

MODELLI TEORICI DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

**OGGI IMPAREREMO
COME EVITARE LO
STRESS A LAVORO**

1) NON ANDARE A LAVORO



MODELLI TEORICI DELLO SLC

- Cercano di rispondere alle seguenti domande:
 - Quali sono gli stressors che espongono a rischio strain?
 - Che relazione c'è tra stressors e strain?
- Hanno evidenti implicazioni per:
 - Capire come valutare la presenza di rischio SLC
 - Identificare le tipologie di interventi che si possono effettuare per ridurre il rischio SLC

JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

Karasek (1979)

- Rischio SLC legato alle modifiche portate al lavoro in seguito alla rivoluzione industriale e al taylorismo:
 - Compiti semplici e standardizzati
 - Necessità di competenza non necessaria
 - **Ritmi di lavoro elevati** e poca o nulla possibilità di decidere quando prendere una pausa
 - **Mancanza di controllo** da parte del lavoratore sui processi produttivi
-
- Conseguenze:
 - Alienazione
 - SLC



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

- SLC dovuto a 2 fattori:
- **Domande (*job demands*)**
- **Controllo (*decision latitude*)**
- → **JDC Model**

- **Domande:**

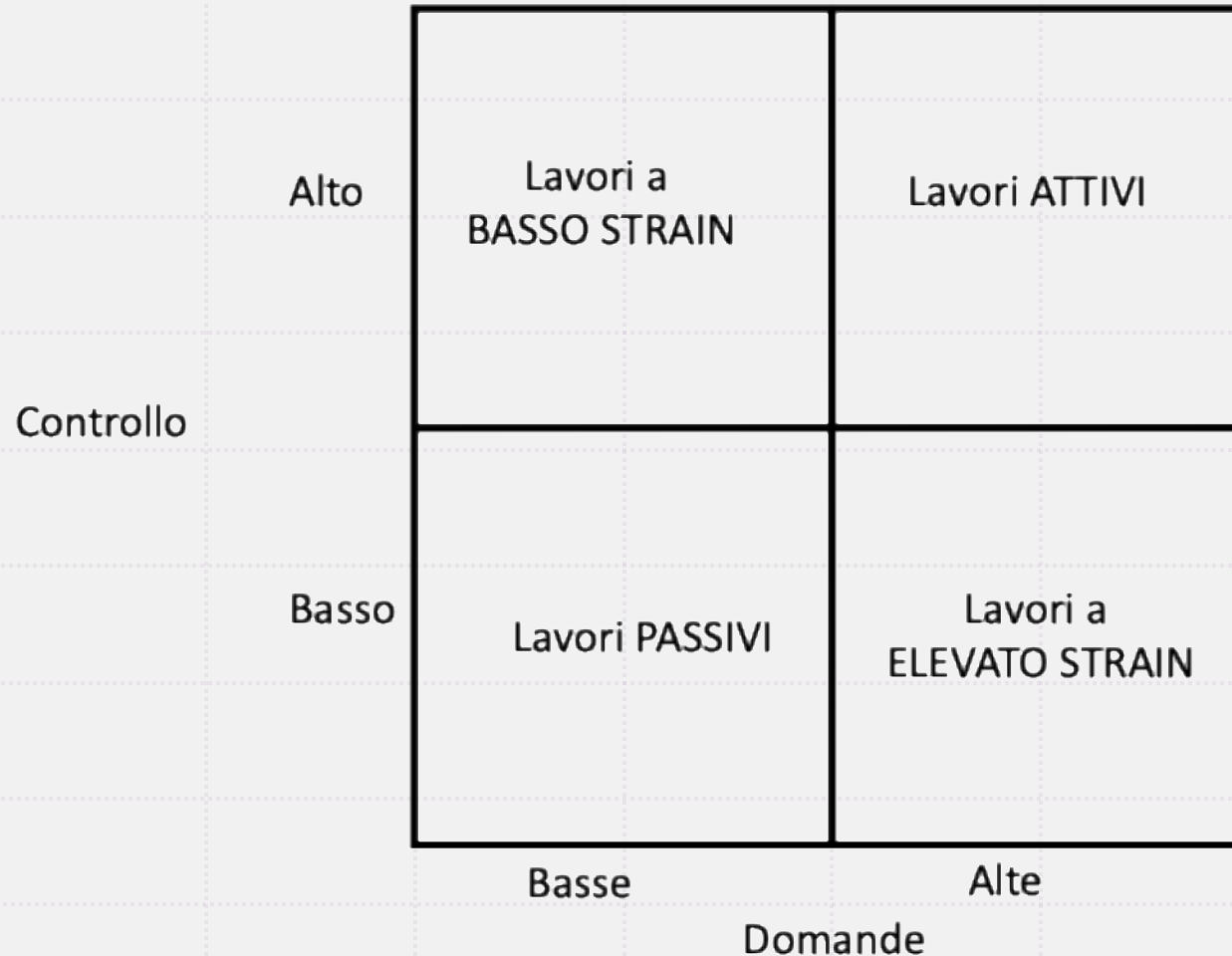
- Carico di lavoro (fisico e mentale)
- Ritmi di lavoro
- Interruzioni
- Coinvolgimento emotivo e responsabilità

