamente efficaci.

Quali sono le caratteristiche principali dell'e-learning? È dinamico e contiene "il contenuto giusto al momento giusto". E-learning è sinonimo di aggiornamento continuo e di specializzazione, approfondimento. Non vi è spazio nei corsi online per informazioni datate né per conoscenze vaghe e superficiali, altrimenti se ne compromette totalmente l'efficacia, e lo strumento non verrebbe utilizzato per le potenzialità che offre. Ciò significa che offrire e-learning comporta la presenza di un esperto in materia, di fonti sicure e rilevanti, di aggiornamento continuo delle informazioni offerte, di prontezza nelle risposte alle domande degli utenti, di soccorso tecnico immediato in caso di emergenza e malfunzionamenti. Non è facile offrire tutto ciò, ne consegue che i prodotti di qualità da questo punto di vista sono decisamente pochi.

L'e-learning opera in un contesto di immediatezza, facendo buon uso della tecnologia dal momento che il contenuto formativo e la risorsa umana di riferimento (il tutor o il docente) sono presenti contemporaneamente, mentre nella formazione tradizionale il momento di studio e il momento in cui si assiste alla lezione verbale spesso sono distinti ed il materiale relativo viene assimilato in seguito.

Tutti i partecipanti sono coinvolti in un percorso formativo che non esiterebbe a prescindere da una collaborazione tra pari molto intensa. Solo grazie ad essa è possibile far emergere molte conoscenze "tacite", cioè non esplicitate, patrimonio delle persone che seguono lo stesso percorso e vengono coinvolte in attività e discussioni di gruppo. Lo scopo primario dell'e-learning pare allora essere, da questo punto di vista, mettere insieme risorse,

sia all'interno sia all'esterno di una stessa organizzazione: la condivisione di esperienze e la collaborazione per ottenere certi obiettivi favoriscono l'inter-scambio di informazioni rilevanti, talvolta ancor più rilevanti dei contenuti stessi del corso.

Un'altra caratteristica fondamentale dell'e-learning è l'altissima possibilità di personalizzazione del servizio e l'approccio individuale centrato sulle esigenze del singolo. Come dice Masie, "non si tratta più di portare gli utenti verso la formazione, ma la formazione verso gli utenti". Ogni utente deve essere in grado di scegliere le attività che più sono utili ai suoi obiettivi personali all'interno di un menu di opportunità formative che è pertinente al suo background, al suo lavoro e alle sue prospettive di carriera nel momento in cui accede alla formazione. La stessa persona, pochi mesi più tardi, di fronte allo stesso menu, potrebbe necessitare di un percorso formativo diverso.

b) T-Learning: Formazione interattiva in Diretta TV, la televisione digitale è una nuova tecnologia, in fase di introduzione in Italia, che andrà a sostituire l'attuale tecnologia televisiva. Oltre a provvedere alla trasmissione delle immagini, questa tecnologia fornisce anche una solida infrastruttura per la realizzazione di nuovi servizi.

Il T-Learning è uno dei possibili servizi che possono essere realizzati. L'introduzione della tecnologia del Digitale Terrestre (DTT) in Italia comporta due significativi elementi di innovazione:

Il primo, generalmente più conosciuto, è costituito dalla conversione della trasmissione analogica del segnale televisivo in trasmissione digitale. Questo offre una serie di vantaggi a livello di gestione del segnale televisivo, una maggiore qualità dell'immagine e una razionalizzazione delle frequenze, elementi che porteranno a un allargamento della disponibilità di canali ricevibili e a una offerta televisiva maggiormente articolata.

Il secondo, meno conosciuto, è rappresentato dall'introduzione della tecnologia MHP, che sarà presente in tutti i decoder DTT. Lo standard MHP permette l'esecuzione di applicazioni software direttamente sul decoder di ricezione, applicazioni che sono generalmente associate alla trasmissione di un programma televisivo. I decoder sono inoltre dotati di una connessione di tipo telefonico che permette la realizzazione dell'interattività.

I nuovi servizi che si stanno sviluppando si basano proprio sullo sfruttamento delle potenzialità della tecnologia MHP. Il passaggio dalla televisione analogica a quella digitale permetterà alla maggioranza delle famiglie italiane, in tempi brevi, di avere a disposizione un dispositivo semplice e potente da utilizzare anche per l'accesso ai nuovi servizi.

La semplicità di utilizzo di questi dispositivi, in particolare se paragonata con quella di un comune Personal Computer, permetterà l'accesso ai nuovi

servizi anche a persone che non hanno una specifica alfabetizzazione informatica. Si può prevedere che i maggiori beneficiari di questa semplicità di utilizzo siano le persone con un'età compresa tra i 45 e i 65 anni. In gran parte, queste persone sono state fino ad ora escluse dall'informatizzazione. Il T-Learning combina la trasmissione televisiva a una applicazione MHP specifica, creando quindi una trasmissione multimediale.

L'applicazione MHP può fornire varie tipologie di funzionalità:

- Produzione ed erogazione di contenuti di Formazione Interattiva in Diretta TV attraverso l'uso della banda satellitare con Backchannel (canale di ritorno) per il dialogo degli utenti con il comunicatore.

- Tracking e gestione di grandi gruppi di utenti ottimizzando le risorse e offrendo la migliore soluzione alternativa alla formazione frontale.

- I contenuti sono progettati, editorialmente realizzati e tecnologicamente rilasciati per comunità di utenti specifici.

- Il "comunicatore" (docente, esperto, etc) si rivolge agli utenti da uno studio televisivo.

- Gli utenti collegati assistono e partecipano in sedi diffuse sul territorio, all'interno di aule attrezzate e che consentono l'interattività con il docente e l'esecuzione di test in tempo reale.

- Il docente ha il pieno controllo della lezione, delle aule e degli utenti.

Le caratteristiche appena descritte fanno intuire come il T-Learning può essere visto come un nuovo modo di realizzare la formazione, intermedio fra la Formazione con l'ausilio della televisione e l'e-learning.

3) Innovazione anche nella *Formazione per gli Italiani Residenti all'Esteri*, con un focus particolare sul portale per l'apprendimento della lingua italiana in inglese e spagnolo destinato agli italiani residenti fuori dai confini nazionali.

Il sito web [www.cnipapuglia.it](http://www.cnipapuglia.it), attraverso accesso mediante username e password consente, *anytime* and *anywhere* e soprattutto gratuitamente, a tutti i connazionali che ne facciano richiesta e che siano di lingua inglese o spagnola, di accedere gratuitamente a un completo corso interattivo e multimediale di lingua e cultura italiana. Sempre basato su piattaforma e-learning, il corso consente una piena "condivisione" del partecipante (anche nella fonetica) ed è integrato con verifiche di livello che consentono di automonitorare i livelli di apprendimento.

È evidente come stia crescendo la consapevolezza dell'aumento di importanza del circolo virtuoso innovazione-sviluppo-crescita-occupazione, e che la formazione deve raggiungere una utenza di massa diversificata anche rispetto all'età, ai bisogni ma anche agli usi e le consuetudini delle singole persone.

La conoscenza è sempre di più una risorsa strategica, tanto nella vita di un singolo individuo, quanto nell'evoluzione di una impresa. La qualità della conoscenza, trasformata in competenza, applicata dall'inizio alla fine di un processo produttivo determina la differenza di qualità nel prodotto e l'imposizione di questo in un mercato globale.

La sfida metodologica e tecnologica appare chiara: spingere su modelli di formazione professionale che rilevino sempre maggiormente in tema di personalizzazione dei contenuti e delle metodologie. Le tre esemplificazioni tracciate in precedenza, messe a sistema, generano un inevitabile effetto moltiplicatore delle conoscenze a tutto vantaggio dell'utenza. Con infiniti potenziali margini di miglioramento.

## **GLI ANTECEDENTI DELL'AUTO-EFFICACIA NELL'USO DEL COMPUTER**

Veronica Mattana

Dipartimento di Psicologia  
Università di Verona

### **ABSTRACT**

Previous research has demonstrated that computer experience has a positive impact on computer self-efficacy. However, little or no research has investigated the unique influence of specific types of computer abilities or knowledge on computer self-efficacy (CSE). This study examines the influence of nine types of computer abilities and ten types of abilities to use some specific collaboration and communication tools on computer self-efficacy. The results indicate that previous experience with file management, graphics, browser and mail client, web design, and abilities to use search engines have strong and significant effects on computer self-efficacy. The results offer useful insight into designing training courses and educational programs to enhance computer self-efficacy.

### **1. INTRODUZIONE**

L'utilizzo del computer riguarda diversi ambiti della nostra vita sociale, dalla casa, al lavoro, a molte delle attività di svago. Dato che molti compiti richiedono l'interazione uomo-computer, l'alfabetizzazione informatica dovrebbe riguardare sia la sfera lavorativa che quella personale (Shapka, Ferrari 2003).

L'ambito formativo fa riferimento all'acquisizione, alla realizzazione e all'uso della conoscenza (Delors 1996). Questo implica profonde e radicali trasformazioni strutturali delle organizzazioni, in modo particolare quelle dell'ambito formativo. Assume un significato particolare il fatto che i cambiamenti debbano essere formulati in termini di modifiche prodotte e derivate dall'uso delle nuove tecnologie nel processo di insegnamento-apprendi-

mento. Nello specifico, ci riferiamo alle attività di apprendimento mediante l'uso del computer. Le ICT (Information and Communication Technologies) possono diventare strumenti eccellenti per il cambiamento organizzativo nelle istituzioni formative, ad esempio supportando il lavoro nelle comunità di apprendimento, rispettando i tempi dei singoli individui, facilitando le relazioni con i docenti.

## **2. QUADRO TEORICO**

### **2.1. AUTO-EFFICACIA NELL'USO DEL COMPUTER**

Diversi studi condotti in ambiti differenti, hanno evidenziato come l'auto-efficacia nell'uso del computer sia un'importante caratteristica personale, che influisce sui livelli di prestazione (Bandura 1997; Colquit, LePine & Noe 2000; Compeau, Higgins 1995; Gist, Schwoerer & Rosen 1989).

All'interno della Social Cognitive Theory (Bandura 1986), l'auto-efficacia si riferisce alla credenza nelle proprie abilità di organizzare e attivare le procedure relative alle attività richieste, al fine di raggiungere determinati risultati (Bandura 1997). Si ritiene che l'auto-efficacia giochi un ruolo centrale nell'influenzare le scelte individuali d'impegnarsi in determinati comportamenti, stabilendo in che misura metterli in atto e quanto tempo persistere, anche nel caso in cui si presentino degli ostacoli.

L'auto-efficacia nell'uso del computer (CSE: computer self-efficacy) deriva dal concetto generale di auto-efficacia (Bandura 1986), e fa riferimento alla percezione personale di saper eseguire efficacemente un dato compito con il computer (Compeau, Higgins 1995). La CSE opera su più livelli: da quello relativo alle specifiche applicazioni (fogli di calcolo, database, ecc.) a quello del sistema operativo (Windows, Linux, ecc.), al più generale ambito di utilizzo del computer (Marakas, Yi & Jonson 1998). La CSE nell'uso degli applicativi è una credenza dell'individuo nelle sue abilità di portare a termine un compito mediante una specifica applicazione. In passato è stata definita efficacia nell'uso di software (Johnson 2005). La CSE nell'ambito dei sistemi operativi riflette la credenza dell'individuo nelle sue capacità di portare a termine un compito nell'ambiente operativo (ad esempio lavorare con le icone oppure con i file). Infine, la CSE generale fa riferimento ad una



valutazione di efficacia dell'individuo, in diverse applicazioni o ambienti (Marakas e coll. 1998).

Un aspetto importante della CSE riguarda l'interesse e la tendenza dell'individuo ad utilizzare e interagire con il computer. Alcuni studi hanno evidenziato una relazione positiva tra la sicurezza degli utilizzatori nelle proprie abilità di svolgere compiti con il computer e l'utilizzo dei sistemi informativi (Hasan 2003; Torkazadeh, Dwyer 1994). Marakas e coll. (1998) suggeriscono che la CSE influenza non solo la percezione degli individui sulle proprie capacità di svolgere bene un compito al computer, ma anche le proprie intenzioni di utilizzare il computer in futuro.

Diversi studi hanno focalizzato la loro attenzione sull'impatto di alcuni fattori, quali l'esperienza pregressa, l'apprendimento vicario, e la complessità dei compiti svolti, sullo sviluppo della CSE relativa all'uso degli applicativi (Compeau, Higgins 1995a; Johnson, Marakas 2000; Bolt, Killough & Koh 2001; Yi, Davis 2003). Altri hanno analizzato alcuni effetti dello sviluppo della CSE negli applicativi, quali il miglioramento della prestazione (Webster, Martocchio 1995; Yi, Davis 2003), la presa di decisione (Compeau, Higgins 1995b), gli atteggiamenti post-training (Webster, Martocchio 1995), gli atteggiamenti verso il computer (Ogletree, Williams 1990).

## **2.2. ESPERIENZA NELL'USO DEL COMPUTER**

Si assume che le persone, per fare una stima della propria efficacia, facciano ricorso ad alcune fonti d'informazione, come l'aver portato a termine positivamente un compito, le esperienze vicarie, lo stato emotivo, la persuasione (Johnson 2005). Tra queste, il portare a termine un compito con successo è la fonte d'informazione più efficace, in quanto esprime più chiaramente il livello di abilità. Quando gli individui hanno avuto precedentemente esperienze positive, la loro efficacia aumenta, mentre diminuisce con le esperienze negative. Nel tempo, con l'esperienza, aumenta anche il livello di abilità e la comprensione delle risorse necessarie per eseguire bene un compito. La sicurezza e la credenza di poter eseguire bene un compito crescono di pari passo. In diversi ambiti, il legame tra esperienza ed efficacia è risultato più forte rispetto ad altri (Gist e coll. 1989; Bandura 1997).

Da diversi studi, emerge che, tra i vari fattori presi in esame, l'esperienza pregressa ha un impatto positivo e significativo sulle credenze relative alla CSE (Potosky 2002). Nonostante gli assunti teorici, secondo cui individui con maggior esperienza nell'uso del computer riporterebbero anche una CSE più elevata rispetto a quelli con meno esperienza, i risultati empirici sono contraddittori e inconcludenti (Hasan 2003). Mentre alcuni studi rilevano una relazione significativa e positiva tra l'esperienza nell'uso del computer e la CSE (Harrison, Rainer 1992; Hill, Smith & Mann 1987; Igbaria, Iivari 1995; Potosky 2002), altri evidenziano come l'esperienza nell'uso del computer non abbia un impatto significativo sulla CSE (Karsten, Roth 1998).

L'inconsistenza empirica, riportata in letteratura, può essere ricondotta ad una concettualizzazione ristretta dell'esperienza nell'uso del computer (Hasan 2003). Infatti in molti studi viene operazionalizzata come un costrutto mono-dimensionale, che considera come indicatore esclusivamente il numero di anni di utilizzo del computer. Tuttavia, gli studi più recenti suggeriscono che l'esperienza nell'uso del computer rappresenta un costrutto multi-dimensionale, che comprende diverse esperienze, quali l'utilizzo di applicativi e software, e che esperienze specifiche costituiscono dei predittori più accurati e attendibili dei comportamenti relativi all'uso delle nuove tecnologie, rispetto al costrutto generale e mono-dimensionale dell'esperienza con il computer (Bozionelos 2001; Hoxmeier, Nie & Purvis 2000).

In studi precedenti, le esperienze specifiche nell'uso del computer, (applicazioni quali database, fogli di calcolo o word processing) sono stati esaminati come determinanti degli atteggiamenti verso il computer (Koohang 1989), dell'ansietà per il computer (Leso, Peck 1992), del livello di prestazione in un contesto formativo (Szajna, Mackey 1995). Nello studio di Busch (1995), è stato evidenziato che l'esperienza con gli applicativi di word processing influenza significativamente la CSE in riferimento a Word Perfect, mentre la programmazione ha un impatto significativo sulla CSE relativa a Lotus 1-2-3.

Pochi studi si sono occupati delle differenze di genere nella CSE.

Data la rilevanza della CSE nell'accettazione delle nuove tecnologie, nella prestazione e nell'apprendimento, può avere una certa rilevanza analizza-

re questo costrutto e migliorare la comprensione dei suoi antecedenti (Marakas e coll. 1998). Indubbiamente, identificare le specifiche esperienze e abilità che influenzano significativamente la CSE, offre degli spunti di riflessione utili sia per i professionisti che per i ricercatori, fornendo delle indicazioni per progettare dei percorsi formativi efficaci per lo sviluppo della CSE (Hasan 2003).

### **3. OBIETTIVI E IPOTESI**

La finalità di questo studio è quella di esaminare alcuni fattori esperienziali e la loro influenza sullo sviluppo della CSE. Nello specifico, si propone di:

- analizzare la relazione tra l'esperienza nell'uso del computer e la CSE;
- esaminare la relazione tra alcune specifiche abilità nell'uso del computer e la CSE;
- esplorare la relazione tra le abilità nell'uso di alcuni specifici strumenti collaborativi, di comunicazione e di lavoro on line e la CSE.

Le ipotesi di ricerca sono:

H1: Nove specifiche abilità nell'uso del computer (hardware, sistemi operativi, gestione file, word processing, fogli di calcolo, data-base, strumenti di presentazione, browser e client di posta, web design), influenzano positivamente e significativamente la CSE;

H2: Dieci abilità relative all'utilizzo di alcuni strumenti per la collaborazione, la comunicazione e il lavoro on line (e-mail, chat, FTP, web forum, Wiki, motori di ricerca, video-conferenza, Skype, bacheche virtuali, e programmi per la costruzione di mappe concettuali), influenzano positivamente e significativamente la CSE;

H3: L'esperienza nell'uso del computer, in termini di anni e di ore alla settimana di utilizzo, influenza positivamente e significativamente la CSE.

### **4. METODO**

#### **4.1. CAMPIONE E PROCEDURA**

Un questionario strutturato è stato somministrato ad un campione di 152 studenti dei corsi della scuola interateneo di specializzazione per gli inse-

gnanti del Veneto, (SSIS), tenuti presso l'università degli studi di Verona, nell'anno accademico 2005-06. L'età media è di 33.17 anni (deviazione standard = 5.3), il 90.1% (n= 130) è costituito da femmine, l'88.4% (n= 130) da lavoratori a tempo pieno, il 17.9% (n= 17) da lavoratori part-time.

#### 4.2. STRUMENTO

Con un questionario strutturato, sono state misurate la CSE (considerata come variabile dipendente), 9 abilità specifiche nell'uso delle componenti hardware e di alcuni applicativi, le abilità nell'uso di 10 strumenti di comunicazione, di collaborazione e di lavoro on line, e l'esperienza nell'uso del computer (considerate come variabili indipendenti).

La CSE è stata misurata con 5 item, scelti e tradotti dalla scala di Holcomb, King e Brown (2004). Questi fanno riferimento alla sicurezza nelle proprie abilità di saper utilizzare il computer, di saper svolgere un dato compito che richiede l'uso del computer, di saper utilizzare dei software sconosciuti. Le risposte sono state rilevate su una scala likert a 5 punti, da 1= per niente d'accordo a 5= completamente d'accordo. Esempi di item sono: "Mi sento molto sicuro delle mie capacità di usare il computer" e "Mi considero esperto nell'uso del computer".

Sulla base di studi precedenti (Hasan 2003) e sul report del QICK (Qualifications Towards Future Informatics and TeleCommunication Application Know How), sono state individuate 9 specifiche abilità nell'uso del computer, che si riferiscono a:

- uso delle componenti hardware, come CPU (Central Processor Unit), RAM (Random Access Memory);
- l'utilizzo di sistemi operativi, quali Windows e Linux, l'installazione e disinstallazione di software applicativi e drivers;
- la gestione di file e di alcuni software, quali quelli di word processing, fogli di calcolo, database, strumenti di presentazione, browser e client di posta, web design.

Inoltre, è stata inserita una lista di 10 strumenti per la comunicazione, la collaborazione e il lavoro on line (e-mail, web forum, bachecha virtuale,

programmi per la costruzione di mappe concettuali, chat, video-conferenza, skype), Wiki e Wikipedia, FTP e motori di ricerca.

Tutte le abilità sono state misurate su una scala likert a 5 punti, da 1= per niente capace) a 5= assolutamente capace.

Infine, sono statyi utilizzati 2 item per misurare l'esperienza generale nell'uso del computer. Questi sono: "Da quanto tempo usa il computer" e "Quante ore alla settimana usa il computer".

## 5. RISULTATI

Come primo step, si è proceduto a testare le proprietà psicometriche della scala della CSE, utilizzando l'analisi fattoriale confermativa (CFA) con il programma statistico LISREL 8.3 (Joreskog, Sorbom 1988). I risultati sono riportati nella tabella 1: il modello mono-dimensionale presenta un chi quadrato di 2.59, con 5 gradi di libertà e  $p = .76$ . Sono buoni gli indici di adattamento: il GFI (Goodness of Fit Index) è di .99, l'NFI (Normed Fit Index) di .99, e il CFI (Comparative Fit Index) pari a 1.

Risulta buona anche l'attendibilità della scala, misurata con l'alpha di Cromback ( $= .861$ ).

**Tab. 1: Indici di adattamento del modello mono-fattoriale della CSE**

	Chi <sup>2</sup>	gl	P	GFI	CFI	NFI
CSE	2.59	5	.76	.99	1.00	.99

*Nota:* gl= gradi di libertà; GFI= goodness of fit index; CFI= comparative fit index; NFI= normed fit index

Come secondo step, sono stati analizzati i coefficienti di correlazione tra le abilità specifiche nell'uso del computer e la CSE. Nella tabella 2 sono riportate le medie, le deviazioni standard e le correlazioni tra le abilità e la CSE. Come si può notare, i soggetti riportano le medie più elevate (media = 3.81, deviazione standard = 1.02), nelle abilità di gestione dei file, seguite da quelle nell'uso di programmi di word processing (media = 3.78, deviazione standard = 1.06), e da quelle nell'uso di browser e client di posta (media = 3.22, deviazione standard = 1.08). Le medie più basse sono riportate nelle

abilità nell'uso dei database (media = 2.38, deviazione standard = 1.09), e del web design (media = 2.03, deviazione standard = 1.06). Tutte le abilità prese in esame presentano correlazioni positive e significative con la CSE.

**Tab. 2: Medie, deviazioni standard e correlazioni delle abilità nell'uso del computer con la CSE**

Variabili	Media	Deviazione Standard	Correlazioni con la CSE
CSE	2.57	.87	-
Hardware	2.74	1.01	.392**
Software	2.48	1.03	.644**
Gestione file	3.81	1.02	.552**
Word processing	3.78	1.06	.507**
Fogli di calcolo	2.68	1.16	.584**
Database	2.38	1.09	.511**
Strumenti di presentazione	2.68	1.19	.513**
Browser e client di posta	3.22	1.08	.653**
Web design	2.03	1.06	.472**

\*\*  $p < .01$

Nella tabella 3 sono presentate le medie, le deviazioni standard e le correlazioni tra le abilità nell'uso degli strumenti collaborativi e di lavoro on line e la CSE. I soggetti riportano le medie più elevate nelle abilità nell'uso dei motori di ricerca (media = 3.6, deviazione standard = 1.06), e nell'uso dell'e-mail (media = 3.25, deviazione standard = 1.07), seguite dall'uso della chat (media = 2.47, deviazione standard = 1.23) e dall'uso del web forum (media = 2.16, deviazione standard = 1.23). Le medie più basse riguardano le abilità nell'utilizzo dei Wiki (media = 1.24, deviazione standard = .64) e degli FTP (media = 1.25, deviazione standard = .71). Tutte le correlazioni risultano positive e significative.

**Tab. 3: Medie, deviazioni standard e correlazioni delle abilità nell'uso degli strumenti di comunicazione, collaborazione e lavoro on line con la CSE**

Variabili	Media	Deviazione Standard	Correlazioni con la CSE
e-mail	3.25	1.07	.575**
FTP	1.25	.71	.23**
Motori di ricerca	3.6	1.06	.586**
Web forum	2.16	1.23	.486**
Chat	2.47	1.23	.504**
Skype	1.39	.97	.376**
Video-conferenza	1.72	.84	.312**
Bacheca virtuale	1.44	.83	.29**
Wiki e wikipedia	1.24	.64	.27**
Mappe concettuali	1.35	.80	.291**

\*\*  $p < .01$

Come terzo step, al fine di testare l'influenza significativa della esperienza e delle abilità specifiche nell'uso del computer e degli strumenti di collaborazione e lavoro on line sulla CSE, è stata utilizzata la regressione multipla.

La tabella 4 mostra i risultati della regressione multipla (metodo stepwise) dell'esperienza sulla CSE. Sia gli anni di utilizzo ( $\beta = .38$ ,  $p = .000$ ), sia le ore alla settimana di utilizzo del computer ( $\beta = .374$ ,  $p = .000$ ) influenzano significativamente la CSE ( $R^2 \text{ adj.} = .361$ ,  $F = 40.23$ ,  $p < .000$ ).

**Tab. 4: Risultati della regressione della CSE sull'esperienza con il computer ( $R^2 \text{ adj.} = .361$ ,  $F = 40.23$ ,  $p < .000$ )**

Variabili	$\beta$	T	P
Anni di utilizzo	.38	5.339	.000
Ore alla settimana	.374	5.204	.000

Considerando il fatto che si dovrebbero avere 40 soggetti per ogni variabile per poter utilizzare la regressione statistica (Barbaranelli 2003), si è

scelto di utilizzare la regressione standard per testare l'influenza delle abilità specifiche e dell'uso degli strumenti di comunicazione, collaborazione e lavoro on line sulla CSE.

La tabella 5 mostra i risultati della regressione della CSE sulle abilità specifiche nell'uso del computer. Come si può notare, le abilità relative alla gestione dei file ( $\beta=.237$ ,  $p=.030$ ), agli strumenti di presentazione ( $\beta=.25$ ,  $p=.014$ ), ai browser e client di posta ( $\beta=.248$ ,  $p=.013$ ), al web design ( $\beta=.254$ ,  $p=.004$ ), hanno un'influenza significativa sulla CSE ( $R^2 \text{ adj}=.556$ ,  $F=19.204$ ,  $p<.000$ ).

La tabella 6 mostra i risultati della regressione della CSE sulle abilità nell'uso degli strumenti di comunicazione, collaborazione e di lavoro on line. Di queste, solo l'abilità nell'uso dei motori di ricerca ( $\beta = .36$ ,  $p = .002$ ) ha un'influenza significativa sulla CSE ( $R^2 \text{ adj} = .406$ ,  $F = 9.007$ ,  $p < .000$ ).

**Tab. 5: Risultati della regressione della CSE sulle abilità specifiche nell'uso del computer ( $R^2 \text{ adj} = .556$ ,  $F = 19.204$ ,  $p < .000$ )**

Variabili	$\beta$	T	P
Gestione file	.237	2.189	.030
Strumenti di presentazione	.25	2.492	.014
Browser e client di posta	.248	2.527	.013
Web design	.254	2.904	.004

**Tab. 6: Risultati della regressione della CSE sull'abilità di specifici strumenti di comunicazione, collaborazione e lavoro on line ( $R^2 \text{ adj} = .406$ ,  $F = 9.007$ ,  $p < .000$ )**

Variabili	$\beta$	T	P
Motori di ricerca	.36	3.24	.002

Per evidenziare differenze di genere sulla CSE è stato utilizzato il T-test: le medie riportate dai maschi e dalle femmine del campione non risultano significativamente diverse.



## **6. DISCUSSIONE**

L'obiettivo del presente studio è di esaminare la relazione tra l'esperienza, alcune specifiche abilità nell'uso del computer e l'auto-efficacia nell'uso del computer. Coerentemente con gli studi precedenti, sia l'esperienza che le abilità specifiche prese in esame, correlano positivamente e significativamente con la CSE. Però, solo quattro delle nove (gestione dei file, strumenti di presentazione, browser e client di posta, web design), hanno un impatto significativo sulla CSE. Delle abilità nell'uso degli strumenti di collaborazione e di lavoro on line, solo quella nell'utilizzo dei motori di ricerca, risulta avere un impatto significativo sulla CSE.

Questo studio individua quali specifiche abilità possono essere ritenute le più efficaci nel determinare la CSE.

Probabilmente, come suggerito in ricerche precedenti, una maggiore esperienza con il computer accresce e favorisce negli individui la comprensione della macchina ed il modo in cui lavorarci. Questo può aiutare a ridurre la paura di utilizzarla e accrescere la sicurezza nelle abilità di saperlo fare. Inoltre, ciò può spiegare anche il fatto che non siano state riscontrate differenze di genere nella CSE. In letteratura, tali differenze sono state attribuite alla maggior esposizione alle nuove tecnologie dei maschi rispetto alle femmine, sin dall'infanzia. Attualmente tale differenza non sussiste più, dato che l'esperienza nell'utilizzo del computer tra i due generi è molto simile, almeno nel contesto scolastico.

## **7. CONCLUSIONI**

Dal punto di vista teorico, il presente studio supporta la teoria di Bandura (1986), secondo cui l'esperienza pregressa, in modo particolare con compiti difficili e con cui si ha poca dimestichezza, rappresenta il predittore più efficace dell'auto-efficacia nell'utilizzo del computer. La conoscenza delle abilità specifiche che influenzano significativamente lo sviluppo della CSE, è utile per progettare e realizzare corsi di formazione e programmi educativi che aiutino le persone a percepire una maggiore sicurezza nell'utilizzo del computer, sia nell'ambito scolastico, sia in quello universitario, sia in quello aziendale.

Una delle possibili strade da percorrere, sarebbe quella di consentire il più possibile agli studenti, fin dalle scuole medie e superiori, l'accesso alle nuove tecnologie, in particolare agli applicativi per la gestione dei file, per la presentazione, la posta elettronica e la navigazione in internet e la costruzione di pagine web. Questo permetterebbe loro di arrivare preparati al percorso di studi universitario e più competitivi al mondo del lavoro.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ARAYA P. (2004), *Blended learning in the university*, ColleCTeR Proceedings, Santiago.
- BANDURA A. (1986), *Social formulations of thought and action: A social cognitive theory*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- BANDURA A. (1997), *The exercise of control*, W.H. Freeman, New York.
- BARBARANELLI C. (2003), *Analisi dei dati: tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale*, LED, Milano.
- BOLT M.A., KILLOUGH L.N. & KOH H.C. (2001), "Testing the interaction effects of task complexity in computer training using the social cognitive model", *Decision Sciences*, 32: 1-20.
- BOZIO NELOS N. (2001), "Computer experience: Relationship with computer experience and prevalence", *Computers in Human Behaviour*, 17: 213-224.
- BUSCH T. (1995), "Gender differences in self-efficacy and attitudes toward computers", *Journal of Educational Computing Research*, 12: 147-158.
- COLQUITT J.A., LEPINE J.A. & NOE R.A. (2000), "Toward an integrative theory of meta-analytic path analysis of 20 years of research", *Journal of Applied Psychology*, 85: 678-707.
- COMPEAU D.R., HIGGINS C.A. (1995a), "Application of social cognitive theory to training for computer skills", *Information Systems Research*, 6: 118-143.
- COMPEAU D.R., HIGGINS C.A. (1995b), "Computer self-efficacy development of a measure and initial test", *MIS Quarterly*, 19: 189-211.
- DELORS J. (1996), *La educación encierra un tesoro*, Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI (com-

- pendio), Organization de las naciones unidas para la educacion, ciencia y la cultura, Paris.
- GIST M.E., SCHWOERER C. & ROSEN B. (1989), "Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training", *Journal of Applied Psychology*, 74: 884-891.
- HARRISON A., RAINER K. (1992), "The influence of individual differences on skills in enduser computing", *Journal of Management Information systems*, 9: 93-111.
- HASAN B. (2003), "The influence of specific computer experiences on computer self-efficacy beliefs", *Computers in Human Behavior*, 19: 443-450.
- HILL T., SMITH N. D. & MANN M.P. (1987), "Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: the case of computers", *Journal of Applied Psychology*, 72: 307-313.
- HOLCOMB L.B., KING F.B. & BROWN S.W. (2004), "Students traits and attributes contributing to success in online courses: evaluation of university online courses", *The Journal of Interactive Online Learning*, 2: 1-17.
- HOXMEIER J.A., NIE W. & PURVIS G.T. (2000), "The impact of gender and experience on user confidence in electronic mail", *Journal of End User Computing*, 12: 11-20.
- IGBARIA M., IIVARI J. (1995), "The effects of self-efficacy on computer usage", *Omega International Journal of Management Science*, 23: 587-605.
- JOHNSON R.D. (2005), "An empirical investigation of sources of application-specific computer self-efficacy and mediators of the efficacy-performance relationship", *International Journal of Human-Computer Studies*, 62: 737-759.
- JOHNSON R.D., MARAKAS G.M. (2000), "The role of behavioural modelling in computer skills acquisition: toward refinement of the model", *Information Systems Research*, 11: 402-417.
- JORESKOG K.G., SORBOM D. (1988), *Lisrel 7. A guide to the program and applications*, Spss Inc, Chicago.
- KARSTEN R., ROTH R.M. (1998), "Computer self-efficacy: a practical indicator of student computer competency in introductory IS courses", *Informing Science*, 1: 61-68.

- KOOHANG A.A. (1989), "A study of attitudes toward computers: anxiety, confidence, liking, and perception of usefulness, *Journal of Research on Computing in Education*, 22: 137-150.
- LESO T., PECK K.L. (1992), "Computer anxiety and different types of computer courses", *Journal of Educational Computing Research*, 8: 469-478.
- MARAKAS G.M., YI M.Y. & JOHNSON R. (1998), "The multilevel and multifaceted character of computer self-efficacy: toward clarification of the construct and an integrative framework for research", *Information Systems Research*, 9: 126-163.
- POTOSKY D. (2002), "A field study of computer self-efficacy beliefs as an outcome of training: the role of computer playfulness, computer knowledge, and performance during training", *Computers in Human Behaviour*, 18: 241-255.
- Qualifications for information technology in Europe: future demands, examples of good practice, A report of Leonardo da Vinci pilot project QUICK (2004):  
<http://www.fh-wuerzburg.de/fh/fast/quick/pdfs/EUimplement.pdf>.
- SHAPKA J.D., FERRARI M. (2003), "Computer related attitudes and actions of teacher candidates", *Computer in Human Behaviour*, 19: 319-334.
- SZAJNA B., MACKEY J.M. (1995), "Predictors of learning performance in a computer-user training environment: a path-analytic study", *International Journal of Human-Computer Interaction*, 7: 167-185.
- TORKAZADEH G., DWYER D.J. (1994), "Path analysis study of determinants of information systems usage", *Omega International Journal of Management Science*, 22: 339-348.
- YI M.Y., DAVIS F.D. (2003), "Developing and validating an observational learning model of computer software training and skills acquisition", *Information Systems Research*, 14: 146-169.
- WEBSTER J., MARTOCCHIO J.J. (1995), "The differential effects of software training previews on training outcomes", *Journal of Management*, 21: 757-787.

## **LE RAPPRESENTAZIONI DEL MONDO DEL LAVORO NELLE FASCE GIOVANILI: APPLICAZIONE DI UN METODO GRAFICO**

Christian Nardella\*, Patrizia Deitingner\*, Rosanna Bentivenga\*,  
Monica Ghelli\*, Matteo Ronchetti\*,  
Michela Bonafede\*\*, Antonio Aiello\*\*

\*Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza sul Lavoro - Roma

\*\*Dipartimento di Psicologia - Università di Cagliari

### **ABSTRACT**

This study focused on the planning and management of direct communication regarding the “culture of prevention” for new generations. The present research is part of the broad range of studies on “Social Representations” (SR, Moscovici 1984) and has its origins in the research planned within the 2006 “European Week”, promoted by the European Agency for Safety and Health at Work. The study’s main aim was to define the “images” or shared Representations by the people interviewed on the topic of the “work world”, using a particular non-verbal (icons/visual) technique as a part of the method. Two hundred young people aged between 18 and 24 were interviewed, approximately balanced for sex, not yet working or with little or minor work experience. In order to study reliable SR, interviewees were asked to make a drawing illustrating how they “visualized” themselves in the work world. The content was then analyzed by assigning them to specific categories, established beforehand by independent judges. This marked out attributes and qualities of the work world, which were then applied in the next stage, in which independent judges assessed (Cohen’s K 0.84) the various representations. Results show that eight main categories of SR emerged, differently oriented according to two main dimensions: (a) positive (socialization, opening to others, well-being, usability) and (b) negative (precariousness, disorientation, isolation, withdrawn behaviour).

## 1. INTRODUZIONE

La teoria delle Rappresentazioni Sociali (RS), elaborata e proposta da Serge Moscovici agli inizi degli anni '60, costituisce senza dubbio uno dei contributi conoscitivi più originali e prolifici nell'ambito della psicologia sociale (Moliner 2001). Il costrutto teorico alla base delle RS fa riferimento a come le conoscenze vengono costruite, organizzate e condivise dagli individui all'interno della società: una rappresentazione consiste quindi in un sistema di valori, conoscenze e pratiche che permette agli individui sia di orientarsi all'interno del loro ambiente sociale, sia attribuire un senso agli eventi (Moscovici 1984).

Le rappresentazioni sociali, in quanto sistemi di interpretazione che sorreggono le nostre relazioni con il mondo e con gli altri, orientano e organizzano i comportamenti e le comunicazioni (sociali). Esse promuovono la diffusione e l'assimilazione delle conoscenze, lo sviluppo individuale e collettivo, la definizione delle identità individuali e di gruppo, le espressioni dei gruppi e le trasformazioni sociali (Jodelet 1989).

Le rappresentazioni sociali, definite da Moscovici stesso come delle vere e proprie "teorie del senso comune" (1961) sono dunque dei sistemi di conoscenza che possono riferirsi a qualsiasi aspetto della vita e della società; esse si formano tramite due processi principali, definiti "Ancoraggio" e "Oggettivazione".

L'Ancoraggio è il processo che, agendo a monte della rappresentazione, consente di trasferire ciò che è sconosciuto, all'interno del nostro sistema di categorie e conoscenze. Tramite questo processo, le nuove informazioni vengono appunto "ancorate" a campi di conoscenza preesistenti che servono da quadro di riferimento; inoltre l'ancoraggio fa da mediatore tra gli individui ed i gruppi producendo un codice, un linguaggio e dei riferimenti comuni. L'ancoraggio ha dunque due obiettivi: promuovere apprendimenti di elementi nuovi collegandoli a sfere conosciute e orientare l'utilità sociale della rappresentazione (Galli 2006).

L'Oggettivazione è il processo tramite il quale un oggetto astratto ed estraneo a noi diviene concreto, familiare ed accessibile. Inizialmente opera come un *filtro*, selezionando alcune informazioni e tralasciandone altre, in seguito genera una struttura concettuale, detta "nucleo figurativo", che costituisce la base per la costruzione della rappresentazione sociale. Tramite l'oggettivazione si verifica quindi la metamorfosi di un'immagine in un oggetto: dapprima l'immagine, o concetto, perde il suo carattere astratto e distante acquisendo poi un'esistenza "tangibile" e reale, basata sull'esperienza (Orfali 2002).

Mediante i due processi generativi di Ancoraggio e Oggettivazione si assiste dunque a come le nuove informazioni si acquisiscono e strutturano in una forma primaria e coerente, definita da Moscovici (1961) "nucleo figurativo". Secondo l'autore, il nucleo è la struttura basilare attorno alla quale si generano e organizzano gli elementi fondanti della rappresentazione, ne è quindi la base strutturale, determina i criteri di categorizzazione ed interpretazione, dotando di senso gli oggetti dell'ambiente sociale.

La selezione di nuovi dati, effettuata ad esempio da un determinato gruppo sociale, avviene mediante un'iniziale dissociazione di questi dal loro contesto originario, per essere successivamente inseriti nel sistema consolidato di conoscenze e valori del gruppo; gli altri dati invece vengono scartati poiché considerati contraddittori con gli elementi del sistema conoscitivo del gruppo stesso.

L'atto di rappresentare consiste dunque in una ricostruzione degli oggetti sociali da parte degli individui e dei gruppi: questo processo può quindi comportare uno "spostamento" di significato dal suo referente, pertanto alcune caratteristiche dell'oggetto della rappresentazione vengono svalutate, accentuate, integrate con significati che derivano dal bagaglio del soggetto o addirittura eliminate.

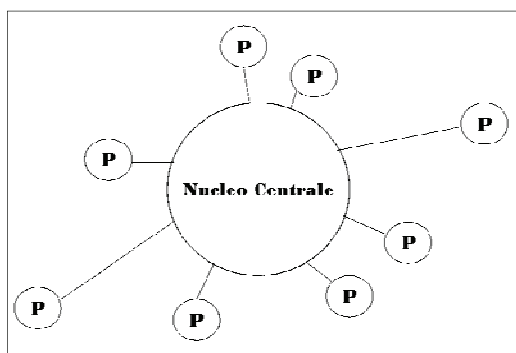
Nella complessità dell'ambiente sociale, le rappresentazioni permettono quindi agli individui ed ai gruppi di orientarsi, di focalizzarsi sugli eventi significativi, selezionando le informazioni corrispondenti ai propri interessi ed alle proprie conoscenze pregresse, in modo tale da poter

sviluppare conoscenze, opinioni, atteggiamenti e comportamenti in relazione a tali eventi (Moscovici 1984).

Ulteriori studi riguardo il ruolo e le funzioni del nucleo delle rappresentazioni sono stati proposti da Abric (1994, 2003) e Flament (1989, 1994) della Scuola Strutturalista di Aixen-Provence (Galli 2006); innanzitutto, secondo questi autori, il nucleo centrale è essenzialmente *stabile*, (risulta) saldo e resistente al cambiamento. Inoltre ha una funzione *generatrice* e *organizzatrice* in quanto determina il significato degli elementi che costituiscono la rappresentazione e li organizza coerentemente.

Il nucleo centrale è circondato dagli “elementi periferici”, che costituiscono la porzione maggiore dei contenuti della rappresentazione (Fig. 1); gli elementi periferici possono essere considerati degli schemi (*script*), che sono meno stabili di quelli centrali e, corrispondendo ad opinioni, atteggiamenti, stereotipi e credenze, permettono un’appropriazione più individuale della rappresentazione, senza rimettere in causa il significato centrale (Galli 2006). Gli elementi periferici sono organizzati dagli elementi centrali, sono maggiormente concreti rispetto a questi, e sono da considerare come dei veri e propri codici di interpretazione e condotta per gli individui.

**Fig. 1: Nucleo centrale ed elementi periferici di una rappresentazione sociale (ripreso ed adattato da Flament, 1989)**





Flament (1989) sostiene che gli elementi periferici, *orientano* i comportamenti e le opinioni degli individui, consentono un'*adesione personalizzata* ai contenuti della rappresentazione, (che genera delle differenze interindividuali senza causare alterazioni al significato principale del nucleo) e infine *proteggono* il nucleo dai cambiamenti improvvisi, assicurando la stabilità della rappresentazione.

Un aspetto fondamentale per la realizzazione delle rappresentazioni sociali è quello relativo al loro stretto legame con la comunicazione. La genesi, l'evoluzione ed il cambiamento delle rappresentazioni sociali sono infatti determinate dai processi di comunicazione sociale, dalle interazioni tra gli individui e tra i gruppi, dagli scambi linguistici e culturali, dal continuo flusso di conoscenze, opinioni ed emozioni che caratterizza la dinamica sociale. Una rappresentazione si struttura e acquista il suo carattere di oggetto sociale condiviso grazie ai processi comunicativi che, secondo Moliner (2001) agiscono a livelli differenti, tra i quali le comunicazioni interpersonali, il Dibattito pubblico, le Comunicazioni culturali (produzioni letterarie, cinematografiche, teatrali ecc.) e i Mass Media, che possono avere un impatto considerevole nella genesi o trasformazione di una rappresentazione.

### **1.1. LA CAMPAGNA DELLA SETTIMANA EUROPEA PARTIAMO BENE**

Lo studio *Le rappresentazioni del mondo del lavoro nelle fasce giovanili* scaturisce dai contributi alle iniziative promosse per la "Settimana europea per la sicurezza e la salute sul lavoro", attuata nel 2006 e pianificata specificatamente per le fasce giovanili col fine principale di indirizzarli verso un'introduzione nella vita lavorativa in "salute e sicurezza".

La campagna *Partiamo bene! La sicurezza sul lavoro comincia da giovani* ha avuto attuazione e sostegno in tutti gli Stati membri della UE.

L'Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (Ispesl) rappresenta attualmente il *Focal Point* italiano nel Network informativo dell'Agenzia Europea per la salute e la sicurezza nei luoghi di

lavoro ed organizza e coordina (tutte) le sorgenti informative in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Scopo del Network è quello di raccogliere e diffondere in tutta Europa informazioni per promuovere miglioramenti dell'ambiente di lavoro.

La campagna di sensibilizzazione è stata focalizzata, come detto, sui giovani e in particolare su coloro che si avviano a lavorare nel periodo immediatamente successivo il percorso d'istruzione obbligatorio, su quelli che partecipano a stage professionali o lavorano per periodi limitati durante la stagione estiva.

Nei 25 Stati membri dell'UE risiedono 75 milioni di giovani e da fonti ufficiali europee di Istituti di statistica, emerge che i lavoratori tra i 18-24 anni sono i più esposti a rischio di infortunio sul luogo di lavoro; i tassi di incidenza, inoltre, sono superiori almeno del 50% rispetto alle altre fasce d'età, con un trend negativo ascendente. Le caratteristiche proprie della giovane età dal punto di vista psico-fisico, la scarsa formazione ed esperienza, nonché i fattori legati al contesto sociale ed organizzativo rendono vulnerabile questo gruppo di lavoratori.

In occasione della campagna 2006, l'Ispesl ha pianificato una serie di eventi ed iniziative rivolti ai giovani, sviluppando percorsi dove la divulgazione dell'informazione tecnico/scientifica si affiancava ad attività ludiche e di ricerca, con l'obiettivo di realizzare strategie di comunicazione volte ad utilizzare il più possibile canali mediatici vicini ai giovani. All'interno di queste iniziative sono stati sviluppati, oltre a spazi dedicati all'informazione, otto specifici laboratori didattici focalizzati sui rischi lavorativi. Il laboratorio di Psicologia e sociologia del lavoro dell'Ispesl ne ha, in particolare, sviluppato uno specifico sui "rischi psicosociali" negli ambienti di lavoro.

Il presente contributo si colloca nell'ambito del tema, di interesse psicosociale, della progettazione e gestione della comunicazione verso la "cultura della prevenzione" destinata alle nuove generazioni.

## **2. OBIETTIVO**

Obiettivo principale dello studio è stato quello di delineare le “immagini” o rappresentazioni condivise degli intervistati sul tema del “mondo del lavoro”, impiegando uno specifico metodo di tipo non verbale (iconico/visivo). Nello specifico si è proceduto analizzando le produzioni grafiche che i soggetti hanno realizzato all’interno del laboratorio didattico sui rischi psicosociali, con la finalità di delineare come il lavoro venga percepito e vissuto dai giovani, ovvero quali siano le costellazioni di conoscenze, credenze, atteggiamenti, emozioni e comportamenti che questi hanno rispetto ad esso.

Le rappresentazioni sociali non sono da intendere soltanto come una costellazione individuale di conoscenze, valori, modelli di comportamento, ma anche come una realtà condivisa, risultato e condizione della comunicazione e delle interazioni sociali (Galli 2006); ciò comporta che le persone che vivono in una determinata epoca e in un determinato contesto, abbiano comunque un’adesione personalizzata alle rappresentazioni sociali, aspetto che genera un margine di variabilità nel dominio dei significati e dei contenuti di una rappresentazione (Jodelet 1989).

Un secondo conseguente obiettivo, non meno importante, è stato quello di definire una “mappa” degli elementi costituenti delle rappresentazioni sociali del mondo del lavoro all’interno del campione di studio. Nello specifico ci si è impegnati a verificare la caratterizzazione delle dimensioni qualificative dei contesti lavorativi nelle immagini che i giovani hanno. Tali dimensioni possono candidarsi ad essere alla base di atteggiamenti e comportamenti rilevanti rispetto al tema di nostro prioritario interesse ossia la prevenzione dei rischi psicosociali.

## **3. ASPETTI METODOLOGICI E PROCEDURALI**

Con lo scopo di rilevare in misura quanto più attendibile possibile le rappresentazioni sociali oggetto della ricerca, si è applicato un metodo che invitava gli intervistati ciascuno a produrre un disegno rappresentante la sua immagine del mondo del lavoro.

In una fase pilota quattro giudici hanno esaminato i contenuti grafico/pittorici di un sottoinsieme di disegni (N=40) individuando:

- le categorie prevalenti di valutazione di attributi e qualità del mondo del lavoro;
- una classificazione (griglia) per l'analisi applicata nella fase successiva.

Nella fase principale, due esperti hanno valutato in modo indipendente l'intero set delle rappresentazioni iconico/visive rese dai soggetti attraverso un insieme di 200 disegni.

#### **4. INTERVISTATI**

Il gruppo di intervistati si compone di 200 giovani, non lavoratori o con poca esperienza di lavoro, di età compresa tra i 18 e 24 anni, approssimativamente bilanciati per genere, contattati attraverso una modalità di campionamento opportunistica/accidentale. I soggetti che hanno partecipato alla ricerca sono stati interpellati in occasione di due manifestazioni, la prima tenutasi a Roma nel settembre 2006 e la seconda tenutasi a Senigallia nel novembre 2006. Allo scopo di rilevare in misura quanto più attendibile le RS oggetto della ricerca, si è applicato un metodo che invitava ogni intervistato a produrre un disegno rappresentante la sua immagine del mondo del lavoro.

#### **5. RISULTATI**

Attraverso il calcolo del coefficiente K di Cohen è stato valutato il grado di accordo delle classificazioni operate dai giudici indipendenti, che mostra un valore pari a 0.84 (ottimale secondo Landis, Koch 1977).

Nell'insieme i risultati mettono in evidenza una varietà di aspetti del mondo del lavoro riconducibili ad 8 categorie prevalenti di RS diversamente articolate lungo dimensioni sia positive che negative.

Le categorie che hanno conseguito almeno il 10% di citazione/rappresentazione nelle dimensioni positive sono, la Socializzazione, l'Apertura verso gli altri, il Benessere, l'Usabilità. La Socializzazione, qui intesa come un processo di formazione di identità psico-sociali, è un

indicatore di governo di atteggiamenti e comportamenti volti a favorire il benessere all'interno delle organizzazioni. L'Apertura verso gli altri sembra segnalare un atteggiamento di disponibilità e tolleranza verso idee, emozioni e aspettative degli altri e avversione per visioni totalmente autoreferenziali. L'Usabilità raccoglie le valutazioni rappresentative dei vari gradi di facilità e soddisfazione attraverso cui si realizza e prende forma l'idea dell'interazione uomo-macchina.

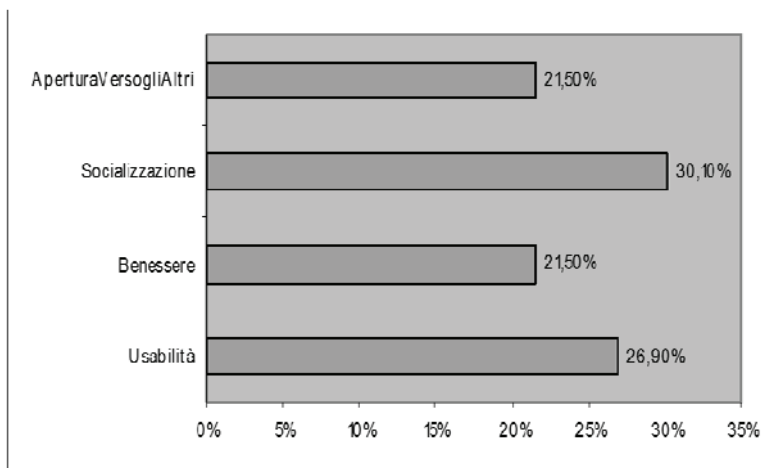
Quest'ultima dimensione, con una frequenza del 26,90%, evidenzia come nel settore terziario, il lavoro sia permeato da un alto uso del personal computer e quindi alta familiarità con lo stesso. È evidente, ormai, come quello che prima era un supporto del lavoro individuale, sia divenuto adesso una finestra aperta sul lavoro con gli altri: può essere luogo di conversazione (chat), luogo di scambio (e-mail) luogo di cooperazione (Computer Supported Cooperative Work), luogo di informazione e di documentazione.

È interessante notare come due dimensioni il Benessere e l'Apertura verso gli altri abbiano ottenuto la stessa frequenza (21,50 %). Mentre la Socializzazione, in cui troviamo rappresentati nei disegni un'alta concentrazione di dettagli positivi riferiti all'interazione con sociale (persone che collaborano, sorridono, interagiscono, comunicano tra loro) ha ottenuto il valore percentuale più alto (30,10%) (grafico 1).

Le categorie che hanno conseguito almeno il 10% di presenza nelle dimensioni negative sono: la Precarietà, il Disorientamento, l'Isolamento, la Chiusura verso gli altri. La Precarietà appare come un forte indicatore di insicurezza rispetto alle immaginate condizioni di lavoro, ma anche segnale di precarietà *esistenziale* e mancanza di relazioni sociali stabili. L'Isolamento sembra indicare l'insoddisfazione per una prevista condizione di esclusione da rapporti o contatti sociali nel e con il contesto lavorativo ed è rappresentata nel 38,70% dei casi. Il Disorientamento suggerisce una lettura psicologica della confusione, smarrimento, riduzione della consapevolezza di sé e dell'ambiente circostante, vissuta attualmente dai giovani intervistati. Su questa linea, la Chiusura verso gli altri (24,80%) aiuta a puntualizzare un solipsistico

atteggiamento di disinteresse/apatia e/o opposizione verso la condivisione di idee, emozioni e aspettative degli altri.

**Grafico 1: Dimensioni positive**

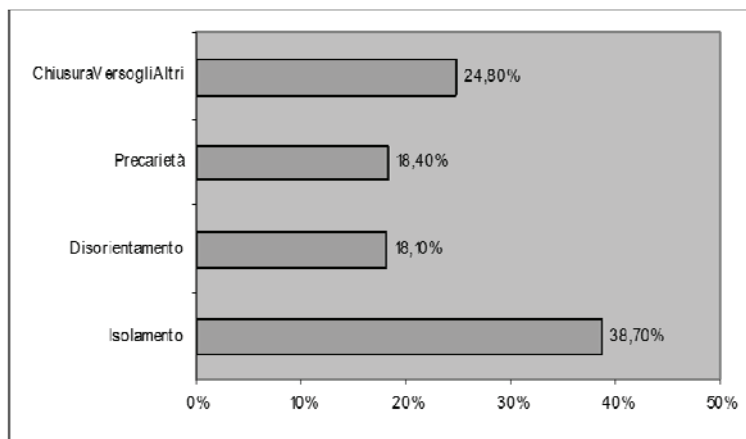


Le altre due dimensioni particolarmente frequenti sono quelle denominate Precarietà (18,40%) e Disorientamento (18,10%) in cui appare un senso di insicurezza rispetto alle immaginate condizioni di lavoro, collegata alla sensazione di confusione e smarrimento (grafico 2).

Qui di seguito si propongono alcuni esempi dei disegni relativi alle due dimensioni:

- (i) Dimensione positiva: nella Figura 2 prevale la categoria Socializzazione, correlata a quella dell'Apertura verso gli altri e a quella del Benessere, che si rivela attraverso la numerosità delle persone raffigurate, presenti, inoltre, con un'espressione, in prevalenza gioiosa. Inoltre la presenza del sole che illumina la stanza, di alberi e del computer suggerisce come il relazionarsi con gli altri e con il gruppo di lavoro, favorisca l'adattamento al contesto e migliori il benessere individuale e organizzativo.

**Grafico 2: Dimensioni negative**

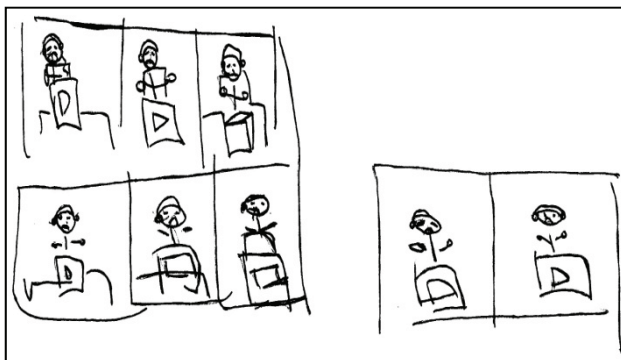


- (ii) Dimensione negativa: nella Figura 3 prevale la categoria dell'Isolamento, correlata a quella della Chiusura verso gli altri. Si può notare, infatti, la presenza di soggetti incorniciati in piccoli quadrati, come a rappresentare delle stanze, senza possibilità di comunicare con gli altri, con conseguente impossibilità di costruire relazioni sociali sostenibili e positive all'interno del luogo di lavoro.

**Fig. 2: Disegno riconducibile alle dimensioni positive**



**Fig. 3: Disegno riconducibile alle dimensioni negative**



## 6. CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha avuto lo scopo di applicare un metodo peculiare e relativamente poco impiegato (De Rosa 2001), al fine di indagare le RS del mondo del lavoro. Attraverso tale metodo, sono state acquisite ulteriori evidenze per il filone teorico nel quale il lavoro si colloca, la teoria delle RS.

Attraverso i molteplici disegni realizzati dai soggetti, le analisi svolte hanno consentito, in primo luogo, di individuare 8 dimensioni ricorrenti nelle rappresentazioni del mondo del lavoro, che possono essere considerate come dimensioni che sottendono la “qualità” negli ambienti di lavoro, in secondo luogo, di evidenziare la valenza che alcune variabili hanno nel predire determinati vissuti emotivi nel contesto lavorativo.

Le continue e veloci trasformazioni del mondo del lavoro infatti da una parte hanno prodotto sostanziali miglioramenti rispetto al passato, sia sul piano qualitativo che quantitativo, dall'altra però hanno determinato una situazione diffusa di incertezza e precarietà, soprattutto nei soggetti che vi si avvicinano per la prima volta (Rutelli, Agus & Caboni 2006).



Le rappresentazioni sociali che i giovani hanno di questo fenomeno complesso appaiono chiaramente, nel loro essere socialmente costruite ed in continua evoluzione, multisfaccettate e pluridimensionali. Come abbiamo ampiamente rilevato, possono includere elementi eterogenei ed anche molto distanti tra loro. Attraverso un'analisi dettagliata si può rilevare come nel contesto giovanile possano esistere diversi orientamenti al lavoro, ineludibilmente di "segno opposto", come quelli delineati nel nostro studio.

È molto probabile, ad esempio, che persone con difficoltà di integrazione nei contesti lavorativi abbiano anche uno scarso coinvolgimento al lavoro, aspetto che nella letteratura teorica di riferimento (D'Amato, Majer 2005; Maslach, Leiter 2000; Avallone, Paplomatas 2005), viene spesso messo in relazione a livelli elevati di stress occupazionale e a condizioni diffuse di malessere.

#### **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

- ABRIC J.-C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*, PUF, Paris.
- ABRIC J.-C. (2003), "La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales", in *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Érès, Ramonville Saint-Agne.
- AVALLONE F., PAPLOMATAS A. (2005), *Salute organizzativa*. R. Cortina, Milano.
- D'AMATO A., MAJER V. (2005), *Il vantaggio del clima. La ricerca di clima per lo sviluppo organizzativo*, R. Cortina, Milano.
- DEITINGER P. (2004), "I rischi di matrice psicosociale ed organizzativa", in D. Acquadro Maran (a cura di), *Sicurezza del lavoro e qualità della vita*, Atti del Convegno, Torino, 15 marzo 2003.
- ERTEL M., DEITINGER P., OEIJ P.R.A., NIELSEN K. & MORVAN E. (2006), *European ways to combat psychosocial risks related to work organization*, Paper presented at the 6<sup>th</sup> International Conference on Occupational Stress & Health, Miami, Florida, March 2-4, 2006.
- FLAMENT C. (1989), "Pratiques et représentations sociales", in D. Jodellet (éd.), *Les représentations sociales*, PUF, Paris.

- FLAMENT C. (1994), "Structure, dynamique et transformation des représentations sociales", in J.-C. Abric (Éd.) *Pratiques sociales et représentations*, op. cit.
- GALLI I. (2006), *La teoria delle rappresentazioni Sociali*, Il Mulino, Bologna.
- JODELET D. (éd.) (1989), *Les représentations sociales*, PUF, Paris.
- LANDIS J.R., KOCH G.G. (1977), "The measurement of observer agreement for categorical data", *Biometrics*, 33: 159-174.
- MASLACH C., LEITER P. (2000), *Burnout e organizzazione*, Erickson, Trento.
- MOLINER P. (2001), *La dynamique des représentations sociales*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- MOSCOVICI S. (1961), *La psychanalyse, son image et son public*, PUF, Paris.
- MOSCOVICI S. (1984), *Le rappresentazioni sociali*, Il Mulino, Bologna.
- ORFALI B. (2002), "Active Minorities and Social Representations: Two Theories, One Epistemology", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 32(4): 395-416.
- RUTELLI P., AGUS M. & CABONI R. (2006), *Lavoro e identità psico-sociali. Sicurezza, flessibilità, precarietà*, Franco Angeli, Milano.

## **COMPORTAMENTI DI CITTADINANZA ORGANIZZATIVA E BISOGNO DI CHIUSURA COGNITIVA. CHE COSA MOTIVA IL “BUON SOLDATO” NELLE ORGANIZZAZIONI?**

Laura Negri, Giovanni Briante

Dipartimento di Psicologia  
Università di Torino

### **ABSTRACT**

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) is an individual discretionary helping behaviour, not directly or explicitly recognized by the formal reward system of the company. Recent studies emphasized the role of personality dimensions as determinants of OCB, encouraging analysis of the role of cognition and emotion in guiding employee work behaviour such as helping the others and defending the organization's values and goals.

An important source of motivation is Need For Cognitive Closure (NCC) that is the need to give meaning to the social environment, with the aim of reducing confusion and ambiguity, to facilitate social adaptation as well. We can assume that this epistemic motivation also influences people's willingness to behave as a “good soldier”, positive behaviour in companies.

This study analyses the influence of NCC on OCB. In particular the relation between NCC sub-dimensions (Closed mindedness, Need for Order, Need for Predictability, Ambiguity Intolerance) and OCB sub-dimensions (Trust in Managers, Superiors and Co-workers, Altruism and Civic Virtue) are considered. A sample of 172 workers completed a questionnaire composed of NCC and OCB Scales. Results show that Closed Mindedness predicts negatively Altruism and Civic Virtue, while Need for Order influences trust in management and in the company.

### **1. ALCUNE RIFLESSIONI SUL COMPORTAMENTO DI CITTADINANZA ORGANIZZATIVA (CCO)**

Il Comportamento di Cittadinanza Organizzativa (CCO) è un “comportamento individuale discrezionale, non diretto o esplicitamente riconosciuto

dal sistema formale di ricompense [di una organizzazione]” (Organ 1988, p. 4). Il costrutto trae le sue origini dall’assunto che la mera applicazione delle norme formalmente sancite dal contratto che lega individuo e organizzazione non è sufficiente a garantire l’efficacia organizzativa, obiettivo al quale i comportamenti di cittadinanza organizzativa risponderebbero in modo più adeguato.

Il CCO è costituito da un complesso insieme di componenti che vanno dalla dedizione e coscienziosità con cui si lavora, dalla partecipazione attiva alla vita e alle vicende dell’organizzazione (virtù civica), dalla lealtà e impegno in attività che stimolano l’efficacia dell’organizzazione (sportività), all’aiuto agli altri, alla solidarietà (altruismo) e alla fiducia nella dirigenza.

Sin dal 1995, con la meta-analisi condotta dallo stesso Organ in collaborazione con Ryan, gli studiosi hanno cercato di indagare quali variabili personali determinino i comportamenti di cittadinanza organizzativa. La meta-analisi mostra che esistono relazioni significative solamente fra il tratto coscienziosità in relazione all’altruismo e la compliance organizzativa. La scarsa relazione fra tratti di personalità e CCO ha indotto Organ e collaboratori a ritenere poco significativo il ruolo delle variabili disposizionali nel determinare i CCO.

Borman e collaboratori affermano, però, nella loro rassegna di studi del 2001, che i tratti di personalità hanno forti relazioni con i comportamenti di cittadinanza organizzativa, connessi alla performance, piuttosto che con quelli relativi al compito (*task*). La scarsa relazione fra variabili personali e CCO, emersa dalla prima meta-analisi, può essere almeno in parte spiegata dall’approccio assunto nell’analizzare i comportamenti di cittadinanza organizzativa, da sempre indagati in relazione alla soddisfazione lavorativa: i CCO sarebbero delle reazioni che gli individui hanno rispetto al contenuto (formale e relazionale) del proprio lavoro e all’organizzazione stessa in cui lo svolgono.

Differenti studiosi suggeriscono, però, che tale comportamento all’interno dell’organizzazione non sia motivato esclusivamente da un senso di altruismo o di vocazione a beneficiare gli altri piuttosto che se stessi, ma sia guidato da moventi personali che consentono all’individuo di sopperire ad un

qualche bisogno. Tali motivazioni potrebbero risultare, dunque, non sempre connotate positivamente come in genere sono considerate nella letteratura sui CCO. Così si potrebbe attuare un comportamento di cittadinanza organizzativa perché esso permette di ottenere vantaggi nell'organizzazione (ricompense informali, considerazione positiva da parte dei superiori) o perché consente di mantenere un'immagine di sé positiva (Rioux, Penner 2001; Bolino et al. 2004). La "sindrome del buon soldato" potrebbe, quindi, rispondere a bisogni e motivazioni anche profondi e non del tutto consapevoli. A tale proposito Rioux e Penner sottolineano che alcuni di questi moventi possono essere considerati stabili: dal loro studio del 2004 emerge che i valori prosociali sono un movente stabile in grado di predire la propensione ad adottare i CCO, ma che anche moventi riconducibili a situazioni come il considerare rilevante l'organizzazione per il sé o moventi come l'impression management, che possono corrispondere contemporaneamente al bisogno di mantenere positiva l'immagine di sé (dimensione disposizionale) e di evitare giudizi negativi al lavoro (situazionale), sono delle importanti motivazioni alla base dei CCO.

## **2. CHE COSA MOTIVA IL "BUON SOLDATO"?**

Gli studi citati nel precedente paragrafo mettono in luce come gli interrogativi circa le motivazioni del "buon soldato" non possano essere liquidati in modo semplicistico, né ricorrendo esclusivamente a motivi disposizionali come l'altruismo, né facendo appello solamente alle caratteristiche della situazione in cui l'individuo si viene a trovare. La ricerca che qui viene presentata si è proposta di far luce sul rapporto fra moventi personali e comportamenti di cittadinanza organizzativa. In particolare, i comportamenti di cittadinanza organizzativa sono caratterizzati da due versanti distinti, l'uno connesso ai benefici diretti, che l'individuo può dare ai pari e all'organizzazione in generale mediante il proprio comportamento di aiuto, l'altro riconducibile alla sfera della fiducia nel management e nei superiori.

Si è inteso verificare se queste due diverse sfere del comportamento abbiano come antecedenti bisogni individuali che rispondono ad uno specifico bisogno di chiarezza ed ordine dell'ambiente sociale.

L'epistemologia profana concettualizzata da Kruglanski (1980) si basa sull'assunto che gli individui cerchino più o meno attivamente informazioni nel sociale al fine di "ottenere *una* risposta su di un certo argomento, *qualsiasi* risposta [...] piuttosto che sostare nella confusione e nell'ambiguità" (Kruglanski 1990, p. 337). Tale bisogno costituisce la motivazione epistemica che, secondo Kruglanski, guida il modo con cui gli individui interagiscono con l'ambiente sociale ed è stato definito dall'autore "Bisogno di Chiusura Cognitiva" (BCC). Il BCC è costituito da differenti componenti: chiusura mentale, bisogno d'ordine, di prevedibilità e di riduzione dell'ambiguità. Esistono "differenze individuali stabili di questo bisogno. Vale a dire che le persone possono effettivamente differenziarsi nella loro tendenza a percepire il mondo in termini non ambigui e ben distinti" (Kruglanski 1989, p. 15). Il bisogno di ridurre l'ambiguità condurrebbe ad una valutazione poco accurata delle informazioni disponibili (Schaller et al. 1995): infatti, è stato dimostrato che, in condizioni di alto bisogno di chiusura cognitiva, le persone sono maggiormente influenzate dalle prime informazioni disponibili, mostrando una certa resistenza a riconsiderarle e riformularle (Richter, Kruglanski 1998). Nel nostro studio si ipotizza che il bisogno di potersi muovere in un ambiente sociale percepito come stabile, in cui la fiducia e la reciprocazione possano essere valori fondamentali, possa essere influenzato dal proprio stile cognitivo. A nostro avviso, ne consegue che tali moventi personali contribuiscano ad influenzare la propensione delle persone ad adottare comportamenti riconosciuti come virtuosi all'interno delle organizzazioni produttive (il cosiddetto comportamento del "buon soldato"), e a rappresentarsi dirigenza e colleghi come portatori di valori stabili di equità e giustizia.

Recenti applicazioni del costrutto di epistemologia profana in ambito organizzativo si sono focalizzate sulle relazioni fra la propensione a sostare nell'incertezza, vagliando diverse alternative prima di agire *vs* la tendenza all'azione in relazione a differenti variabili organizzative quali: l'impegno e il coinvolgimento al lavoro, lo sforzo e le performance relative al compito (Pierro et al. 2006a, 2006b). In particolare (Pierro et al. 2006a), i soggetti più inclini all'azione e quindi ad una presa di decisione basata su giudizi semplificati, sono risultati più propensi a preferire strutture organizzative autocrati-

che anziché partecipative e forme di leadership forte che garantisce una maggiore capacità d'azione immediata dell'organizzazione. Questi soggetti possono percepire negativamente coloro che rappresentano un impedimento all'agire organizzativo, poiché li obbligano a vagliare le loro opinioni prima di agire o a coordinare la propria attività con quella di altri soggetti.

### **3. LO STUDIO**

La ricerca si proponeva di verificare se la motivazione epistemica giocasse un ruolo univoco o molteplice nel determinare i CCO. In particolare, ci si attendeva che la chiusura mentale, che indica la tendenza a non aprirsi alle opinioni degli altri, fosse un predittore di basso altruismo e di scarsa virtù civica, dimensioni che, comportando l'impegno verso i pari e l'organizzazione, implicano la necessità di tollerare maggiori livelli d'apertura. Ci si attendeva, inoltre, che la fiducia nella capacità dei manager fosse favorita da una maggiore propensione al bisogno d'ordine e prevedibilità, giacché sono i soggetti con più elevato bisogno di certezza che prediligono una leadership in grado di fornire risposte efficaci e certe.

#### **3.1. METODO**

##### **3.1.1. CAMPIONE**

Il campione è costituito da 172 dipendenti di aziende prevalentemente di grandi dimensioni (si veda la fig. 1), età  $M = 39,22$  anni,  $ds = 8,14$ , 40,1% donne, 59,9% uomini.

**Fig. 1: Distribuzione del campione per dimensione aziendale**



### 3.1.2. STRUMENTI

La motivazione epistemica è stata operazionalizzata utilizzando la versione italiana di Pierro et al. (1995) della scala di Bisogno di Chiusura Cognitiva (Webster, Kruglanski 1994). La Scala è costituita da 30 domande, corrispondenti ai fattori: Bisogno d'Ordine ( $\alpha = .74$ ), Bisogno di Prevedibilità ( $\alpha = .78$ ), Intolleranza dell'Ambiguità ( $\alpha = .74$ ) e Chiusura Mentale ( $\alpha = .60$ ). Seguendo l'elaborazione di Mannetti et al. (2002), il fattore Decisionalità e gli item: 27, 42, 21, 34 non sono stati presi in considerazione. L' $\alpha$  di Cronbach della scala di BCC è risultata pari a .83.

Per la misura dei comportamenti di cittadinanza organizzativa si è adottata la Scala di CCO di Perrone e Chiacchierini (1999), adattata, sostituendo il termine "supervisore" con "superiore". La scala, messa a punto per misurare i CCO nei venditori, è il risultato dell'analisi della letteratura sui CCO e include 5 sub-scale: Altruismo ( $\alpha = .72$ ), Virtù Civica ( $\alpha = .71$ ), Fiducia nel Supervisore (sostituito con capo diretto;  $\alpha = .85$ ); Fiducia nel management ( $\alpha = .85$ ); Fiducia nei colleghi ( $\alpha = .85$ ).

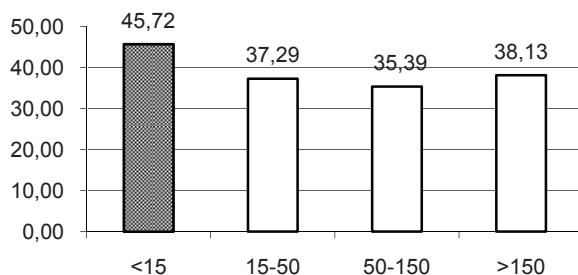
L' $\alpha$  di Cronbach complessiva dei CCO è di .89 (escluso l'item "Aiuto volentieri gli altri che hanno problemi di lavoro" risultato inaffidabile).

Per entrambe le scale di CCO e BCC i soggetti si esprimevano su una scala Likert a 5 punti di accordo/disaccordo con l'affermazione (1= per nulla d'accordo; 5 = completamente d'accordo).

## 4. RISULTATI

Nel campione di riferimento la distribuzione dei CCO non appare omogenea: nelle aziende di piccole dimensioni, infatti, i comportamenti di cittadinanza organizzativa sono significativamente più elevati rispetto alle altre aziende di maggiori dimensioni (si veda figura 2)  $F = 6.812$ ;  $p < .001$ . In particolare esistono differenze significative nella fiducia nei manager ( $F = 16.363$ ,  $p < .001$ ) e nei superiori ( $F = 8.011$ ,  $p < .001$ ) che appaiono più elevate nelle aziende piccole rispetto a tutte le altre. La distribuzione del BCC nei dipendenti di aziende di diverse dimensioni non presenta differenze significative.



**Fig. 2: Valori medi dei CCO per dimensione aziendale**

In via preliminare, sono state calcolate le correlazioni fra le sub-dimensioni delle scale (tab. 1), per procedere, poi, a verificare la relazione fra BCC e CCO mediante un modello di equazioni strutturali (applicativo Amos 4.0).

La dimensione chiusura mentale risulta negativamente correlata con la virtù civica e l'altruismo, mentre soltanto il bisogno d'ordine ha correlazioni positive con le dimensioni della fiducia nell'equità del management e nella correttezza morale dei superiori.

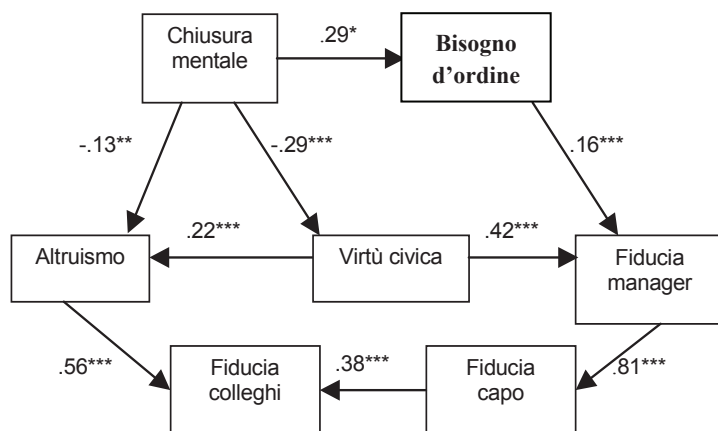
Tali relazioni sono confermate anche dal modello di equazioni strutturali, il cui fit appare accettabile (figura 3):  $N = 149$ ;  $X^2, 12 = 23,124$ ;  $p < .05$ ,  $CFI = .96$   $RMSEA = .08$ .

Dal modello emerge come la chiusura verso prospettive differenziate influenzi negativamente l'altruismo e la propensione a partecipare ad attività che vanno a beneficio dell'organizzazione, ma che non sono formalmente sancite dal rapporto di lavoro. La chiusura mentale determina il bisogno d'ordine ed è quest'ultimo a determinare la fiducia che si ripone nel management, insieme con la virtù civica. La fiducia verso i capi diretti è determinata da quella che gli individui ripongono nell'equità della dirigenza. La credenza che i colleghi adotteranno comportamenti solidali è determinata sia dall'altruismo – quindi da una reciprocazione percepita fra la propria e l'altrui condotta – sia dalla fiducia che le persone ripongono nel comportamento integro dei propri superiori.

Tab. 1: Correlazioni fra dimensioni dei CCO e del BCC

	Fid. man	Fid. sup	Fid. coll.	Altru.	Virtù Civica	Chius. Ment.	Bisi. Ordine	Intoll. Ambig.	Bis. Prev.	BCC
Fid. sup.	.72***									
Fid. coll.	.50***	.57***								
Altru.	.31***	.29***	.56***							
Virtù Civica	.44***	.41***	.40***	.45***						
Chius. Ment.	-.01	.01	-.15	.31***	-.33**					
Bisi. Ordine	.27***	.20***	.12	.11	.16*	.16*				
Intoll. Ambig.	-.01	.07	-.02	.08	-.02	.04	.43***			
Bisi. Prev.	.19*	.17*	.10	-.05	-.02	.26***	.65***	.40***		
BCC	.21**	.18*	.02	-.05	-.03	.43***	.16*	.67***	.84***	
CCO	.67***	.80***	.82***	.69***	.73***	-.24**	.17*	.02	.13	.04

\*\*\* $p < .001$ ; \*\* $p < 0.1$ ; \* $p < .05$

**Fig. 3: Modello di equazioni strutturali,  $\beta$  e livelli di significatività**\*\*\*  $p < .001$ \*\*  $p < .01$ \*  $p < .05$ 

## 5. RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Dallo studio emerge quanto le basi motivazionali dei comportamenti di cittadinanza organizzativa siano diversificate e complesse. Pertanto, parrebbe quanto mai opportuno parlare di una pluralità di comportamenti di cittadinanza organizzativa anziché di una singola condotta. Appaiono, infatti, distinti e parzialmente disgiunti i comportamenti altruistici in senso proprio da quelli di fiducia nell'integrità morale e nell'equità del management e dei capi. Mentre la fiducia nella dirigenza e quella nei capi sembrano rispondere al bisogno di regolarità e d'ordine, facendo sì che l'agire organizzativo sia agevolato da un vertice solido e legittimo, la fiducia riposta nei colleghi e la propensione ad adottare condotte a favore dell'organizzazione, ma extra-ruolo, è determinata dalla disponibilità a tollerare e accogliere prospettive e opinioni differenziate e, in genere, diverse dalla propria. Queste forze, in parziale opposizione, spiegano come, dai diversi livelli dell'organizzazione (paritario vs

sovra-ordinato), gli individui mostrino attese e adottino comportamenti in grado di rispondere a bisogni e moventi differenziati. Studi più approfonditi della cultura delle singole organizzazioni e dei valori in esse sostenuti consentiranno di comprendere meglio quali comportamenti di cittadinanza organizzativa, rispondenti ai bisogni di differenziazione e identificazione dei lavoratori, siano effettivamente percepiti come utili ed efficaci in relazione agli obiettivi dell'organizzazione. Un dato interessante emerge dalla analisi dei comportamenti di cittadinanza organizzativa in relazione alla dimensione aziendale. La peculiarità delle aziende italiane, in cui la dimensione familiare è ancora la più diffusa, rende maggiormente rilevante la dimensione della fiducia e della dimensione morale del comportamento, in relazione a prevalenti comportamenti extra-ruolo e a un rapporto indubbiamente più intimo con i capi diretti e la dirigenza (soggetti spesso coincidenti). Resta per alcuni aspetti da chiarire il rapporto fra BCC e CCO, in quanto soltanto alcune delle dimensioni della motivazione epistemica spiegano i CCO, anche se il ruolo della chiusura mentale appare particolarmente rilevante. L'apertura mentale del dipendente è condizione necessaria, ma non sufficiente, allo sviluppo dei CCO: per gli individui è importante considerare punti di vista differenti per raggiungere i propri obiettivi lavorativi (bassa chiusura mentale). I dipendenti hanno fiducia nei manager non soltanto perché sono buoni cittadini nella loro organizzazione (virtù civica), ma per un bisogno di semplificazione dell'ambiente sociale (bisogno d'ordine): la fiducia nel sistema organizzativo rappresenta una base sicura per la validazione del proprio agire quotidiano. Tale fiducia determina la rappresentazione dei capi diretti come persone eque (fiducia nel supervisore). La propensione alla cittadinanza organizzativa è influenzata sia da moventi personali, sia da richieste ambientali. Il CCO può risultare positivo per le organizzazioni, in quei contesti in cui la componente relazionale favorisce la performance (ad esempio nelle organizzazioni orizzontali, come sostiene Werner, 2000), soprattutto laddove il management faciliti l'adozione di stili cognitivi che sviluppino la virtù civica e contribuiscano a consolidare la sensazione di equità e fiducia.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BOLINO M.C., TURNLEY W.H. & NIEHOFF B.P. (2004), "The other side of the story: Rexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behaviour", *Human Resource Management Review*, 14: 229-246.
- BORMAN W.C., PENNER L.A., ALLEN T.D. & MOTOWIDLO S.J. (2001), "Personality predictors of citizenship performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 9: 52-69.
- KRUGLANSKI A.W. (1980), "Lay Epistemologic Process and Contents: Another Look at Attribution Theory", *Psychological Review*, 87 (1): 70-87.
- KRUGLANSKI A.W. (1989), *Lay epistemics and human knowledge: Cognitive and motivational basis*, Plenum, New York.
- KRUGLANSKI A.W. (1990), "Motivations for judging and knowing: Implications for causal attribution", in E.T. Higgins, R.M. Sorrentino (Eds.), *The Handbook of Motivation and Cognition*, Guilford, New York, vol. II, pp. 333-386.
- MANNETTI L., PIERRO A., KRUGLANSKI A.W., TARIS T. & BEZINOVIC P. (2002), "A Cross-Cultural Study Of The Need For Cognitive Closure Scale: Comparing Its Structure In Croatia, Italy, Usa and The Netherlands", *British Journal of Social Psychology*, 41: 139-156.
- ORGAN D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington.
- ORGAN D.W., RYAN K. (1995), "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- PERRONE V., CHIACCHIERINI C. (1999), "Fiducia e comportamenti di cittadinanza organizzativa. Un'indagine empirica nella prospettiva della rete degli scambi sociali", *Economia & Management*, 4: 87-100.
- PIERRO A., MANETTI L., GARSIA V., MIGLIETTA A., RAVENNA M. & RUBINI M. (1995), "Caratteristiche Strutturali della Versione Italiana della Scala di Bisogno di Chiusura Cognitiva (di Webster, Kruglanski)", *TPM*, 2(3/4): 125-141.
- PIERRO A., KRUGLANSKI A.W. & HIGGINS T. (2006a), "Progress Takes Work: Effects of the Locomotion Dimension on Job Involvement, Effort

- Investment, and Task Performance in Organizations”, *Journal of Applied Social Psychology*, 36(7): 1723-1743.
- PIERRO A., KRUGLANSKI A.W. & HIGGINS T. (2006b), “Regulatory mode and the joys of doing: effects of locomotion and assessment on intrinsic and extrinsic task-motivation”, *European Journal of Personality*, 20(5): 355-375.
- RICHTER L., KRUGLANSKI A.W. (1998), “Seizing on the latest: Motivationally driven recency effects in impression formation”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 34: 313-329.
- RIOUX S.M., PENNER L.A. (2001), “The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 86: 1306-1314.
- SCHALLER M., BOYD C., YOHANNES J. & O’BRIEN N. (1995), “The prejudiced personality revisited: Personal need for structure and formation of erroneous group stereotypes”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68: 544-555.
- WEBSTER D.M., KRUGLANSKI A.W. (1994), “Individual differences in need for cognitive closure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67: 1049-1062.
- WERNER J.M. (2000), “Implications of OCB and contextual performance for human resource management”. *Human Resource Management Review*, 10: 3-24.

## **UMANIZZAZIONE OSPEDALIERA E PERCEZIONE DI SICUREZZA SUL LAVORO**

Anna Maria Nenci \*, Pierluigi Caddeo \*\*, Ferdinando Fornara \*\*\*,  
Valeria Bonacasa \*

\* LUMSA, Università di Roma

\*\* Università di Roma "La Sapienza"

\*\*\* Università di Cagliari

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to explore the relationship between Hospital Humanization, perceived safety of work places and job satisfaction. The concept of Hospital Humanization refers to the qualities (in social, organizational and spatial-physical terms) that health-care units should possess in order to both decrease users' stress and promote their well-being. A total of 211 hospital workers filled in a questionnaire including two scales measuring Perceived Hospital Environment Quality Indicators (PHEQIs: Fornara et al. 2006), an Italian adaptation of the Work Safety Scale (WSS: Hayes et al. 1998), and a scale on job satisfaction. Results show a positive relationship between dimensions of perceived humanization and perceived safety, and the latter emerge as direct antecedents of job satisfaction.

### **1. INTRODUZIONE**

È generalmente riconosciuto che l'ambiente fisico è un fattore che incide sul modo di vivere l'esperienza in quanto funge da tramite nelle azioni e nelle relazioni umane. I luoghi possono influenzare la salute delle persone fornendo informazioni positive e negative per l'auto-stima, la sicurezza e l'identità delle persone, producendo in tal modo effetti sul loro benessere (Evans, McCoy 1998).

Partendo da una visione di tipo molare dell'ambiente ospedaliero considerato nella sua complessità fisica, relazionale e organizzativa, diversi studi sottolineano la necessità di porre attenzione a una serie di attributi progettuali al fine di ridurre il livello di stress e facilitare la realizzazione degli scopi preposti da tutti gli attori sociali presenti nelle strutture ospedaliere (Fornara, Nenci & Bonaiuto 2005).

Questo approccio trova esplicazione nel concetto di Umanizzazione Ospedaliera (UO), che si riferisce all'insieme degli aspetti organizzativi, terapeutici, sociali e fisico spaziali che concorrono a definire i luoghi di cura.

L'UO considera le caratteristiche che gli ambienti di cura dovrebbero soddisfare per ridurre lo stress e promuovere il benessere degli utenti (Delle Fave, Marsicano 2004; Fornara 2005) ed è ispirata da una rivalutazione dell'ambiente fisico come fattore influente sul modo di vivere l'esperienza ospedaliera. Gli attributi fisico sociali di un luogo concorrono dunque, assieme all'organizzazione e alla gestione del servizio ospedaliero, ad agevolare e potenziare la predisposizione e la fruibilità dei servizi proposti.

L'insieme di questi aspetti e la loro combinazione in relazione al tipo di reparto e di servizio proposto può avere effetti benefici allo stesso tempo sui pazienti e sul personale ospedaliero. Bisogna però notare che le realtà ospedaliere sono preposte all'erogazione di prestazioni complesse che necessitano dell'ausilio di tecnologie mediche molto avanzate. Di conseguenza la cura, le relative necessità medico-tecnologiche e l'imprescindibile esigenza di garanzie sull'igiene e sulla sicurezza spesso vanno a scapito della umanizzazione ospedaliera stessa anziché crescere di pari passo con essa.

Un aspetto di particolare importanza da tener presente per la definizione e comprensione degli ambienti è costituito dalla "qualità percepita" dai diversi frequentatori degli ospedali: diviene, infatti, sempre più centrale l'esigenza di una progettazione degli ambienti di cura che sia centrata sugli utenti finali della struttura (*user-centred*) e non solo sugli aspetti medico tecnologici (Gifford 2002).

L'obiettivo di creare ambienti ospedalieri più umanizzati (Nagasawa 2000), attraverso l'attenzione verso le caratteristiche fisico-spaziali e gli at-



tributi funzionali in grado di abbassare il livello di stress dei pazienti e del personale, deve quindi prevedere la presenza di sostanziali differenze nella percezione di immagini valutative della qualità ambientale.

È necessario, infatti, considerare che pazienti e personale ospedaliero differiscono nella loro interazione con l'ambiente per diverse dimensioni quali la familiarità con il contesto, il ruolo e i *patterns* di durata temporale (Schumacker, Pequegnat 1989).

Anche i visitatori rappresentano una categoria importante di utilizzatori dell'ospedale e sono quindi soggetti partecipi del processo di rappresentazione della realtà ospedaliera e della sua capacità di cura. Sebbene vivano in maniera differente questa esperienza rispetto ad esempio ai pazienti, le loro risposte psicologiche e comportamentali sono anch'esse influenzate dalla struttura ospedaliera.

Gli studi sulla relazione tra differenti risposte valutative e grado di umanizzazione fisico-spaziale di ambienti ospedalieri mostrano valutazioni più positive per gli utenti di strutture maggiormente umanizzate sia in relazione alla qualità percepita degli ambienti, sia per quanto riguarda i livelli di comunicazione, le relazioni con il personale e le aspettative di cura (Devlin 1995; Fornara, Bonaiuto & Bonnes 2006).

La dimensione delle pratiche e dei comportamenti connessi al diverso utilizzo dei luoghi contribuisce quindi alla costruzione psicologica del luogo in quanto unità *socio-spazio-fisica* connettendo in maniera inestricabile la dimensione valutativa degli utilizzatori con l'assetto spazio fisico (Aiello, Nenci 2003).

Risulta quindi necessario e particolarmente interessante considerare la natura di queste relazioni in funzione dello specifico utilizzo che ogni utente/utilizzatore fa della struttura ospedaliera.

Studiando la percezione delle qualità degli ambienti ospedalieri e l'alta responsabilità connessa alle professioni ospedaliere nell'ottica dell'UO, non si può non considerare anche la dimensione della sicurezza (*safety*) sul (e del) luogo di lavoro.

Diversi studi mostrano che i lavoratori che percepiscono il loro luogo di lavoro come sicuro riportano bassi livelli di ansia e stress lavorativo e una minore esposizione agli incidenti e che la percezione di sicurezza dei luoghi di lavoro è legata a variabili quali la frequenza degli incidenti, livelli di ansia e la condivisione da parte del personale di pratiche di sicurezza (Guastello 1993; Hayes, Perander, Smecko & Trask 1998).

Altri studi evidenziano invece che le percezioni del personale, riguardo all'impegno dell'organizzazione lavorativa nel creare un clima di sicurezza e nel predisporre ambienti che possano favorirla, possono essere considerate un importante incentivo all'adozione di pratiche di sicurezza e alla riduzione di incidenti (Gershon et al. 2000). Un'analisi critica della *safety* non può quindi prescindere da un'elaborazione della cultura e del clima di sicurezza dei luoghi di lavoro.

Questa relazione emerge dagli studi di Clarke (1998) e Varonen e Mattila (2000) che evidenziano una stretta relazione tra percezioni di sicurezza e il clima di sicurezza dell'azienda e mostrano che una bassa frequenza degli incidenti è associata alla percezione dei lavoratori riguardo all'impegno del *management* aziendale nei confronti della sicurezza.

L'attenzione rivolta verso i comportamenti dei lavoratori e le loro percezioni di sicurezza è stata supportata da Geller (1996) che ha proposto un modello esplicativo della sicurezza basato sulla relazione triadica tra persone, comportamenti e ambiente. Attraverso l'attribuzione di eguale importanza ai fattori organizzativo-sociali, alle caratteristiche ergonomiche degli ambienti fisici di lavoro e alle persone che agiscono in questi ambienti, l'autore auspica un incremento dell'*empowerment* dei lavoratori in relazione alle pratiche di sicurezza.

Risulta quindi sempre più sottolineata l'importanza non solo dei comportamenti individuali, ma anche della percezione che si ha dei comportamenti altrui e dell'interesse che il *management* aziendale ripone sull'incentivare e supportare i comportamenti di sicurezza.

Uno dei più utilizzati approcci per l'analisi per la sicurezza nei luoghi di lavoro è rappresentato dal *Behavior Based Safety* (BBS). Partendo da un ap-

proccio di tipo proattivo, la BBS costruisce un processo di individuazione, misurazione e rinforzo attraverso il *feedback* sui comportamenti critici che permetta di rimuovere le barriere fisiche e sociali che possono causare incidenti, favorendo così un miglioramento continuo del clima di sicurezza (Dennis 1997).

A tal proposito, uno studio di Hayes e colleghi (1998) sulle percezioni di sicurezza mostra che vi è una relazione diretta tra l'azione del management nei confronti della sicurezza e la condivisione delle pratiche di sicurezza da parte dei lavoratori che mostrano anche una maggiore soddisfazione lavorativa. Questi autori propongono un'analisi della percezione di sicurezza che ne considera cinque differenti aspetti, tesi a riflettere allo stesso tempo gli atteggiamenti e i comportamenti effettivi in tema di sicurezza. I cinque aspetti sono rispettivamente: 1) La sicurezza sul luogo di lavoro; 2) la sicurezza in relazione ai colleghi; 3) la sicurezza in relazione ai diretti superiori; 4) Le pratiche di sicurezza del *management* aziendale 5) La soddisfazione relativa al programma di sicurezza. Hayes e colleghi (1998) hanno quindi costruito e validato uno strumento per la misurazione di tali dimensioni.

## **2. OBIETTIVI E IPOTESI**

Lo studio qui presentato prende in considerazione la complessità e l'articolazione del problema della sicurezza in riferimento a realtà lavorative come le strutture ospedaliere, in cui la necessità di garantire alti standard di sicurezza sul lavoro si riflette in maniera diretta sulla qualità delle prestazioni e dei servizi offerti agli utenti della struttura, si presenta complesso e articolato.

Considerando da un lato il bisogno di una sempre più completa dimensione umana dei luoghi di cura e dall'altro l'importanza della sicurezza negli ambienti di lavoro (in relazione alla struttura e alle azioni che si mettono in atto in quei luoghi), ci sembra particolarmente utile e interessante verificare la relazione tra i diversi indici di qualità ambientale percepita e le dimensioni della sicurezza.

Adottando una prospettiva multi-luogo (Bonnes, Secchiaroli 1995), l'unità contestuale di analisi (vale a dire l'ospedale) è concepita come un sistema di luoghi tra loro connessi in riferimento alle attività e alle rappresentazioni da essi veicolate. L'esigenza di garantire la sicurezza dell'intera struttura sanitaria comporta l'accettazione di una complessità che si esprime nell'autonomia e allo stesso tempo nell'interdipendenza dei diversi sottosistemi (tecnico, organizzativo, psicosociale, ecc.) di cui la struttura è composta. Partendo da queste premesse sono state analizzate le possibili relazioni tra rappresentazione della qualità ambientale, percezione di sicurezza e i diversi ruoli lavorativi svolti nella struttura lavorativa.

Si attendono dunque i seguenti risultati:

H1. Differenze nella percezione di qualità e di sicurezza secondo il ruolo occupato nella struttura ospedaliera e secondo le caratteristiche socio-demografiche;

H2. Una relazione positiva tra qualità ambientale ospedaliera percepita e percezione di sicurezza, in cui ad un alto livello di percezione di qualità fisico-sociale dell'ambiente di lavoro corrisponde una maggiore percezione di sicurezza;

H3. L'aumento della soddisfazione lavorativa del personale ospedaliero al crescere della percezione di qualità ambientale e di sicurezza.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. PARTECIPANTI**

Un totale di 211 dipendenti di una struttura ospedaliera medio-grande del centro Italia ha partecipato allo studio. I partecipanti, di età compresa tra i 22 e i 60 anni ( $M = 37$ ,  $SD = 10$ ), di cui 92 (53,6%) di genere maschile e 119 (46,4%) di genere femminile, sono stati selezionati in modo da rispettare quote il più possibile bilanciate per ruolo (medici:  $N = 71$ ; infermieri:  $N = 88$ ; personale ausiliario:  $N = 28$ ; personale amministrativo:  $N = 24$ ), genere ed età della popolazione di riferimento. I partecipanti sono stati contattati da intervistatori qualificati nella struttura ospedaliera e, dopo esser stati infor-

mati sugli obiettivi dell'indagine e rassicurati sulla tutela della *privacy*, sono stati invitati a completare un questionario *self report*.

### 3.2. STRUMENTI

Il questionario utilizzato per la ricerca contiene scale di misura dei seguenti aspetti: a) qualità ambientale ospedaliera percepita; b) percezione di sicurezza; c) soddisfazione lavorativa.

a) Per la misura della qualità ambientale ospedaliera percepita è stata utilizzata una versione adattata della scala di misura degli Indicatori di Umanizzazione Ospedaliera Percepita - IUOP (Fornara et al. 2006). In particolare le due scale utilizzate riguardano:

- gli aspetti fisico-spaziali degli spazi interni (N item=44);
- gli aspetti socio-relazionali e organizzativo-funzionali (N item=16). La scala di misura è di tipo Likert a 5 passi (da 1 = del tutto in disaccordo a 5 = del tutto d'accordo).

b) La percezione di sicurezza del luogo di lavoro è stata misurata attraverso la traduzione in lingua italiana della *Work Safety Scale* (WSS; Hayes et al. 1998). Tale scala è composta di 40 item che misurano le seguenti dimensioni:

- percezione dei rischi sul luogo di lavoro (N item = 10);
- percezione di sicurezza in relazione ai colleghi (N item = 10);
- percezione di sicurezza in relazione al management aziendale (N item=10);
- percezione di sicurezza in relazione al programma di sicurezza (N item=10).

La scala di misura è di tipo Likert a 5 passi (da 1 = del tutto in disaccordo a 5 = del tutto d'accordo)

c) La soddisfazione lavorativa è stata misurata attraverso 3 item (scala di risposta di tipo Likert a 5 passi).

Una sezione finale del questionario riguarda la rilevazione delle caratteristiche socio-demografiche dei partecipanti.

## 4. RISULTATI

### 4.1. ATTENDIBILITÀ DELLE MISURE

Per verificare la struttura fattoriale della scale e la coerenza interna dei fattori sono state eseguite delle analisi delle componenti principali e dell'al-fa di Cronbach.

La scala di misura per la *qualità degli aspetti fisico-spaziali degli spazi interni* mostra una struttura trifattoriale. In particolare, i fattori estratti sono: 1) Arredi interni (14 item;  $\alpha = .92$ ); 2) Visuali e luminosità (5 item;  $\alpha = .79$ ); Orientamento (5 item;  $\alpha = .68$ ). La scala di misura degli *aspetti socio-relazionali e organizzativo-funzionali* mostra una struttura bifattoriale. Le dimensioni estratte sono rispettivamente: 1) Servizi e relazioni con il pubblico (6 item,  $\alpha = .72$ ); 2) Organizzazione del reparto (4 item;  $\alpha = .60$ ). Dunque il livello di coerenza interna risulta accettabile per tutti i fattori estratti.

La scala di misura della percezione di sicurezza mostra una struttura composta di solo tre dimensioni latenti e non di quattro come la versione inglese di Hayes e collaboratori (1998). In particolare rispetto alla versione inglese risultano comprese in un unico fattore le dimensioni della sicurezza legate al management aziendale e quella della sicurezza riguardo al programma di sicurezza. Dunque, i fattori estratti sono i seguenti: 1) Percezione dei rischi sul luogo di lavoro (9 item;  $\alpha = .89$ ); 2) Sicurezza in relazione ai colleghi (9 item;  $\alpha = .88$ ); 3) Sicurezza in relazione al management aziendale (13 item;  $\alpha = .92$ ).

Per quanto riguarda la soddisfazione lavorativa è stata creata una misura aggregata dei tre item ( $\alpha = .86$ ).

### 4.2. VERIFICA DELLE IPOTESI

In riferimento alla prima ipotesi H1, al fine di verificare la presenza di possibili differenze negli indicatori di qualità ambientale percepita e negli indici di sicurezza dovute al ruolo lavorativo, al genere e all'età dei partecipanti, sono state condotte delle analisi della varianza a una via (*ANOVA one-way*). I risultati (cfr. tab. 1) mostrano che il ruolo lavorativo ha un effetto significativo sulla percezione di qualità degli *Arredi interni* ( $F_{(3,207)} = 5,34$ ,  $p <$

.001) e sulla qualità delle *Visuali interne e della luminosità* ( $F_{(3,207)} = 4,27$ ,  $p < .01$ ). I confronti *post hoc* mostrano una differenza nella percezione della qualità degli arredi interni tra gli infermieri e il personale amministrativo da una parte (valutazioni meno buone) e agli altri ruoli dall'altra (valutazioni più positive). Per quanto riguarda la luminosità, questa viene percepita come più bassa dagli amministrativi mentre tutti gli altri ruoli ne danno una valutazione migliore e simile tra loro. Differenze dovute al tipo di ruolo lavorativo si sono verificate anche per quanto riguarda la qualità dei *Servizi e delle relazioni con il pubblico* ( $F_{(3,207)} = 8,06$ ,  $p < .001$ ). I confronti *post hoc* evidenziano che gli infermieri sono quelli che percepiscono una minore qualità sia dei servizi offerti, sia delle relazioni con il pubblico. Il personale amministrativo mostra una percezione delle relazioni con il pubblico simile a quella degli infermieri, mentre medici e personale ausiliario manifestano percezioni simili (in senso positivo).

**Tab. 1: Qualità ambientale percepita e indici di sicurezza: Medie, Deviazioni Standard e confronti Post hoc (Duncan test,  $\alpha = .05$ ) in relazione al ruolo lavorativo**

Indici	Medici	Infermieri	Pers. ausiliario	Pers. amministrativo	Totale
Arredi interni	3.53 <sup>a</sup> (.75)	3.01 <sup>b</sup> (.92)	3.42 <sup>a</sup> (.93)	3.17 <sup>ab</sup> (.76)	3.25(.87)
Visuali e luminosità	3.83 <sup>a</sup> (.81)	3.65 <sup>a</sup> (.97)	3.73 <sup>a</sup> (1.1)	3.08 <sup>b</sup> (1.0)	3.64(.97)
Servizi e relazioni con il pubblico	3.63 <sup>a</sup> (.76)	3.08 <sup>b</sup> (.82)	3.62 <sup>a</sup> (.99)	3.34 <sup>ab</sup> (.76)	3.20(.81)
Percezione dei rischi sul luogo di lavoro	2.22 <sup>a</sup> (.76)	2.72 <sup>b</sup> (.95)	2.79 <sup>b</sup> (1.1)	2.57 <sup>ab</sup> (.96)	2.56(.94)

Valori da 1=scarsa qualità (o bassa percezione di rischio) a 5 = alta qualità (o alta percezione di rischio). Nei confronti post hoc, lettere differenti si riferiscono a medie significativamente differenti

In relazione alle dimensioni di sicurezza percepita, il ruolo sembra incidere solo sulla *Percezione dei rischi sul luogo di lavoro* e quindi nel reparto ( $F_{(3,207)} = 3,62, p < .05$ ). Infatti, i medici sono quelli che percepiscono una minore presenza di rischi nel reparto; assieme ai medici anche il personale amministrativo evidenzia una percezione dei rischi bassa rispetto al personale infermieristico e a quello ausiliario, il cui rischio percepito risulta maggiore.

Per quanto riguarda il genere, non è stata riscontrata nessuna differenza negli indicatori di qualità ambientale e di sicurezza. Per quanto riguarda l'età (tabella 2), nessun effetto è emerso sulla valutazione delle qualità ambientali percepite e della sicurezza dell'ospedale, eccezion fatta per la dimensione di *Sicurezza relativa al management aziendale* ( $F_{(3,197)} = 5,40, p < .001$ ). In questo caso i confronti *post hoc* evidenziano una differenza significativa tra la classe di età dai 46 ai 60 anni (vale a dire i meno giovani) rispetto a tutte le altre classi. Questo gruppo esprime una fiducia nel *management* e nell'efficacia del piano di sicurezza maggiore rispetto alle fasce d'età più giovani.

Per quanto riguarda l'età (Tab. 2), nessun effetto è emerso sulla valutazione delle qualità ambientali percepite e della sicurezza dell'ospedale, eccezion fatta per la dimensione di *Sicurezza relativa al management aziendale* ( $F_{(3,197)} = 5,40, p < .001$ ). In questo caso i confronti *post hoc* evidenziano una differenza significativa tra la classe di età dai 46 ai 60 anni (vale a dire i meno giovani) rispetto a tutte le altre classi. Questo gruppo esprime una fiducia nel *management* e nella efficacia del piano di sicurezza maggiore rispetto alle fasce d'età più giovani.

In merito alla seconda ipotesi (H2), tre analisi di regressione multipla sono state condotte separatamente per la predizione delle dimensioni della sicurezza sulla base degli indicatori di qualità ambientale ospedaliera.

I risultati (cfr Tab. 3) indicano che la qualità dei *Servizi e delle relazioni con il pubblico* ( $\beta = -.31, p < .01$ ) e la qualità degli *Arredi interni* ( $\beta = -.19, p < .05$ ) predicono negativamente la percezione di rischi nel luogo di lavoro. In altre parole, una buona qualità degli arredi interni, dei servizi offerti e la possibilità di instaurare buone relazioni con il pubblico permettono di ridurre la percezione di rischi nella struttura ospedaliera.



**Tab. 2: Qualità ambientale percepita e indici di sicurezza: Medie, Deviazioni Standard e confronti Post hoc (Duncan test,  $\alpha = .05$ ) in relazione all'età**

Indici	22-29	30-35	36-45	46-60	Totale
Sicurezza in relazione al management aziendale	2.42 <sup>a</sup> (.90) N= 53	2.57 <sup>a</sup> (.88) N= 50	2.76 <sup>a</sup> (.91) N= 53	3.12 <sup>b</sup> (.90) N= 53	2.71 (.90)

Valori da 1=bassa percezione di sicurezza a 5 = alta percezione di sicurezza. Nel confronto post hoc, lettere differenti si riferiscono a medie significativamente differenti

**Tab. 3: Analisi di Regressione Multipla per la predizione delle dimensioni della sicurezza sulla base degli indicatori di qualità ambientale ospedaliera**

Predittori	Criteri		
	Percezione dei rischi sul luogo di lavoro	Sicurezza in relazione ai colleghi	Sicurezza in relazione al management aziendale
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Arredi interni	-.19*	.13	.28**
Visuali e luminosità	-.08	-.06	.03
Orientamento interno	-.03	.10	.16*
Servizi e relazioni con il pubblico	-.31**	.22**	.03
Organizzazione del reparto	.08	.16**	.12
<b>R<sup>2</sup></b>	.21	.19	.23
<b>F(gl)</b>	11.35 (5, 205)	10.13 (5, 205)	12.20 (5, 203)
<b>p</b>	.000	.000	.000

\*\*  $P < .01$

\*  $P < .05$

Il secondo modello mostra invece che entrambi gli indicatori di qualità relativa agli aspetti socio-relazionali e organizzativo-funzionali risultano essere dei buoni predittori della percezione di sicurezza dovuta ai comportamenti dei colleghi. Infatti sia la qualità dei *Servizi e delle relazioni con il pubblico* ( $\beta = .22, p < .01$ ), sia la qualità dell'*Organizzazione del reparto* ( $\beta = .16, p < .01$ ) permettono di predire la sicurezza che deriva dai comportamenti dei colleghi.

La percezione di sicurezza che deriva dalla fiducia nelle pratiche del management e del piano di sicurezza viene positivamente predetta dalla qualità relativa agli aspetti fisico-spaziali degli spazi interni. Sia la qualità degli arredi ( $\beta = .28, p < .01$ ), sia la capacità degli spazi interni di favorire l'orientamento nella struttura ( $\beta = .16, p < .05$ ) sembrano essere espressione della qualità dell'azione manageriale nell'adottare misure di sicurezza efficaci.

Al fine di verificare se all'aumentare della qualità ambientale ospedaliera percepita e della percezione di sicurezza corrisponda un incremento relativo di soddisfazione lavorativa (H3), è stata condotta un'analisi della regressione multipla gerarchica in cui la soddisfazione lavorativa è stata regressa nel primo passo sugli indicatori di qualità ambientale ospedaliera percepita e nel secondo passo sulle dimensioni di sicurezza.

I risultati (Tab. 4) mostrano che l'inserimento delle dimensioni di sicurezza tra i predittori porta ad un incremento significativo della varianza spiegata della soddisfazione lavorativa ( $\Delta R^2 = .15, p < .01$ ). La qualità dei servizi interni che al primo passo risulta essere un significativo predittore della soddisfazione lavorativa, perde di importanza se vengono considerate anche le dimensioni di sicurezza.

Queste ultime emergono tutte e tre come significativi predittori della soddisfazione. Questo risultato, in linea con le ipotesi, evidenzia che i fattori di sicurezza percepita hanno un effetto diretto sulla soddisfazione lavoratori. Gli indici di qualità ambientale percepita sembrano avere invece solo un effetto indiretto, mediato dalla percezione di sicurezza.

**Tab. 4: Analisi di Regressione Multipla Gerarchica per la predizione della Soddisfazione Lavorativa in base agli indicatori di Qualità Ambientale Ospedaliera (passo 1) e i fattori di Sicurezza Percepita (passo 2).**

<b>Criterio:</b>	<b>Coefficienti <math>\beta</math></b>		<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Change</b>
<b>Soddisfazione lavorativa</b>				
<i>Passo 1</i> (Indicatori Qualità Percepita)	<i>Passo 1</i>	<i>Passo 2</i>	.13	
Arredi interni	.25**	.12		
Visuali e luminosità	.05	.04		
Orientamento interno	.05	-.02		
Servizi e relazioni con i pazienti	.10	-.01		
Organizzazione del reparto	-.01	-.06		
<i>Passo 2</i> (Fattori di Sicurezza Percepita)			.28	.15**
Percezione dei rischi sul luogo di lavoro		-.16**		
Sicurezza in relazione ai colleghi		.20**		
Sicurezza in relazione al management aziendale		.26**		

\*\*  $P < .01$

\*  $P < .05$

## 5. CONCLUSIONI

In linea con la letteratura di riferimento, i risultati di questo studio evidenziano la rilevanza di un approccio che consideri allo stesso tempo l'importanza delle caratteristiche fisico-spaziali e organizzativo-relazionali dei luoghi di lavoro. In primo luogo, la presenza di differenze nelle valutazioni della qualità ambientale ospedaliera da parte delle diverse figure professionali offre la possibilità di analizzare in maniera sempre più articolata la complessa realtà ospedaliera che comprende attori sociali portatori di interessi e esperienze alquanto diverse. Risulta importante sottolineare che una diversa valutazione delle qualità organizzativo-funzionali e sociali dell'ambiente fisico si riflette poi su valutazioni e percezioni della sicurezza differenti in base al ruolo svolto. Il fatto che i medici valutino gli ambienti di la-

voro come meno rischiosi delle altre figure professionali merita sicuramente ulteriori approfondimenti. Questi risultati non mostrano una differenza costante nelle valutazioni di qualità e di sicurezza delle diverse figure professionali, ma evidenzia come la complessità delle interazioni sociali e lavorative sia manifestata da differenti sensibilità valutative in relazione a specifici obiettivi.

Le relazioni evidenziate tra indici di qualità e percezioni di sicurezza dimostrano come la qualità degli ambienti sia da considerarsi un importante aspetto della realtà ospedaliera vista come unità *socio-spazio-fisica*, che contribuisce a determinare e definire anche la dimensione della sicurezza.

Tali risultati confermano inoltre la possibilità di considerare la percezione della sicurezza in maniera articolata e contraddistinta da diverse sotto-dimensioni. Le dimensioni della sicurezza elaborate da Hayes e collaboratori (1998), risultano infatti essere legate in maniera distinta a specifiche dimensioni della qualità ospedaliera.

Questo tipo di approccio permette inoltre di poter considerare un aspetto importante della vita lavorativa del personale ospedaliero, ovvero la soddisfazione lavorativa. I risultati evidenziano un ruolo indiretto delle qualità ambientali ospedaliere nel predire la soddisfazione e un ruolo diretto di tutte le dimensioni della sicurezza nel predire la soddisfazione lavorativa.

Il presente studio vuole offrire un primo spunto d'analisi su alcuni aspetti della percezione di sicurezza. Si vuole infatti evidenziare l'imprescindibile necessità di coniugare la sicurezza alla qualità dei servizi offerti in una dimensione sempre più "umana" degli ambienti di cura che permetta a tutti i suoi utilizzatori una positiva costruzione psicologica del "luogo ospedale".

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AIELLO A., NENCI A.M. (2003), "Le qualità affettive dei luoghi urbani: applicazione di uno strumento valutativo", *Rassegna di Psicologia*, 20: 81-97.
- BONAIUTO M., FORNARA F. (2003), "La consulenza psicologico-ambientale nella progettazione architettonica: due casi di studio", in A.M. Nenci (a

- cura di), *Profili di ricerca e intervento psicologico-sociale nella gestione ambientale*, Franco Angeli, Milano, pp. 111-142.
- CLARKE S. (1998), "Safety Culture on the UK Railway Network", *Work and Stress*, 12(3): 285-292.
- DEVLIN A.S. (1995), "Staff, patients, and visitors; responses to hospital unit enhancements", in J. Nasar, P. Grannis & K. Hanyu (Eds.), *Environmental design research: Evolutionary and revolutionary changes*, Oklahoma City, OK: EDRA, pp. 75-80.
- DELLE FAVE A., MARSICANO S. (2004), *L'Umanizzazione dell'Ospedale. Riflessioni ed Esperienze*, Franco Angeli, Milano.
- DENNIS P. (1997), *Quality, safety, and environment: Synergy in the 21<sup>st</sup> century*, Quality Press, Milwaukee.
- EVANS G.W., MCCOY J.M. (1998), "When buildings don't work: The role of architecture in human health", *Journal of Environmental Psychology*, 18: 85-94.
- FORNARA F. (2005), "Users' Evaluative Responses to Spatio-Physical Humanization: The Case of Hospital Environments", in B. Martens, A.G. Keul (Eds.), *Designing Social Innovation: Planning, Building, Evaluating*, Hogrefe & Huber, Göttingen, pp. 231-240.
- FORNARA F., BONAIUTO M. & BONNES M. (2006), "Perceived Hospital Environment Quality Indicators: A study of orthopaedic units", *Journal of Environmental Psychology*, 26: 321-334.
- FORNARA F., NENCI A.M. & BONAIUTO M. (2005), "Valutazione di qualità ambientale e luoghi ospedalieri", in A. Pedon, P.G. Gabassi (a cura di), *Organizzazioni di qualità. Aspetti psicologici ed ergonomici*, Borla, Roma, pp. 177-186.
- GELLER E.S. (1996), *Working safe: How to help people actively care for health and safety*, CRC Press, Boston.
- GERSHON R.R., KARKASHIAN C.D., GROSCH J.W., MURPHY L.R., ESCAMILLA-CEJUDO A., FLANAGAN P.A., BERNACKI E., KASTING C. & MARTIN L. (2000), "Hospital safety climate and its relationship with safe

- work practices and workplace exposure incidents”, *American Journal of Infection Control*, 28(3): 211-21.
- GIFFORD R. (2002), *Environmental Psychology: Principles and practice*, Optimal Books, Colville, WA.
- GUASTELLO S.J. (1993), “Do we really know how well our occupational prevention programs work?”, *Safety Science*, 16: 445-463.
- HAYES B.E., PERANDER J., SMECKO T. & TRASK J. (1998), “Measuring perceptions of workplace safety: Development and validation of the work safety scale”, *Journal of Safety Research*, 29(3): 145-161.
- NAGASAWA Y. (2000), “The geograpy of hospitals”, in S. Wapner, J. Demick, T. Yamamoto & H. Minani (Eds.), *Theoretical perspectives in environment-behavior research*, Kluver, New York, pp. 217-227.
- ROSSI PRODI F., STOCCHETTI A. (1990), *L'architettura dell'ospedale*, Alina, Firenze.
- SHUMAKER S.A., PEQUEGNAT W. (1989), “Hospital design, health providers and the delivery of effective health care”, in E.H. Zube, G.T. Moore (Eds.) *Advances in environment, behavior and design*, Plenum Press, New York, vol. 2, pp. 161-199.
- VARONEN U., MATTILA M. (2000), “The safety climate and its relationship to safety practices, safety of the work environment and occupational accidents in eight wood-processing companies, *Accident Analysis & Prevention*, 32: 761-769.

## STILI DI RISPOSTA E IPERACCESSIBILITÀ: UNO STUDIO SULL' *AFFECTIVE STROOP*

Rosa Palmieri

Dipartimento di Psicologia  
Università degli Studi di Bari

### ABSTRACT

The study investigated the performance of high ruminators and low ruminators on an affective Stroop task. Negative emotional words, negative emotional self-focused words and neutral words were used. Both groups showed longer reaction times in naming the ink colors of emotional words (both negative and negative self-focused) compared to the times required to name the ink colors of neutral words. This demonstrated the existence of the emotional Stroop effect and confirmed the first hypothesis of the study. This interference effect shows that people are not able to ignore the word and its meaning, although such processing does not generally happen at a conscious level. As concerns the second hypothesis of the study, we expected that high ruminators would show longer reaction times than low ruminators in naming the ink colors of negative self-focused emotional words because of hyper-accessibility of this kind of word in people who ruminate a lot. In order to make ruminative contents more accessible, participants were engaged in a ruminative task just before performing the affective Stroop task. The data, however, did not support this second hypothesis. Possible explanations are discussed.

Lo studio ha preso avvio dall'intento di indagare il legame tra processi cognitivi ed emozionali. La ruminazione mentale e l'*affective Stroop*, le due aree di indagine di questo lavoro, sono, infatti, emblematiche di tale connessione.

## 1. LA RUMINAZIONE DEPRESSIVA

La ruminazione depressiva rappresenta un interessante oggetto di studio anche per le numerose ripercussioni che presenta sul piano clinico e del benessere individuale. In particolare, in questo studio è stata utilizzata come punto di riferimento la *Response Style Theory* di Nolen-Hoeksema (1991). In questa teoria, per ruminazione si intende un processo patologico legato alla depressione, e, quindi, in quanto tale non adattivo. L'autrice, infatti, definisce la ruminazione come pensieri ripetitivi e passivi sui sintomi della depressione e sulle possibili cause e conseguenze di tali sintomi. Si tratta, quindi, di un processo che le persone attivano quando sono tristi o depresse e che esacerba e prolunga i sintomi depressivi, che possono in tal modo diventare cronici. Secondo Nolen-Hoeksema, le persone che rispondono all'umore depresso con la ruminazione esperiranno dei sintomi più gravi e duraturi rispetto alle persone che non cadono in cicli di pensiero ruminativo. È importante sottolineare che nella *Response Style Theory*, lo stile di risposta ruminativo è considerato come una stabile differenza individuale (Nolen-Hoeksema, Davis 1999), dunque, una vera e propria caratteristica di personalità.

## 2. L'AFFECTIVE STROOP

L'*affective Stroop*, considerato come una variante dell'effetto Stroop classico (Stroop 1935) è un paradigma di ricerca relativamente recente e può essere considerato come una misura indiretta dell'elaborazione emozionale. Nel compito di affective Stroop, detto anche Stroop emozionale, le persone sono richieste di denominare il colore con cui sono scritte delle parole, ignorando il loro significato semantico. Le parole non sono, come nello Stroop classico, nomi di colori; si tratta, piuttosto, di parole emozionali (per esempio, MORTE, CANCRO) e di parole neutre/di controllo (per esempio, MELA). L'effetto di *affective Stroop* si riferisce al fatto che, in genere, i tempi di reazione per denominare i colori di parole emozionali sono più lunghi rispetto a quelli per denominare il colore delle parole di controllo. Si assume che questo effetto di interferenza sia dovuto al significato delle parole emozionali che viene comunque elaborato, nonostante il compito non lo ri-



chieda. Gli stimoli affettivi, infatti, si caratterizzano per il fatto di essere elaborati dapprima in modo automatico e di attrarre più risorse attentive.

In generale, si può affermare che l'*affective Stroop* costituisca uno strumento eccellente per indagare l'elaborazione cognitiva dell'informazione emozionale.

### 3. IPOTESI DELLO STUDIO

Lo studio si proponeva di verificare due ipotesi.

1. Ipotesi : *Effetto della valenza*. Si ipotizzava che in un compito di affettive Stroop, eseguito immediatamente dopo un compito di induzione della ruminazione e in cui fossero impiegate tre tipologie di stimoli (parole emozionali negative, parole emozionali negative self-focused e parole neutre), si potessero riscontrare delle differenze nei tempi di reazione per la denominazione dei colori in relazione alla valenza (emozionale vs neutra) degli stimoli. Ci si aspettava, in particolare, di rilevare dei tempi di reazione maggiori per denominare il colore delle parole emozionali rispetto ai tempi per denominare i colori delle parole neutre.

2. Ipotesi: *Effetto dello stile di risposta (ruminativo vs non ruminativo)*. La seconda ipotesi mirava a mettere in relazione la ruminazione con l'effetto di interferenza che si osserva nel compito di Stroop emozionale. Si trattava di un'ipotesi alquanto ambiziosa e nuova dal momento che, allo stato attuale, non esistono altri studi, perlomeno pubblicati, che abbiano indagato il legame tra ruminazione e Stroop emozionale. In realtà, per quanto originale, questa ipotesi si basava su presupposti teorici ben precisi. Anzitutto, partendo dalla definizione di ruminazione di Nolen-Hoeksema, il costrutto è stato operazionalizzato come iperaccessibilità, ossia elevata disponibilità in memoria, di contenuti emozionali negativi riferiti al sé; infatti, dirigendo l'attenzione verso la disforia e i sintomi depressivi, le risposte ruminative aumentano la probabilità che venga attivata la rete di pensieri negativi, ricordi e schemi orientati negativamente. In secondo luogo, sempre secondo quanto proposto da Nolen-Hoeksema, a proposito dello stile di risposta ruminativo come stabile differenza individuale, è possibile distinguere alti ruminatori, ossia persone che presentano un'elevata tendenza disposizionale a

ruminare, e bassi ruminatori, ossia persone in cui tale disposizione è assente. Infine, si riteneva che un compito di induzione della ruminazione, in cui le persone sono portate a focalizzarsi su se stesse, sui propri problemi e sulla propria personalità, potesse aumentare ulteriormente, negli alti ruminatori, l'accessibilità dei contenuti emozionali negativi self-focused. Partendo da tali presupposti si è verificato se, in un compito di affective Stroop in cui erano impiegate tre tipologie di stimoli (parole emozionali negative, parole emozionali negative self-focused, e parole neutre) e che era eseguito immediatamente dopo un compito di induzione della ruminazione, gli alti ruminatori (selezionati sulla base dei punteggi ottenuti alla *Ruminative Response Scale*) mostrassero dei tempi di reazione maggiori per le parole emozionali negative self-focused. La letteratura sull'affective Stroop ha, infatti, messo in luce uno specifico effetto di interferenza non solo per le parole emozionali negative, ma anche per le parole legate alle specifiche preoccupazioni delle persone (come, ad esempio, la parola ragno per un paziente con aracnofobia), laddove, per gli alti ruminatori le parole negative self-focused dovrebbero rappresentare proprio delle preoccupazioni specifiche.

#### **4. METODO**

##### **4.1. DISEGNO**

Il disegno di ricerca (2x3) prevedeva come variabile between la ruminazione, misurata attraverso la *Ruminative Response Scale* (RRS; Nolen-Hoeksema, Morrow 1991) e come variabile within la valenza delle parole-stimolo ossia, parole emozionali negative, parole emozionali negative self-focused e parole neutre.

##### **4.2. CAMPIONE**

Allo studio hanno preso parte 203 studenti del primo anno del corso di laurea in Scienze e Tecniche Psicologiche. Il campione era costituito da 203 persone (87,6% donne), nella prima fase, e 86 nella seconda (41 bassi ruminatori e 45 alti ruminatori). L'età media era pari a 19,75 anni (d.s. = 3,5).

#### 4.3. PROCEDURA E STRUMENTI: FASE 1

A tutti gli studenti del campione sono stati somministrati due strumenti: la *Ruminative Response Scale* (RRS; Nolen-Hoeksema, Morrow 1991), allo scopo di distinguere gli alti e i bassi ruminatori, e il *Profile of Mood States* (POMS; McNair *et al.*, 1981; adattamento italiano di Farné *et al.*, Università di Bologna), per verificare l'esistenza di una relazione tra ruminazione e umore depresso.

I punteggi di ruminazione sono stati analizzati al fine di individuare i due gruppi di soggetti che avrebbero preso parte al compito di *affective Stroop*, ossia gli alti e i bassi ruminatori. La distribuzione dei punteggi ottenuti dai soggetti del campione alla RRS era abbastanza prossima ad una curva Normale. Il punteggio medio ottenuto alla RRS era pari a 50,39 (d.s. = 9,07). Per l'individuazione del gruppo degli "alti ruminatori" e "bassi ruminatori", è stata seguita la procedura impiegata in altri studi (per esempio, Lyubomirsky, Kasri, Chang & Chung, 2006; Sakamoto, Kambara & Tanno 2001), ossia l'utilizzo del primo e del quarto quartile. Nel campione in esame il primo quartile era pari a 44, il quarto, invece, aveva un valore di 56. Di conseguenza, tutti i soggetti del campione che avevano un punteggio pari o inferiore a 44 sono stati etichettati come "bassi ruminatori" e tutti i soggetti con un punteggio pari o maggiore di 56 sono stati etichettati come "alti ruminatori". Dal momento che l'obiettivo principale era quello di osservare il rapporto tra stili di risposta e iperaccessibilità, alla seconda fase dello studio hanno preso parte solo i bassi e gli alti ruminatori, escludendo i soggetti che avevano ottenuto un punteggio medio di ruminazione. Il campione di partenza si è, pertanto, ridotto a 111 soggetti di cui 53 bassi ruminatori e 58 alti ruminatori.

#### 4.4. PROCEDURA E STRUMENTI: FASE 2

La seconda fase dello studio, a cui hanno partecipato solo gli alti e i bassi ruminatori, si caratterizzava come un esperimento di laboratorio per il quale sono stati impiegati il compito di induzione della ruminazione e il compito di *affective Stroop*.

Il compito di induzione della ruminazione è stato utilizzato con lo specifico scopo di aumentare e rendere più accessibili e salienti i pensieri ruminativi negli “alti ruminatori”, mentre si ipotizzava che questo compito non avrebbe sortito effetti nei “bassi ruminatori”.

Il compito di induzione della ruminazione utilizzato in questa ricerca è lo stesso utilizzato da Nolen-Hoeksema in alcuni suoi studi (per esempio, Lyubomirski, Nolen-Hoeksema 1995; Nolen-Hoeksema, Morrow 1993). Le frasi utilizzate per il compito di induzione della ruminazione sono state fornite direttamente dalla ricercatrice americana. Si tratta di 45 item messi a punto per influenzare il contenuto dei pensieri chiedendo alle persone di pensare e focalizzare la propria attenzione su una serie di idee (adattate da Morrow, Nolen-Hoeksema 1990; Nolen-Hoeksema, Morrow, 1993). Coerentemente con la definizione di ruminazione di Nolen-Hoeksema, i pensieri su cui era chiesto di focalizzare l'attenzione erano pensieri focalizzati sui sintomi (per esempio, “Le tue attuali sensazioni di stanchezza/energia”, “Il livello di tensione nei tuoi muscoli”), pensieri focalizzati sull'emozione (per esempio, “Quanto ti senti triste/felice”, “Il modo in cui ti senti dentro di te”) e pensieri focalizzati sul sé (per esempio, “Il tuo carattere e ciò ti sforzi di essere”, “Il tipo di persona che pensi dovresti essere”). È importante sottolineare che gli item impiegati nel compito di induzione della ruminazione non hanno di per sé una connotazione negativa.

Per il compito di affective Stroop sono state selezionate tre tipologie di stimolo: parole emozionali negative (TOMBA, TRAGEDIA, DIVORZIO, INFERNO, BOMBA, INCUBO, ABORTO, FEBBRE, ORRRORE, RIFIUTO), parole emozionali negative self-focused (DELUSO/A, MALATO/A, INCAPACE, DEBOLE, TRISTE, INUTILE, RESPINTO/A, FALLITO/A, ESCLUSO/A, CATTIVO/A) e parole neutre (VALIGIA, SCATOLA, FOGLIO, SEDIA, PALLONE, GIORNALE, GIACCA, COTONE, BARCA, FRUTTA). Per la selezione degli stimoli è stato utilizzato il Corpus e Lessico di Frequenza dell'Italiano Scritto (CoLFIS) messo a punto da Bertinetto, Burani, Laudanna, Marconi, Ratti, Rolando e Thornton. Data la centralità che, in un compito di *affective Stroop*, riveste l'equivalenza lessicale tra le categorie di parole impiegate, le parole del compito di Stroop

sono state selezionate sulla base della frequenza d'uso e della lunghezza, in modo tale che il valore medio della frequenza e della lunghezza per ciascuna categoria di stimoli fosse assolutamente comparabile. Inoltre, per assicurarsi che ciascuna parola potesse essere considerata come rappresentativa della categoria all'interno della quale era stata inserita, gli stimoli sono stati sottoposti al giudizio di tre giudici.

Una volta distinti in “bassi ruminatori” ( $n = 53$ ) e “alti ruminatori” ( $n = 58$ ), gli studenti sono stati invitati a partecipare alla seconda fase dello studio che, a differenza della prima, si è svolta in forma individuale. In realtà, questo campione si è ulteriormente ridotto e, in definitiva, i dati presentati si riferiscono ad un campione di 86 soggetti, di cui 41 bassi ruminatori e 45 alti ruminatori.

L'intero esperimento (sia l'induzione della ruminazione sia il compito di *affective Stroop*) è stato effettuato attraverso un notebook Acer e l'impiego del software “Super Lab Pro”.

Lo studente sedeva davanti al notebook ad una distanza di circa 40 cm; lo sperimentatore, invece, sedeva alle sue spalle, evitando in tal modo il contatto visivo con il partecipante. Tutte le istruzioni erano fornite attraverso il notebook, al fine di assicurare la maggiore omogeneità possibile nella procedura. Lo studente era, inoltre, invitato a indossare un microfono e gli veniva spiegato che avrebbe dovuto fornire una serie di risposte vocali. Il microfono era collegato ad un dispositivo vocale, lo “Smart Voice Key” che registra le risposte vocali in millesimi di secondo. La risposta vocale è la procedura impiegata nella maggior parte dei compiti di Stroop (Van Srien & Valstar, 2004).

Dunque, una volta seduto davanti al notebook e indossato il microfono, il partecipante iniziava il compito di induzione della ruminazione. Il compito era presentato, proprio come negli studi di Nolen-Hoeksema, come un compito di immaginazione. Dopo le istruzioni, sullo schermo compariva la prima frase e vi restava per 10 secondi, dopodiché lo schermo diventava bianco per altri tre secondi; seguiva il secondo item e così via. Il compito di induzione della ruminazione aveva, quindi, una durata complessiva di 10 minuti circa.

Va precisato, inoltre, che la sequenza delle frasi era randomizzata per ogni soggetto.

Immediatamente dopo l'induzione della ruminazione, iniziava il compito di *affective Stroop*, che era presentato come un compito di velocità. In particolare, le persone erano richieste di dire a voce, nel più breve tempo possibile, il nome del colore impiegato, senza badare alla parola. Prima di procedere con l'esperimento vero e proprio, venivano mostrati alcuni esempi, allo scopo di far abituare il soggetto al compito e, solo quando lo studente era pronto, si proseguiva con l'esperimento vero e proprio. Per ogni stimolo, era previsto un tempo massimo di esposizione di 5000 ms; in realtà, per la denominazione del colore era necessario un tempo molto più limitato. Ciascuno stimolo spariva non appena il soggetto pronunciava il nome del colore, dopodiché lo schermo restava bianco per due secondi e compariva la parola successiva. Gli stimoli erano presentati in quattro differenti colori: giallo, rosso, verde, e blu ed erano scritti in stampatello (Times New Roman 120). Ciascuno stimolo era presentato due volte con due colori differenti; di conseguenza il compito di *affective Stroop* prevedeva un totale di sessanta stimoli (ossia trenta stimoli ripetuti due volte con due colori differenti). I sessanta stimoli erano organizzati in due blocchi (item pari e item dispari) e gli item all'interno di ciascun blocco erano randomizzati. La randomizzazione è apparsa opportuna per controllare aspetti come la pratica o la stanchezza nell'esecuzione del compito. Per gli stimoli negativi *self-focused*, era prevista, trattandosi di aggettivi, una presentazione differenziata per i due sessi, nel senso che alle ragazze era presentata la forma femminile (per esempio, "FALLITA"), ai ragazzi la forma maschile (per esempio, "FALLITO").

#### 4. 5. ANALISI DEI DATI E RISULTATI

Il disegno di ricerca era 2 (ruminazione: alti ruminatori vs bassi ruminatori) x 3 (valenza: parole emozionali negative, parole emozionali negative *self-focused*, parole neutre). È stata pertanto condotta un'analisi della varianza (ANOVA) 2 x 3 a misure ripetute, impiegando come variabile indipendente (o variabile *between*) i punteggi di ruminazione ottenuti alla RRS e come misure dipendenti i tempi di reazione per la denominazione dei colori delle

parole emozionali negative, delle parole emozionali negative self-focused e delle parole neutre. È stato riscontrato un effetto principale della valenza ( $F = 5,032$ ,  $p = 0,008$ ); in generale, cioè, sia nel gruppo degli alti ruminatori sia nel gruppo dei bassi ruminatori, i tempi di reazione per le parole emozionali (sia negative sia negative self-focused) erano più alti dei tempi di reazione per le parole neutre (questo effetto è bene illustrato nel grafico 1). È stato, pertanto, riscontrato l'effetto di Stroop emozionale, confermando la prima ipotesi dello studio.

Per quanto concerne, invece, l'effetto dello stile di risposta (ruminativo vs non ruminativo), l'ANOVA non ha evidenziato differenze significative tra i due gruppi. In altri termini, i tempi di reazione degli alti ruminatori non differivano da quelli dei bassi ruminatori per nessuna tipologia di stimolo e, quindi, nemmeno per gli stimoli negativi self-focused per i quali ci si aspettava di trovare dei tempi di reazione più lenti negli alti ruminatori. Anzi, se si osservano i tempi generali di risposta degli alti e dei bassi ruminatori, emerge che, sebbene non si tratti di una differenza statisticamente significativa, sono piuttosto i soggetti di quest'ultimo gruppo a mostrare i tempi di reazione più lenti, e questo andamento nei tempi di risposta riguarda anche le parole emozionali self-focused.

Oltre all'ANOVA, sono state calcolate le correlazioni tra i punteggi ottenuti alla scala di ruminazione e quelli ottenuti alle differenti scale del POMS, con particolare attenzione alla scala di Depressione-Avvilimento. I punteggi ottenuti alla RRS hanno mostrato delle correlazioni significative con tutte le scale del test per la valutazione dell'umore; la correlazione più alta, comunque, è stata riscontrata proprio per la scala di Depressione-Avvilimento ( $r = 0,496$ ,  $p < 0,01$ ).

## 5. DISCUSSIONE

L'analisi dei dati ha fornito supporto solo a una delle due ipotesi che hanno guidato la realizzazione di questo studio, ossia l'ipotesi relativa all'effetto della valenza delle parole-stimolo. È emerso, infatti, che i tempi di reazione rilevati nell'intero campione (cioè bassi e alti ruminatori) per la denominazione delle parole emozionali (sia negative sia negative self-focused) erano

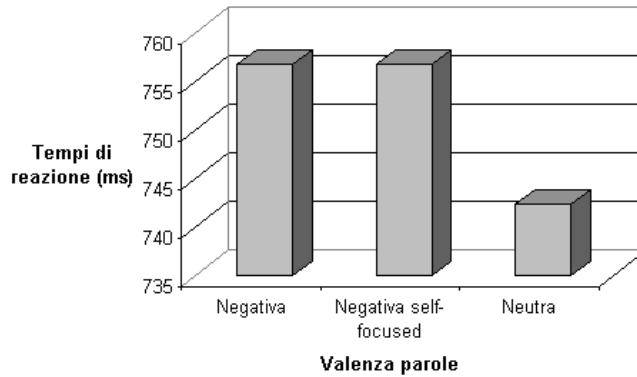
più lunghi rispetto ai tempi di denominazione dei colori delle parole neutre. Questi dati sono in linea con la vasta letteratura sull'affective Stroop dal momento che hanno mostrato la presenza di un effetto di interferenza per le parole emozionali, sebbene alle persone non fosse chiesto di leggere la parola o di prestare attenzione al suo contenuto semantico; anzi, il compito di affective Stroop era presentato come una prova di velocità, e si chiedeva esplicitamente di non badare alla parola, sottolineando che non aveva altro scopo che permettere l'identificazione del colore.

Non è stata, invece, confermata l'ipotesi relativa allo stile di risposta ruminativo; non sono, infatti, emerse differenze significative tra bassi e alti ruminatori nei tempi di reazione in relazione alle parole negative self-focused. Si tratta di un dato non atteso in quanto ci si aspettava che, data la tendenza disposizionale degli alti ruminatori a focalizzarsi cronicamente su di sé (così come misurata dalla RRS), queste persone avrebbero dovuto esibire dei tempi di reazione maggiori per le parole emozionali self-focused; inoltre, si era ipotizzato che il compito di induzione della ruminazione effettuato immediatamente prima del compito di affective Stroop avrebbe reso ancora più accessibili e salienti i contenuti emozionali self-focused, accentuando gli eventuali effetti di interferenza per questa tipologia di parole. Il fatto che non siano state rilevate differenze tra alti e bassi ruminatori, per quanto concerne i tempi di reazione per le parole emozionali negative self-focused, può essere oggetto di interpretazioni differenti. È possibile, ad esempio, che la continuità temporale tra il compito di induzione della ruminazione e quello di *affective Stroop* possa aver portato gli alti ruminatori a percepire il secondo compito come un compito di distrazione rispetto alla focalizzazione eccessiva determinata dal compito di induzione della ruminazione, annullando in tal modo gli effetti del training precedente. Un altro problema è, invece, legato alla non disponibilità di una procedura affidabile di manipulation check, che permettesse di verificare l'effettiva efficacia dell'induzione. In future ricerche si potrebbe ovviare a questi problemi introducendo un intervallo tra la prima fase, quella di induzione della ruminazione, e la seconda, quella di *affective Stroop*. Inoltre, sarebbe necessario effettuare una valutazione dell'efficacia della procedura di manipolazione. Si potrebbero, eventualmen-



te, utilizzare anche delle parole che facciano riferimento alle preoccupazioni specifiche delle singole persone e non parole che, per il “ruminatore tipo”, possono essere considerate negative self-focused; oppure si potrebbero creare delle situazioni ad hoc, di tipo artificiale, per indurre le persone a ruminare, per esempio potrebbe essere dato loro un feedback negativo rispetto alle valutazioni effettuate da altre persone nei loro confronti. Una spiegazione alternativa è che il compito di induzione della ruminazione abbia funzionato così bene da indurre anche i bassi ruminatori a ruminare. In questo senso, l'assenza di differenza tra i due gruppi (alti ruminatori vs bassi ruminatori) nei tempi di reazione per le parole emozionali negative self-focused sarebbe dovuta al fatto che i contenuti negativi riferiti al sé sarebbero diventati particolarmente accessibili e salienti anche nei bassi ruminatori e ciò avrebbe determinato lo stesso effetto di interferenza per i due gruppi (alti vs bassi). Per testare questa ipotesi, bisognerebbe valutare anche la performance di due gruppi di controllo (uno di alti ruminatori e uno di bassi ruminatori) che effettuano la prova di affective Stroop senza sottoporsi al compito di induzione della ruminazione.

Un'altra possibile spiegazione è che non sia stata effettuata nel modo migliore la selezione degli alti e dei bassi ruminatori, o meglio che potrebbero esserci delle norme di tipo diverso in relazione alle fasce d'età. La distinzione tra alti ruminatori e bassi ruminatori è stata fatta, seguendo quanto proposto in letteratura, attraverso i quartili. Probabilmente, però, l'età media del gruppo, essendo intorno ai 19 anni, può aver fatto la differenza; si tratta ancora di un'età che può essere considerata adolescenziale ed è noto come in questa fase del ciclo di vita la focalizzazione sul sé e sui propri problemi sia centrale; quindi, forse, non è possibile parlare di veri e propri alti ruminatori e bassi ruminatori per questa fascia d'età o comunque nello stesso modo adottato per gli adulti. Infine, si deve tenere presente che la RRS è una misura di self-report e che, in quanto tale, ha tutti i limiti propri di questa tipologia di strumenti.

**Grafico 1. Tempi di reazione per le tre tipologie di stimoli.****BIBLIOGRAFIA**

- FARNÈ M., SEBELICO D., GNUGNOLI D., CORALLO A. (1991), *Profile of Mood States. Manuale*, O. S. Organizzazioni Speciali, Firenze.
- LYUBOMIRSKY S., KASRI F., CHANG O. & CHUNG I. (2006), "Ruminative response styles and delay of seeking diagnosis for breast cancer symptoms", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 25: 276-304.
- LYUBOMIRSKY S., NOLEN-HOEKSEMA S. (1995), "Effects of self-focused rumination on negative thinking and interpersonal problem solving", *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(1): 176-190.
- MCNAIR D.M., LORR M. & DROPPLEMAN, L.F. (1981), *Manual for the Profile of the Mood States*, EdITS Educational and Industrial Testing Service, San Diego.
- MORROW J., NOLEN-HOEKSEMA S. (1990), "Effects of responses to depression on the remediation of depressive affect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(3): 519-527.
- NOLEN-HOEKSEMA S. (1991), "Responses to depression and their effects on the duration of depressive episodes", *Journal of Abnormal Psychology*, 100: 569-582.

- NOLEN-HOEKSEMA S., DAVIS, G.C. (1999), "«Thanks for sharing that»: Ruminators and their social support networks", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(4): 801-814.
- NOLEN-HOEKSEMA S., MORROW J. (1991), "A perspective study of depression and posttraumatic stress symptoms after a natural disaster: the 1989 Loma Prieta Earthquake", *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(1): 115-121.
- NOLEN-HOEKSEMA S., MORROW, J. (1993), "Effects of rumination and distraction on naturally occurring depressed mood", *Cognition and Emotion*, 7(6): 561-570.
- SAKAMOTO S., KAMBARA, M. & TANNO, Y. (2001), "Response styles and cognitive and affective symptoms of depression", *Personality and Individual Differences*, 31: 1053-1065.
- STROOP J.R. (1935), "Studies of interference in serial verbal reactions", *Journal of Experimental Psychology*, 18: 643-662.
- VAN STRIEN J.W., VALSTAR, L.H. (2004), "Brief Report. The lateralized emotional Stroop task: left visual field interference in women", *Emotion*, 4: 403-409.



## **WELL-BEING AT SCHOOL. A RESEARCH ABOUT WORKING STRESS, JOB BURNOUT AND COPING STRATEGIES OF TEACHERS**

Maria Luisa Pedditz, Marcello Nonnis

Università di Cagliari

### **ABSTRACT**

Burnout is a syndrome that hits the helping professions and that manifests itself as emotional exhaustion, working disaffection and a sense of professional inefficiency. Recent research carried out on working stress and burnout of teachers evidences that the phenomenon is assuming worrisome proportions in schools. The causes of this uneasiness can be described in a multifactorial perspective, that considers stress and teaching uneasiness as the product of the interaction of individual, social, and organizational factors, that contribute to increase the difference between the work demands and the resources available in order to face up to them. Various descriptive models of working stress highlight the existing relation between the condition of eu-stress/dis-stress and the adequacy of the coping strategies used by the workers.

This paper concerns an investigation carried out on sample of primary and secondary school teachers (N=378), aimed at describing the relation between burnout syndrome, factors of working stress and coping strategies. The research data shows the existing relations between the coping strategy defined "avoidance" and job burnout and between the coping strategy defined "active research of the solutions" and professional achievement.

### **1. PREMESSA**

Il burnout è una sindrome che colpisce le helping professions e che si manifesta come esaurimento emotivo, disaffezione lavorativa e senso d'inefficacia professionale (Maslach 1993; Maslach, Leiter 2000). Freudenberger (1983) descrive un quadro sintomatologico caratterizzato da spossatezza, logoramento psico-fisico e insoddisfazione lavorativa, dovuto al mancato raggiungimento di un obiettivo prefissato dal soggetto. Secondo Gabassi e Maz-

zon (1995), il burnout è l'esito di una condizione lavorativa stressante, alla quale l'individuo non ha saputo rispondere adeguatamente. Il burnout trasforma il lavoro in una situazione intollerabile per il lavoratore; a causa dell'impossibilità di rispondere alle continue richieste dell'utenza.

Recenti ricerche sullo stress e il burnout degli insegnanti evidenziano che il fenomeno sta assumendo nei contesti scolastici proporzioni preoccupanti (Rossati, Magro 1999; Farber 2000; Pedditzi 2005; Pedditzi, Nonnis & Marini 2005). Sono diverse le cause di questa tendenza. La prima è la peculiarità della professione docente, data dal rapporto con studenti e genitori, la frequente presenza di classi numerose, la conflittualità tra i colleghi. La seconda causa può essere rintracciata nella trasformazione della società verso uno stile di vita sempre più multietnico e multiculturale. Un altro fattore è il continuo evolversi dei valori sociali, come ad esempio l'inserimento di alunni disabili nelle classi, l'accresciuta delega della funzione di educazione da parte delle famiglie a fronte dell'assenza dei genitori in quanto entrambi lavoratori o di famiglie monoparentali. Un'altra causa è l'evoluzione scientifica e il continuo aggiornamento delle competenze tecnologiche che questa implica (ad esempio l'avvento degli strumenti di natura informatica e delle nuove tecnologie di supporto alla didattica). Un ulteriore fattore è il continuo susseguirsi di riforme (ad esempio l'autonomia scolastica, l'innalzamento della scuola dell'obbligo) e la maggiore partecipazione degli studenti alle decisioni, con il conseguente livellamento dei ruoli rispetto a quello del docente). Infine, l'erosione del prestigio del ruolo istituzionale della professione (conseguente anche alla retribuzione insoddisfacente a fronte di elevati livelli di specializzazione, e alla carenza di risorse o alla precarietà del lavoro).

Le cause del disagio psicosociale del corpo docente si inscrivono quindi in una prospettiva multifattoriale, che considera lo stress e il disagio dell'insegnante come il prodotto dell'interazione di fattori di origine individuale, sociale e organizzativa, che contribuiscono ad incrementare il divario fra le richieste provenienti dall'ambiente e le risorse disponibili per fronteggiarle.

Diversi modelli descrittivi della dinamica dello stress organizzativo (Lazarus 1966; Lazarus, Folkman 1985; Karasek, Theorell 1990; Favretto 1994) mettono in evidenza la relazione esistente tra la condizione di eu-stress/dis-

stress e l'adeguatezza delle strategie di coping utilizzate, intese come l'insieme delle strategie cognitive, emotive e comportamentali prodotte dai soggetti, per fronteggiare le fonti di stress.

## **2. OBIETTIVI DELLA RICERCA**

Gli scopi principali della ricerca proposta sono i seguenti:

1. rilevare l'incidenza della sindrome del burnout e dei fattori di rischio psico-sociale ad essa connessi su un campione di docenti sardi della scuola primaria e secondaria di 1° e 2° grado;
2. verificare la dimensionalità del questionario sulle fonti di stress e di quello sulle strategie di coping, di seguito descritti;
3. determinare quali fonti di stress (fattori organizzativi) siano i migliori predittori delle dimensioni della sindrome del burnout;
4. determinare quali strategie di coping (fattori individuali) siano i migliori predittori delle dimensioni della sindrome del burnout.

## **3. METODOLOGIA**

I dati sono stati raccolti attraverso un protocollo di ricerca costituito dai seguenti strumenti.

Una scheda socio-anagrafica per la raccolta delle informazioni sul sesso, l'età, lo stato civile, il numero di figli, il titolo di studio in possesso, la condizione professionale (il livello scolastico di insegnamento, l'anzianità di servizio, il tipo d'insegnamento, il ruolo) e la dimensione della località in cui si presta servizio (città o paese).

Il Maslach Burnout Inventory (MBI; Sirigatti, Stefanile 1993), nella versione per operatori dei servizi socio-educativi (composto da 22 item - risposta su 7 passi: 0=mai / 6=ogni giorno). Il questionario rileva tre dimensioni:

- Esaurimento Emotivo (EE);
- Depersonalizzazione (DP);
- Realizzazione personale (RP).

Un alto grado di burnout è sostanziato da elevati punteggi nelle scale Esaurimento Emotivo e Depersonalizzazione e da bassi punteggi nella scala Realizzazione personale.

L'Inventario delle Fonti di Stress (IFS) di Cooper nell'adattamento di Marini et al. (2006). È costituito da 42 items, che misurano (con scala Likert a 7 punti) 6 dimensioni: carico di lavoro; conflitto interpersonale; conflitto organizzativo; ambiguità dei compiti di ruolo e immagine personale e di ruolo rispetto al lavoro.

Il Questionario sul Coping (Lazarus, Folkman 1985). È costituito da 18 item (1=assolutamente no / 4=assolutamente sì) relativi a 3 strategie di coping: di focalizzazione sul problema; di ricerca del sostegno sociale; di evitamento del problema.

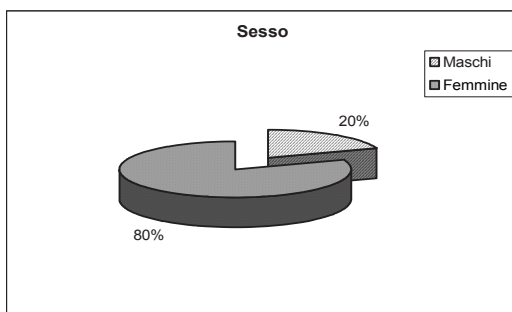
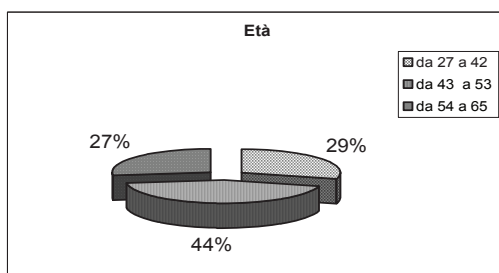
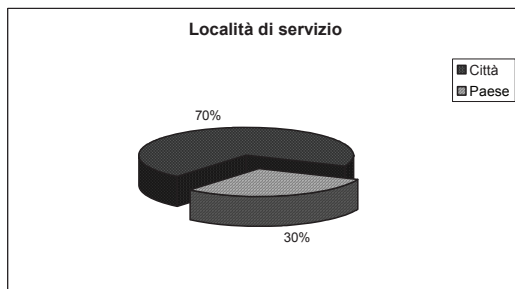
Per l'analisi dei dati sono state utilizzate le seguenti metodologie statistiche:<sup>1</sup>

- per l'individuazione degli stati di burnout, calcolo delle frequenze dei soggetti caratterizzati contemporaneamente da alti livelli di Esaurimento Emotivo, Depersonalizzazione e bassi punteggi di Realizzazione personale;
- Analisi delle Componenti Principali sul Questionario IFS sullo stress lavorativo (metodo di rotazione Equamax) e sullo strumento relativo alle strategie di coping (Varimax) con successivo controllo della coerenza interna mediante Alfa di Cronbach.
- regressione multipla (metodo enter), con lo scopo di individuare i fattori di stress e le strategie di coping maggiormente predittive del burnout (Barbaranelli 2003).

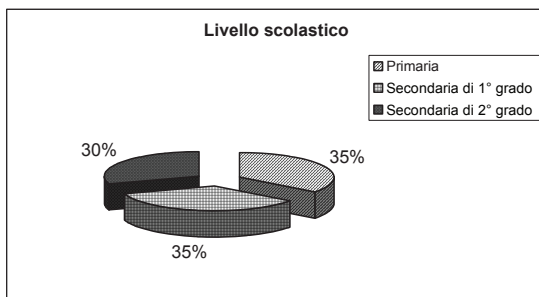
#### **4. IL CAMPIONE**

La ricerca è stata condotta con un campione di docenti sardi (N=378) della scuola primaria e secondaria di 1° e 2° grado distribuiti come di seguito rappresentato, rispetto al genere, all'età, alla località di servizio (città vs paese), e al livello scolastico di insegnamento (scuola primaria, secondaria di 1° e 2° grado).



**Grafico 1: Distribuzione del campione rispetto al genere****Grafico 2: Distribuzione del campione rispetto all'età****Grafico 3: Distribuzione del campione rispetto alle dimensioni della località di servizio**

**Grafico 4: Distribuzione del campione rispetto al livello scolastico di insegnamento**



## 5. RISULTATI DELLA RICERCA

### 5.1. INDIVIDUAZIONE DEI DOCENTI IN CONDIZIONI DI BURNOUT

Come abbiamo già detto, la condizione di burnout si verifica quando i soggetti sperimentano contemporaneamente alti livelli di Esaurimento emotivo e Depersonalizzazione e punteggi bassi di Realizzazione personale, secondo la tabella di seguito riportata.

**Tab. 1: Criteri di diagnosi della Sindrome del Burnout (Sirigatti, Stefanile 1993)**

<i>DIMENSIONE MBI</i>	Basso	Medio	Elevato
Esaurimento Emotivo	$\leq 13$	14-23	$\geq 24$
Depersonalizzazione	$\leq 1$	2-3	$\geq 4$
Realizzazione Personale	$\geq 40$	34-39	$\leq 33$

La tabella 2 evidenzia le distribuzioni di frequenza dei soggetti rispetto ai livelli bassi, medi e alti di Esaurimento Emotivo, Depersonalizzazione e Realizzazione Personale.

La lettura delle frequenze e percentuali rispetto alle dimensioni dell'MBI prese singolarmente, permette di notare che circa un quarto del campione intervistato si descrive, attraverso il questionario, in una condizione di alto Esaurimento Emotivo, alta Depersonalizzazione, bassa Realizzazione Personale. Questo dato, che di per sé non configura un vissuto di burnout, ci permette di individuare però la percentuale di insegnanti che sono a rischio in quanto percepiscono insufficienti le proprie risorse emotive (condizione di esaurimento), oppure ammettono di mettere in atto dei comportamenti difensivi di allontanamento nei confronti dell'utenza (condizione di depersonalizzazione), o che infine sono complessivamente poco soddisfatti di sé e della professione che svolgono (ridotta realizzazione personale e professionale).

La lettura integrata delle frequenze dei livelli delle tre dimensioni ci permette di affermare invece che i soggetti che si descrivono in una condizione di burnout (alta EE, alta DP, bassa RP), sono complessivamente 20, pari al 5,3% del campione.

**Tab. 2: Distribuzione di frequenza dei soggetti rispetto**

Livello di EE	Frequenze	%
Basso	145	38,4
Medio	124	32,8
Alto	109	28,8
Totale	378	100,0
Livello di DP	Frequenze	%
Basso	228	60,3
Medio	46	12,2
Alto	104	27,5
Totale	378	100,0
Livello di RP	Frequenze	%
Alto	190	50,3
Medio	94	24,9
Basso	94	24,9
Totale	378	100,0

## 6. DIMENSIONALITÀ DEL QUESTIONARIO SULLE FONTI DI STRESS E SULLE STRATEGIE DI COPING

Per quanto riguarda il Questionario IFS, l'Analisi delle Componenti Principali ha fatto emergere quattro fattori di cui riportiamo di seguito alcuni esempi di item.

**Tab. 3: Fattori di stress del questionario IFS**

Fattori e n° Items	Autovalore	%Varianza	% Var.Cum.	$\alpha$ Cronbach
1. Sovraccarico di lavoro (11)	3,48	10,88	10,88	0,78
2. Conflitti con i colleghi (8)	3,43	10,73	21,62	0,75
3. Conflitto organizzativo (8)	3,04	9,50	31,12	0,69
4. Soddisfazione lavorativa (6)	2,74	8,57	39,69	0,66

Sovraccarico di lavoro - “Ho dei problemi familiari a causa del lavoro che devo portare a casa”;

Conflitti con i colleghi - “Ci sono spesso dei contrasti tra me e i colleghi con cui devo lavorare”;

Conflitto organizzativo - “Non ho fiducia nel sistema burocratico attuale dell’istituzione scolastica”;

Soddisfazione lavorativa - “Sono soddisfatto/a del rapporto che stabilisco con gli allievi”.

Per quanto riguarda il questionario sulle strategie di coping, utilizzando lo stesso metodo, sono emersi due fattori di cui riportiamo di seguito alcuni esempi di item:

Evitamento - “Ha fantasticato su come le cose sarebbero potute essere diverse”;

Problem Solving - “Ha cominciato a cercare informazioni per risolvere la situazione”.

**Tab. 4: Fattori emersi dal questionario sulle strategie di coping**

Fattori e N. Items	Autovalore	%Varianza	% Var.Cum.	$\alpha$ Cronbach
1. Esitamento (6)	2,54	25,45	25,45	0,71
2. Problem Solving(4)	1,95	19,56	46,02	0,64

## 7. PREDITTORI ORGANIZZATIVI DEL BURNOUT

Attraverso la regressione lineare multipla sono stati individuati i migliori predittori organizzativi (fonti di stress) delle tre dimensioni del burnout secondo il modello di Maslach.

**Tab. 5: Fattori di stress lavorativo predittori dell'Esaurimento Emotivo**

Criterio: ESAURIMENTO EMOTIVO			
Predittori	Beta	t	Sig
Sovraccarico di lavoro	,451	10,85	.000
Conflitto con i colleghi	,189	4,54	.000
Conflitto organizzativo	,179	4,31	.000
Soddisfazione lavorativa	-,293	-7,05	.000
<i>Fit del modello</i>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adj. R Square</b>
	,597	,357	,350
	<b>N</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	378	51,70	.000

I predittori considerati spiegano complessivamente il 35% della varianza dell'Esaurimento emotivo. Il fattore che maggiormente informa sulle variazioni del criterio indagato è il Sovraccarico lavorativo ( $\beta=.45$ ). Il secondo miglior predittore è la Soddisfazione lavorativa ( $\beta= -.293$ ).

**Tab. 6: Fattori di stress lavorativo predittori della Depersonalizzazione**

Criterio: DEPERSONALIZZAZIONE			
Predittori	Beta	t	Sig
Sovraccarico di lavoro	,091	2,021	.044
Conflitto con i colleghi	,257	5,657	.000
Conflitto organizzativo	,144	3,192	.002
Soddisfazione lavorativa	-,381	-8,435	.000
<i>Fit del modello</i>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adj. R Square</b>
	,490	,240	,232
	<b>N</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	378	29,443	.000

I predittori considerati spiegano complessivamente il 24% della varianza della Depersonalizzazione. Il fattore che maggiormente informa sulle variazioni del criterio indagato è la Soddisfazione lavorativa ( $\beta= -.381$ ). Anche il fattore Conflitto con i colleghi è un ottimo predittore ( $\beta= .257$ ).

**Tab. 7: Fattori di stress lavorativo predittori della realizzazione Personale**

Criterio: REALIZZAZIONE PERSONALE			
Predittori	Beta	t	Sig
Sovraccarico di lavoro	-,083	-1,942	.053
Conflitto con i colleghi	-,142	-3,309	.001
Conflitto organizzativo	-,192	-4,485	.000
Soddisfazione lavorativa	,503	11,740	.000
<i>Fit del modello</i>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adj. R Square</b>
	,563	,316	,309
	<b>N</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	378	43,166	.000

I predittori considerati spiegano il 31% della varianza della Realizzazione Personale. Il predittore con una maggiore correlazione positiva è la soddisfazione lavorativa ( $\beta = .503$ ).

## 8. PREDITTORI INDIVIDUALI DEL BURNOUT

Attraverso l'utilizzo dello stesso metodo, sono stati individuati i migliori predittori individuali (strategie di coping) delle tre dimensioni del burnout secondo il modello di Maslach.

**Tab. 8: Strategie di coping predittive dell'Esaurimento emotivo**

Criterio: ESAURIMENTO EMOTIVO			
Predittori	Beta	t	Sig
Evitamento	,192	3,792	.000
Problem Solving	-,025	-,501	.617
<i>Fit del modello</i>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adj. R Square</b>
	,194	,038	,032
	<b>N</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	378	7,315	.001

La varianza spiegata dai due predittori è del 3.8%. Solo la strategia di Evitamento si dimostra un predittore significativo del criterio esaurimento emotivo ( $\beta = .192$ ).

**Tab. 9: Strategie di coping predittive della Depersonalizzazione**

Criterio: DEPERSONALIZZAZIONE			
Predittori	Beta	t	Sig
Evitamento	,026	,520	,604
Problem Solving	-,173	-,173	,001
<i>Fit del modello</i>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adj. R Square</b>
	,175	,031	,026
	<b>N</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	378	5,949	,003

I predittori considerati spiegano il 3.1% della varianza della Depersonalizzazione. L'unico predittore significativo è la strategia del Problem solving, che presenta una correlazione negativa con la Depersonalizzazione ( $\beta = -.173$ ).

**Tab. 10: Strategie di coping predittive della Realizzazione Personale**

Criterio: REALIZZAZIONE PERSONALE			
Predittori	Beta	t	Sig
Evitamento	,011	,225	,822
Problem Solving	,271	5,444	,000
<i>Fit del modello</i>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adj. R Square</b>
	,271	,073	,068
	<b>N</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	378	14,846	,000

Il fattore predittivo della Realizzazione personale è la strategia di Problem solving ( $\beta = .271$ ).

## 9. DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

Per quanto concerne l'incidenza della Sindrome del Burnout, questa è presente in circa il 5% del campione intervistato. Inoltre, i profili di risposta al test che configurano una condizione di rischio, relativa alla presenza di un alto Esaurimento emotivo, di una alta Depersonalizzazione o di una bassa Realizzazione Personale, riguarda circa un quarto degli insegnanti intervistati. Considerando integrativamente questi dati, è possibile sostenere, in accordo con la letteratura sul tema (Pedrabissi, Rolland & Santinello 1991; Acanfora

2002; Pedditzi 2005; Pedditzi, Nonnis & Marini 2005), che il burnout è una sindrome saliente per gli insegnanti.

Per quanto riguarda le fonti di stress organizzativo che possono incidere sulla sperimentazione di stati di burnout (Rossati, Magro 1999), i migliori predittori dell'Esaurimento emotivo sono il sovraccarico lavorativo ed una condizione di insoddisfazione lavorativa, la quale è anche il migliore predittore della Depersonalizzazione e della ridotta Realizzazione personale e professionale. È interessante notare che anche la presenza di un'alta conflittualità con i colleghi è un buon predittore della Depersonalizzazione. Il primo dato sembra confermare che esiste un forte legame tra lo stress e il burnout, infatti il sovraccarico lavorativo è una tra le fonti di stress organizzativo più importanti citate da diversi autori (Gabassi, Mazzon 1995).

Il dato relativo alla pervasività della condizione di insoddisfazione lavorativa quale miglior predittore sia della Depersonalizzazione che della ridotta Realizzazione personale rende conto della distanza psicologica che un lavoratore pone tra sé e il proprio lavoro come difesa nei confronti di un'attività percepita come insoddisfacente (che nel caso degli insegnanti può diventare distanza dai propri allievi, appunto depersonalizzazione) e che nel tempo può ledere la propria immagine di sé sia professionale che personale (ovvero la Realizzazione professionale e personale). Se poi i rapporti con i propri colleghi e superiori sono caratterizzati da conflittualità negativa, la depersonalizzazione può diventare una strategia di difesa anche da loro. È importante considerare che il costrutto di soddisfazione lavorativa (in questo caso la sua assenza) è sfaccettato e complesso (Maeran 2003). Il fatto che questo sia il miglior predittore di due delle tre dimensioni del modello del burnout di Maslach sottende la molteplicità dei fattori che concorrono al manifestarsi della sindrome. Questa considerazione è avvalorata anche dal fatto che la varianza spiegata dai predittori fonti di stress organizzativo è sistematicamente molto più elevata di quella spiegata dai predittori relativi alle strategie di coping sulle tre dimensioni del burnout. Questo dato, che comunque necessita di un supplemento di indagine, sostiene quanto proposto da Maslach e Leiter (2000), secondo i quali i principali fattori determinanti la sindrome del bur-



nout sono di natura organizzativa, sebbene una base psicologica “debole” possa sicuramente avere un ruolo rispetto alla sua manifestazione.

Per quanto riguarda le strategie di coping in quanto predittori della sindrome del burnout (pur con tutte le cautele da adottare nella interpretazione di percentuali di varianza spiegata così basse), l'Evitamento è predittore dell'Esaurimento emotivo, e la strategia Problem solving è un predittore inversamente correlato con la Depersonalizzazione e direttamente con la Realizzazione Personale. Considerati integrativamente questi risultati sono coerenti con la letteratura sul burnout. Infatti, per quanto riguarda il primo dato, la strategia di Evitamento dei problemi è una modalità di fronteggiamento tipica di chi percepisce i propri compiti (in questo caso prevalentemente di relazione) soverchianti rispetto alle energie disponibili (condizione di Esaurimento emotivo). Così come strategie di problem solving (che richiedono una buona efficienza cognitiva ed emotiva) inadeguate possono incidere sulla Depersonalizzazione (allontanamento dello stressor vissuto come ingestibile), mentre, se si rivelano adeguate, possono migliorare la propria immagine di sé professionale e personale (ovvero la valutazione della propria Realizzazione professionale).

#### NOTA

Tutti i test statistici sono stati effettuati con un livello di significatività  $\alpha$  di .05 e .01

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACANFORA L. (a cura di) (2002), *Come logora insegnare. Il burnout degli insegnanti*, Edizioni Scientifiche Ma.Gi., Roma.
- BARBARANELLI C. (2003), *Analisi dei dati. Tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale*, LED, Milano.
- FAVRETTO G. (1994). *Lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- LAZARUS R.S. (1966), *Psychological Stress and Coping Processes*, McGraw-Hill, New York.
- LAZARUS R.S., FOLKMAN S. (1985), *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York.

- FARBER B.A. (2000), Treatment strategies for different types of teacher burnout, *Psychotherapy in Practice*, 56(5): 675-689.
- FREUDENBERGER H.J. (1983), "Burnout: contemporary issue, trends and concerns", in B.A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in human service professions*, Pergamon Press, New York, pp. 23-28.
- GABASSI P.G., MAZZON M. (1995), *Burnout 1974-1994. Vent'anni di ricerche sullo stress degli operatori sociosanitari*, Franco Angeli, Milano.
- KARASEK R.A., THEORELL T. (1990), *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York.
- MAERAN R. (2003), *Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*, LED, Milano.
- MARINI F., CARTA S., FURIA A. & LAMPIS J. (2006), "Lo stress nelle professioni d'aiuto: «locus», controllabilità, autoefficacia", in F. Marini, M. Nonnis (a cura di), *Il mobbing. Dal disagio al benessere lavorativo*, Carocci, Roma, pp. 193-209.
- MASLACH C. (1993), *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*, trad. it., Cittadella, Assisi.
- MASLACH C., LEITER M.P. (2000), *Burnout e organizzazione: modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*, Erikson, Trento.
- PEDDITZI M.L. (2005), *La fatica di insegnare. Stress e burnout nel mondo della scuola*, CUEC, Cagliari.
- PEDDITZI M.L., NONNIS M. & MARINI F. (2005), *Soddisfazione lavorativa e qualità della vita organizzativa dei docenti*, Relaz. presentata al 3° Convegno Nazionale AIPeQ - "Formazione di qualità - Aspetti relazionali e gestionali", Università degli Studi di Trieste, Consorzio Universitario Goriziano, 18/19 Novembre.
- PEDRABISSI L., ROLLAND J.P. & SANTINELLO M. (1991), "La sindrome del burnout in un campione di insegnanti italiani e francesi : un confronto cross culturale", *Ricerche di Psicologia*, 2: 37-48.
- ROSSATI A., MAGRO G. (1999), *Stress e burnout*, Carocci, Roma.
- SIRIGATTI S., STEFANILE C. (Eds.) (1993), *The Maslach Burnout Inventory - Adattamento e taratura per l'Italia*, Organizzazioni Speciali, Firenze.

## **ERGONOMIA AMBIENTALE: IL RUOLO DEL TECNICO DELLA PREVENZIONE**

Claudio Maria Rocco

Direttore responsabile di *Salute & Prevenzione*  
Organo ufficiale dell'Unione Nazionale del  
Personale Ispettivo Sanitario d'Italia

Desidero ringraziare l'Università degli Studi di Bari e in particolare la professoressa Maria Sinatra e il professor Giancarlo Tanucci, per l'invito a partecipare a questo Congresso internazionale di studi: un invito di cui sento l'onore e l'impegno, e con me l'*Unpisi*, Unione Nazionale del Personale Ispettivo Sanitario d'Italia, che in questa circostanza rappresenterò.

Mi è stato assegnato il compito di trattare il tema del ruolo che il Tecnico della Prevenzione esercita o può esercitare nell'ambito della Ergonomia ambientale, nei suoi confronti o, come preferisco pensare, *insieme* con essa.

Quando infatti si ponga mente all'ampliarsi dello spettro delle problematiche che investono l'Ergonomia, per effetto di un forte impulso alla ricerca che nell'ultimo decennio, in particolare, ha condotto gli studi a rivolgersi in maniera via via più ampia verso le forme concrete, e persino in direzione di quelle virtuali, che assume nel mondo reale la relazione dell'uomo con l'ambiente e con gli oggetti e le cose, fino al punto da richiedere forse un ripensamento degli stessi fondamenti epistemologici di questa scienza (o tecnica?)<sup>1</sup>; se si abbraccia, insomma, con uno sguardo il moltiplicarsi delle prospettive, degli interessi e delle applicazioni dell'Ergonomia, ci si troverà, ogni volta, nel punto di congiunzione tra il piano teorico dell'analisi e il piano concreto delle situazioni che si determinano nella realtà delle interazioni tra l'uomo e l'ambiente antropizzato. Ed è certo in questo crocevia che le questioni aperte dall'analisi ergonomica in quanto *User Centered Design* ovvero progetto centrato sull'utente, si incontrano e si congiungono con

quelle relative alla sicurezza negli ambienti di vita e di lavoro. Sull'evidenza di questo incontro non serve qui indugiare. Ove tale congiunzione, però, non avvenisse, per una discrepanza di tempi – e, dalla parte dell'Ergonomia, anche di scopi – che tenesse separate la ricerca teorica e il divenire delle forme concrete del rapporto tra l'uomo e l'ambiente vissuto e modificato dalla sua presenza, sarà allora un'istanza etica a promuovere nuove occasioni perché quell'incontro ci sia e produca i suoi effetti. L'istanza etica che, soprattutto, alimenta e rende centrale il ruolo del Tecnico della Prevenzione quale medium necessario della congiunzione tra il processo creativo interdisciplinare, tecnico-umanistico, nel quale propriamente consiste l'Ergonomia, e la progettazione e realizzazione di condizioni ambientali di vita e di lavoro che ne rendano sempre più elevati i livelli di sicurezza.

La legge ha colto questa centralità etica del ruolo del Tecnico della Prevenzione [che da qui in avanti indicherò anche con la sigla *Tdp*] nelle politiche e nel sistema della Prevenzione, e l'ha sancita. Il decreto del Ministero della Sanità 17 gennaio 1997, n. 58, che adotta il "Regolamento concernente l'individuazione della figura e relativo profilo professionale del tecnico della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro"<sup>II</sup>, all'art. 1, comma primo, individua il *Tdp* quale operatore sanitario "responsabile, nell'ambito delle proprie competenze, di tutte le attività di prevenzione, verifica e controllo in materia di igiene e sicurezza ambientale nei luoghi di vita e di lavoro, di igiene degli alimenti e delle bevande, di igiene di sanità pubblica e veterinaria". Dove la prevenzione non soltanto fornisce la cornice entro cui si inquadrano le attività di verifica e di controllo, ma orienta e qualifica l'intervento del professionista della prevenzione.

Limitando ai luoghi di lavoro la rassegna dei numerosi e diversi compiti che il d.m. 58/97 affida al Tecnico della Prevenzione, le disposizioni contenute nei commi secondo e terzo illuminano l'essenzialità delle funzioni di questo professionista il quale "operante nei servizi con i compiti ispettivi e di vigilanza è, nei limiti delle proprie attribuzioni, ufficiale di polizia giudiziaria; svolge attività istruttoria, finalizzata al rilascio di autorizzazioni o di nulla osta tecnico sanitari per attività soggette a controllo" (comma 2), e che, nell'esercizio della professione, tra l'altro "a) istruisce, determina, contesta e

notifica le irregolarità rilevate e formula pareri nel campo delle proprie competenze” (comma 3). Il d.m. citato ha contribuito in questo modo a completare anche il disegno del carattere da assegnare ai poteri esercitati dal professionista della prevenzione, definendo gli ambiti degli istituti della prevenzione e della repressione accanto a quello della prescrizione, disciplinato quest’ultimo, come misura esclusivamente amministrativa in relazione all’igiene degli alimenti, dal d.lgs. 155/97 e dalla Legge Comunitaria 526/99, e in quanto misura amministrativa e – pur con alcune limitazioni – penale, dal d.lgs. 758/94 in relazione all’igiene e alla sicurezza degli ambienti di lavoro.<sup>III</sup> Le successive Leggi n. 42 del 1999 e n. 251 del 2000 hanno poi chiarito che le competenze del *Tdp* si espletano nel superamento del carattere ausiliario delle professioni non mediche, nel riconoscimento dell’autonomia professionale del *Tdp*, e nel richiamo all’adeguamento degli ordinamenti didattici della formazione universitaria per garantire il livello di competenze necessarie a svolgere le funzioni sempre più complesse di professionista della prevenzione.<sup>IV</sup> È già consistente il numero delle Università che hanno attivato il Corso di Laurea Specialistica in Scienze della Prevenzione, e ciò per incrementare quelle competenze considerate oggi indispensabili, per le quali appena nel ’97 il Legislatore aveva ribadito essere sufficiente il diploma universitario che il d.lgs 30/12/1992 n. 502 e successive modificazioni, aveva istituito come abilitante all’esercizio della professione.<sup>V</sup>

E ancora va sottolineato come, in ottemperanza alle prescrizioni del citato d.m. 58/97 riguardo al contributo che il Tecnico della Prevenzione fornisce alla formazione del personale, e alla sua diretta collaborazione “all’aggiornamento relativo al proprio profilo ed alla ricerca” (comma 5), le commissioni d’Esame dei Corsi di Laurea Specialistica in Scienze della Prevenzione richiedano la presenza dei *Tdp* tra i loro membri effettivi. Negli stessi anni procedeva l’assunzione del pieno riconoscimento giuridico dell’Ergonomia nel nostro Paese. Il decreto legislativo 19 settembre 1994, n. 626, e successive modificazioni, e il decreto legislativo 19 marzo 1996, n. 242 avevano già introdotto cambiamenti tali da imporlo proprio in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro<sup>VI</sup>, stabilendo all’art. 3, comma 1, lettera f, “il rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle at-

trezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione". E già da tempo le funzioni del professionista della prevenzione si alimentano dell'apporto assai rilevante che l'Ergonomia, e in particolare l'Ergonomia ambientale, garantisce nella ideazione e nella realizzazione di progetti centrati sui bisogni dell'utente in relazione al comfort e alla sicurezza delle attrezzature e degli spazi di lavoro.

Il ruolo del Tecnico della Prevenzione si pone, allora, da una parte come interfaccia insostituibile tra le esperienze di studio, di analisi, e di progettazione della sicurezza, e l'individuazione delle fattispecie concrete per il cui controllo quei momenti di elaborazione della prevenzione devono essere tradotti in provvedimenti e misure efficaci; dall'altra come protagonista anche delle fasi preliminari, o iniziali del processo di prevenzione, le fasi dell'analisi e dello studio dei casi, nel modo in cui è contemplato dal d.m. 58/97 che assegna alla responsabilità del *Tdp* – lo abbiamo più sopra ricordato – la formazione teorico-pratica e la collaborazione ai momenti della ricerca (art. 1, c. 5) e della programmazione del lavoro (art. 1, c. 4).

Formazione, programmazione del lavoro, ricerca costituiscono altrettanti impegni nelle fasi iniziali della prevenzione, laddove può e deve prodursi la sinergia con l'Ergonomia ambientale: un incontro che sarebbe auspicabile avvenisse in maniera più organica e vorrei dire strutturale. Perché la Prevenzione non può essere considerata nei limiti di una pur complessa attività di predisposizione e di allestimento di misure utili a diminuire o eliminare il rischio del danno. Il contenuto profondo di ogni azione di prevenzione è nella necessità di prevedere: collocandosi non al termine del suo processo ma al suo inizio. E ciò in virtù del livello assai elevato di interconnessione raggiunto dalla nostra società. In tale contesto l'esperienza acquisita "sul campo" dal *Tdp* in materia di sicurezza costituisce il principale strumento di verifica di una visione e di una pratica della prevenzione fondate sulla continuità della analisi tanto delle situazioni che più comportano un rischio di evoluzione verso il danno, quanto di quelle, in tutto o in parte inedite, che sono generate dalla complessità stessa del mondo in cui viviamo. E credo di poter dire che è proprio quest'ultima la dimensione in cui si muove l'Ergonomia ambientale e dove avviene l'incontro con il lavoro del Tecnico della Prevenzione.

La professionalità del *Tdp* ha accompagnato, adeguandovisi, i cambiamenti intervenuti nella percezione collettiva del benessere e del benessere, e dunque nella concezione e nella erogazione dei servizi sanitari. In lunghi decenni essa si è affrancata dai limiti di competenze ristrette nel territorio circoscritto ma solido della vigilanza e della ispezione, per attraversare il mare aperto della prevenzione dalla quale vigilanza e ispezione traggono la loro natura di momenti di un processo complesso ma unitario. Considerata in questo modo, l'acquisizione di professionalità del *Tdp* è un'avventura che continua a svilupparsi con il progredire dei bisogni relativi alla qualità della vita, e con il maturare di una consapevolezza più diffusa dell'importanza di una visione e di una interpretazione integrate, delle molte e diverse problematiche della prevenzione.

Nel corso della sua cinquantennale storia l'Unione Nazionale del Personale Ispettivo Sanitario d'Italia, riconosciuta dal Ministero della Salute, con apposito decreto fin dal 2005, quale Associazione rappresentativa dei *Tdp* d'Italia, insignita della medaglia d'oro al valore della Sanità pubblica, e da anni ascoltata interlocutrice di Istituzioni e Organi centrali, regionali e locali dello Stato deputati alla promozione e alla tutela della salute, non ha trascurato l'impegno di coniugare l'intervento di vigilanza e di verifica della applicazione delle misure di prevenzione, con l'approfondimento teorico delle questioni relative agli standard di sicurezza degli ambienti di vita e di lavoro. Tale approfondimento l'*Unpisi* ha condotto, oltre che in convegni, corsi *Ecm* e congressi, anche sulle pagine del Periodico *Salute & Prevenzione*, il suo organo ufficiale di informazione, comunicazione e studio, che ho personalmente l'onore di dirigere. L'ultimo numero del Periodico pubblicato nel 2006 dedica l'editoriale alle "morti bianche", in una linea di continuità con la costante presenza del Tecnico della Prevenzione sul fronte della sicurezza del lavoro, che dà la misura del grado di civiltà del lavoro che la nostra società ha acquisito. L'*Unpisi* ha dato vita a un gruppo speciale di lavoro, lo *Spesal*, dedicato al tema della sicurezza negli ambienti di lavoro, le cui più recenti analisi hanno focalizzato l'attenzione sul rischio di inalazione dell'amianto, sui rischi biologici e chimici in Sanità, su quelli prodotti dalla postura e dall'affaticamento fisico e mentale del lavoratore al video-terminale,

sul rischio da inalazione di polveri di legno duro, e interessanti valutazioni dei rischi propri dell'ambiente scolastico. Per questo l'*Unipsi* può, oggi meglio di ieri, offrire ai centri di ricerca più avanzati che pongono alla base del loro impegno gli obiettivi e le applicazioni dell'Ergonomia ambientale, e dunque anche a questa Università, la propria esperienza per la promozione di iniziative comuni di studio e di progettazione a favore della sicurezza degli ambienti di vita e di lavoro.

La quantità ancora enorme di infortuni sul lavoro che continuano a verificarsi testimonia con drammatica evidenza l'impossibilità di demandare l'opera di prevenzione all'efficacia delle sole norme.

In attesa dell'emanazione di un Testo Unico che riorganizzi e aggiorni l'insieme delle norme in materia di tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro – per il quale il Consiglio dei Ministri il 3 marzo ha approvato uno schema di Legge che delega il Governo – si assiste purtroppo in questi primi mesi del 2007 a un prodursi di infortuni mortali che non indica, per il momento, l'inizio di una tendenza alla diminuzione rispetto al 2006 e al 2005.

I dati utili all'analisi sono quelli definitivi resi noti dall'*Inail* che riguardano l'anno 2005, e di cui propongo una sintetica lettura.<sup>VII</sup> Quell'anno, 1206 sono state le morti che una incongrua definizione chiama bianche, e, sulla base dei dati acquisiti al 31 ottobre 2006, l'*Inail* ha previsto di contarne 1250 per l'anno che si è appena concluso. Restando al 2005, il numero degli infortuni con esito non mortale è ammontato a 1.058.510 (si prevede di contarne 935.500 per il 2006): più nei Servizi (479.138) che nell'Industria (362.336), mentre 66.286 si sono verificati in Agricoltura (a 63.600 dovrebbero attestarsi per il 2006). Nel 2005 la diminuzione del numero delle morti bianche in agricoltura, nell'industria-servizi e nei servizi per conto dello Stato, non ha riguardato in maniera omogenea, fatta eccezione per il Settore primario, l'intero territorio nazionale. Al Sud sono aumentate le morti provocate da infortuni avvenuti negli altri due Settori. Per macro-aree: nel periodo considerato il Sud si colloca al terzo posto per numero di decessi sul lavoro, dopo il Nord Ovest e il Nord Est, e prima del Centro e delle Isole. Pur registrando una diminuzione degli infortuni mortali la Lombardia continua a



capeggiare, con un decesso ogni due giorni, questa tragica classifica, seguita, nell'ordine, da Emilia Romagna, Lazio, Veneto, Piemonte, Puglia, Campania e Toscana, Sicilia, Marche, Liguria, Calabria, Abruzzo, Sardegna, Umbria, Friuli Venezia Giulia, Trentino, Basilicata e Molise, e infine Valle d'Aosta. Incrementi del numero degli infortuni mortali hanno fatto registrare l'Emilia Romagna, la Liguria, la Puglia, la Campania, la Basilicata, la Sicilia.

I dieci comparti produttivi che hanno presentato il maggior numero di infortuni mortali per i lavoratori sono stati le Costruzioni con 265 decessi, quasi 100 più dei Trasporti e Comunicazioni, e quasi 200 più delle Attività immobiliari e i Servizi alle imprese, che si collocano al secondo e al terzo posto; seguono l'Industria dei metalli, gli Alberghi e Ristoranti, il Commercio all'ingrosso, il Commercio al dettaglio, la Lavorazione di minerali non metalliferi, gli Altri Servizi pubblici, il Commercio e Riparazione di auto. Si consideri, infine, che i dati non contemplano gli infortuni, più o meno gravi, nei quali spesso incorrono le donne nell'espletamento di impegni di lavoro casalinghi, né le patologie di cui esse si ammalano e che non di rado sono connesse al lavoro che le donne svolgono nell'ambiente di casa.

Mi sia concessa la licenza di concludere questo mio incompleto intervento con le riflessioni che in forma di interrogazione ponevo alla fine dell'editoriale del numero pubblicato nel 2006 di *Salute & Prevenzione*, e alle quali l'occasione di questo importante Congresso internazionale di Psicologia mi permette di attribuire un senso ulteriore, giustificandone la citazione.

Molto – scrivevo – fanno già i Tecnici della Prevenzione, assieme ad altri organi di controllo, ispezionando cantieri, industrie, uffici, aule, laboratori. Ma le morti bianche e le invalidità permanenti pongono il problema non più rinviabile della costruzione di una rete della Prevenzione che favorisca una sinergia di sistema tra Pubblico e Privato. Come impostare altrimenti la prevenzione degli infortuni mortali che accadono durante il tragitto casa-luogo di lavoro e ritorno, e/o di quelli cosiddetti *in itinere* che avvengono durante i trasferimenti in orario di lavoro? In Abruzzo questa tipologia di incidenti rappresenta il sessanta per cento di tutti i casi di morte sul lavoro. Oppure come analizzare la questione delle malattie professionali, tante delle quali con esito infausto – vedi per tutte

quelle da esposizione all'amianto – se non con il coraggio di superare – aggiungo: con la dovuta cautela ma con slancio – la differenza concettuale tra infortunio e malattia contratta nell'ambiente di lavoro, sostenuti in questo impegno dalla ricerca scientifica ma anche dalla collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti nella Prevenzione? (Rocco 2006, p. 5).

Dalla promozione di campagne non episodiche di *informazione* in materia di sicurezza dei luoghi di lavoro, allo studio dell'ambiente e dell'organizzazione e dei metodi di lavoro, che produca interventi calibrati per le diverse tipologie di lavoro, al fine anche di favorire lo smaltimento del carico di tensione psico-fisica che grava sul lavoratore, e di monitorare e di adeguare le condizioni del suo benessere fisico e mentale, le motivazioni, gli obiettivi e le forme di un intreccio sinergico tra la ricerca universitaria e l'impegno dei Tecnici della Prevenzione, si presentano rilevanti anche solo ad un primo, sommario, esame.

Rinnovo dunque a questa Università degli Studi, a nome dell'Unione Nazionale Personale Ispettivo Sanitario d'Italia, e dei Tecnici della Prevenzione, l'invito a una collaborazione stretta. L'*Unpisi* è un osservatorio privilegiato sulle questioni aperte dalla realtà in rapido cambiamento degli ambienti di vita e di lavoro. Lo è per la sua capillare presenza sul territorio nazionale e per la continuità dei flussi informativi di cui può disporre: condizioni, entrambe, che rendono particolarmente performante, ed eticamente significativo, l'incontro tra le potenzialità progettuali dell'Ergonomia e la concreta esperienza della Prevenzione.

#### NOTE

**I.** Secondo la definizione datale nel 2000 dalla I.E.A., The International Ergonomics Association: "Ergonomics (or human factors) is the scientific discipline concerned with the understanding of interactions among humans and other elements of a system, and the profession that applies theory, principles, data and methods to design in order to optimize human well-being and overall system performance". in *What is Ergonomics* ([http://www.iea.cc/browse.php?contID=what\\_is\\_ergonomics](http://www.iea.cc/browse.php?contID=what_is_ergonomics)); oppure "tecnica di procedure" come la definì nel '68 Cajo Plinio Odescalchi. Tra i due approcci la distanza appare notevole; tuttavia accade per l'Ergonomia quel che accade non di rado per i processi complessi: ovvero che la realtà si incarichi di chiarirne la natura e a volte persino di riformularne gli obiettivi, riducendo o liquidando le differenze concettuali che non reggono alla sua "verifica dei poteri".

**II.** Bollettino Giuridico Ambientale, n. 17 (G.U. n. 61, 14 marzo 1997).

**III.** Rispettivamente: Attuazione delle direttive 93/43/CEE e 96/3/CE concernenti l'igiene dei prodotti alimentari (G.U. n. 136, 13 giugno 1997); Disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Comunità europee - legge comunitaria 1999 (G.U. n. 13, 18 gennaio 2000), e Modificazioni alla disciplina sanzionatoria in materia di lavoro (G.U. n. 21, 26 gennaio 1995).

**IV.** Rispettivamente: Disposizioni in materia di professioni sanitarie (G.U. n. 50, 2 marzo 1999) e Disciplina delle professioni sanitarie infermieristiche, tecniche, della riabilitazione, della prevenzione nonché della professione ostetrica (G.U. n. 208, 6 settembre 2000).

**V.** Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art.1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421 (G.U. n. 4, 7 gennaio 1994).

**VI.** Rispettivamente: Attuazione delle direttive 89/391/CEE, 89/654/CEE, 89/655/CEE, 89/656/CEE, 90/269/CEE, 90/270/CEE, 90/394/CEE, 90/679/CEE, 93/88/CEE, 95/63/CE, 97/42/CE, 98/24/CE, 99/38/CE e 99/92/CE, 2001/45/CE riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro (G.U. n. 265, 12 novembre 1994), e Modifiche ed integrazioni al D.Lgs. 19 settembre 1994, n. 626, recante attuazione di direttive comunitarie riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro (G.U. n. 104, 6 maggio 1996).

**VII.** Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro, *Rapporto annuale 2005*.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BANDINI BUTI L. (1998), *Ergonomia e progetto*, Maggioli, Rimini.

DE SIMONE C. (2005), "Informazione sul lavoro al videoterminale", *Salute & Prevenzione*, 17: 7-8.

GIOMI G. (1996), *La sicurezza negli uffici*, EPC Libri, Roma.

ODESCALCHI C.P. (1972), *Ergonomia: elementi di igiene del lavoro*, Etas Kompass, Milano.

PAIS P.R. (1998), *Termini e definizioni di sicurezza*, EPC Libri, Roma.

PIERFEDERICI O. (1982), *Ergonomia e ambienti di lavoro*, Pitagora Editrice, Bologna.

ROCCO C.M. (2006), "Morti bianche", *Salute & Prevenzione*, 23



## **BENESSERE PERCEPITO NELL'AMBIENTE DI LAVORO: SVILUPPO DI UNA SCALA MULTIDIMENSIONALE IN UNA PROSPETTIVA DI ERGONOMIA SOCIALE**

Massimiliano Scopelliti\*, Antonio Aiello\*\*

\*Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione - ISTC-CNR

\*\*Dipartimento di Psicologia - Università di Cagliari

### **ABSTRACT**

Well-being has become a central concern in social and organizational psychology. Traditionally, work psychology literature has identified different levels of analysis of this construct, taking into account both the organizational and the socio-physical environment of workers. A variety of environmental factors emerged as key components in promoting, or reducing, satisfaction and well-being: noise, lighting quality, microclimatic conditions, view through the windows, space organization and control. Interestingly, workers' well-being was often considered to be a subjective response to environmental conditions, usually defined through objective measures or manipulated in experimental studies. In this respect, a psychological analysis of how the environment is perceived by workers, and how perceptions affect satisfaction and well-being is still needed. In this study we developed a multidimensional scale focusing on subjective perceptions referring to all environmental features influencing well-being in the workplace. It is considered a relationship of sub-places (personal desk, meeting rooms, areas for breaks, etc.) and facilities which can concur to promote or preclude well-being. The psychometric properties of the tool and the relationships between perceived environmental features and satisfaction were tested on a sample of 214 workers in different workplace typologies. Results outlined the presence of 6 dimensions of environmental quality, with good internal consistency and good predictive power on satisfaction.

## 1. INTRODUZIONE

La salute e la soddisfazione lavorativa rappresentano obiettivi di intervento di grande importanza programmatica nei contesti organizzativi. In una prospettiva di ergonomia sociale, gli aspetti che chiamano in causa le dinamiche relazionali interne al contesto di lavoro (Avallone, Paplomatas 2005) sono prioritariamente studiati in forma integrata con fattori propriamente legati all'organizzazione e alla gestione dell'ambiente fisico-spaziale, che mostrano di pesare strategicamente sul benessere dei lavoratori. Gli studi condotti su tale tema hanno portato alla individuazione di numerosi componenti ambientali che influiscono sulla salute e la soddisfazione dei lavoratori, con ripercussioni sulle prestazioni lavorative. Alcune di esse sono state approfondite all'interno di specifici filoni di ricerca, di seguito presentati in un inquadramento generale.

## 2. ORGANIZZAZIONE SPAZIALE

Il tema dell'organizzazione spaziale fa riferimento sia alla dimensione strutturale e funzionale degli spazi interni al luogo di lavoro (ad es. collocazione, relazioni e distanze tra le varie stanze di un ufficio) che alla disposizione di arredi, servizi e materiali comuni (stampanti, ecc.) o personali (ergonomia della postazione di lavoro) nei contesti organizzativi.

Su tali tematiche la letteratura ha fornito numerose evidenze empiriche a sostegno della relazione tra questi aspetti fisico-spaziali e le risposte da parte dei lavoratori, misurate in termini di soddisfazione, benessere percepito e performance lavorativa. In particolare, l'ausilio dell'ergonomia nella creazione di arredi in grado di minimizzare lo stress fisico è ampiamente riconosciuto (May et al. 1997). Oltre agli arredi, anche la disposizione e l'ampiezza dello spazio di lavoro mostrano di essere variabili rilevanti (Wineman 1982) nel migliorare la soddisfazione e la performance. L'organizzazione degli spazi di lavoro ha ripercussioni anche indirette sulla soddisfazione e la performance lavorativa, in quanto può favorire o meno le interazioni tra i lavoratori, sia formali che informali (Wineman, Serrato 1999).

Un ulteriore aspetto da considerare è quello relativo alla personalizzazio-

ne e al controllo percepito dai lavoratori nel proprio spazio di lavoro. Non soltanto uno specifico assetto fisico-spaziale ma anche la percezione di poterlo attivamente determinare sono aspetti influenti sulla soddisfazione lavorativa (McCoy 2002). La personalizzazione influenza l'attaccamento al luogo di lavoro (Goodrich 1986) e l'integrazione dei nuovi assunti (Hess 1993). O'Neill (1994) evidenzia come in particolare la sistemazione di mobili e arredi sia fondamentale per aumentare il senso di controllo percepito sull'ambiente.

### **3. ILLUMINAZIONE**

Numerosi studi attestano le relazioni esistenti nei contesti lavorativi tra illuminazione, performance e soddisfazione del personale (Veitch, Newsham 1998). Tra le varie tipologie d'illuminazione, numerose ricerche mostrano la predilezione dei lavoratori per la luce naturale (Wineman 1982). Relativamente all'illuminazione artificiale, Slater et al. (1993) non evidenziano differenze significative sulla performance lavorativa in relazione all'utilizzo di sistemi d'illuminazione differenti per tipologia (numero e posizione delle lampade) e qualità (uniforme vs. non uniforme). Gli autori chiamano in causa fenomeni di adattamento che abbattano gli effetti del sistema da illuminazione prescelto. Taylor et al. (1975) evidenziano invece prestazioni migliori in condizioni di media stimolazione luminosa, rispetto a condizioni di illuminazione bassa o elevata.

Anche sul tema dell'illuminazione sono stati valutati gli effetti esercitati dal controllo individuale. Marans e Yan (1989) riportano un aumento di soddisfazione personale e performance lavorativa in relazione al controllo percepito sul sistema d'illuminazione. Al contrario, Veitch e Newsham (2000) non riscontrano alcun effetto significativo, anche se il loro contesto sperimentale prevede condizioni poco stressanti e una breve durata delle prove, per cui è possibile che gli effetti del controllo percepito si manifestino a lungo termine.

#### **4. FONTI DI DISTRAZIONE: IL RUMORE**

Negli ambienti di lavoro, la presenza di rumore rappresenta uno dei principali motivi di fastidio e insoddisfazione (Sundstrom et al. 1994). Il fatto di non poter eliminare la fonte del disturbo comporta una serie di effetti che la letteratura ha ampiamente documentato: irritabilità, aumento di stress e difficoltà a concentrarsi (Sundstrom et al. 1994). Evans e Johnson (2000) rilevano che il rumore comporta anche la messa in atto di movimenti poco ergonomici, che affaticano l'apparato muscolo-scheletrico.

Una questione di grande importanza riguarda la relazione tra rumore e performance. Sundstrom et al. (1994) non trovano differenze significative nella performance tra gruppi d'individui sottoposti a differenti livelli di rumorosità dell'ambiente. Al contrario, Loewen e Suedfeld (1992) evidenziano differenze significative tra individui sottoposti ad alcuni compiti in ambiente rumoroso vs. silenzioso. Un simile deterioramento nelle prestazioni viene riscontrato anche da Banbury e Berry (1997), che mostrano comunque la possibilità di raggiungere un adattamento a lungo termine, con il ritorno della performance a livelli accettabili.

Per ultimo, si mostrano rilevanti gli aspetti di "necessità" e "controllabilità" del rumore. Kjellberg et al. (1996) sottolineano come le persone siano meno infastidite dai rumori indispensabili nello svolgimento delle attività. L'assenza di controllo, invece, porta a valutare il rumore come più stressante (Brill et al. 2001).

#### **5. MICROCLIMA: TEMPERATURA, UMIDITÀ, QUALITÀ DELL'ARIA**

Anche il microclima interno è una fonte rilevante di insoddisfazione nei luoghi di lavoro. Soprattutto la temperatura concorre a creare condizioni più o meno salubri, ma a causa della forte variabilità inter-individuale è difficili stabilire livelli ottimali. Oltre al livello di soddisfazione, la temperatura mostra di incidere anche sulla qualità del lavoro, con performance migliori in uffici freschi (Nelson et al. 1984). Il microclima interno dipende poi dal livello di umidità, dal ricambio e dalla qualità dell'aria, parametri in grado di influenzare la soddisfazione dei lavoratori (Sterling 1986). Hedge (1982)



sottolinea invece il ruolo di un'inadeguata ventilazione, che comporta il ristagno di fumo e polveri in ufficio e il mantenimento di un tasso di umidità non ottimale.

## **6. FINESTRE E VISTA**

La presenza di finestre nei luoghi di lavoro influisce sulla soddisfazione e sul benessere percepito (Butler, Biner 1989). Un aspetto fondamentale è dato dall'accesso alla luce naturale, che garantisce un maggiore confort psicologico e rende l'ufficio più piacevole (Heerwagen, Heerwagen 1986). La preferenza e i vantaggi garantiti dalla luce naturale rispetto all'illuminazione artificiale vengono costantemente riscontrati in letteratura (Leather et al. 1998). Leather et al. (1998) evidenziano inoltre che l'accesso visivo ad elementi naturali limita il livello di stress ed aumenta il benessere percepito. La carenza di affacci sull'esterno comporta spesso un eccesso di monotonia, rispetto al quale diverse soluzioni compensatorie possono essere messe in atto. Heerwagen e Orians (1986) rilevano un aumento significativo di materiali visivi, spesso con temi naturali (poster, ecc.), in uffici privi di finestre rispetto a quelli con affaccio sull'esterno. Biner et al. (1993) non evidenziano invece differenze significative nel numero di immagini utilizzate in uffici con e senza finestre, ma chiamano in causa possibili differenze nelle misurazioni e nel campione tra i due studi.

## **7. LO STUDIO**

### **7.1. OBIETTIVI**

L'obiettivo dello studio è quello di sviluppare uno strumento di misura della qualità percepita negli ambienti di lavoro, articolato in diverse scale di atteggiamento. Il focus è sull'ambiente fisico-spaziale e non vengono presi in esame gli aspetti legati al clima sociale nei luoghi di lavoro, che pure può incidere sulla soddisfazione dei lavoratori (Avallone, Paplomatas 2005).

L'unità di analisi considerata è il luogo di lavoro nella sua totalità; non limitato, dunque, alla postazione di lavoro, ma articolato in sottoluoghi (stanze per riunioni, aree di ristoro, servizi igienici, ecc.) e servizi (scale,

supporti comuni – fax, fotocopiatrici, stampanti –, ecc.) la cui adeguatezza e fruibilità possono incidere sulla complessiva soddisfazione dei lavoratori.

Lo studio si propone di valutare la struttura dimensionale dello strumento, verificare l'attendibilità delle scale in cui esso si articola e delineare, in maniera esplorativa, le relazioni tra tali dimensioni percepite dell'ambiente fisico e la soddisfazione dei lavoratori.

## **7.2. METODO**

### **7.2.1. CAMPIONE E PROCEDURA**

Sono stati contattati 214 individui, lavoratori in diverse aziende pubbliche e private (due ASL in province diverse, due uffici comunali, una multinazionale, un istituto bancario, la sede di un Ministero, ecc.). Per la selezione dei soggetti si sono rispettate il più possibile quote bilanciate per le caratteristiche socio-demografiche genere, età, titolo di studio. Ciò per estendere l'applicabilità dello strumento e garantire la generalizzabilità dei risultati. Dopo aver presentato le finalità della ricerca, il questionario è stato consegnato direttamente nei luoghi di lavoro considerati. Dopo dieci giorni i questionari sono stati recuperati. La compilazione ha richiesto circa 20 minuti.

### **7.2.2. STRUMENTO**

Il questionario è costituito da 84 item di tipo Likert, costruiti a partire dai nuclei tematici evidenziati dalla letteratura sul tema e da una serie di interviste esplorative realizzate su un piccolo campione di lavoratori di diverse aziende, sottoposte ad analisi del contenuto.

In relazione agli obiettivi dello studio, gli item e i nuclei tematici cui si riferiscono sono stati organizzati tenendo conto della distinzione tra i due livelli d'analisi proposti: lo spazio praticato all'interno del luogo di lavoro nel suo complesso (spazi e servizi comuni) e lo spazio relativo alla specifica postazione di lavoro (stanza, tavolo, arredi). In riferimento a ciascuno di essi, i nuclei tematici emersi e il relativo numero di item vengono riportati:

#### **SPAZI COMUNI**

a) Spazio praticato interno (scale, ascensori, corridoi): sicurezza e acces-

sibilità (12 item)

b) Spazio praticato interno (sale riunioni, servizi igienici, ecc.): servizi di lavoro e utilità (7 item)

c) Spazi di ristoro: recupero psico-fisico (6 item)

d) Servizi interni (stampanti, fotocopiatrici, ecc.) (10 item)

SPAZIO INTERNO LUOGO DI LAVORO

e) Organizzazione spaziale (11 item)

f) Proprietà ambientali (illuminazione, rumore, microclima interno) (22 item)

g) Presenza di verde e vista (6 item)

h) Spazio personale lavorativo e controllo ambientale (9 item)

È stato inserito un item finale relativo alla soddisfazione complessiva per il luogo di lavoro ("Nel complesso, sono molto soddisfatto del luogo in cui lavoro").

Per evitare effetti di ordine, sono state strutturate due copie del questionario con sequenza degli item randomizzata. Per ogni nucleo tematico gli item sono stati costruiti a formulazione sia positiva che negativa, per evitare fenomeni di response-set. La risposta a ciascun item è stata fornita su una scala di disaccordo-accordo a sette passi (da 0 = completamente in disaccordo a 6 = completamente d'accordo).

Alla fine del questionario è presente una sezione per la raccolta dei dati socio-demografici dei rispondenti.

### 7.2.3. ANALISI STATISTICHE

La struttura dimensionale dello strumento è stata analizzata attraverso due analisi fattoriali (AF), una per ciascun livello di analisi. I fattori sono stati estratti prendendo in esame lo scree-test e la percentuale di varianza spiegata. In caso di estrazione di due o più fattori, si è optato per una rotazione Oblimin per valutare la presenza di correlazioni significative tra di essi; con correlazioni inferiori a .20, si è utilizzata una rotazione Varimax. Ogni AF è stata rilanciata più volte, eliminando ogni volta gli item con saturazione inferiore a  $|\cdot 35|$  in tutte le dimensioni o superiore a  $|\cdot 35|$  in più di un fattore, fino ad

ottenere soluzioni fattoriali “pulite”.

È stata poi testata l’attendibilità delle dimensioni estratte (analisi dell’ $\alpha$  di Cronbach) e sono stati calcolati punteggi medi per ciascun fattore.

È stata per ultimo condotta un’analisi della regressione multipla (RM), controllando preliminarmente l’eventuale multicollinearità tra le variabili tramite un’analisi della correlazione ( $r$  di Pearson). Nell’analisi della RM gli indicatori di qualità dei luoghi di lavoro emersi dalle AF sono stati impiegati come predittori, e l’item singolo sulla soddisfazione per l’ambiente lavorativo come variabile criterio.

## **7.3. RISULTATI**

### **7.3.1. ANALISI FATTORIALI**

Le AF effettuate hanno messo in luce l’esistenza di 6 indicatori di qualità percepita dell’assetto spazio-fisico dei luoghi di lavoro: due indicatori relativi agli spazi comuni e quattro relativi allo spazio personale. I risultati delle analisi vengono presentati di seguito in dettaglio.

#### **7.3.1.1. SPAZI COMUNI**

La soluzione fattoriale ottenuta comprende 2 dimensioni ortogonali che spiegano circa il 36% della varianza totale (Tab. 1). L’interpretazione delle aree semantiche che compongono i fattori ha portato alla seguente definizione delle dimensioni:

1. *Inadeguatezza dei servizi interni*. Il fattore è costituito da 12 item riguardanti l’insufficienza e la poca agibilità di alcuni servizi interni: in particolare si fa riferimento alla carenza di luoghi adeguati sia per la pausa e i momenti di ristoro che per le riunioni di lavoro e alla mancanza di buoni sistemi di sicurezza e accessibilità per le utenze speciali.

2. *Fonti di stress negli spazi comuni*. Il fattore è costituito da 12 item che si riferiscono all’insufficienza o alla cattiva collocazione di servizi essenziali per lo svolgimento del lavoro, come le stampanti o le fotocopiatrici, cosa che determina ritardi nelle attività e stress; saturano inoltre in questo fattore item

relativi all'affollamento e alla difficoltà di utilizzo di alcuni servizi e spazi comuni come corridoi, ascensori e bagni.

Entrambi i fattori presentano un indice di attendibilità molto buono ("Inadeguatezza dei servizi interni":  $\alpha=.85$ ; "Fonti di stress negli spazi comuni":  $\alpha=.80$ ).

**Tab. 1: Analisi fattoriale: spazi comuni**

Item	Fattori		$h^2$
	1	2	
L'edificio in cui lavoro è ben dotato di distributori automatici di snack	-.74		.72
È facile per i portatori di handicap muoversi all'interno del posto in cui lavoro	-.70		.56
Nel luogo in cui lavoro ci sono spazi adeguati per momenti di ristoro	-.69		.66
Nel luogo in cui lavoro purtroppo non ci sono sufficienti distributori automatici per gli snack e per le bibite	.64		.80
In questo edificio i distributori di caffè sono insufficienti	.64		.71
Ho l'impressione di lavorare in un luogo dotato di buoni sistemi di emergenza (estintori, scale antincendio, ecc.)	-.62		.67
Il luogo in cui lavoro offre spazi adeguati per stare con i colleghi durante le pause	-.61		.69
Ho l'impressione che nel luogo in cui lavoro ci sia carenza di buoni sistemi di sicurezza	.57		.67
Nel luogo in cui lavoro mancano adeguati spazi per momenti di ristoro	.55		.68
I bagni dell'edificio in cui lavoro sono spaziosi	-.48		.67
Gli ascensori del luogo in cui lavoro sono in genere ben funzionanti	-.44		.62
Nel luogo in cui lavoro non ci sono spazi adeguati per fare riunioni lavorative	.38		.70
Troppo spesso bisogna fare la fila per usare le stampanti nel luogo in cui lavoro		.71	.70
Le stampanti sono facilmente raggiungibili dalla mia postazione di lavoro		-.71	.72

Le stampanti sono troppo distanti dalla mia postazione di lavoro	.69	.60
Nel posto in cui lavoro le stampanti sono insufficienti	.66	.56
Nel posto in cui lavoro le stampanti sono mal collocate rispetto agli uffici	.62	.58
Nel luogo in cui lavoro i corridoi sono spesso affollati	.54	.54
Nel luogo in cui lavoro le stampanti sono in genere ben funzionanti	-.50	.55
I bagni sono troppo distanti dal mio ufficio	.49	.63
I corridoi del luogo in cui lavoro sono dotati di una buona illuminazione	-.44	.64
Troppo spesso gli ascensori del posto in cui lavoro sono affollati	.43	.60
L'uso delle stampanti comuni è fonte di stress	.40	.55
Avere vicino al mio ufficio supporti come fax, fotocopiatrice, stampante, facilita il mio lavoro	-.40	.61
$\alpha$ di Cronbach	.85	.80
Autovalore	4.84	3.7
Varianza spiegata	20.2	15.4

#### 7.3.1.2. SPAZIO PERSONALE DEL LUOGO DI LAVORO

La soluzione fattoriale ottenuta comprende 4 dimensioni correlate che spiegano circa il 45% della varianza totale (Tab. 2). L'interpretazione delle aree semantiche che compongono i fattori ha portato alla seguente definizione delle dimensioni:

1. *Insalubrità dell'ufficio*. Il fattore è costituito da 12 item riguardanti l'insalubrità dell'ambiente di lavoro: il contenuto degli item è eterogeneo, spaziando dall'organizzazione spaziale (disposizione di mobili e arredi) all'ergonomia della postazione di lavoro, fino al microclima interno (temperatura, umidità, presenza di polveri).

2. *Verde, personalizzazione e controllo personale*. Il fattore comprende 5 item abbastanza eterogenei, che si riferiscono alla possibilità di personalizzare il proprio ufficio, soprattutto con piante verdi, e al controllo personale dell'ambiente, specialmente per quel che riguarda l'abbattimento di rumori e

la regolazione della temperatura della stanza.

3. *Adeguatezza dell'illuminazione*. Il fattore è costituito da 8 item relativi all'intensità, qualità, tipologia e regolazione del sistema d'illuminazione dell'ufficio, con riferimento al rapporto tra luce naturale e artificiale e alle possibili conseguenze negative di una cattiva illuminazione.

4. *Rumore e fonti di stress in ufficio*. Il fattore comprende 9 item relativi a diverse fonti di stress all'interno dell'ufficio, tra cui il rumore, sia interno che esterno, una vista inadeguata e altre sorgenti di distrazione che impediscono lo svolgimento delle normali attività lavorative.

I fattori presentano un indice di attendibilità molto buono ("Insalubrità dell'ufficio":  $\alpha=.86$ ; "Verde, personalizzazione e controllo personale":  $\alpha=.71$ ; "Adeguatezza dell'illuminazione":  $\alpha=.88$ ; "Rumore e fonti di stress in ufficio":  $\alpha=.75$ ).

**Tab. 2: Analisi fattoriale: spazio personale del luogo di lavoro**

Item	Fattori				h <sup>2</sup>
	1	2	3	4	
Purtroppo il mio ufficio ha un arredamento poco colorato	.75				.71
La disposizione dei mobili nel mio ufficio è del tutto inadeguata	.70				.68
Le pareti del mio ufficio hanno un colore deprimente	.68				.64
L'ufficio in cui lavoro necessita di cambiamenti radicali nella disposizione dell'arredamento	.65				.67
Mi capita spesso di tornare a casa dopo il lavoro col mal di schiena	.59				.68
Nel mio ufficio l'aria è spesso troppo umida	.57				.59
Il mio ufficio è spesso poco pulito	.56				.60
Nella stanza in cui lavoro d'inverno fa troppo freddo	.50				.67
Nel mio ufficio soffro spesso il caldo	.45				.58
Questo è un ufficio troppo polveroso	.44				.58

In ufficio ci sono condizionatori d'aria ben funzionanti	-.40	.67
La mia postazione di lavoro è troppo isolata dalle altre	.38	.66
È molto importante avere piante verdi nella mia stanza	.81	.75
In definitiva non è importante avere piante verdi in ufficio	-.80	.76
Avere piante in ufficio mi è indifferente	-.71	.79
È importante poter regolare la temperatura della mia stanza a seconda delle necessità	.40	.68
Trovo importante personalizzare la mia postazione di lavoro	.38	.54
Per fortuna il mio ufficio è ben illuminato con luce naturale	.77	.71
In questo ufficio trovo fastidioso dover continuamente ricorrere all'illuminazione artificiale	-.71	.73
L'intensità dell'illuminazione della mia stanza è adeguata	.68	.61
È fastidioso che la mia stanza sia illuminata da lampade al neon	-.68	.62
Il mio ufficio è dotato di una buona illuminazione	.65	.57
L'illuminazione del mio ufficio mi causa spesso problemi alla vista	-.64	.69
Non c'è modo di regolare l'illuminazione nel mio posto di lavoro	-.61	.63
Nel luogo in cui lavoro è possibile regolare il passaggio della luce naturale dalla finestra	.55	.64
Spesso nel mio posto di lavoro devo tenere le finestre chiuse a causa del rumore	.64	.64
Nell'ufficio in cui lavoro c'è troppo rumore	.63	.68
Il paesaggio che si vede dalla mia fi-	-.60	.68



nestra mi rilassa				
Il mio ufficio è ben isolato da rumori esterni	-.58		.61	
Il chiacchiericcio dei colleghi in ufficio spesso non consente di lavorare bene	.52		.63	
I rumori all'interno dell'ufficio spesso mi mettono di cattivo umore	.52		.71	
La presenza di verde nell'edificio in cui lavoro è rilassante	-.45		.59	
Nel mio posto di lavoro ci sono molte fonti di distrazione	.44		.51	
La vista fuori dalla finestra dell'ufficio mi mette di cattivo umore	.43		.73	
<hr/>				
$\alpha$ di Cronbach	.86	.71	.88	.75
Autovalore	7.83	3.00	2.35	2.12
Varianza spiegata	21.7	8.3	6.5	5.9

### 7.3.2. ANALISI DELLA REGRESSIONE MULTIPLA

L'analisi della RM ha permesso d'individuare le dimensioni che spiegano meglio la soddisfazione verso il luogo di lavoro. Le correlazioni tra le variabili considerate sono spesso significative, ma non emergono problemi di multicollinearità: quella più elevata ( $r=.538$ ) è tra "Insalubrità dell'ufficio" e "Fonti di stress negli spazi comuni", e mostra una varianza comune del 29% circa.

Il modello che emerge dall'analisi della RM evidenzia un gruppo di indicatori che spiegano una porzione significativa di varianza del criterio ( $R^2=.346$ ,  $p<.001$ ). In particolare, i migliori predittori della soddisfazione per il luogo di lavoro sono "Insalubrità" ( $\beta=-.273$ ), "Rumore e fonti di stress in ufficio" ( $\beta=-.216$ ), "Adeguatezza dell'illuminazione" ( $\beta=.156$ ) e "Verde, personalizzazione e controllo personale" ( $\beta=.151$ ). Non sono invece predittori significativi gli altri due indicatori (Tab. 3).

**Tab. 3: Analisi della RM: predittori di soddisfazione per il luogo di lavoro****Criterio: Soddisfazione per il luogo di lavoro**

<i>Indicatori di qualità del luogo di lavoro</i>	$\square$	t	P
Inadeguatezza dei servizi interni	-.039	-.586	n.s.
Fonti di stress negli spazi comuni	-.076	-1.044	n.s.
Insalubrità dell'ufficio	-.273	-3.513	<.01
Verde, personalizzazione e controllo personale	.151	2.625	<.05
Adeguatezza dell'illuminazione	.156	2.233	<.05
Rumore e fonti di disturbo in ufficio	-.216	-3.127	<.01
<i>Statistiche del modello</i>		P	
R <sup>2</sup>	.346	<.001	
R <sup>2</sup> corretto	.327	<.001	
F <sub>(6, 207)</sub>	18.26	<.001	

**8. DISCUSSIONE E CONCLUSIONI**

Lo studio condotto ha prodotto risultati incoraggianti: lo strumento multidimensionale per la valutazione della qualità degli ambienti di lavoro risulta costituito, in questa versione preliminare, da 6 scale che si rivolgono alla analisi degli spazi comuni e degli spazi personali. Le scale presentano indici di attendibilità molto buoni, anche se alcuni fattori appaiono abbastanza eterogenei internamente. Inoltre, il fatto che alcuni item, seppur rilevanti dal punto di vista del contenuto, non siano entrati nella soluzione fattoriale finale suggerisce la necessità di un'ulteriore revisione nella loro formulazione.

È poi da sottolineare il fatto che tra i predittori della soddisfazione per il luogo di lavoro emergano al momento soltanto fattori relativi allo spazio personale. Tali fattori, peraltro, chiamano in causa le componenti ambientali sulle quali la letteratura si è maggiormente concentrata, con gli aspetti di salubrità ambientale, abbattimento del rumore, adeguatezza dell'illuminazione e controllo personale sull'ambiente tra i più rilevanti. Ciò potrebbe da un lato suggerire la centralità della gestione dello spazio prossimale alla postazione di lavoro rispetto all'organizzazione degli spazi comuni nel determinare la soddisfazione del lavoratore; dall'altro, anche la necessità di un ulteriore ap-

profondimento di questo tema, ad esempio attraverso la somministrazione dello strumento, opportunamente modificato in alcuni item, ad un campione più esteso di lavoratori, anche allo scopo di verificare la stabilità dei fattori estrapolati.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AVALLONE F., PAPLOMATAS A. (2005), *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- BANBURY S., BERRY D. (1997), "Habituation and dishabituation to speech and office noise", *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 3: 181-195.
- BINER P.M., BUTLER D.L., LOVEGROVE T.E. & BURNS R.L. (1993), "Windowlessness in the workplace: a reexamination of the compensation hypothesis", *Environment and Behavior*, 25: 205-227.
- BRILL M., WEIDEMANN S., ALARD L., OLSON J. & KEABLE E. (2001), *Disproving widespread myths about workplace design*, Kimball International, Jasper, IN.
- BUTLER D.L., BINER P.M. (1989), "Effects of setting on window preferences and factors associated with those preferences", *Environment and Behavior*, 21: 17-31.
- Evans G. W. e Johnson D. (2000), "Stress and open-office noise", *Journal of Applied Psychology*, 85: 779-783.
- GOODRICH R. (1986), "The perceived office: the office environment as experienced by its users", in J.D. Wineman (Ed.), *Behavioral issues in offices design*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- HEDGE A. (1982), "The open-plan office: a systematic investigation of employee reactions to their work environment", *Environment and Behavior*, 14: 519-542.
- HEERWAGEN J.H., HEERWAGEN D.R. (1986), "Lighting and psychological comfort", *Lighting Design & Application*, 16: 47-51.
- HEERWAGEN J.H., ORIANIS G.H. (1986), "Adaptations to windowlessness: a study of the use of visual decor in windowed and windowless offices",

- Environment and Behavior*, 18: 623-639.
- HESS J.A. (1993), "Assimilating newcomers into an organization: a cultural perspective", *Journal of Applied Communication*, 21: 189-210.
- KJELLBERG A., LANDSTROM U., TESARZ M., SODERBERG L. & AKERLUND E. (1996), "The effects of nonphysical noise characteristics, ongoing task and noise sensitivity on annoyance and distraction due to noise at work", *Journal of Environmental Psychology*, 16: 123-136.
- LEATHER P., PYGRAS M., BEALE D. & LAWRENCE C. (1998), "Windows in the workplace: sunlight, view and occupational stress", *Environment and Behavior*, 30: 739-762.
- LOEWEN L.J., SUEDELD P. (1992) "Cognitive and arousal effects of masking office noise", *Environment and Behavior*, 24: 381-395.
- MARANS R.W., YAN X. (1989), "Lighting quality and environmental satisfaction in open and enclosed offices", *Journal of Architectural and Planning Research*, 6: 118-131.
- MAY D.R., SCHWOERER C.E., REED K. & POTTER P. (1997), "Employee reactions to ergonomic job design: the moderating effects of health locus of control and self-efficacy", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2: 11-24.
- MCCOY J. (2002), *Work environments*, in R. Bechtel, A. Churchman (Eds.), *Handbook of Environmental Psychology*, Wiley, New York.
- NELSON T.M., NILSSON T.H. & JOHNSON M. (1984), "Interaction of temperature, illuminance and apparent time on sedentary work fatigue", *Ergonomics*, 27: 89-101.
- O'NEILL M.J. (1994), "Work space adjustability, storage, and enclosure as predictors of employee reactions and performance", *Environment and Behavior*, 26: 504-526.
- SLATER A., PERRY M. & CARTER D. (1993), "Illuminance differences between desks: limits of acceptability", *Lighting Research and Technology*, 25: 91-103.
- STERLING E. (1986), "Indoor air quality - Total environment performance: comfort and productivity issues in modern office buildings", *The Cana-*

- dian Journal of Real Estate*, 18: 21-25.
- SUNDSTROM E., TOWN J.P., RICE R.W., OSBORN D.P. & BRILL M (1994), "Office noise, satisfaction, and performance", *Environment and Behavior*, 26: 195-222.
- TAYLOR L., SUCOV E. & SHAFFER D. (1975), "Office lighting and performance", *Lighting Design & Application*, 5: 30-36.
- VEITCH J.A., NEWSHAM G. (1998), "Determinants of lighting quality I: state of the science", *Journal of the Illuminating Engineering Society*, 27: 92-106.
- VEITCH J., NEWSHAM G. (2000), "Exercised control, lighting choices, and energy use: an office simulation experiment", *Journal of Environmental Psychology*, 20: 219-237.
- WINEMAN J.D. (1982), "The office environment as a source of stress", in G.W. Evans (Ed.), *Environmental stress*, Cambridge University Press, New York.
- WINEMAN J.D., SERRATO M. (1999), "Facility design for high-performance teams", in E. Sundstrom and Associates (Eds.), *Supporting work team effectiveness: best management practices for fostering high performance*, Jossey-Bass, San Francisco.



## MISURE IMPLICITE DI ATTEGGIAMENTO: UNO STUDIO SUL COMPORTAMENTO DI VOTO

Carmencita Serino, Milena Marzano, Graziana Epifani

Dipartimento di Psicologia  
Università di Bari

### ABSTRACT

Social psychology has recently focused its attention on implicit measures of attitudes, and particularly on the Implicit Association Test (IAT). This is an experimental method designed to measure the strength of automatic association between mental representations of objects (concepts) in memory (Greenwald, McGhee & Schwartz 1998).

In our study, referring to this research paradigm, implicit political preferences were measured in a sample of undecided voters twenty days before elections, and compared with the following voting behavior immediately after the election. Our results show that even undecided voters, at least implicitly, reflect a frame of attitude which overlooks their subsequent voting preferences.

Negli ultimi anni è emerso un nuovo modo di intendere e misurare alcuni fenomeni essenziali per gli psicologi sociali, determinando il crescente sviluppo ed utilizzo di strumenti impliciti di misura. Sono principalmente due gli aspetti che determinano l'idea alla base del crescente uso di queste tecniche, e che possono minare alla validità delle ricerche empiriche: uno è legato al problema della desiderabilità sociale delle risposte, che interviene quando si tenta di studiare tematiche sensibili, come ad esempio il pregiudizio razziale, gli stereotipi, ecc. Attraverso le risposte ai tradizionali strumenti cartacei, infatti, le persone possono gestire in modo strategico il tipo di immagine di sé che vogliono proporre (Crosby, Bromley & Saxe 1980; Maass, Castelli & Arcuri 2000). La seconda questione, invece, è legata alla consapevolezza che gli individui potrebbero non essere in grado di riportare i contenuti reali

delle loro rappresentazioni cognitive ed atteggiamenti (Greenwald, Banaji 1995). In questo senso, allora, le risposte che le persone forniscono agli strumenti di misura espliciti sono, in molti casi, solo la parte emersa di un processo che, in grande misura, si realizza invece a livello non intenzionale.

Con l'utilizzo di nuove tecniche implicite, dunque, si è cercato di limitare l'impatto di tali problematiche, poiché tali strumenti consentono di valutare l'atteggiamento della persona nei confronti di un determinato oggetto senza che questa abbia consapevolezza di quanto effettivamente si sta registrando, e senza la necessità di ricorrere ai resoconti verbali del rispondente. In particolare, la logica di tali misure si basa sull'inferenza di atteggiamenti e associazioni cognitive a partire dalla rilevazione dei tempi di risposta dei partecipanti in compiti di categorizzazione o di decisione lessicale.

Ad oggi, è stata proposta in letteratura un'ampia varietà di procedure di tipo implicito come ad es. il priming affettivo (Fazio, Jackson, Dunton & Williams 1995), il priming semantico (Wittenbrink, Judd & Park 1997), l'Estrinsic Affective Simon Task (EAST; De Houwer, Eelen 1998), l'Implicit Approach Avoidance Task (IAAT; Castelli, Zogmaister, Smith & Arcuri 2004).

In questo contesto, l'Implicit Association Test (IAT; Greenwald, McGhee & Schwartz 1998) si sta imponendo come uno degli strumenti più utilizzati. La sua importanza è strettamente legata alle scoperte di studi recenti che dimostrano come molti pregiudizi, apparentemente inesistenti, in realtà continuano ad esistere come una sorta di "residuo mentale". Tale strumento si basa sull'analisi delle associazioni automatiche che si manifestano tra le categorie sociali o gli oggetti considerati e le valutazioni spontanee che si attivano in risposta a tali stimoli. In particolare, lo IAT è stato proposto come in grado di misurare la forza dei legami associativi tra concetti (es., donne-discipline scientifiche), o tra un concetto e una valutazione (es., bianchi-tratti positivi). A tal fine, esso prevede la somministrazione al computer di una sequenza di cinque compiti di categorizzazione: tre compiti sono preparatori per le due fasi critiche di rilevazione, che consistono in un doppio compito di categorizzazione (Zogmaister, Castelli 2006).



In alcuni casi, lo IAT è stato utilizzato nell'ambito dello studio dei comportamenti di voto, in particolare per determinare se una persona, in vicinanza di una tornata elettorale, preferisca il candidato A oppure il candidato B. Nel primo compito, al partecipante viene chiesto di classificare una serie di stimoli, (immagini o parole) che rappresentano i due concetti target (in questo caso, i due candidati). Egli deve premere, ad esempio, uno specifico tasto (in genere, il tasto 'D') ogni volta che compare l'immagine o il nome del candidato A, ed un altro specifico tasto (ad esempio, il tasto 'K') ogni volta che compare l'immagine o il nome del candidato B. Nel secondo compito, il rispondente deve classificare (utilizzando sempre gli stessi tasti impiegati nel primo compito) una serie di stimoli che rappresentano i due poli di una dimensione valutativa, premendo, ad esempio, il tasto 'D' quando compaiono parole positive (come amore, felicità, ecc.) e il tasto 'K' quando compaiono parole negative (come sangue, male, ecc.). Nella terza prova, vengono combinate insieme le due precedenti operazioni di classificazione: il partecipante deve stabilire se uno stimolo comparso sullo schermo è categorizzabile come appartenente al candidato A o al candidato B e, nella stessa serie, se una parola è positiva oppure negativa. La logica di tale strumento è tale che se il partecipante possiede un atteggiamento favorevole verso il candidato A, si può ragionevolmente pensare che il compito di doppia categorizzazione appena descritto (premi il tasto D se compare il nome del candidato A oppure se compare una parola positiva) sarà portato a termine con maggior facilità di esecuzione, ossia che le risposte saranno più rapide e più accurate (ovvero, si compieranno meno errori).

La quarta prova che il partecipante deve portare a termine è ancora un compito di classificazione semplice in cui si invertono i tasti di risposta: il soggetto premerà il tasto 'D' quando compare il nome o l'immagine del candidato B, e il tasto 'K' quando compare il nome o l'immagine del candidato A. Infine, nell'ultima prova, il partecipante esegue un compito speculare rispetto a quello seguito nella terza prova: dovrà premere il tasto 'D' tutte le volte che compare il nome o l'immagine del candidato B oppure una parola positiva, dovrà premere il tasto 'K' tutte le volte che compare il nome o l'immagine del candidato A oppure una parola negativa. In questo caso, se il par-

tecipante che sta eseguendo il compito possiede un atteggiamento favorevole al candidato A, è plausibile che si verifichi una maggiore difficoltà di esecuzione.

In sostanza, l'idea generale che sottende questo paradigma di ricerca è che se due concetti sono già implicitamente associati tra loro in memoria (ad esempio, "candidato A" e "amore"), risulterà più semplice per il partecipante dare una risposta accurata e in tempi molto brevi quando sono accomunati da una modalità di risposta che prevede la pressione dello stesso tasto (ovvero disporli nello stesso contenitore concettuale). Quando invece i due concetti non sono associati, o lo sono debolmente, il compito risulterà più difficile e i tempi di risposta registrati saranno più lunghi. Quanto più una persona preferisce il candidato A rispetto al candidato B, tanto più sarà rapida e accurata nel terzo compito, in cui deve categorizzare con lo stesso tasto il nome o immagine del candidato A e dei concetti positivi. La stessa persona sarà invece meno veloce e meno accurata nel compito numero cinque, dove dovrà categorizzare con lo stesso tasto il nome o immagine del candidato A e dei concetti negativi. Risultato speculare si verifica nel caso in cui la persona abbia una preferenza per il candidato B (Zogmaister, Castelli 2006).

In sostanza, la procedura IAT, è una *misura differenziale*: calcolando la differenza tra la velocità con cui la persona ha svolto la prova tre e la prova cinque, e tra il numero di errori che ha commesso nelle due prove critiche, è possibile determinare una indicazione relativa al suo atteggiamento nei confronti del candidato A e del candidato B, o meglio, alla sua preferenza tra l'uno e l'altro.

Una delle occasioni in cui abbiamo potuto mettere alla prova il potere predittivo delle misure di associazione implicita fornite dallo IAT nel caso della scelta elettorale è stata quella delle elezioni regionali svolte nell'aprile del 2005, all'interno di un Progetto di collaborazione tra l'Università di Bari (Responsabile, Prof.ssa C. Serino) e l'Università di Padova (Serino, Marzano 2006). L'obiettivo centrale di questo lavoro consisteva nel voler verificare se a circa venti giorni dalle elezioni, il votante "indeciso" ancora sul candidato da votare avesse già attivato, a livello inconsapevole, il processo di costruzione dell'atteggiamento e se le componenti implicite di tale processo potes-

sero consentire, in qualche misura, di anticipare la struttura definitiva assunta dal sistema valutativo al momento della scelta di voto.

Nelle settimane precedenti alle elezioni regionali dell'aprile 2005, dunque, attraverso un apposito questionario (contenente anche domande volte ad ottenere una serie di informazioni aggiuntive), sono stati interpellati 219 ragazzi, ai quali veniva chiesto se avessero già maturato una chiara scelta di voto – e in questo caso a favore di quale candidato – oppure se fossero ancora indecisi rispetto a chi dare la propria preferenza (Tabella 1). Tra tutti i partecipanti iniziali (N=198, iscritti al I anno del Corso di laurea in Psicologia dell'Università di Bari, con un piccolo campione di studenti nella città di Brindisi, N=21), coloro che si sono dichiarati *indecisi* nella scelta di voto e che si sono resi disponibili a partecipare alla ricerca sono stati in totale 58: 51 nel barese e 7 nell'area brindisina (Tabella 2). A questo sotto-campione, per ragioni di privacy, è stato assegnato un codice identificativo, utile per associare tra loro le risposte fornite dai diversi partecipanti nei diversi momenti della ricerca: questionario iniziale, IAT, questionario post-elettorale (quest'ultimo, consegnato dopo lo svolgimento del compito IAT e restituito dai partecipanti immediatamente dopo le elezioni, con l'indicazione del compromesso di voto appena tenuto).

**Tab. 1: Frequenze percentuali di risposta alla domanda  
“Se si votasse domani, chi voterebbe?” (N=219)**

<b>Se si votasse domani, chi voterebbe?</b>	<b>%</b>
Raffaele Fitto	16
Niki Vendola	40,2
Un altro candidato	9,6
<b>Non saprei chi votare</b>	<b>31,5</b>
*Non andrei nemmeno a votare	2,7
Totale	100

Una volta individuato il campione di “indecisi”, dunque, veniva somministrato, individualmente, lo IAT. Nello specifico caso delle elezioni regionali pugliesi, per rappresentare il candidato della destra, Raffaele Fitto, e il candidato della sinistra, Niki Vendola, sono state impiegate sei diverse immagini fotografiche che ritraevano ciascuno dei due candidati. I partecipanti svolgevano quindi il compito di categorizzazione seguendo le fasi che già abbiamo descritto

**Tab. 2: Distribuzione del campione per luogo di provenienza e condizione pre-elettorale (N=219) (V.A.)**

Condizione pre-elettorale	Città di somministrazione del questionario/IAT		Totale
	Bari	Brindisi	
Decisi	136	14	150
Indecisi	<b>51</b>	<b>7</b>	<b>58</b>
indecisi che non hanno partecipato allo IAT	11	0	11
Totale	<b>198</b>	<b>21</b>	<b>219</b>

Alla fine della prova IAT, veniva poi calcolato, per ciascun partecipante, un indice di atteggiamento, dato dal valore di differenza nei tempi di risposta necessari per eseguire il terzo e il quinto compito dello IAT, diviso per la deviazione standard dei tempi di risposta (a seconda della versione, la formula utilizzata corrispondeva a  $\frac{M_3 - M_5}{DS}$  oppure  $\frac{M_5 - M_3}{DS}$ ).

$$\frac{M_3 - M_5}{DS} \quad \frac{M_5 - M_3}{DS}$$

L'indice è stato elaborato in modo tale che a valori positivi corrispondesse una preferenza per il candidato del centro-sinistra, Niki Vendola, mentre a valori negativi corrispondesse una preferenza per il candidato del centro-destra, Raffaele Fitto. I risultati mostrano come il punteggio IAT medio di coloro che voteranno per il candidato del centro-destra è negativo e dunque si muove nella direzione prevista; il punteggio IAT medio dei futuri votanti per il candidato del centro-sinistra, invece, lascia trapelare una predisposi-

zione verso Niki Vendola, anche se il punteggio continua a rimanere leggermente negativo (Tab. 3).

In sostanza, gli elettori indecisi che successivamente (dopo 2 settimane dallo IAT) voteranno per il candidato del centro-destra (Raffaele Fitto) o del centro-sinistra (Niki Vendola), a livello implicito lasciano trapelare una struttura di atteggiamento orientata proprio verso la stessa direzione della scelta che successivamente realizzeranno. In particolare, chi nello IAT aveva associato con maggiore facilità il voto del candidato di centro-sinistra a parole positive, in seguito con maggiore probabilità voterà per tale candidato, e viceversa.

I dati ottenuti ci consentono di concludere che i partecipanti inizialmente indecisi in realtà hanno già attivato, a livello inconsapevole, il processo di costruzione dell'atteggiamento, e i loro comportamenti di voto sono in buona parte prevedibili sulla base delle loro prestazioni allo IAT (Serino, Marzano 2006).

Per ciò che riguarda la presa di decisione di voto, in particolare, esso sembra rappresentare un processo che procede in progressione, muovendo da una situazione in cui gli esiti dell'iniziale valutazione delle alternative in gioco si pongono per larga parte al di fuori della consapevolezza della persona. Per quanto riguarda lo strumento IAT, infine, esso appare un valido e affidabile mezzo per prevedere i futuri comportamenti di voto delle persone inizialmente indecise, e più in generale, esso si pone come un valido strumento di ricerca per l'indagine di associazioni cognitive implicite, e come una possibile applicazione pratica in ambiti d'indagine degli atteggiamenti impliciti.

**Tab. 3: Punteggi medi di IAT, a seconda della scelta di voto effettuati  
Votanti indecisi**

	Numero casi	Media indice IAT
Voteranno per Fitto (centro-destra)	13	-.27
Voteranno per Vendola (centro-sinistra)	28	-.07

**RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

- CASTELLI L., ZOGMAISTER C., SMITH E.R. & ARCURI L. (2004), "On the Automatic of Social Exemplars", *Journal of Personality and Social Psychology*, 86: 373-387.
- CROSBY F., BROMLEY S. & SAXE L. (1980), "Recent unobtrusive studies of black and white discrimination and prejudice: a literature review", *Psychological Bulletin*, 87: 546-563.
- DE HOUWER J., EELLEN P. (1998), "An affective variant of the Simon paradigm", *Cognition and Emotion*, 12: 45-61.
- FAZIO R.H., JACKSON J.R., DUNTON B.C. & WILLIAMS C.J. (1995), "Variability in automatic activation as an unobtrusive measure of racial attitudes: A bona fide pipeline?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 69: 1013-1027.
- GREENWALD A.G., MCGHEE D.E. & SCHWARTZ J.K.L. (1998), "Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 1464-1480.
- MAASS A., CASTELLI L. & ARCURI L. (2000), "Measuring Prejudice: implicit versus explicit techniques", in D. Capozza, R.J. Brown (Eds.), *Social Identity Processes*, Sage Publication, London, pp. 96-116.
- SERINO C., MARZANO F.M. (2006), "Aspetti psicosociali del Caso Puglia", in G. Gangiemi (a cura di), *I processi deliberativi nelle democrazie locali. Nuove tecniche di indagine, nuovi ambiti di ricerca*, Franco Angeli Editore, Milano.
- WITTEMBRINK B., JUDD C.M. & PARK B. (1997), "Evidence for the racial prejudice at the implicit level and its relationship with questionnaire measures", *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 262-274.
- ZOGMAISTER C., CASTELLI L. (2006), "La misurazione di costrutti impliciti attraverso l'Implicit Association Test", *Psicologia Sociale*, 1: 65-94.

## **IL COUNSELLING PSICODINAMICO PER GLI STUDENTI DELL'UNIVERSITÀ DI BARI. UNA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELL'INTERVENTO CLINICO**

Amedeo Stella, Bruna Toma

Dipartimento di Psicologia  
Università di Bari

### **ABSTRACT**

This paper is the result of scientific research performed by the Psychological Counselling Service (Se.Co.Ps) of Bari University. It engages students who made a counselling experience at SeCoPs. This work uses the ACL test (Adjective Check List) and aims to explore self image, relationship, motivations, anxieties and values in students.

At the same time it allows the University to obtain students' view on life and the world and it intends to use the ACL test to explore and assess the performance of psychodynamic counselling and its clinical effects on the development of self image, relationship and academic skills.

### **1. PREMESSA**

Il Servizio di Consultazione psicologica (Se.Co.Ps.), già attivo nell'Ate-neo barese dall'anno accademico 1994/1995, ha l'obiettivo di dare agli stu-denti l'opportunità di sperimentare una relazione psicologica di aiuto che lo metta nella condizione di farsi carico efficacemente dei propri problemi e delle difficoltà inerenti al percorso formativo. Il Servizio si propone anche di favorire l'emergenza del disagio psicologico silente e di contribuire a salva-guardare il benessere degli studenti, facendo leva sulle risorse personali.

L'Università degli Studi di Bari, riconoscendo nel "Servizio di Consulta-zione Psicologica" una interfaccia importante ed utile al mondo giovanile, mostra di avvertire chiaramente la domanda di miglioramento della qualità

della vita espressa dal mondo giovanile studentesco e si identifica con quello spirito e quella coscienza che ha permesso alle Università inglesi ed americane di capire precocemente che la crescita scientifica e civile di una grande comunità si realizza principalmente attraverso il miglioramento della qualità della vita e delle condizioni psicologiche in cui si svolge il processo formativo dei giovani.

## **2. IL SECOPs**

Prima di illustrare il contenuto della ricerca è opportuno riassumere schematicamente le attività svolte dal Servizio:

- “counseling individuale”, consistente in un ciclo di cinque colloqui individuali a cadenza settimanale.
- “counseling di gruppo”, consistente in otto incontri di gruppo a cadenza settimanale.
- incontri-discussione susseguenti alla visione di film che vertono sui temi di attualità ai quali gli studenti mostrano d’essere particolarmente sensibili.

È stata, anche, realizzata una scheda che, oltre a raccogliere alcune informazioni anagrafiche, rileva le motivazioni esplicite che hanno spinto alla richiesta di aiuto psicologico. In questo modo è stato possibile delineare un profilo dell’utenza e delle principali motivazioni della richiesta d’aiuto.

A tal proposito si può sinteticamente commentare che:

- il maggior numero di richieste è pervenuto dal sesso femminile (70%) piuttosto che da quello maschile (30%).
- le facoltà che esprimono maggiore frequenza di richieste di aiuto psicologico sono quelle di Scienze della Formazione (16%), a cui afferisce il Corso di Laurea in Psicologia, Lettere e Filosofia (15%), Medicina (14%).
- sono emerse cinque aree problematiche: 1) area dello studio; 2) area degli affetti; 3) area delle relazioni; 4) area delle richieste di aiuto aspecifico; 5) area del bisogno di conoscenza.

Sulla base della distribuzione delle frequenze, tali aree risultano ordinate nel modo seguente:



1) area degli affetti; 2) area dello studio e area del bisogno di conoscenza, con lo stesso numero di frequenze; 3) area delle relazioni; 4) area delle richieste di aiuto specifico.

Al fine di promuovere la diffusione della conoscenza delle varie attività del SeCoPs e di arrivare in maniera più chiara, diretta e accessibile ai giovani, si è provveduto, a partire dal mese di ottobre dell'anno 2006, a sviluppare più efficaci forme di comunicazione.

Tra le iniziative più importanti, in questo senso, va segnalata l'attivazione del sito [www.secops.uniba.it](http://www.secops.uniba.it), all'interno del portale dell'Università di Bari. Nell'intervallo di sei mesi esso ha registrato circa 4.000 visite.

Il sito è uno spazio virtuale dinamico ed interattivo all'interno del quale i giovani possono informarsi, incontrare il Servizio, effettuare le prenotazioni on line per le consultazioni, ma, anche, incontrarsi e interagire con altri giovani attraverso un forum di discussione.

### **3. LA RICERCA**

Il Servizio di Consultazione Psicologica, in quanto espressione delle funzioni dell'Università, svolge funzioni di intervento, di ricerca e di formazione. In questa prospettiva è stato avviato un progetto di ricerca che si prefigge di indagare due ambiti che toccano da vicino le attività del SeCoPs:

- esplorare l'identità e l'immagine di sé nei giovani dell'università e delle scuole secondarie superiori, al fine di disegnare un profilo delle loro aspettative, dei loro bisogni, delle loro ansie, delle loro paure, dei loro valori.
- valutare l'efficacia dell'intervento di counselling.

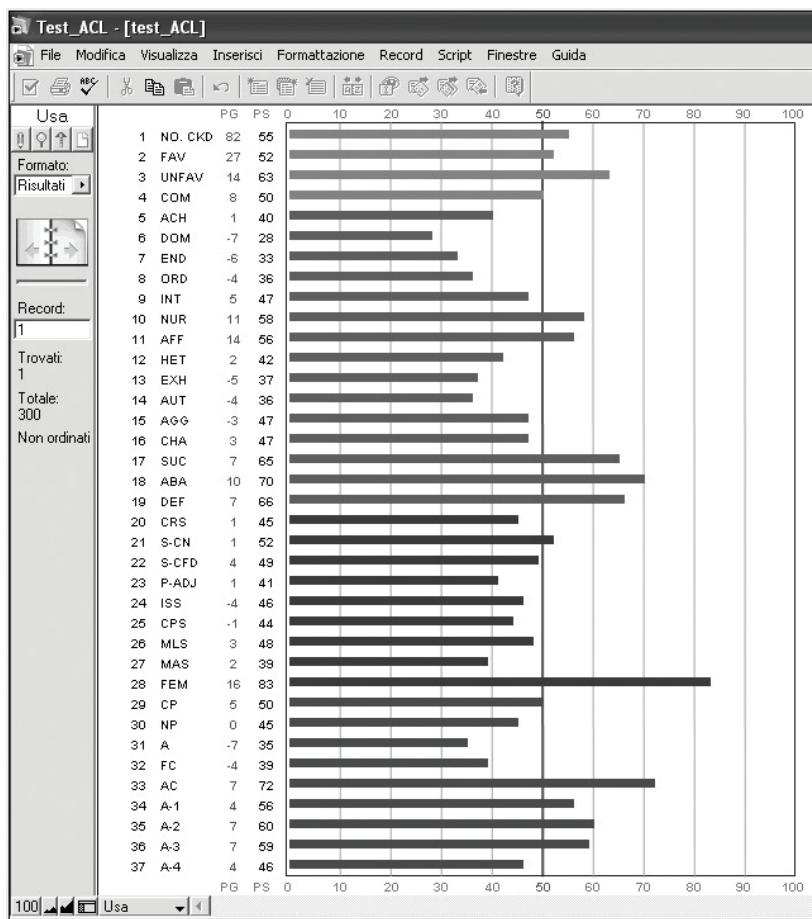
A tal scopo, ad ogni studente che svolge il suo percorso di counselling, viene chiesto di compilare, prima e dopo il ciclo di colloqui, il modulo dell'*Adjective Check List* (ACL) di Gough.

Confrontando i due profili ottenuti ci si propone di esplorare e valutare l'efficacia del trattamento di counselling psicodinamico, o comprenderne l'influenza sulla formazione dell'immagine di sé, sulla relazionalità e sulla competenza formativa dei giovani.

Al fine di facilitare l'inserimento dati e la successiva analisi, è stata compiuta una completa informatizzazione del test ACL mediante la creazione di

un database dinamico che ha semplificato sia l'inserimento dei dati sia l'analisi finale del profilo emergente. Attraverso l'*Adjective Check List* (ACL), costituita da 300 aggettivi, viene richiesto allo studente di descrivere se stesso. Si può ottenere, così, un quadro del modo, anche inconscio, in cui egli percepisce se stesso in rapporto agli altri e a diverse situazioni.

**Fig. 1: Report riepilogativo**



I 300 aggettivi sono suddivisi in 37 scale che a loro volta risultano scomposte in 5 raggruppamenti secondo lo schema seguente:

### **1. MODUS OPERANDI**

Si compone di quattro scale che hanno la funzione di evidenziare il modo di percepire se stessi e gli altri.

Modus Operandi	No Ckd	Numero totale degli aggettivi contrassegnati
	Fav	Numero degli aggettivi favorevoli contrassegnati
	UnFav	Numero degli aggettivi sfavorevoli contrassegnati
	Com	Risposte comuni

Valori alti ottenuti alle scale NoCkd e Fav evidenziano una descrizione di sé e quindi una percezione dell'immagine di sé più differenziata e articolata. Come sottolineano gli autori del test, questo dato può essere indicativo di un atteggiamento meno svalutativo verso sé e verso il contesto sociale, che si traduce in un atteggiamento di maggior adattabilità ed espansività. Un alto valore alla scala Unfav, viceversa, svela minor accettazione verso sé stessi, maggior perplessità e insicurezza, accompagnati a sentimenti di amarezza, risentimento e ostilità verso gli altri. Analogamente ad un basso valore alla scala Fav corrisponderebbe una difficoltà a riconoscere e adattarsi alle aspettative di vita e di relazione con gli altri, nonché un atteggiamento di difesa nei confronti degli altri.

### **2. SCALE DEI BISOGNI**

Composta di 15 scale che si ispirano alla teoria della personalità di Murray (1938), centrata sui bisogni.

Scale dei bisogni	Ach	Bisogno di successo
	Dom	Bisogno di dominio
	End	Bisogno di perseverare nello sforzo
	Ord	Bisogno di ordine
	Int	Bisogno di comprendere gli altri
	Nur	Bisogno di proteggere e aiutare gli altri
	Aff	Bisogno di associarsi agli altri
	Het	Bisogno di essere in relazione con persone dell'altro sesso
	Exh	Bisogno di esibizione
	Aut	Bisogno di autonomia
	Agg	Bisogno di aggressione
	Cha	Bisogno di cambiamento
	Suc	Bisogno di ricevere soccorso o aiuto
	Aba	Bisogno di umiliarsi
	Def	Bisogno di mostrarsi deferente

### 3. SCALE VARIE

Questo gruppo comprende 9 scale che misurano vari aspetti della personalità e varie disposizioni sociali. Ciascuna scala si riferisce ad una differente componente del comportamento interpersonale.

Scale varie	Crs	Disposizione a migliorarsi psicologicamente
	S-cn	Autocontrollo
	S-cfb	Fiducia in sé stesso
	P-adj	Adattamento personale
	Iss	Alta stima di sé
	Cps	Personalità creativa
	Mls	Potenziale per il comando
	Mas	Orientamento maschile
	Fem	Orientamento femminile

#### **4. SCALA PER L'ANALISI TRANSAZIONALE**

Queste scale sono ispirate all'analisi transazionale sviluppata da Eric Berne. Lo stato di genitore è stato suddiviso in due componenti: controllo e protezione. Lo stato infantile è stato suddiviso anch'esso in due componenti: fanciullo istintivo e fanciullo sottomesso. Le cinque funzioni hanno un ruolo nell'adattamento e nella efficienza sociale dell'individuo.

Scale per l'Analisi Transazionale	CP	Genitore critico
	NP	Genitore protettivo
	A	Adulto
	FC	Fanciullo istintivo
	AC	Fanciullo sottomesso

## 5. SCALE ORIGINALITÀ-INTELLIGENZA

Le quattro scale che compongono questo gruppo sono l'incrocio tra i fattori intelligenza e originalità nelle dimensioni alta e bassa.

Scala di originalità e intelligenza	A-1	Alta originalità – Bassa intelligenza
	A-2	Alta originalità - Alta intelligenza
	A-3	Bassa originalità - Bassa intelligenza
	A-4	Bassa originalità - Alta intelligenza

## PROCEDURE E METODI

L'uso del test ACL permette sia di compiere complesse analisi statistiche di tipo quantitativo sia di esplorare e confrontare la dimensione individuale totale dal punto di vista qualitativo. La nostra ricerca si è fermata a considerare il punto di vista qualitativo.

Il database da noi realizzato permette un apprezzamento visivo molto chiaro delle scale. I punteggi sono espressi nella forma standard con media uguale a 50 e sigma uguale a 10.

Nell'interpretare il profilo individuale abbiamo fatto attenzione prima di tutto alle quattro scale del gruppo definito Modus Operandi, al fine di valutare l'attendibilità del protocollo.

In un secondo momento sono stati evidenziati i punteggi superiori ai 60 ed inferiori ai 40. Durante la fase successiva si è prestata attenzione ai valori discrepanti presenti tra scale che solitamente hanno valori analoghi. L'indagine è stata effettuata su un campione di 65 studenti universitari, 45 femmine e 20 maschi. Il progetto è partito nel mese di ottobre 2006. Da quella data sino a giugno 2007 sono stati raccolti 130 questionari, 2 per ogni studente, la prima somministrata prima dell'intervento di counselling e la seconda alla fine del ciclo di colloqui.

Poiché la ricerca è ancora in uno stadio di evoluzione, ci siamo limitati a considerare una prospettiva di analisi delle schede per ogni singolo studente. Confrontando le due schede in tale prospettiva, abbiamo formulato una valutazione che evidenzia le principali differenze tra il pre-trattamento e il post-trattamento di counselling.

Riportiamo qui di seguito un esempio del risultato emergente dall'esame comparato dei profili.

Studente n. 1, femmina.

La studentessa alla seconda compilazione ottiene punteggi molto più alti alla scala Ach, bisogno di successo (60), rispetto alla prima somministrazione (33), risulta dunque essere maggiormente tenace, orientata ai propri scopi e determinata a far bene con l'obiettivo di conseguire un successo anche di rilevanza sociale. La acquisita tenacia è ulteriormente confermata dalla scala End, bisogno di perseverare nello sforzo, che da un punteggio di 40 passa ad un punteggio di 64 e mostra un accresciuto senso di dovere, un rifuggire dalla frivolezza rinunciando a ciò che non è essenziale. L'accresciuta tendenza ad evitare ciò che è nuovo e che potrebbe non essere utile ad uno scopo è confermato dal punteggio alla scala Cha, bisogno di cambiamento, passato da 51 a 37. I bassi punteggi a questa scala indicano appunto una ricerca di stabilità e continuità che si concretizza evitando situazioni poco chiare. Questo tipo di atteggiamento ha però una doppia valenza: quella positiva sta nella determinazione a raggiungere degli scopi evitando distrazioni e cose futili, quella negativa sta nel fatto che risultano, però, inibiti gli aspetti di vivacità, immaginazione, creatività e originalità. È infatti quello che si può evincere anche dalla scala A-2, alta originalità-alta intelligenza, che mostra una diminuzione di 11 punti nel punteggio tra prima e dopo il trattamento, ad indicare una personalità pratica e socievole, ma prevedibile e poco volitiva.

Coerentemente al profilo emergente si sono innalzati anche i punteggi alla scala S-cn, che misura l'autocontrollo. Alti punteggi a questa scala fanno inferire aspetti di sobrietà e rispetto per il dovere, ma poca spontaneità, che viene sacrificata a vantaggio di una accresciuta sensazione di controllo sulla dimensione pulsionale.

Dagli alti punteggi ottenuti, nella seconda compilazione, alla scala P-adj, adattamento personale, emerge che la studentessa ha migliorato il suo adattamento personale e, cioè, ha migliorato la sua capacità di amare e lavorare e si sente in grado di portare a compimento le attività iniziate. Sembrerebbe dunque che la studentessa abbia rinforzato il proprio Super-Io e affinato gli aspetti procedurali, per poter credere nel raggiungimento degli obiettivi, pur sacrificando la capacità creativa e l'originalità. Ha sacrificato l'esplorazione e la voglia di cambiamento per ottenere un maggior senso di stabilità e sicurezza.

### ESAME DEI PRIMI RISULTATI

I risultati della presente indagine sono stati esaminati valutando, anziché ogni singola scala dell'A.C.L., gli insiemi di più scale relativi a cinque ambiti o aree della identità personale dei 65 soggetti. L'accorpamento delle scale dell'A.C.L. in insiemi è stato effettuato al fine di una valutare, in modo articolato, le differenze riscontrate. Si riportano qui di seguito le cinque aree utilizzate:

a) *ambito cognitivo*, ovvero il tipo di pensiero e la mentalità dei soggetti esaminati, intendendo per "tipo di pensiero" la predominanza del pensiero convergente (logico-astratto) o divergente (immaginativo-creativo) e per "mentalità" la prevalenza di conformismo o progressismo;

b) *ambito della progettualità*, la disponibilità cioè a compiti o progetti da portare a termine in modo responsabile e maturo;

c) *ambito dell'assertività*, vale a dire la capacità di far fronte agli ostacoli nel raggiungimento dei propri obiettivi, superando in maniera equilibrata le inevitabili frustrazioni;

d) *ambito del livello di adattamento*, comprendente vari aspetti del Sé quali l'autoaccettazione, la congruenza o meno tra Io reale e Io ideale, la dipendenza e la stabilità emozionale;

e) *ambito del sociale*, ovvero la valutazione delle varie modalità di approccio ai rapporti interpersonali, quali la disponibilità alla vita di gruppo, il ruolo, dominante o subordinato, che si tende ad assumere, il tenere o meno conto del punto di vista degli altri, ecc.



Si è ritenuto opportuno indagare aree della personalità quali l'autostima, la resistenza allo stress, la capacità di perseguire con costanza i propri scopi, il livello di adattamento, la gestione del rapporto interpersonale, ecc. Più in generale, l'esplorazione dell'identità dello studente ha cercato di differenziare due livelli di analisi:

1) la verifica dell'esistenza di variazioni o differenze dipendenti dal trattamento di counselling;

2) la verifica della presenza di eventuali differenze in funzione del sesso di appartenenza, nei profili ottenuti dopo la conclusione del trattamento di counselling.

Ad un primo esame dei punteggi ottenuti dai 65 soggetti nel reattivo impiegato (A.C.L.), emergono, ai due livelli di analisi previsti i risultati qui di seguito riportati.

*1) Differenze o variazioni significative in funzione del trattamento di counselling*

1.a) Per quanto riguarda l'*ambito cognitivo*, ed in particolare il tipo di pensiero predominante, negli studenti universitari sono state evidenziate differenze significative nelle scale A3, A4, Cps, S.Cfd, S.Cn.

L'aumento dei punteggi alle scale A3 e A4 indica che gli studenti, a seguito del trattamento, risultano esser divenuti maggiormente abili intellettualmente, astuti e capaci di autocontrollo. Sono rispettosi delle regole e, per questo, capaci di pianificare un compito e portarlo a termine. Sembra che, dal punto di vista della personalità, un rafforzamento dell'Io implichi un sacrificio sul piano dell'originalità.

L'incremento dei punteggi in queste scale è correlato ai punteggi aumentati anche alla scala Cps, possesso di ampi interessi e abilità cognitive, che a sua volta significa esser più curiosi ed anche propensi ad affrontare i rischi. Di conseguenza, si potrebbe pensare ad una acquisita fiducia nei propri mezzi, come confermato dai valori della scala S-cfd, anch'essi aumentati rispetto alla prima somministrazione.

Notiamo invece un abbassamento dei punteggi alla scala S-Cn che indica un minor autocontrollo, una maggior impulsività e lo sviluppo di quel

narcisismo necessario a poter essere in maggior contatto con se stessi e con i propri bisogni.

1.b) Relativamente all'*ambito della progettualità*, le scale che hanno mostrato variazioni rilevanti tra le due somministrazioni sono state Ach, Dom, Crs, Aba, Iss, NP.

Dall'esame dei valori di queste scale possiamo evincere una maggiore disponibilità a porsi degli obiettivi a medio o lungo termine. Questi soggetti risultano aver acquisito la capacità di orientarsi verso obiettivi di successo e prestigio personale e, al tempo stesso, scarsamente significativi rispetto al raggiungimento di scopi affiliativi. Vale a dire che i loro bisogni principali sembrano essere quelli di promuovere se stessi ricercando gratificazioni personali; non sembra interessare loro, invece, l'essere in accordo con gli altri e riceverne gratificazioni. Tutto ciò segnala uno scarso bisogno di dare e ricevere consigli accompagnato dalla prevalenza della fiducia nelle proprie capacità e dal maggior risalto attribuito agli elementi narcisistici. Tentano in maniera più evidente di rispondere benevolmente a quelle che possono essere le richieste della società.

L'innalzamento dei punteggi in queste scale rivela un orientamento a migliorarsi in un clima affettivo protetto in cui la dipendenza (Aba) non assume il significato di ferita narcisistica ma di fattore di considerazione e di stima.

1.c) Per quanto riguarda l'*ambito dell'assertività* – la capacità di affrontare con equilibrio le responsabilità e le difficoltà, superando in maniera ottimale le inevitabili frustrazioni – si riscontra un generale incremento. Dopo il trattamento di counselling, infatti, risultano più capaci di impegnarsi nell'affrontare le responsabilità, hanno una maggior abilità nel perseguire con costanza i propri scopi, sembrano essere un po' più abili nell'organizzare con efficacia e sistematicità il proprio lavoro e nel raggiungere gli obiettivi; risultano meno influenzabili dalle frustrazioni derivanti dalle difficoltà incontrate nella realtà. Per alcuni tratti risultano essere più distraibili, ma allo stesso tempo attratti dalle nuove esperienze e quindi più curiosi (scale A, End, Ord).

1.d) Quanto al *livello di adattamento*, l'indicatore della capacità di auto-accettazione rivela delle ambivalenze, con diverse note di ansia.

Non si evidenziano incongruenze tra Io reale e Io ideale, ma i valori diminuiti in entrambe le dimensioni indicano un certo disagio nei confronti della propria condizione esistenziale.

L'instabilità emozionale conseguente, sembra correlata, inoltre, ad una intensa elaborazione interiore circa i propri problemi di autonomia e di svincolo da qualche forma di dipendenza. I bisogni di dipendenza sembrano chiaramente presenti anche se, allo stesso tempo, emerge una tendenza a rifiutarli. Questi soggetti, infatti, non accettano aiuto, protezione, guida esterne: vogliono realizzarsi in modo indipendente dagli altri e dimostrano di star lavorando per cercare di accettare ogni forma di autorità (scale Fav, Unfav, P.Adj, FC, AC).

1.e) Nell'*ambito del sociale*, l'esame comparato evidenzia un dato relativamente inaspettato, che merita ulteriore approfondimento: il trattamento sembra portare i giovani ad essere meno inclini alla vita di gruppo e scarsamente disponibili alle relazioni interpersonali, preferendo stare più con loro stessi che con gli altri (Nur, Aff, NP, CP).

Sul piano relazionale, si rivelano più cauti, guardinghi, ma anche meno autentici e cercano di gestire il rapporto in modo dominante, rifiutando un ruolo gregario e dipendente (S.Cfd, Crs, Dom, Agg). Se da un lato queste variazioni sono indicative di un'accresciuta riflessività e capacità di essere soli, da un altro lato possono indurre l'ipotesi che a generare maggiore ansia sia la dimensione relazionale, rispetto alla quale un moderato ritiro segnala una tendenza difensiva.

## *2) Differenze per sesso di appartenenza*

La comparazione tra il gruppo di studenti femmine e quello degli studenti maschi ha evidenziato numerose e significative differenze.

2.a) In *ambito cognitivo* sono presenti alcune differenze che denotano un maggiore potenziale di risorse sia convergenti sia divergenti nei maschi rispetto alle femmine.

Gli studenti, rispetto alle studentesse, infatti, ottengono punteggi più elevati, rispetto alle scale Cps, A1, Cha, A2, A4, P.Adj. Ciò all'interno comunque di più che sufficienti risorse sia logico-astratte sia immaginativo-creative in entrambi i gruppi. Per ciò che concerne la mentalità, pur essendo entrambi

i gruppi orientati verso nuove esperienze, sono ancora i maschi a presentare una significativa maggiore apertura nei confronti del nuovo e dei cambiamenti come si evince dalla scala Cps.

2.b) Nell'*ambito della progettualità* sono presenti numerose e significative differenze rispetto alle scale Ach, Dom, Aba, Iss, Mls, A, AC, A4, Mas, Aff, NP, Fav. Le ragazze, ottenendo punteggi nella media o poco al di sotto, mostrano di essere orientate più verso il successo e il prestigio personale che verso istanze affiliative. I ragazzi, invece, sembrano più demotivati, poco orientati alla promozione di se stessi.

2.c) Sul *piano dell'assertività* entrambi i gruppi presentano dei miglioramenti. Tuttavia, mentre nelle ragazze i miglioramenti sono più evidenti, nei ragazzi risultano meno rilevanti. In particolare, le ragazze, anche se influenzabili dalle inevitabili difficoltà che incontrano, mostrano di acquisire più facilmente la capacità di organizzare il proprio lavoro e di perseverare nel raggiungimento dei degli obiettivi; i ragazzi si presentano significativamente meno assertivi delle ragazze, decisamente ripiegati su se stessi e molto vulnerabili nei confronti delle difficoltà. Questa tendenza sembra persistere anche dopo il trattamento di counselling, come emerge dall'esame delle scale Ach, Dom, End, Ord, Mas.

2.d) Anche sul *piano del livello di adattamento* emergono differenze significative tra il gruppo dei ragazzi e quello delle ragazze (scale Suc, Crs, P.Adj, Fav, Unfav, AC, Iss, Aba). Queste ultime mostrano di possedere una buona capacità di accettare, sia pure con qualche riserva, se stesse e la situazione presente; non si evidenziano, inoltre, incongruenze tra Io reale e Io ideale nel confronto con la seconda somministrazione, quando tende ad annullarsi il conflitto tra spinte all'autonomia e bisogni di dipendenza. I maschi, al contrario, presentano una autoaccettazione ambivalente con prevalenza di toni negativi, insoddisfazioni e insofferenze per il presente. Ciò si traduce in una certa quota di ansia e di insicurezza. In particolare, risulta sempre viva la contrapposizione conflittuale tra i bisogni di dipendenza e di autonomia, con tendenza alla prevalenza dei secondi e parziale negazione dei primi. Quest'ultima contrapposizione dinamica tra esigenze contrastanti produce una evidente forte invasività emozionale con conseguente abbassamento

dell'autocontrollo. Si affaccia la possibilità di risolvere il conflitto con comportamenti reattivi piuttosto che attraverso l'elaborazione.

2.e) Anche l'esame dell'*area sociale* rivela differenze significative tra il gruppo dei ragazzi e quello delle ragazze (scale Agg, Crs, Aff, NP, Dom, Mas, Aba). Mentre le seconde sembrano essere tendenzialmente più riservate, non molto disponibili alla vita di gruppo, più pronte ad imporsi nelle relazioni interpersonali cercando di gestire a loro misura i rapporti sociali, i primi, pur condividendo con le ragazze la stessa tendenza ad essere più riservati e la preferenza più per lo stare con se stessi che con gli altri, rispetto alla prima somministrazione si rivelano più remissivi nelle relazioni interpersonali e sembrano preferire ruoli più subordinati, con sporadiche impennate di aggressività. Ciò potrebbe dipendere dalla irrisolta conflittualità e dall'ambivalenza che, nel processo di formazione dell'identità nei ragazzi, risultano ancora molto significativi rispetto all'analogo processo nelle ragazze.

## CONCLUSIONI

Le prime conclusioni che si possono trarre in questo stadio evolutivo della ricerca, sembrano legittimare l'ipotesi che il trattamento di counselling tende a promuovere alcuni cambiamenti orientati al miglioramento della qualità della vita del giovane. Tuttavia, come è stato evidenziato sopra, comincia a profilarsi una considerazione significativa e sorprendente: i miglioramenti ottenuti si poggiano prevalentemente su un processo implicito di rafforzamento dell'Io, piuttosto che di integrazione delle componenti pulsionali primarie. In questo senso le trasformazioni osservate potrebbero derivare da processi integrativi che, però, risulterebbero secondari e subordinati a meccanismi reattivi. I miglioramenti, valutati in base all'analisi di determinate variabili, potrebbero rappresentare più la manifestazione della capacità di "reagire" correttivamente (fare), che della capacità di "essere".

Tale processo, probabilmente, rivela lo sforzo di conferire al Sé maggiore stabilità emotiva e maggiore continuità operativa alle funzioni dell'Io. Questi aspetti possono anche esser letti nella prospettiva di una potenziata resistenza allo stress e all'ansia grazie ad un accresciuto controllo sulle situazioni,

sia interne sia esterne. Tutto ciò comporta, come effetto secondario, un sacrificio sul piano della spontaneità, della creatività e della originalità.

L'ipotesi che, a questo punto, si potrebbe formulare è che l'esiguo numero di sedute da cui è composto il trattamento di counselling, le relative restrizioni riguardanti il trattamento e l'interpretazione del transfert, implicino delle limitazioni nel senso della profondità del processo esplorativo e dell'ampiezza dei processi di elaborazione e integrazione.

In questo senso non deve sorprendere che i miglioramenti osservati si ottengano più facilmente con un irrigidimento del carattere (difese stabili), con una relativa rinuncia alla libido oggettuale ed un reinvestimento nella libido narcisistica. Quest'ultimo può esser letto sia come un parziale ritiro finalizzato ad evitare delusioni e ferite o come un ritiro riflessivo, indispensabile per pensare e ritrovare se stessi.

Il cambiamento, dunque, tende ad andare più verso la formazione di modificazioni reattivo che verso un processo trasformativo evolutivo. La relativa riduzione dell'interesse sociale probabilmente risponde al bisogno di rinforzare la percezione di sé e l'interesse per se stessi, privilegiando i momenti riflessivi.

Significative considerazioni possono esser svolte anche rispetto alle differenze di genere. In assonanza con quanto si sta commentando, tra il prima e il dopo del trattamento di counselling, si rivela un incremento nei valori di Ac (fanciullo sottomesso) associati ad incrementi di valore alla scala Fc (genitore protettivo).

Ci si chiede se non sia opportuno dirigere l'attenzione verso l'esplorazione dei ruoli svolti dalle strutture del "vero sé" e del "falso sé", concettualizzate da Winnicott, all'interno del processo di adattamento promosso dal counselling psicodinamico.

#### **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

- ADAMO S.M.G. (2001), "Impasse evolutivo e consultazione psicoanalitica", in M. Fiore (a cura di), *Studente università Servizio di Consultazione psicologica, Identità in fieri*, G. Laterza, Bari, pp. 151-162.

- ADAMO S.M.G., CHIODI A., DE FALCO R. & GIACOMETTI P. (2005), "Il centro di counselling per studenti universitari: uno spazio di accostamento emozionale alla disabilità «sommersa»", in M. Fiore (a cura di), *L'Assistenza psicologica nei processi della formazione universitaria*, G. Laterza, Bari, pp. 161-169.
- BELL E. (2005), "Lo sviluppo di un legame: attaccamento e separazione nel processo educativo", in M. Fiore (a cura di), *L'Assistenza psicologica nei processi della formazione universitaria*, op. cit., pp. 57-76.
- BOLELLI D. (1996), *Andare a tempo*, Borla, Roma.
- DI NUOVO S., LO VERSO G., DI BLASI M. & GIANNONE F. (a cura di) (1998), *Valutare le psicoterapie. La Ricerca italiana*, Angeli, Milano.
- FIGLIORE M. (2005), "Assistenza psicologica nell'Università tra continuità e cambiamento", in Id. (a cura di), *L'Assistenza psicologica nei processi della formazione universitaria*, op. cit., pp. 21-27.
- GIUSBERTI F. (2005), "Il Servizio di aiuto psicologico dell'Università di Bologna", in M. Fiore (a cura di), *L'Assistenza psicologica nei processi della formazione universitaria*, op. cit., pp. 79-87.
- GOUGH H.G., HEILBRUN JR. A.B. & FIORAVANTI M. (1980), *Manuale della versione italiana dell'Adjective Check List*, Organizzazioni Speciali, Firenze.
- PATI A.M. (2005), "Counselling in Università: l'incontro come ricerca di ritmi condivisibili", in M. Fiore (a cura di), *L'Assistenza psicologica nei processi della formazione universitaria*, op. cit., pp. 100-115.
- STELLA A. (2001), "Sviluppo e fantasmatica dello sviluppo: osservazioni sul disagio connesso alla destrutturazione della funzione paterna", in M. Fiore (a cura di), *Studente università Servizio di Consultazione psicologica, Identità in fieri*, op. cit., pp. 191-208.
- STELLA A. (2005), "Uso del controtransfert nella relazione del counselling psicodinamico e funzioni del "gruppo di supervisione", in M. Fiore (a cura di), *L'Assistenza psicologica nei processi della formazione universitaria*, op. cit., pp. 226-244.





## **I PROFESSIONISTI DEL PLACEMENT: INDAGINE ESPLORATIVA SULLE RAPPRESENTAZIONI DI ORIENTATORE, SELEZIONATORE E *HEAD HUNTER***

Giancarlo Tanucci, Valeria Piras, Francesca Palano,  
Mariangela Marchese, Elisa Cardellicchio

Dipartimento di Psicologia  
Università di Bari

### **ABSTRACT**

The counselor, the recruiter, and the *head hunter* are the three main professional *front office* characters in the *placement process*. The concept of the professional figure is strictly linked to that of competence, defined by Spencer and Spencer (1993), as “an intrinsic individual feature casually connected to an efficient or superior performance in a task or in a situation which is measured on the base of a specific criterion”. The aim of the research is to explore the representations of the competences of these three professional figures given by a group of *placement* experts and of undergraduates and degree students in work and organizational psychology. The results show interesting differences in the representations of placement professionals’ competences.

### **1. INTRODUZIONE TEORICA: PROFESSIONISTI DEL PLACEMENT: RUOLI, COMPETENZE ED AMBITI DI INTERVENTO**

Il *placement* è l’insieme delle politiche e delle attività che contribuiscono a garantire la connessione tra domanda e offerta di lavoro (Guion 1991). In questo ambito si collocano una serie di figure professionali e, fra queste, l’orientatore, il selezionatore e l’*head hunter* sono gli operatori di *front-office*, le cui attività sono state pianificate e rese possibili dall’intervento di quei decisori che, lavorando in *back-office*, vanno considerati come i veri e propri “registri del *placement*”: professionisti della programmazione, decisori dei si-

stemi educativi, imprenditori, datori di lavoro, rappresentanti degli ordini professionali, ecc.

L'orientamento professionale ha lo scopo di informare il soggetto interessato, attraverso l'applicazione di metodi scientifici, circa le sue qualità intrinseche, le sue attitudini e le sue possibilità di successo nelle attività per cui si richiedono attitudini di tal genere. L'orientatore è, quindi, una figura professionale che fornisce all'utente un supporto metodologico per la costruzione di un percorso autonomo di scelta professionale (Isfol 2003).

La selezione professionale ha invece lo scopo di stabilire se il soggetto che si propone di seguire una certa carriera, di dedicarsi ad un certo lavoro, è effettivamente in possesso delle caratteristiche occorrenti per esercitare quelle determinate attività. Il selezionatore rappresenta una figura professionale che svolge attività connesse all'acquisizione del fattore umano, contribuendo a costruire lo stock di risorse umane di cui necessita un'organizzazione (Callimeri 1957).

L'*head hunting* è un caso particolare di selezione quello in cui l'acquisizione del fattore umano è rivolta a *professional* di rilievo o manager, molto spesso già occupati, che siano in possesso dei requisiti richiesti per ricoprire la posizione ed interessati all'offerta. Questo consulente, operante per società di *executive search* o come lavoratore autonomo o libero professionista, assume la richiesta di personale da parte di un'azienda committente e ricerca risorse adatte alla domanda fatta (Aidp 2002).

Le tre figure professionali sono il luogo di sintesi tra domanda di lavoro e di competenze e l'offerta di lavoro e di competenze. Antonelli e Nosvelli (2000) affermano che il concetto di figura professionale è strettamente collegato con quello di competenze, e nello specifico con le competenze professionali.

La competenza professionale è una parte dell'ampio sistema delle competenze che gli individui sviluppano costantemente. I due elementi caratterizzanti sui quali si sviluppa il concetto di competenza professionale sono il suo essere prettamente correlato al contesto professionale nel quale si mette in pratica la performance ed il suo essere un processo in continua evoluzione, che l'individuo compie e che gli permette di attuare comportamenti profes-

sionali appropriati. Nella definizione di Spencer e Spencer, la competenza è “una caratteristica intrinseca individuale che è casualmente collegata ad una performance efficace o superiore in un mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito” (Spencer, Spencer 1993, p. 30). Secondo gli Autori, le caratteristiche individuali sono in grado di predire i risultati della performance nella mansione e sono ad essa collegati in modo casuale, con un modello di relazioni tra variabili che parte dalle caratteristiche personali, procede attraverso l’azione, per poi terminare con il risultato finale, costituito dal rendimento nel compito specifico.

In riferimento alle caratteristiche intrinseche, Spencer e Spencer (1993) descrivono cinque tipi di caratteristiche di competenza: le motivazioni, i tratti, le immagini di sé, la conoscenza di discipline o argomenti specifici e le *skill*. Gli Autori non considerano queste cinque caratteristiche sullo stesso livello e utilizzano la metafora dell’iceberg: le caratteristiche intrinseche si trovano a diversi livelli di profondità e disponibilità. Immaginando un iceberg, le conoscenze e le *skill* sono la parte emersa, tendono ad essere caratteristiche osservabili in modo diretto e relativamente superficiali. L’immagine di sé, i tratti e le motivazioni sono sommerse, custodite nell’intimo della personalità. Ciò significa che conoscenze e *skill*, parte emersa dell’iceberg, sono più facili da sviluppare. Le motivazioni e i tratti, la parte sommersa dell’iceberg, sono più difficili da sviluppare; fanno riferimento alla struttura di personalità e a tratti psicologici. Gli atteggiamenti, i valori e l’immagine di sé si collocano in una posizione intermedia: possono essere modificati dal training, dalla psicoterapia e da esperienze positive di sviluppo. Molte organizzazioni selezionano in base a caratteristiche “di superficie” (conoscenze e *skill*) partendo dal presupposto che le motivazioni e i tratti desiderati esistano già o possano essere instillati da un buon management. Invece, secondo tale modello teorico, è molto più efficace selezionare in base a caratteristiche “profonde” (tratti e motivazioni) ed insegnare conoscenze e *skill* necessarie per svolgere mansioni specifiche.

**Fig. 1: Il modello iceberg**

Sulla base di tale modello, Spencer e Spencer (1993) costruirono un dizionario delle competenze, costituito da sei aree: competenze di realizzazione e operative, competenze di assistenza e servizio, competenze d'influenza, competenze manageriali, competenze cognitive, competenze di efficacia personale. Per competenze di realizzazione e operative gli Autori intendono la predisposizione ad agire per eseguire compiti e, quindi, l'orientamento al risultato, l'attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza, ecc. Le competenze di assistenza e servizio si esprimono nel desiderio di aiutare o servire gli altri, cercando di comprendere le loro preoccupazioni, interessi e bisogni e provando a soddisfare questi bisogni. Le competenze d'influenza, invece, riflettono l'interesse personale ad avere un'influenza o un effetto sugli altri. Le competenze manageriali esprimono l'intenzione di avere specifici effetti, come sviluppare e trascinare gli altri o migliorare il lavoro di gruppo e la cooperazione. Le competenze cognitive sono una versione intellettuale delle competenze operative, si riferiscono all'intelligenza pratica o applicata, ossia una combinazione di abilità e motivazione, che si esplicita nella tendenza del soggetto ad usare la propria intelligenza nelle situazioni di lavoro. Le com-

petenze di efficacia personale, come l'autocontrollo e la fiducia in sé sono quelle caratteristiche che determinano l'efficacia della performance individuale anche in situazioni critiche e difficili.

## 2. OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

L'orientatore, il selezionatore e l'*head hunter* sono le principali figure di *front-office* nelle attività di *placement*. Obiettivo principale della ricerca è di esplorare la rappresentazione delle competenze professionali di queste tre figure in un campione di addetti ai lavori, ossia di soggetti legati al mondo del *placement*. L'utilità di tale ricerca risiede innanzitutto nella produzione di un riferimento di base per tutte le attività che ruotano attorno al posizionamento lavorativo di queste tre figure professionali: progettazione dei percorsi formativi per orientatori, selezionatori ed *head hunter*, attività e orientamento di selezione per tali profili, ecc. Un'ulteriore finalità che l'indagine si propone è di verificare anche come differenti tipologie di soggetti possano avere rappresentazioni differenti delle caratteristiche delle tre figure professionali.

Le rappresentazioni dell'orientatore, del selezionatore e dell'*head hunter* sono state indagate attraverso un questionario strutturato auto-somministrato. Il questionario si componeva di tre parti: la prima parte mirava ad indagare le caratteristiche socio-anagrafiche del rispondente e la conoscenza delle tre figure professionali. Tale sezione terminava con una definizione delle tre figure professionali, inserita per evitare che i soggetti rispondessero facendo riferimento a figure professionali diverse da quelle oggetto d'indagine. Nella seconda parte del questionario si chiedeva ai rispondenti quale curriculum formativo dovesse avere ciascuna professionalità. La terza parte del questionario esplorava la rappresentazione delle competenze professionali dell'orientatore, del selezionatore e dell'*head hunter*.

Le rappresentazioni delle competenze professionali sono state rilevate attraverso una scala di competenze costruita ad hoc. Ai rispondenti era richiesto di valutare ogni competenza elencata con una scala di giudizio di tipo Likert a cinque punti, da 1 (per niente importante) a 5 (molto importante), attribuendo così più o meno importanza a ciascuna competenza rispetto alle tre figure professionali in esame. Le competenze elencate sono state recuperate

da diverse fonti, in particolare dal modello delle competenze di Spencer e Spencer (1993), da uno studio dell'Isfol (2003) sulle competenze nell'orientamento, da uno studio di McCarthy sulle competenze degli orientatori (2003) e da uno studio dell'AIDP (2002) sulla selezione del personale.

Per questa ricerca è stata prevista un'ampiezza campionaria pari a 200 soggetti, di cui 100 sono soggetti laureandi e neo-laureati in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni. Gli altri 100 soggetti sono gli esperti del settore del *placement*, e quindi: orientatori, selezionatori, *head hunter*, formatori, psicologi, responsabili risorse umane, operatori di agenzie interinali, imprenditori, datori di lavoro. Si è optato per un campionamento ad hoc per quota. Si sono fissate quote pari al 50% per gli studenti e al 50% per gli esperti. Del campione totale, quindi, un 25% sono studenti laureandi in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, un altro 25% è costituito da neo-laureati dello stesso corso di laurea; il restante 50% si suddivide tra le professioni che rappresentano la categoria degli esperti, nello specifico: 9,5% psicologi del lavoro, 9% head hunter, 8% selezionatori, 4% orientatori, 3% responsabili delle risorse umane, 3% dirigenti, 2,5% imprenditori, ed il restante 11% fa parte di altre categorie di soggetti: formatori, operatori di agenzie interinali, operatori di centri per l'impiego, esperti di consulenza aziendale, valutatori del potenziale, consulenti del lavoro, amministratori delegati, direttori del personale.

I partecipanti alla ricerca possedevano un'età compresa tra i 20 ed i 70 anni. La maggior parte aveva un'età tra i 20 e i 30 anni (66,5%), il 20% di essi si posizionava nella fascia d'età 31-40 anni, il 6% in quella 41-50 ed il 3,5% aveva tra 51 e 60 anni. Prevalgono i soggetti di genere femminile (76%). Riguardo alla formazione, la maggior parte del campione (51,5%) è laureata, la seconda percentuale più alta è quella dei diplomati (23,5%). Il 16% del campione ha frequentato un master, il 6% del campione ha svolto una specializzazione post-laurea ed il 2% un dottorato di ricerca.

### 3. RISULTATI

La maggioranza dei partecipanti alla ricerca conosceva le figure dell'orientatore (76,5%) e del selezionatore (81,5%); meno conosciuta risul-

tava, invece, la figura professionale dell'*head hunter*, sconosciuta al 55,5% dei rispondenti. Lavoro, studio ed esperienza diretta sono le occasioni in cui la maggior parte dei soggetti ha avuto modo di conoscere le tre professionalità.

Per quanto riguarda la formazione che dovrebbero conseguire le tre figure professionali, la maggior parte dei soggetti rispondenti è concorde nel sostenere che il livello d'istruzione adeguato sia la laurea o il master.

Per le figure professionali dell'orientatore, del selezionatore e dell'*head hunter* sono state indagate anche le competenze professionali.

#### 4. LE COMPETENZE PROFESSIONALI DELL'ORIENTATORE

Per la figura professionale dell'orientatore è stata esplorata la struttura latente delle competenze professionali e sono stati individuate tre dimensioni (tabella 1). Il primo fattore è stato denominato "competenze di efficacia personale", in quanto caratterizzato da un insieme di competenze che riflettono la maturità di una persona di fronte agli altri e al lavoro. Il secondo fattore è stato chiamato "competenze tecniche/cognitive", perché identificativo di quelle competenze che rappresentano una versione intellettuale delle competenze operative. Il terzo fattore è stato denominato "competenze relazionali", in quanto include competenze che riguardano il rapporto tra il professionista e l'utente. La varianza totale spiegata dalle tre dimensioni individuate è del 38%.

**Tab. 1: Competenze dell'orientatore**

<b>Orientatore</b>	<b>Dimensioni</b>		
<b>Item</b>	<b>Competenze di efficacia personale <math>\alpha = .84</math></b>	<b>Competenze tecniche/cognitive <math>\alpha = .69</math></b>	<b>Competenze relazionali <math>\alpha = .60</math></b>
integrità professionale e personale	,728	-,089	,120
grande capacità comunicativa	,694	-,120	,063

fiducia in sé	,676	-,090	,016
Autocontrollo	,634	,045	-,081
Responsabilità individuale, professionale e sociale	,631	-,009	,076
conoscenza di teorie, metodi, strumenti	,581	,148	,109
capacità di problem-setting e problem-solving	,570	,255	,023
Flessibilità	,564	,010	,054
orientamento al risultato	,520	,090	-,046
capacità di lavoro di gruppo con altri professionisti	,516	,299	-,174
comportamento etico e condotta professionale	,512	,067	,166
consapevolezza dei propri limiti	,466	,286	,248
pensiero analitico	,445	,120	,179
assoluta riservatezza e puntuale discrezione	,423	,236	,229
sviluppare un clima di collaborazione nell'organizzazione	,126	,628	-,075
competenze informatiche e telematiche	,026	,595	-,112
conoscere i modelli di gestione delle risorse umane	,335	,586	,097
conoscere l'azienda, l'organizzazione, il business e i ruoli	,152	,553	,361
coordinare gruppi e riunioni, gestire conflitti, negoziare	,183	,552	-,254



competenze giuridiche, amministrative ed economiche	-,038	,533	-,081
rilevare caratteristiche e tendenze del mercato	-,091	,480	,149
padronanza delle più diverse banche dati	-,086	,474	,429
comprendere l'adattabilità del candidato	,089	-,060	,708
stabilire un feeling col candidato	,150	,018	,677
accrescere la motivazione del candidato ideale	-,080	-,106	,597
empatia e ascolto attivo	,377	-,052	,449
pensiero concettuale	,367	,138	,417

## 5. LE COMPETENZE PROFESSIONALI DEL SELEZIONATORE

L'esplorazione della struttura latente delle competenze professionali del selezionatore ha permesso di individuare tre dimensioni (tabella 2). I fattori individuati fanno riferimento a tre delle competenze indicate nel dizionario formulato da Spencer e Spencer (1993): "competenze di efficacia personale", "competenze di assistenza e servizio", "competenze tecniche/cognitive". La varianza totale spiegata della struttura latente delle competenze del selezionatore è del 36%.

**Tab. 2: Competenze del selezionatore**

<b>Selezionatore</b>	<b>Dimensioni</b>		
<b>Item</b>	<b>Competenze di efficacia personale <math>\alpha = .79</math></b>	<b>Competenze di assistenza e di servizio <math>\alpha = .74</math></b>	<b>Competenze tecniche/cognitive <math>\alpha = .65</math></b>
capacità di problem-setting e problem-solving	,645	,046	,247

responsabilità individuale, professionale e sociale	,617	,014	,016
integrità professionale e personale	,614	,124	,017
grande capacità comunicativa	,579	,294	-,123
autocontrollo	,538	-,090	,211
comportamento etico e condotta professionale	,537	,089	,174
fiducia in sé	,535	-,024	-,045
Empatia e ascolto attivo	,519	,374	-,238
consapevolezza dei propri limiti	,514	-,101	,204
Flessibilità	,512	,402	-,068
assoluta riservatezza e puntuale discrezione	,511	,058	,291
coordinare gruppi e riunioni, gestire conflitti, negoziare	-,066	,740	,071
gestire processi di apprendimento	-,090	,691	-,020
ascoltare e comunicare con singoli e gruppi	,098	,644	-,086
leggere e trattare la complessità culturale e soggettiva	-,047	,606	,223
sensibilità interpersonale e interculturale	,471	,503	-,080
sviluppare un clima di collaborazione nell'organizzazione	,171	,469	,238
definire obiettivi e procedure di intervento	,102	,443	,405

creare un buon network di conoscenze personali e professionali	,084	,403	,156
conoscere i modelli di gestione delle risorse umane	,344	,059	,593
padronanza delle più diverse banche dati	,112	,188	,519
conoscenza di teorie, metodi, strumenti	,414	-,095	,508
competenze informatiche e telematiche	-,136	-,118	,492
orientamento al risultato	,296	,103	,483
competenze giuridiche, amministrative ed economiche	-,085	,164	,464
conoscere l'azienda, l'organizzazione, il business e i ruoli	,158	,101	,438
assertività e uso del potere formale	-,074	,077	,438
Pensiero analitico	,344	-,160	,409

## 6. LE COMPETENZE PROFESSIONALI DELL'HEAD HUNTER

Indagata la struttura latente delle competenze professionali dell'*head hunter*, sono stati individuati tre fattori (tabella 3). Il primo fattore è stato denominato "competenze di efficacia personale" e comprende caratteristiche come la consapevolezza dei propri limiti e l'integrità professionale. La seconda dimensione è stata denominata "competenze di assistenza e servizio", perché caratterizzata da competenze legate al desiderio di aiutare e soddisfare gli altri. Il terzo fattore è stato denominato "competenze relazionali", in quanto include competenze che riguardano il rapporto tra il professionista e l'utente. La varianza totale spiegata dalla soluzione fattoriale è del 41%.

**Tab. 3: Competenze dell'*head hunter***

Head hunter	Dimensioni		
Item	Competenze di efficacia personale $\alpha = .77$	Competenze di assistenza e servizio $\alpha = .78$	Competenze relazionali $\alpha = .73$
consapevolezza dei propri limiti	,705	-,005	,116
integrità professionale e personale	,676	,400	-,237
capacità di lavoro di gruppo con altri professionisti	,657	,157	-,071
responsabilità individuale, professionale e sociale	,656	,077	,100
conoscere i modelli di gestione delle risorse umane	,531	,075	,310
assoluta riservatezza e puntuale discrezione	,500	,008	,267
conoscenza di teorie, metodi, strumenti	,469	-,092	,303
capacità di problem-setting e problem-solving	,436	,184	,397
pensiero analitico	,421	-,008	,233
ascoltare e comunicare con singoli e gruppi	,002	,726	,017
coordinare gruppi e riunioni, gestire conflitti, negoziare	-,058	,710	,114
sensibilità interpersonale e interculturale	,171	,674	-,113
empatia e ascolto attivo	,156	,618	,235
leggere e trattare la complessità culturale e soggettiva	-,056	,618	,109
Gestire processi di apprendimento	,069	,606	-,115

Comportamento etico e condotta professionale	,488	,508	-,338
Grande capacità comunicativa	,100	,445	,290
accrescere la motivazione del candidato ideale	,004	,019	,703
stabilire un feeling col candidato	-,098	,121	,608
comprendere l'adattabilità del candidato	,125	-,006	,585
conoscenza del processo di sviluppo professionale nella vita	,449	,056	,529
padronanza delle più diverse banche dati	,238	-,099	,518
creare un buon network di conoscenze personali e professionali	,160	,152	,488
leadership e capacità di convincimento	,123	,069	,482
orientamento al risultato	,352	-,120	,436

## 7. LA RAPPRESENTAZIONE DELL'ORIENTATORE, SELEZIONATORE, HEAD HUNTER

Dopo avere esplorato la struttura latente delle variabili indagate, si è voluto verificare se i rispondenti aventi ruoli professionali differenti avessero anche una diversa rappresentazione dell'orientatore, del selezionatore e dell'*head hunter*. Si sono confrontate, a questo fine, le medie delle risposte dei soggetti suddivisi in base alla loro professione.

Per quanto riguarda la figura professionale dell'orientatore, si è riscontrata una differenza significativa tra i diversi gruppi professionali di rispondenti per quanto riguarda l'importanza percepita delle competenze di efficacia personale ( $F(9,199)=3,709$ ,  $p<0,05$ ). In particolare, risulta che gli operatori di *front-office* oggetto della presente ricerca (orientatori, selezionatori ed *head hunter*) ed i neo-laureati in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazio-

ni attribuiscono maggiore importanza a questo gruppo di competenze riferite all'orientatore. Minore importanza a queste competenze è attribuita dai dirigenti, e ancora meno dai responsabili delle risorse umane.

**Tab. 4: Differenze tra gruppi professionali nella dimensione "competenze di efficacia personale" dell'orientatore**

Gruppi	N	Media	Dev. Stand.
Studente	50	-0,0717	0,8707
Psicologo	19	0,0366	0,8200
Selezionatore	16	0,2797 (a)	0,9881
Dirigente	6	-0,8249 (b)	0,7052
Responsabile R.U.	6	-1,8229 (c)	1,7087
Altro	22	0,0173	0,8390
Laureato	50	0,1836 (a)	0,8978
Orientatore	8	0,3667 (a)	0,5041
Head hunter	18	0,2021 (a)	1,3189
Imprenditore	5	-0,3675	0,8105

Si è trovato un effetto significativo della variabile professione dei rispondenti anche sulle competenze relazionali riferite alla figura professionale dell'orientatore ( $F(9,199)=3,315, p<0,05$ ).

**Tab. 5: Differenze tra gruppi professionali nella dimensione "Competenze relazionali" dell'orientatore**

Gruppi	N	Media	Dev. Stand.
Studente	50	0,1003 (a)	1,1236
Psicologo	19	0,0131(a)	0,8803
Selezionatore	16	0,1585(a)	0,5108
Dirigente	6	-0,2399	1,0823
Responsabile R.U.	6	-0,8838 (b)	0,3135
Altro	22	0,1570(a)	0,8517
Laureato	50	0,2623(a)	0,7653
Orientatore	8	-0,2503	1,2681
Head hunter	18	-0,9479 (b)	1,3019
Imprenditore	5	0,2857(a)	0,6881

Come è possibile osservare in tabella 5, le medie delle risposte di imprenditori, laureati, selezionatori, studenti, psicologi e appartenenti alla categoria “altro” sono le più alte, quelle cioè che attribuiscono maggiore importanza a questo gruppo di competenze riferite all’orientatore. Responsabili delle risorse umane ed *head hunter*, invece, hanno medie più basse, attribuiscono cioè meno importanza a questo gruppo di competenze.

Per quanto riguarda, invece, la figura professionale del selezionatore, si ha un effetto significativo della variabile professione dei soggetti rispondenti su tutte e tre le dimensioni latenti della scala delle competenze professionali. Nello specifico, si è trovato un effetto significativo della variabile professione dei rispondenti sulla percezione di importanza delle competenze di efficacia personale riferite alla figura professionale del selezionatore ( $F(9,199) = 3,155$ ,  $p < 0,05$ ). Le medie delle risposte degli *head hunter* sono quelle che indicano attribuire maggiore importanza a questo gruppo di competenze, minore è l’importanza attribuita dai dirigenti, ancora minore è l’importanza attribuita a queste competenze dai responsabili delle risorse umane.

**Tab. 6: Differenze tra gruppi professionali nella dimensione “competenze di efficacia personale” del selezionatore**

Gruppi	N	Media	Dev. Stand.
Studente	50	-0,2079	1,0285
Psicologo	19	0,1428	1,0530
Selezionatore	16	0,3553	1,0619
Dirigente	6	-0,5771 (b)	0,5779
Responsabile RR.U.	6	-1,4984 (c)	1,7395
Altro	22	0,2674	0,6661
Laureato	50	0,1481	0,9497
Orientatore	8	0,1767	0,8055
Head hunter	18	0,4422 (a)	0,7087
Imprenditore	5	-0,3096	0,5018

Si riscontra, inoltre, un effetto significativo della variabile professione dei rispondenti sulla percezione di importanza delle competenze di assistenza e

servizio riferite alla figura professionale del selezionatore ( $F(9,199)=2,228, p<0,05$ ). Le risposte degli imprenditori, dirigenti e appartenenti alla categoria “altro” sono quelle con medie più alte, quelle cioè che attribuiscono maggiore importanza a questo gruppo di competenze. Le medie delle risposte di orientatori e responsabili delle risorse umane, sono invece quelle più basse, ad indicare che i soggetti che ricoprono questa professione attribuiscono minore importanza alle competenze di assistenza e servizio del selezionatore.

**Tab. 7: Differenze tra gruppi professionali nella dimensione “competenze di assistenza e servizio” del selezionatore**

Gruppi	N	Media	Dev. Stand.
Studente	50	-0,3005	1,1300
Psicologo	19	0,0866	0,7682
Selezionatore	16	0,1597	0,8827
Dirigente	6	0,4705 (a)	1,1845
Responsabile R.U.	6	-0,6379 (b)	0,9637
Altro	22	0,3779 (a)	0,9559
Laureato	50	0,1993	1,0141
Orientatore	8	-0,5980 (b)	1,0031
Head hunter	18	-0,2296	0,5315
Imprenditore	5	0,4935	0,6608

Anche nella dimensione “competenze tecniche/cognitive” riferite alla figura professionale del selezionatore le diverse categorie professionali di rispondenti mostrano differenze significative ( $F(9,199)=2,633, p<0,05$ ).

Le medie delle risposte dei dirigenti, dei selezionatori e degli orientatori sono le più alte, indicano che questi tre gruppi di rispondenti danno maggiore importanza a queste competenze. Le medie delle risposte dei responsabili delle risorse umane, invece, sono le più basse, perché sono quelli che attribuiscono minore importanza a questo gruppo di competenze.



**Tab. 8: Differenze tra gruppi professionali nella dimensione “competenze tecniche/cognitive” del selezionatore**

<b>Gruppi</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Dev. Stand.</b>
Studente	50	0,0785	1,2019
Psicologo	19	0,1869	0,9955
Selezionatore	16	0,4646 (a)	0,7862
Dirigente	6	0,4798 (a)	0,8805
Responsabile R.U.	6	-1,0201 (b)	1,2214
Altro	22	0,0314	0,6777
Laureato	50	-0,0216	0,9684
Orientatore	8	0,3156 (a)	0,7388
Head hunter	18	-0,7037	0,6666
Imprenditore	5	-0,2282	0,4231

Per la figura professionale dell'*head hunter*, si è riscontrato un effetto significativo della variabile professione dei soggetti rispondenti su tutte e tre le dimensioni riferite alle competenze di questa figura professionale.

Si è riscontrato un effetto significativo della variabile professione dei rispondenti sulla percezione d'importanza delle competenze di efficacia personale riferite alla figura professionale dell'*head hunter* ( $F(9,199) = 3,827$ ,  $p < 0,05$ ). La media delle risposte degli orientatori è la più alta, indica cioè che questi soggetti attribuiscono maggiore importanza alle competenze di efficacia personale riferite all'*head hunter*. Minore importanza a queste competenze è attribuita dai dirigenti, e ancora meno dai responsabili delle risorse umane.

**Tab. 9: Differenze tra gruppi professionali nella dimensione “competenze di efficacia personale” dell'*head hunter***

<b>Gruppi</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Dev. Stand.</b>
Studente	50	0,0329	0,9481
Psicologo	19	0,3574	0,7404
Selezionatore	16	0,2543	0,9835

Dirigente	6	-0,7344 (b)	1,0258
Responsabile R.U.	6	-1,7522 (c)	1,4478
Altro	22	0,0216	0,7909
Laureato	50	-0,1036	1,1196
Orientatore	8	0,6295 (a)	0,7447
Head hunter	18	0,2230	0,5414
Imprenditore	5	-0,3867	0,4615

Si è osservata una differenza significativa tra i gruppi professionali anche nella percezione d'importanza delle competenze di assistenza e servizio riferite alla figura professionale dell'*head hunter* ( $F(9,199)=3,057, p<0,05$ ). La media delle risposte dei dirigenti, indica che questi ultimi attribuiscono maggiore importanza, rispetto agli altri rispondenti, a questo gruppo di competenze. Minore importanza, invece, alle competenze di assistenza e servizio è attribuita dagli orientatori.

**Tab. 10: Differenze tra gruppi professionali nella dimensione “competenze di assistenza e servizio” dell'*head hunter***

<b>Gruppi</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Dev. Stand.</b>
Studente	50	-0,2281	1,0358
Psicologo	19	0,1909	0,4950
Selezionatore	16	-0,2640	0,9483
Dirigente	6	0,7795 (a)	0,6359
Responsabile R.U.	6	-0,7966	1,0689
Altro	22	0,3125	0,9967
Laureato	50	0,0559	1,0378
Orientatore	8	-0,9031 (b)	1,2826
Head hunter	18	0,3491	0,7558
Imprenditore	5	0,6751	0,4294

Differenze significative sono state riscontrate anche per le competenze relazionali dell'*head hunter* ( $F(9,199)=3,391, p<0,05$ ). In questo caso, la media più alta è dei selezionatori, i quali, attribuiscono maggiore importanza alle

competenze relazionali dell'*head hunter*. I responsabili delle risorse umane hanno media più bassa, attribuiscono cioè minore importanza a questo gruppo di competenze.

**Tab. 11: Differenze tra gruppi professionali nella dimensione “competenze relazionali” dell'*head hunter***

<b>Gruppi</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Dev. Stand.</b>
Studente	50	-0,3329	1,0619
Psicologo	19	-0,1255	0,8921
Selezionatore	16	0,7204 (a)	0,9242
Dirigente	6	0,4158	1,0237
Responsabile R.U.	6	-0,8010 (b)	1,4727
Altro	22	0,4868	0,8150
Laureato	50	-0,1660	0,9029
Orientatore	8	0,1244	1,3216
Head hunter	18	0,2731	0,6139
Imprenditore	5	0,2989	0,3291

## 8. CONCLUSIONI

La presente ricerca ha evidenziato l'esistenza di rappresentazioni dell'orientatore, del selezionatore e dell'*head hunter* non uniformi e condivise, ma differenziate in base al ruolo professionale ricoperto. In particolare, dai dati emerge che alcune professionalità sottostimano sistematicamente l'importanza delle competenze delle tre figure studiate, altre tendono a mantenersi su punteggi medi, altre ancora ad evidenziare la rilevanza di quasi tutte le dimensioni rilevate per l'espletamento dell'attività professionale.

Tra i risultati interessanti della presente ricerca si può notare che i responsabili delle risorse umane sono quelli che più volte hanno dato risposte con medie più basse, attribuendo cioè minore importanza alle competenze delle tre professionalità in esame, rispetto alle altre categorie professionali rispondenti. I rispondenti con ruolo di dirigente, invece, in più casi sono stati tra i gruppi professionali che hanno attribuito maggiore importanza alle caratteristiche delle figure professionali indagate. Tale risultato, insieme all'os-

servazione de titoli di studio dei rispondenti e della realtà aziendale italiana lascia ipotizzare quanto segue. Innanzitutto, la professione del dirigente ha a che fare con il placement, quello che sulla carta non è tra i compiti ufficiali. Soprattutto nella realtà meridionale italiana, i dirigenti svolgono le funzioni che sono di altre professioni. In secondo luogo, i responsabili delle risorse umane, probabilmente, nella maggior parte dei casi essi non si occupano della gestione del capitale umano presente nel posto di lavoro; molto più spesso, essi si occupano di gestione economica o amministrativa del personale, non svolgendo pertanto attività tipiche del placement. Questa interpretazione è suffragata dai dati che indicano che la maggior parte dei soggetti rispondenti, che sono responsabili delle risorse umane, hanno una formazione prettamente economica o giuridica.

Gli studenti, ossia i futuri professionisti del *placement* tendono ad attribuire punteggi medi di importanza alle diverse caratteristiche delle figure professionali studiate e attribuiscono maggiore importanza soltanto ad alcune delle caratteristiche dell'orientatore, probabilmente la figura più nota. Ciò lascia ipotizzare una scarsa conoscenza della realtà professionale ed una profonda incertezza su quali siano le peculiarità richieste a questi futuri professionisti dal mercato del lavoro.

Un dato interessante è che la categoria professionale degli *head hunter* non ha mai attribuito particolare importanza a competenze e caratteristiche distintive della propria professione. Diverso è per orientatori e per selezionatori. I primi hanno ritenuto molto importanti le competenze di efficacia personale per la loro professione. I selezionatori, invece, hanno ritenuto molto importante per la loro professione, il possesso di competenze tecniche/cognitive. Da questi risultati si può desumere che nei gruppi professionali del selezionatore e dell'orientatore vi sia una maggiore consapevolezza delle proprie peculiarità professionali rispetto alla categoria degli *head hunter*.

La ricerca apre interessanti spunti di approfondimento. Rivela, innanzitutto, la necessità di indagare in maniera più approfondita le rappresentazioni che non solo i professionisti del settore, ma anche la società in genere ha delle figure professionali studiate. La ricerca mette anche in evidenza, infatti, una realtà importante: la disomogeneità della rappresentazione dell'orienta-

tore, del selezionatore e dell'*head hunter*, che, in questo ambito, è emersa dai professionisti del settore, ma che probabilmente riguarda la società in maniera più generale. Tale disomogeneità, probabilmente, riflette, da una parte, la reale coesistenza di pratiche orientative e di selezione molto differenti tra loro, e che quindi richiedono caratteristiche differenti e dall'altra una rappresentazione confusa o poco chiara di quali siano in sostanza le prerogative di ciascuna professionalità.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AIDP, MARTONE A. (a cura di) (2002), *Le selezione del personale. Nuovi strumenti*, Angelo Guerini e Associati, Milano.
- ANTONELLI G., NOSVELLI M. (2000), "Costruzione di una mappa orientativa al servizio delle politiche locali del lavoro", *Risorsa uomo. Rivista di psicologia del lavoro e dell'organizzazione*, 7(1/2).
- CALIMERI M. (1957), *Le tecniche di selezionare del personale*, Franco Angeli, Milano.
- ERCOLANI A.P., ARENI S. & LEONE L. (2001), *Statistica per la psicologia*, Il Mulino, Bologna.
- GUION R.M. (1991), "Personnel assessment, selection and placement", in M.D. Dunette, L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologists press, Palo Alto, CA.
- ISFOL (2003), *I professionisti dell'orientamento. Informazioni, produzioni di conoscenza e modelli culturali*, Franco Angeli, Milano.
- ISFOL (2006), *L'esperto in selezione e valutazione del personale*. [www.isfol.it/orientaioline](http://www.isfol.it/orientaioline).
- MCCARTHY J. (2002), "Competenze, formazione e qualifiche degli operatori di orientamento", *Magellano. Rivista per l'orientamento*, 3.
- SPENCER L.M., SPENCER S.M. (1993), *Competence at work. Models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York, N.Y.
- SPENCER L.M., SPENCER S.M. (2003), *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, Milano.



## **GLI ADOLESCENTI E LA SCUOLA: INDICATORI DI RISCHIO E DI BENESSERE**

Grazia Terrone

Dipartimento di Scienze Umane. Territorio, beni culturali,  
civiltà letteraria, formazione  
Università di Foggia

### **ABSTRACT**

Theoretical background: A transactional and multidisciplinary approach offers a key to understanding the change to adolescence and the transitory impairments as well as the developmental risk.

Objective: To perform a screening of a sample of secondary school students (aged 14-19) pointing out gender, age, socio-economic status differences, and comparing parents', adolescents' and teachers' assessments.

Method: An empirical and cross-informant method has been used to evaluate the adolescents' adaptation comparing students and teachers descriptions.

Critical discussion and results: There are gender and age differences with respect to the adolescents' behavioural and emotional functioning. There are slight correlations between the two informants' descriptions related to the different focus of the informants. Otherwise the confluence on transgression underlines the influence of such a problem on the adolescent-adult relationship; this confluence is linked to the difficulty in negotiating developmental aspects regarding the youngsters' propensity to independence and their need for self-assertion aimed to shape a new self-image and to experience new skills.

### **1. INTRODUZIONE**

L'adolescenza costituisce un'area di transizione tra l'infanzia e l'età adulta particolarmente feconda per lo studio e la ricerca, in quanto offre agli specialisti della psicologia e della psicopatologia dello sviluppo l'opportunità di monitorare le linee evolutive, di registrare il cambiamento e le modalità di adattamento. Inoltre l'approfondimento della varietà delle risposte individua-

li ai conflitti evolutivi permette di mettere in luce eventuali vulnerabilità o problemi emotivi e comportamentali, transitori, variabili e legati al passaggio evolutivo o, invece, se si evidenziano indicatori di rischio come veri e propri segnali di esordio psicopatologico.

L'adolescenza, periodo di vistosi cambiamenti, coinvolge il giovane in un adattamento progressivo alle trasformazioni fisiche, ai mutamenti nella sfera cognitiva, ai processi emotivi di distacco e di separazione dai legami familiari per avviarlo verso una socialità più ampia e complessa. I suoi compiti di sviluppo prevedono, inoltre, l'elaborazione dell'identità personale, compresa l'identità di genere e l'avvio di relazioni nell'ambito della sessualità e dell'intimità. L'incalzare della spinta evolutiva sollecita l'adolescente ad aprirsi verso un universo di valori e progetti per il futuro e a definire mete e vocazioni personali. Tali obiettivi personali, che possono essere individuati mediante l'ausilio della crescente capacità introspettiva e di riflessione, sono ora maggiormente ricercati, sia in base alle proprie competenze ed abilità, sia in relazione alle aspettative esterne e alle occasioni e possibilità offerte dal contesto ambientale.

Come mette in evidenza Erikson (1974), ogni passaggio evolutivo comporta una "crisi", resa necessaria dai tempi di adattamento alle nuove sfide evolutive, coinvolgendo i giovani in una riorganizzazione dell'identità personale che si costruisce all'interno di dimensioni differenziate: l'esplorazione di nuove vie, l'assunzione dell'impegno e il senso della responsabilità (Ammaniti 2002). Nel corso di questi numerosi cambiamenti si registra, inoltre, una riorganizzazione dei diversi sistemi motivazionali – regolazione psichica delle richieste fisiologiche, attaccamento/affiliazione, esplorazione/assertività, avversività, sessualità –, che si avviano verso una diversificazione più complessa nella loro gerarchia, una articolata compresenza e gradi di intensità variabile delle dimensioni motivazionali di volta in volta attivate.

Le caratteristiche peculiari di questo passaggio evolutivo stimolano a studiare in modo sempre più approfondito ed ampio l'adolescenza, considerando le sue diverse e molteplici traiettorie e i contesti di sviluppo (famiglia, scuola, pari, altri ambienti sociali). Occorre, infatti, tener presente che, a differenza di altre fasi del ciclo di vita, in adolescenza può emergere un intreccio



cio di risposte adattive e disadattive in uno stesso individuo; inoltre non è sempre facile differenziare le normali risposte di assestamento ai radicali e talora “critici” cambiamenti evolutivi dalle manifestazioni prodotte da un rischio psicopatologico, in quanto non infrequentemente si evidenzia una continuità fenomenologica fra le manifestazioni psicopatologiche e le reazioni emotive e i comportamentali “normali” (Marcelli, Braconnier 1983). L’attenzione del clinico deve, pertanto, focalizzarsi sulla individuazione dei predittori di rischio opportunamente differenziati dalle transitorie distorsioni emotive e comportamentali che si registrano nel corso dell’adolescenza “normale”.

Le riflessioni che vi proponiamo prendono l’avvio dai risultati di una indagine empirica condotta su un campione di studenti di scuola superiore secondaria.

La scuola rappresenta indubbiamente un territorio particolarmente indicato per riflettere sulle relazioni che si sviluppano al suo interno tra l’adolescente e gli insegnanti e tra l’adolescente e le diverse componenti istituzionali, per comprendere i reciproci processi di influenzamento. La comprensione dell’adattamento in adolescenza e del percorso delle linee evolutive deve tener presente che, nello sviluppo, sono in gioco complesse e numerose variabili, riferibili al soggetto e agli stimoli che provengono dall’ambiente di cura e di sviluppo. Pertanto se i fattori individuali, come le vulnerabilità del singolo individuo, possono mettere a repentaglio la traiettoria di sviluppo, i fattori ambientali possono funzionare da elementi di compensazione, riorientando l’evoluzione in senso più positivo. Se, al contrario, una condizione di vulnerabilità individuale si incontra con un ambiente in cui sono presenti fattori di rischio che intralciano l’andamento evolutivo, ne risulta una sommatoria di fattori negativo che creano i presupposti per un disadattamento. Occorre valutare che i fattori di rischio presenti nell’ambiente possono essere contrastati se il soggetto in crescita è dotato di una capacità di resilience sufficientemente robusta da fronteggiare gli effetti negativi. Eventuali fattori di rischio possono essere compensati da un ambiente diverso dalla famiglia, in grado di garantire un positivo scambio comunicativo, di offri-

re un adeguato riconoscimento di sé e il sostegno che non si sono potuti realizzare nell'ambiente di accadimento primario.

Come suggeriscono Sameroff ed Emde (1991, p. 17) “le relazioni sociali ottimali promuovono la salute, funzionando da “cuscinetto” contro l’insorgenza dei vari tipi di disturbi conosciuti e ostacolano la recidiva dei principali disturbi mentali”. Viceversa, se le relazioni non garantiscono un benessere e non offrono un sostegno, l’ambiente può diventare fonte di stress e creare i presupposti per l’esordio di un disturbo, favorire il mantenimento di una difficoltà o la sua trasformazione in un disadattamento più stabile.

La scuola, il cui articolato progetto educativo comprende l’accrescimento di competenze e la promozione di abilità socio-affettive, ha anche la finalità di creare un ambiente in cui una coerente e stabile rete di relazioni fornisca ai giovani il contenimento di pulsioni, affetti, desideri, intenzioni che essi stanno più o meno faticosamente cercando di far proprio, e favorisca la creazione di condizioni ed opportunità per una progettualità futura, in cui l’auto-realizzazione e l’individuazione traducono il cammino evolutivo della esplorazione nel mondo esterno alla famiglia e dell’affermazione della propria identità.

In questo contributo di ricerca vengono commentati i risultati emersi da uno *screening* psicologico, effettuato mediante uno strumento di valutazione specifico per l’adolescenza: il Questionario Youth Self-Report (YSR), somministrato ad una popolazione di adolescenti di età compresa tra 14-19 anni, e uno specifico per l’insegnante: il Questionario Teacher’s Report-Form 5/18 (TRF) di Thomas Achenbach.

Tali strumenti ci permettono di rilevare il disagio psicologico del ragazzo, in particolare ci forniscono informazioni sull’iter e sul rendimento scolastico, sulla socialità, sul benessere, sulle preoccupazioni; e sulle aree adattive comportamentali ed emotive.

## **2. OBIETTIVO**

Questo lavoro si proponeva di verificare due ipotesi:

1. effettuare una valutazione dimensionale delle aree di competenze (attività, socialità, performance scolastica) e di funzionamento emotivo-comportamentale nel campione di adolescenti esaminato;

2. analizzare gli effetti del genere, dell'età e dello status socio-economico sul funzionamento emotivo-comportamentale degli adolescenti valutati.

### **3. STRUMENTI**

In questa ricerca è stata applicata la versione italiana del Questionario Youth Self-Report (YSR), e del Questionario Teacher's Report-Form 5/18 (TRF) di Thomas Achenbach, curata da A. Frigerio. I questionari sono costituiti da due cluster di scale che raccolgono informazioni su aree del funzionamento e dell'adattamento emotivo-comportamentale dei giovani: le scale delle competenze e le scale dei problemi. Le prime forniscono informazioni sulle attività che svolge il ragazzo, sulla sua socialità e sulla performance scolastica. La valutazione offre un quadro complessivo rispetto al modo in cui un adolescente è capace di organizzare le attività, si sente coinvolto in amicizie significative, è inserito in gruppi di amici, si sente parte attiva della attività scolastica. Mentre le scale dei problemi si suddividono in scale che descrivono quadri sindromici:

- scale sindromiche internalizzanti, comprendono sindromi quali Ritiro, Problemi somatici, Ansia/depressione;
- scale sindromiche esternalizzanti, esplorano le aree del Comportamento deviante e del Comportamento aggressivo.

### **4. RISULTATI**

Per indagare se e come la variabile indipendente genere e la variabile indipendente Status Socio-economico incide sulle variabili dipendenti relative alle aree del funzionamento adattivo misurate dalle Scale del Questionario (Scale delle competenze, Scale dei problemi) è stato usato il modello di analisi dei dati Analisi della Varianza Multivariata (MANOVA). Le analisi hanno riguardato i punteggi globali delle Scale e gli indicatori specifici dei cluster delle scale.

L'analisi multivariata ha posto in evidenza differenze statisticamente significative tra maschie e femmine per la variabile indipendente Genere (Lambda di Wilk=0.833; gdl=3,430;  $p<0.05$ ). In particolare, sono emerse differenze significative rispetto alle variabili dipendenti Competenze generali ( $F=5.86$ ;  $p<0.05$ ), Internalizzazione dei problemi ( $F=58.70$ ;  $p<0.05$ ), ed Esternalizzazione dei problemi ( $F=6.83$ ;  $p<0.05$ ). La variabile dello Status socio-economico non ha mostrato effetti significativi. Ciò indica che lo status socio-economico non incide in modo diretto sulle scale esaminate.

Nelle autodrescrizioni relative alle Scale delle competenze, i ragazzi si percepiscono più abili sul piano delle competenze generali, più attivi, maggiormente coinvolti in relazioni e in attività di tipo sociale e riportano un maggior successo scolastico. Per quanto riguarda le autodescrizioni relative alle Scale dei problemi, le ragazze hanno ottenuto punteggi medi più alti dei loro coetanei maschi nelle Scale internalizzanti (Ritiro, Somatizzazione, Ansia/depressione) e punteggi più bassi nelle Scale esternalizzanti, in particolare Comportamento deviante. Lo stesso andamento dei risultati è stato ottenuto dalla somministrazione del questionario alle insegnanti.

## 5. DISCUSSIONE

La rilevazione di più alti punteggi medi delle ragazze nelle Scale Internalizzanti converge con i risultati emersi in altre ricerche (Crijnen, Achenbach & Verhulst 1997; Frigerio, Montiroso 2002) ed indica come le adolescenti tendano ad essere più centrate sul loro mondo interno e come emergano vissuti emotivi e preoccupazioni relative al corpo e all'immagine corporea. Le trasformazioni somatiche, tipiche di questa fase evolutiva, con le ansie che fanno emergere sono espresse in modo diretto dalle ragazze che, diversamente dai loro coetanei maschi, sono più focalizzate sui vissuti interni, tendono ad adottare comportamenti di ritiro e di isolamento e trasferiscono più spesso le loro difficoltà sul piano somatico.

Dalla ricerca è emerso, inoltre, che i ragazzi hanno riportato punteggi medi più elevati nelle Scale Esternalizzanti rilevando la loro tendenza ad esprimersi tramite comportamenti oppositivi e trasgressivi, correlate a violazioni delle regole e svalutazione dell'autorità. Anche questo risultato è in li-

nea con i dati della letteratura scientifica (Crijnen, Achenbach & Verhulst 1999). Ciò suggerisce una riflessione relativamente all'eventualità che tali comportamenti possano segnalare un rischio psicosociale di disadattamento, oppure se possano rientrare nella gamma delle disarmonie transitorie evolutive, tipiche di questa fase evolutiva. Come viene a volte rilevato, vissuti interni di natura depressiva possono essere, in adolescenza, tradotti in comportamenti agiti ed espressi in maniera impulsiva ed improvvisa (Marcelli, Braconnier 1983). È stato osservato che, in adolescenza l'opporci e il contraddire le regole dell'autorità, lo sfidare il mondo degli adulti e l'ambiente sociale ha il significato di mettere alla prova l'affermazione di sé in un percorso di costruzione della propria identità (Ammaniti 2002; Jeammet 1992).

Questo tipo di valutazione consente di cogliere un continuum tra normalità e patologia che in adolescenza assume una valenza specifica per la difficoltà di differenziare risposte disadattive transitorie, che devono essere sempre considerate in una prospettiva evolutiva, da quelle propriamente patologiche. Le manifestazioni e gli aspetti della vita di un adolescente sono complessi, data la necessità di tenere conto e di valutare "la molteplicità delle condotte devianti, la loro labilità, i caratteri sfumati del quadro nosografico abituale, il ruolo non trascurabile della famiglia e dell'ambiente sociale" (Marcelli, Braconnier 1983, p. 55).

Inoltre, la sintomatologia ansiosa, emersa da questa indagine, i dubbi, le oscillazioni dell'umore correlate con la transizione, rispecchiata da parte delle insegnanti nelle ragazze, possono trovare accoglienza nel setting dell'ascolto realizzato in molte scuole con l'apertura dei Centri d'Informazione e Consulenza. Invece, i giovani ragazzi, rappresentati dagli insegnanti come "aggressivi", non riconoscono di avere difficoltà sul versante emotivo e non attivano alcuna richiesta; pertanto gli interventi più efficaci per i comportamenti aggressivi sembrano essere quelli fondati su azioni multimodali orientate alle diverse componenti del contesto di sviluppo (famiglia, insegnanti, giovani).

Pur considerando la fluidità e la dinamicità dei processi di sviluppo, vogliamo sottolineare, a conclusione del nostro contributo, che la ricerca presentata è stata stimolata da numerosi studi empirici sugli indicatori predittivi

di rischio i adolescenza, che suggeriscono l'importanza di monitorare la dimensione evolutiva, tramite la raccolta di dati sempre più ricchi ed articolati. L'adolescenza costituisce un periodo di intensa maturazione con i suoi specifici cambiamenti corporei, cognitivi, affettivi, ma rappresenta anche una fase critica dello sviluppo, in quanto vulnerabilità rivelatasi nell'infanzia possono intensificarsi con l'affacciarsi di compiti evolutivi nuovi ed estremamente complessi, che comportano il distacco dalle figure parentali e la costruzione dell'identità adulta.

La scuola è, insieme con la famiglia, il contesto elettivo di promozione dello sviluppo psicologico, cognitivo, affettivo e sociale ed è il territorio entro il quale le regole sociali e i rapporti con l'istituzione vengono progressivamente compresi, sfidati, interiorizzati, negoziati. Le modalità di rapportarsi con l'istituzione scolastica "fissano" un orientamento verso l'autorità e le componenti dell'universo istituzionale che è basato sulle rappresentazioni positive o negative, elaborate nei contesti di sviluppo e successivamente trasferite nella esperienza quotidiana dei rapporti sociali.

Un approfondimento del mondo interno degli adolescenti e delle loro espressioni comportamentali può fornire l'opportunità per comprendere i mutui legami tra gli individui in età evolutiva e l'istituzione scolastica e il modo in cui gli allievi possono essere aiutati, nel loro sviluppo, dal funzionamento positivo della scuola.

#### **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

- AMMANITI M. (2002), *Manuale di Psicopatologia dell'adolescenza*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- CRIJNEN A.A.M., ACHENBACH T.M. & VERHULST, F. (1997), "Comparisons of problems reported by parents of children in twelve cultures: total problems, Externalizing, and Internalizing", *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 36: 1269-1277.
- CRIJNEN A.A.M., ACHENBACH T.M. & VERHULST F. (1999), "Problema Reported by Parents of Children in Multiple Cultures: The Child Behavior Checklist Syndrome Constructs", *American Journal of Psychiatry*, 156: 569-574.

- ERIKSON E.H. (1974), *Gioventù e crisi d'identità*, tr. it., Armando, Roma.
- FRIGERIO A., MONTIROSSO R. (2002), "La valutazione su base empirica dei problemi emotivo-comportamentali in età evolutiva", *Infanzia e Adolescenza*, 1: 38-48.
- JEAMMET P. (1992), "La violenza in adolescenza", in P. Jeammet, *Psicopatologia dell'adolescenza*, Borla, Roma, pp. 155-166.
- MARCELLI D., BRACONNIER A. (1983), *Psicopatologia dell'adolescente*, Masson, Milano.
- SAMEROFF A.J., EMDE R. (1991), "I primi disturbi relazionali", in A.J. Sameroff, R. Emde, *I disturbi delle relazioni nella prima infanzia*, Bollati Boringhieri, Torino, pp. 15-26.





## **L'ANALISI DEI TRATTI LATENTI: UN'APPLICAZIONE ALLA MISURAZIONE DELLE FLASHBULB MEMORIES**

Edvige Zatton, Antonietta Curci, Tiziana Lanciano,

Dipartimento di Psicologia  
Università di Bari

### **ABSTRACT**

Latent trait analysis (LTA) is a measurement model for dimensional latent variables (Batholomew, Steele, Moustaki & Galbrait 2002), which assumes that one or more latent dimensional variables underlie a set of observed indicators. In the present study, LTA was applied to Flashbulb Memory (FBM) data (Brown, Kulik 1977) to set up a measurement model of the construct. FBMs have been defined as vivid, detailed and long-lasting memories for attributes of the reception context of public, unexpected and emotionally relevant news (Brown, Kulik 1977). Recollections of the September 11<sup>th</sup> terrorist attacks were submitted to a LTA, applied on two subsamples of participants, US and non-US citizens. To assess FBM, indicators of memory consistency for the canonical categories of the reception context (Brown, Kulik 1977) were used, as measures of correspondence between two recollections over time. Results revealed that FBM can be appropriately modelled through a one-dimensional LTA model for both subsamples, thus suggesting the dimensional nature of the underlying construct.

### **1. LA MISURA DI UN COSTRUTTO LATENTE**

La misurazione in psicologia costituisce un problema poiché focus della indagine e della ricerca sono spesso i costrutti che non possono essere direttamente misurati a causa del loro carattere prettamente teorico (intelligenza, memoria, ecc.) e che vengono definiti variabili latenti (Corbetta 2002).

È in seno alla psicometria che nasce il concetto di costrutto latente. L'idea di fondo è che i costrutti possano essere studiati indirettamente attraverso gli indicatori, ovvero gruppi di variabili specifiche legate da un rappor-

to di dipendenza al più generale costruito. Il concetto si sviluppa a partire dagli studi di Spearman (1904) sull'analisi fattoriale. L'analisi fattoriale si basa sull'assunto che se delle variabili manifeste continue correlano tra di loro, questa associazione è dovuta alla presenza di una variabile latente, anch'essa continua. Attualmente esistono altri modelli che costituiscono una alternativa all'analisi fattoriale, in quanto si applicano quando il set di variabili osservate è costituito da item dicotomici o politomici (con più di due categorie di risposta possibili, ordinate o meno): si tratta dell'analisi dei *tratti latenti* e dell'analisi delle classi latenti. La scelta di un modello piuttosto che un altro è legata solo alle ipotesi sulla natura del costruito latente.

## 2. L'ANALISI DEI TRATTI LATENTI

L'analisi dei tratti latenti (LTM) si sviluppa in psicomетria come tecnica applicata alla misurazione dei tratti di personalità e deve a questo la sua denominazione (Bartholomew et al. 2002). Più in generale oggi, quando si parla di tratti, ci si riferisce a variabili latenti che una persona può possedere in misura più o meno rilevante, quindi, ad un livello teorico, si ritiene che i tratti siano variabili continue o "metriche" (Stevens 1947), misurabili almeno a livello di scala ad intervalli.

L'analisi LTM nasce come analisi multivariata basata sull'assunto di *unidimensionalità*: è sufficiente un solo costruito latente, continuo e normalmente distribuito, per spiegare le variazioni degli item categoriali di uno strumento (Heinen 1996).

A differenza dell'analisi fattoriale, che si basa sul modello matematico della regressione lineare, l'analisi LTM si basa su un modello matematico di tipo stocastico, probabilistico (Heinen 1996; Bartholomew et al. 2002). In particolare, viene ipotizzata una relazione di probabilità condizionata tra variabile latente e variabile osservata (la risposta all'item), che viene modellata con funzioni logistiche di risposta (Bartholomew et al. 2002).

La probabilità condizionale che lega il tratto all'item è espressa come  $P(x_{ij}|\theta_i)$  e significa che la probabilità che la persona  $j$  scelga la categoria di risposta  $i$  all'item  $x$  è condizionata, ovvero dipende, dal livello con il quale la persona stessa ( $j$ ) possiede il tratto  $\theta$ . D'altra parte questa probabilità dipende

anche da alcune caratteristiche dell'item che vengono inserite nel modello logistico sotto forma di parametri: il parametro di difficoltà  $b$ , che esprime il livello di tratto (es. intelligenza) che è necessario possedere per avere un 50% di probabilità di rispondere con modalità  $i$  (es.: correttamente) all'item  $x$ . Il parametro di discriminazione  $a$ , che rappresenta la sua capacità di cogliere anche variazioni minime del tratto (ovvero di discriminare tra persone che hanno livelli di tratto piuttosto simili), il parametro di pseudo-chance  $c$ , che esprime il livello dell'effetto di desiderabilità sociale che può influenzare chi risponde. Esistono, dunque, modelli logistici ad uno due, tre (o più) parametri per modellare la probabilità condizionale di risposta all'item. D'altra parte questi modelli possono distinguersi a loro volta in modelli per item dicotomici o per item politomici (ordinali o nominali).

### 3. APPLICAZIONE DELL'ANALISI LTM AL COSTRUTTO DI *FLASHBULB MEMORY*

Brown e Kulik (1977) sono stati i primi ad usare la definizione *flashbulb memories* (FBM) per indicare ricordi vividi, dettagliati e persistenti del contesto di apprendimento di un evento pubblico, inaspettato e di grande impatto emotivo. Le persone sarebbero in grado di ricordare dettagli del contesto di apprendimento in quanto alla base di tali ricordi ci sarebbe un meccanismo di codifica speciale differente dai meccanismi sottostanti i ricordi ordinari. Eventi che possono provocare questi ricordi sono pubblici, inaspettati e di grande rilevanza personale e sociale (Finkenauer, Gisle & Luminet 1997).

Il ricordo *flashbulb* è un costrutto latente e pertanto la sua rilevazione deve avvenire attraverso l'uso di indicatori e di modelli di misura adeguati a coglierne la struttura. Gli indicatori del costrutto sono individuati nelle caratteristiche del contesto di apprendimento della notizia definite categorie canoniche (Brown, Kulik 1977). Diversi studiosi (Brown, Kulik 1977; Bohannon 1988, Neisser, Harsch 1992; Conway et al. 1994) concordano nel ritenere che le categorie canoniche siano: il momento in cui si è appresa la notizia dell'evento, il luogo in cui ci si trovava, la fonte di informazione, gli altri presenti e l'attività in corso.

Pochi studi hanno indagato la natura delle FBM ricercando gli strumenti di misura adeguati. Finora sono stati utilizzati diversi approcci alla misura del costrutto di FBM, ma soprattutto quelli che partivano dall'assunto che il costrutto fosse dimensionale. Dapprima sono stati considerati sufficienti degli indici derivanti dalla somma degli elementi del contesto di apprendimento che le persone sono in grado di rievocare (Bohannon 1988; Brown, Kulik 1977; Christianson 1989; Pillemer 1984). Successivamente Wright e coll. (Wright, Gaskell & O'Muicheartaigh 1998) hanno applicato l'analisi LTM alla misurazione del costrutto. D'altra parte Conway (1995) ha definito le FBM come dei *core*, dei nuclei densi d'informazione la cui attivazione implica un recupero immediato di tutte le informazioni in esse presenti. Secondo Conway (1995), il ricordo *flashbulb* si differenzerebbe dal ricordo autobiografico ordinario per la struttura fortemente integrata idoneo ad essere colto da un modello di misura categoriale, poiché parte dall'assunto csecondo cui la variabile latente sottesa ad un set di indicatori è discreta (McCutcheon 1987).

Uno studio (Curci 2005) ha applicato alle categorie canoniche delle FBM tre modelli di misura che si differenziano per gli assunti sulla natura del costrutto: l'analisi fattoriale confermativa e l'analisi LTM che partono dall'assunto che il costrutto sotteso sia continuo, l'analisi delle classi latenti che parte dall'assunto che esso sia di natura tipologica. Dalle analisi emerge che un modello per classi latenti si adatta bene ai dati sul ricordo *flashbulb*, confermando l'ipotesi di Conway (1995) secondo la quale le FBM sarebbero una classe di ricordi particolarmente integrati. Tuttavia queste analisi sono state condotte sui dati raccolti poco dopo l'evento sconcertante, mentre sarebbe interessante prendere in considerazione una misura della persistenza del ricordo nel tempo. Infine, altri ricercatori (Er 2003; Nachson, Zelig 2003), non trovando evidenze empiriche della specialità del processo di codifica di questi ricordi, hanno messo in dubbio anche la loro speciale natura categoriale (Conway 1995).

#### 4. IPOTESI E OBIETTIVI DELLA RICERCA

Obiettivo della ricerca è fornire un contributo empirico allo studio della misura del costrutto delle FBM. In particolare, si intende verificare l'ipotesi secondo la quale le FBM si presentano come costrutti di natura continua piuttosto che come informazioni altamente integrate dalla struttura a cluster (Conway 1995).

È stato applicato, quindi, un modello di analisi LTM a dati relativi al ricordo *flashbulb* per l'attentato terroristico dell'11 settembre 2001 al World Trade Center di New York ed al Pentagono. Relativamente all'evento scelto, si ritiene che possa aver prodotto un ricordo *flashbulb* a causa della sua imprevedibilità e del suo alto impatto emotivo (Luminet et al. 2004; Curci, Luminet 2006). Se il modello ad un tratto latente fosse applicabile ai dati e desse vita ad un tratto configurabile come ricordo *flashbulb*, l'ipotesi categoriale di Conway (1995) dovrebbe essere considerata con maggiore cautela.

Come indicatori del costrutto di FBM sono state utilizzate le categorie canoniche (Brown, Kulik 1977): l'ora esatta, il luogo, l'attività in corso, la fonte e le altre persone presenti (Brown, Kulik 1977; Bohannon 1988; Neisser, Harsch 1992). In particolare, si è ritenuto opportuno utilizzare per ciascuna categoria canonica misure categoriali di coerenza del ricordo date dal confronto delle risposte fornite da ciascuna persona in due tempi. Sono stati distinti tre livelli di coerenza possibili: totale, parziale, nessuna coerenza.

Ulteriore obiettivo della ricerca è quello di verificare che i risultati su un sottocampione di statunitensi (USA) e non statunitensi (non-USA) possano essere comparabili. In generale ci si aspetta che gli USA siano stati maggiormente interessati dall'evento e che con maggiore probabilità rispetto agli europei abbiano formato un ricordo definibile come *flashbulb*. Di conseguenza ci si aspetta che se il modello LTM si adatta ai dati, esso presenti un miglior fit nel sottocampione degli USA.

#### 5. METODO

##### 5.1. DISEGNO

La ricerca ha coinvolto cittadini USA e non-USA che sono stati intervistati sul ricordo del contesto di apprendimento della notizia dell'attentato

dell'11 settembre 2001, in due momenti differenti. Lo studio si basa su un disegno 2 (USA vs non-USA) x 2 (tempo 1 vs tempo: 21gg. in media, DS = 10 vs. 524 gg. in media, DS = 10,2).

## 5.2. IL CAMPIONE

Il campione è costituito dai 985 partecipanti suddivisi in USA ( $n = 120$ ) e non-USA: francofoni ( $n = 125$ ), italiani ( $n = 40$ ), giapponesi ( $n = 147$ ), rumeni ( $n = 422$ ), olandesi ( $n = 131$ ). L'età media dei partecipanti è di 30 anni ( $DS = 13,9$ ) e le donne sono in numero superiore rispetto agli uomini (70% del campione totale). I partecipanti sono studenti universitari, personale della Università e conoscenti degli operatori che hanno raccolto i dati. Nelle analisi dei dati, i partecipanti non-USA sono stati trattati come un gruppo unico.

## 5.3. MISURE

Il questionario utilizzato si articola in diverse sezioni (Luminet e coll. 2004; Curci, Luminet 2006). In questa sede viene descritta solo la sezione relativa al ricordo *flashbulb* che riguarda le categorie canoniche e precisamente: (a) il momento della giornata in cui è avvenuto l'evento, (b) il luogo in cui si trovavano i rispondenti nel momento in cui hanno appreso la notizia (nazione, città, provincia, luogo esatto, ad es.: in cucina, per strada), (c) fonte d'informazione (TV, radio, altre persone), (d) altre persone presenti, (e) attività che stavano svolgendo al momento in cui si è appresa la notizia. Per la coerenza del ricordo sono state confrontate le risposte fornite dai partecipanti per le stesse domande al tempo 1 e 2. Se le risposte agli item (a), (b), (c), (d) ed (e) erano identiche nelle due fasi di somministrazione, veniva assegnato un punteggio pari a 2 (ad es.: ore 9:00 nei due tempi), per risposte parzialmente coerenti il punteggio assegnato era 1 (ad es.: ore 9:00 al tempo 1 e prima mattina al tempo 2), mentre, per risposte totalmente incoerenti o mancanti in una delle somministrazioni, il punteggio assegnato era 0.

## 5.4. PROCEDURA

Gli studenti hanno compilato il test in modo collettivo, mentre il personale di facoltà e i conoscenti dei collaboratori hanno compilato il questionario

individualmente. In entrambi i casi, i partecipanti compilavano la versione carta-e-matita del questionario. Parte del campione degli USA ( $n = 111$ ) ha compilato il questionario nella versione on-line.

Coloro che avevano dato la propria disponibilità ad essere contattati per e-mail nella seconda fase della somministrazione ricevevano una lettera e compilavano il test nella versione on-line; gli altri compilavano la versione cartacea che era stata loro spedita.

## **6. RISULTATI**

### **6.1. ANALISI DESCRITTIVE**

Le analisi delle frequenze sul campione totale consentono di rilevare le percentuali dei partecipanti che hanno presentato livelli di coerenza totale e parziale delle risposte tra i due tempi di somministrazione.

Dalla figura 1 si può osservare che la maggior parte dei partecipanti ha mostrato livelli di coerenza totale del ricordo *flashbulb*. In particolare, emerge che l'attributo del contesto meglio ricordato è la fonte d'informazione (67,7%), seguito dalle altre persone presenti (58,7%), dal luogo (56,1%) e dall'ora (44%).

### **6.2. IL MODELLO DI MISURA DEL RICORDO FLASHBULB**

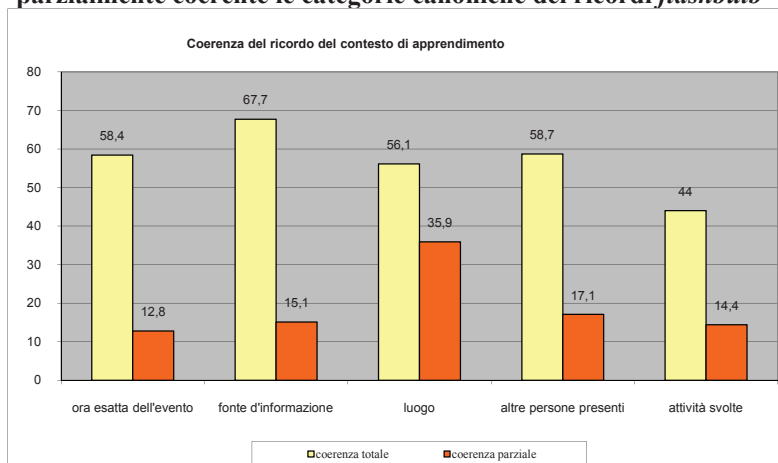
Nella presente ricerca è stata utilizzata l'analisi LTM (LTM; Rost, Langheine 1997; Bartholomew et al. 2002). Il programma GENLAT (Moustaki, 2001) ha reso possibile la stima di un modello LTM ad un solo tratto per le variabili relative al ricordo *flashbulb*.

Il modello LTM si applica ad item categoriali, sia ordinali (Samejima 1969) che nominali (Bock 1972). Il punto di partenza è una matrice di contingenza delle frequenze, che riassume le associazioni tra gli item (Bartholomew, Knott 1999). L'assunto di base è che le associazioni tra gli item siano determinate dalla presenza di una variabile latente spuria, di carattere continuo e con una distribuzione normale.

In questo caso è stato implementato il modello nominale di Bock (1972) per item categoriali nominali. Esso è stato utilizzato nell'ipotesi che le cate-

gorie di coerenza (totale, parziale, assenza di coerenza) siano nominali, non ordinate.

**Fig. 1: Percentuali dei partecipanti che hanno rievocato in modo totalmente o parzialmente coerente le categorie canoniche dei ricordi *flashbulb***



In generale, il modello LTM stima le probabilità che legano il costrutto e ciascun indicatore. In particolare, il modello nominale (Bock 1972) stima la probabilità che lega al tratto ciascuna singola categoria di risposta dell'item. Per far questo viene stimata la probabilità che una persona risponda con una categoria di risposta piuttosto che un'altra, dato il suo livello sul tratto (si veda la seguente formula:

$$P(x_{ij} | \theta_j) = \frac{\exp(a_{ix} \cdot \theta_j + c_{ix})}{1 + \exp(a_{ih} \cdot \theta_j + c_{ih})}$$

Essa rappresenta il modello matematico alla base del modello nominale (Bock 1972): il modello stima la probabilità che la persona  $j$  risponda con la categoria  $x$  piuttosto che con un'altra categoria di risposta  $h$ , definita categoria di riferimento (Bartholomew et al. 2002), ovvero una categoria che fun-



gerà da termine di confronto. La probabilità di rispondere con categoria  $x$  all'item  $i$  è una funzione del livello di abilità della persona  $j(\theta_j)$ , del parametro di discriminazione  $a$  e di un terzo parametro, il parametro  $c$ . Per quanto riguarda i parametri di discriminazione il modello prevede che ciascuna categoria di risposta di un item possa avere un potere di discriminazione differente, pertanto ogni categoria avrà un parametro diverso ( $a_{ix}$ ). Il parametro  $c$  è una funzione del parametro di difficoltà e di quello di discriminazione.

Come misura di goodness-of-fit del modello ai dati è stato utilizzato il chi-quadrato di Pearson. Attraverso la minimizzazione della funzione del chi-quadrato è possibile stimare i parametri del modello LTM ed avere una misura del livello di adattamento del modello ai dati (Bartholomew et al. 2002). Tuttavia, nei dati della presente ricerca, frequenze piuttosto basse nella matrice di contingenza (inferiori a 5) hanno reso instabili le stime dei parametri del modello, richiedendo l'uso dell'indice del chi-quadrato per i residui dei marginali (Bartholomew et al. 2002). Si tratta di indici del chi-quadrato che si ottengono per approssimazione alle frequenze di comparsa delle singole coppie di item (matrici di contingenza bivariate). La procedura individua tanti indici quante sono le possibili coppie di item. Solitamente questi indici vengono considerati come statistiche del chi-quadrato con un grado di libertà, per le quali un valore superiore a 4 è indice di una discrepanza significativa al 5% tra frequenze osservate e frequenze attese. Molti chi-quadrato per i residui dei marginali significativi indicano un cattivo fit del modello non è in grado di spiegare in modo attendibile queste associazioni (Bartholomew et al. 2002).

### **6. 3. L'APPLICAZIONE DEL MODELLO LTM AI SOTTOCAMPIONI**

La tabella 1 mostra il grado di adattamento del modello LTM nominale ad un tratto ai dati relativi ai due sottocampioni.

Per entrambi i sottocampioni i chi-quadrato per i residui dei marginali sono in gran parte non significativi (si veda Tab.1), segno che il modello LTM nominale ad un tratto risulta essere adeguato ad entrambi. Un'analisi delle stime dei parametri del modello consentirà di rilevare eventuali differenze nei due sottocampioni.

**Tab. 1: Indici di goodness-of-fit per i residui dei marginali del modello LTM nominale ad un tratto, applicato ai dati reattivi al sottocampione degli USA e dei non USA**

Indici di goodness-of-fit	LTM ad un tratto USA	LTM ad un tratto non USA
Misure del chi-quadrato	Non applicabile	Non applicabile
Altri indici	Circa il 100% dei residui dei marginali $< 4$	Il 100% dei residui dei marginali $< 4$

Dalla tabella 2 risulta evidente che i parametri di difficoltà delle due categorie di coerenza, diverse dalla categoria di riferimento (Bartholomew et al. 2002), hanno valori ordinati in modo crescente per entrambi i sottocampioni. I parametri di difficoltà, dunque, suddividono il continuum del tratto in tre intervalli ordinati. Il parametro di difficoltà della categoria di coerenza parziale, infatti, costituisce il livello minimo di tratto che una persona deve possedere per avere maggiore probabilità di rispondere con coerenza parziale nel tempo; per un livello di tratto inferiore è maggiore la probabilità che la persona risponda manifestando incoerenza del ricordo. Un discorso simile varrà per la categoria di coerenza totale, ovvero per un livello di tratto inferiore è maggiore la probabilità che la persona risponda con un livello di coerenza parziale. Tuttavia, le stime dei parametri del campione degli USA sono piuttosto instabili perché presentano livelli elevati di errore standard della stima, e questo li rende difficilmente confrontabili con i parametri del sottocampione dei non USA.

I parametri di discriminazione riportati nella tabella 2 sono standardizzati e possono essere interpretati come indici di associazione della categoria di risposta al tratto. Dall'analisi dei parametri di discriminazione emerge che, in entrambi i campioni, all'aumentare del livello di coerenza degli attributi del ricordo *flashbulb* aumenta la disponibilità del tratto. Il tratto, quindi, aggrega soprattutto indici di coerenza totale del ricordo per gli attributi del contesto ed è sembrato opportuno interpretarlo proprio come corrispondente al ricordo *flashbulb*.

**Tab. 2: Stima dei parametri di difficoltà e di discriminazione del modello LTM nominale ad un tratto, per i due sottocampioni. Gli indici sono relativi solo alle categorie di coerenza parziale e totale del ricordo per gli attributi del contesto, dal momento che la categoria di assenza di coerenza è stata assunta come categoria di riferimento (Bartholomew et al. 2002).**

Attributi del con-testo	Tipo di coerenza	Parametri del modello nominale			
		US		non US	
		diff.*	discrim.**	diff.*	discrim.**
Ora	parziale	0,12	0,12 (5,55)	-0,98	-0,29 (0,18)
	totale	4,48	0,72 (5,71)	0,48	0,56 (0,14)
Fonte	parziale	1,16	0,62 (0,64)	0,02	0,73 (0,23)
	totale	1,95	0,84 (0,68)	1,66	0,71 (0,17)
Luogo	parziale	1,44	0,83 (0,88)	1,73	0,32 (0,21)
	totale	3,07	0,84 (0,77)	2,05	0,69 (0,22)
Altre persone	parziale	2,23	0,91 (1,20)	-0,15	0,64 (0,23)
	totale	3,62	0,89 (1,10)	1	0,80 (0,21)
Attività svolta	parziale	0,72	0,60 (1,10)	-1,04	0,78 (0,29)
	totale	1,53	0,93 (1,72)	-0,01	0,85 (0,30)

Fanno eccezione i parametri relativi alla fonte d'informazione, per il campione dei non USA, e le altre persone presenti, per il campione degli USA, per i quali il tratto sembra essere maggiormente associato ad un livello di coerenza parziale. Tuttavia, guardando la tabella 2, risulta evidente che tali valori sono di poco superiori alle stime dei parametri per le categorie di coerenza totale e, d'altra parte, presentano errori standard della stima elevati. Risulta interessante notare che sia per gli USA che per i non USA gli indicatori migliori del costrutto sembrano essere il ricordo delle altre persone presenti e il ricordo dell'attività in corso. In realtà, comunque, è necessario essere cauti nell'interpretare i risultati relativi al campione degli USA a causa dei valori troppo elevati degli errori standard della stima.

## 7. DISCUSSIONE

L'obiettivo dello studio era quello di verificare se un modello LTM ad un tratto latente fosse adeguato a descrivere la natura del costrutto FBM. Per questo scopo si sono presi in considerazione i dati relativi all'attentato terroristico dell'11 Settembre. Le analisi sono state svolte, infatti, su un sottocampione di USA ed uno di non USA per analizzare se vi fossero sovrapposizioni nei risultati. In particolare, in linea con la letteratura (McCloskey, Wible & Cohen 1988; Christianson 1989; Neisser, Harsch 1992), si è ritenuto che la coerenza del ricordo del contesto di apprendimento della notizia fosse una misura adeguata per un costrutto caratterizzato da alta persistenza nel tempo.

Dalle analisi emerge che il modello ad un tratto latente sembra essere piuttosto adeguato a descrivere la natura del costrutto di FBM in entrambi i sottocampioni e che, d'altra parte, la coerenza del ricordo degli attributi del contesto è un buon indicatore del costrutto. I risultati suggeriscono, quindi, che il costrutto di FBM può essere considerato un continuum ed ha una natura sostanzialmente dimensionale. Ad esempio, si possono distinguere casi di persone che ricordano meglio un particolare e meno un altro, persone che hanno, quindi, un ricordo più vivido ed altre che ne hanno uno meno vivido e, in ogni caso, si potrà affermare che tali persone abbiano formato un ricordo *flashbulb*.

I risultati sembrano supportare l'ipotesi di coloro che ritengono che il ricordo *flashbulb* non abbia nessuna caratteristica di eccezionalità rispetto al ricordo ordinario, sia nel processo di formazione che nella sua stessa natura (Er 2003; Nachson, Zelig 2003). D'altra parte i risultati sembrano essere in contrasto con le ricerche che hanno messo in luce la natura tipologica del costrutto di FBM (Conway 1995; Curci 2005).

In questo studio, comunque, queste osservazioni vanno considerate alla luce del tipo di indicatori utilizzati. Il risultato qui riportato potrebbe essere dovuto al fatto che probabilmente la coerenza è un misura di per sé continua e che ben si adatta ad essere spiegata da un costrutto continuo, quindi da un tratto.

Nello specifico, il modello logistico nominale (Bock 1972) sembra essere particolarmente idoneo a cogliere la relazione tra gli item e il tratto, poiché si rivela sensibile alle diverse gradazioni della coerenza del ricordo. È grazie al modello nominale (Bock 1972) che apprendiamo che è soprattutto la coerenza totale del ricordo del contesto ad essere associata al tratto. Per quanto riguarda la *fonte*, sembra che sia più che altro un livello di coerenza parziale ad essere più fortemente associato al tratto. Nell'interpretazione di questo fenomeno può essere utile ipotizzare che in alcuni si sia verificato l'effetto che spesso viene definito *tv priority* (Neisser, Harsh 1992). Quest'ultimo è un effetto di stereotipizzazione del ricordo per il quale, anche persone che hanno appreso originariamente la notizia da una fonte diversa, nel tempo tendono a ricordare di averla appresa dalla televisione, probabilmente perché è il mezzo di comunicazione più utilizzato. Infine, il fatto che il costrutto sia maggiormente associato ad alti livelli di coerenza del ricordo conferma che il ricordo *flashbulb* è caratterizzato da persistenza (Brown, Kulik 1977; Bohannon, Symons 1992). Infine i risultati mostrano dei pattern simili di associazione tra costrutto ed indicatori per i due sottocampioni, suggerendo che in entrambi i casi si è costituito un ricordo classificabile come *flashbulb* per l'attentato dell'11 Settembre 2001.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BARTHOLOMEW D.J., KNOTT M. (1999), *Latent Variable Models and Factor analysis*, Arnold, London.
- BARTHOLOMEW D.J., STEELE F., MOUSTAKI I. & GALBRAITH J.I. (2002), *The analysis and Interpretation of multivariate data for social scientists*, Chaman & Hall/CRC, Boca Raton.
- BOCK R.D. (1972), "Estimating item parameters and latent ability when the responses are scored in two or more nominal categories", *Psychometrika*, 37: 29-51.
- BOHANNON J.N. (1988), "Flashbulb memories for the space shuttle disaster: a tale of two theories", *Cognition*, 29: 179-196.
- BOHANNON J.N., SYMONS V.L. (1992), "Flashbulb memories: Confidence, Consistency and quantity", in E. Winograd, U. Neisser (Eds.), *Affect and*

- accuracy in recall: Studies of "Flashbulb memories"*, Cambridge University Press, New York, pp. 65-91.
- BROWN R., KULIK J. (1977), "Flashbulb Memories", *Cognition*, 5: 73-99.
- CHRISTIANSON S.A. (1989), "Flashbulb memories: Special, but not so special", *Memory & Cognition*, 17: 435-443.
- CONWAY M.A. (1995), *Flashbulb memories*, Lawrence Erlbaum Associates, Ltd Hove, UK.
- CONWAY M.A., ANDERSON S.J., LARSEN S.F., DONELLY C.M., MCDANIEL M.A., MCCLELLAND A.G.R. ET AL. (1994), "The formation of flashbulb memories", *Memory & Cognition*, 22: 326-343.
- CORBETTA P. (2002), *Metodi di analisi multivariata per le scienze sociali: modelli di equazioni strutturali*, Il Mulino, Bologna.
- CURCI A. (2005), "Latent Variables Model for the Measurement of Flashbulb memories: A comparative approach", *Applied Cognitive Psychology*, 9: 3-22.
- CURCI A., LUMINET O. (2006), "Follow-up of a cross-national comparison on flashbulb and event memory for the September 11<sup>th</sup> attacks", *Memory*, 14: 329-344.
- ER N. (2003), "A new flashbulb memory model applied to the Marmara earthquake", *Applied Cognitive Psychology*, 17: 503-517.
- FINKENAUER C., GISLE L. & LUMINET O. (1997), "When individuals memories are socially shaped: Flashbulb memories of socio-political events", in J.W. Pennebaker, D. Paez & B. Rimé (Eds.), *Collective memory of political events: Social psychological perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates Inc, Mahawah, NJ., pp. 191-207.
- FINKENAUER C., LUMINET O., GISLE L., EL-AHMADI A., VAN DER LINDEN M. & PHILIPPOT P. (1998), "Flashbulb memories and the underlying mechanism of their formation: toward an emotional-integrative model", *Memory & Cognition*, 26: 516-531.
- HEINEN T. (1996), *Latent Class and Discrete Latent Trait Models,: similarities and differences*, SAGE Publications, London.
- LUMINET O., CURCI A., MARSH E.J., WESSEL I., TICU C., GENCOZ F.E. & YOGO M. (2004), "The cognitive, Emotional, and Social Impacts of the

- September 11 Attacks: Group Differences in Memory for the Reception Context and the Determinants of Flashbulb Memory”, *The Journal of General Psychology*, 13: 197-224.
- MCCLOSKEY M., WIBLE C. & COHEN N. (1988), “Is there a special flashbulb memory mechanism?”, *Journal of experimental Psychology*, 117: 171-181.
- MCCUTCHEON A.L. (1987), *Latent Class Analysis*, Sage Newbury, Ca.
- MOUSTAKI I. (2001), GENLAT A computer program for fitting a one- or two-factor latent variable model to categorical metric and mixed observed items with missing values. Technical report, Statistic Departement, London School of Economics and Political Science.
- NACHSON I., ZELIG A. (2003), “Flashbulb and factual memories: The case of Rabin’s assassination”, *Applied Cognitive Psychology*, 17, 519-531.
- NEISSER U., HARSH N. (1992), “Phantom flashbulb: false recollections of hearing the news about Challenger”, in E. Winograd, U. Neisser (Eds.), *Affect and accuracy in recall: Studies of flashbulb memories*, Cambridge University, Press, New York, pp. 9-31.
- PILLEMER D.B. (1984), “Flashbulb memories of the assassination attempt on president Regan”, *Cognition*, 16: 63-80.
- RASCH G. (1960), *Probabilistic models for some intelligence and attainment test*, Danish Institute of Educational Research, Copenhagen.
- ROST J., LANGEHEINE R. (1997), *Applications of latent trait and latent class models in the social sciences*, Waxmann, Münster.
- SAMEJIMA F. (1969), “Estimation of latent ability using a response pattern of graded scores”, *Psychometrika Monograph*, 17: 34 (4, Pt. 2).
- SPEARMAN C. (1904), “General intelligence, objectively determined and measured”, *American Journal of Psychology*, 16: 201-293.
- STEVENS S.S (1947), “On the Theory of Scales of Measurement”, *Science*, 103: 670.
- WRIGHT D.B., GASKELL G.D. & O’MUIRCHEARTAIGH C.A. (1998), “Flashbulb memory assumptions: Using national surveys to explore cognitive phenomena”, *British Journal of Psychology*, 89: 103-121.





AREE SCIENTIFICO-DISCIPLINARI

Area 01 – Scienze matematiche e informatiche

Area 02 – Scienze fisiche

Area 03 – Scienze chimiche

Area 04 – Scienze della terra

Area 05 – Scienze biologiche

Area 06 – Scienze mediche

Area 07 – Scienze agrarie e veterinarie

Area 08 – Ingegneria civile e Architettura

Area 09 – Ingegneria industriale e dell'informazione

Area 10 – Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche

Area 11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche

Area 12 – Scienze giuridiche

Area 13 – Scienze economiche e statistiche

Area 14 – Scienze politiche e sociali

*Le pubblicazioni di Aracne editrice sono su*

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)



Finito di stampare nel mese di febbraio del 2011  
dalla «ERMES. Servizi Editoriali Integrati S.r.l.»  
00040 Ariccia (RM) – via Quarto Negrone, 15  
per conto della «Aracne editrice S.r.l.» di Roma