- **Controllo:**

- Possibilità di decidere come eseguire il proprio lavoro (*task autonomy*)
- Poter usare le proprie competenze e svilupparne altre (professionalità)

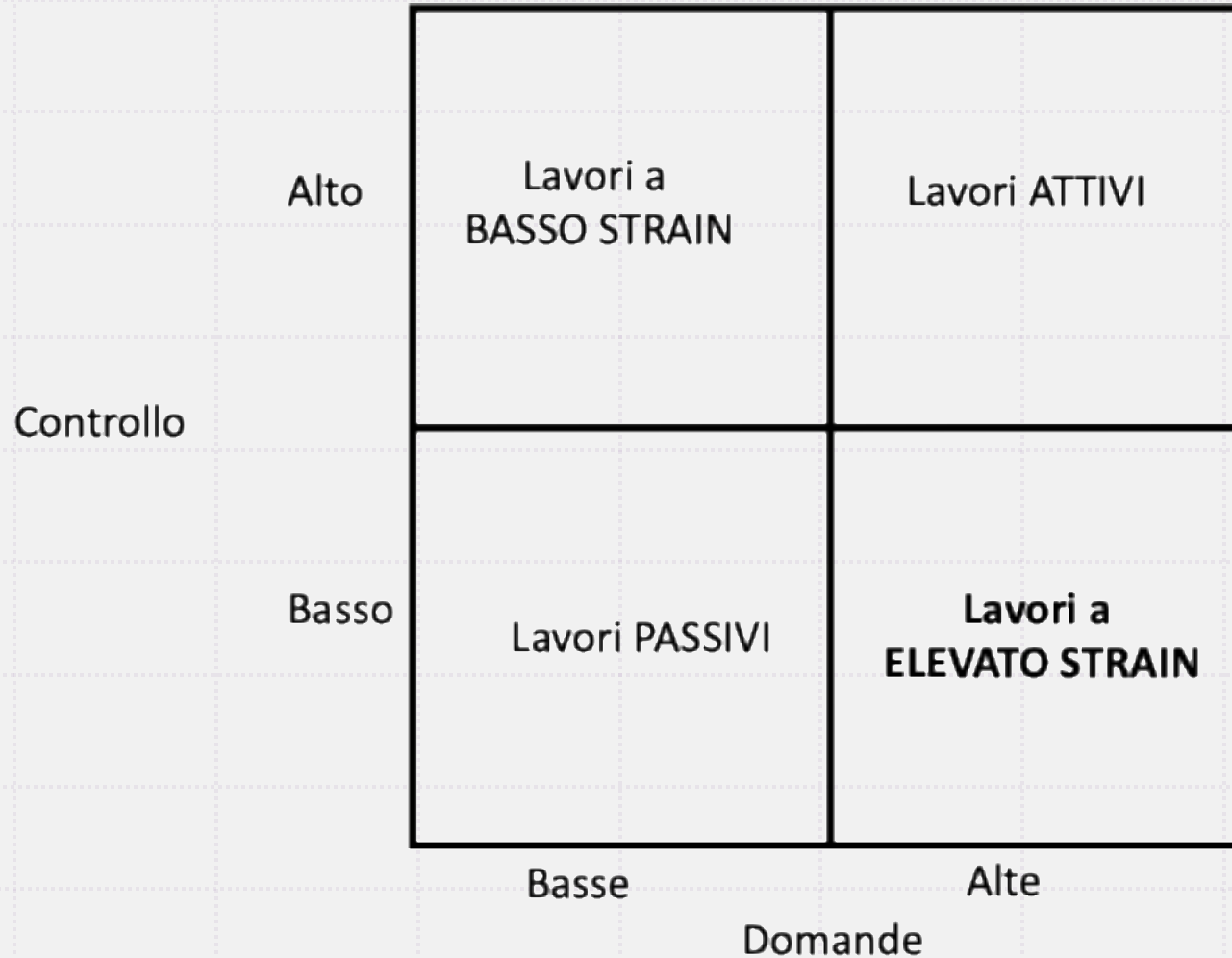
JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

Interazione Domanda - Controllo → 4 tipi di lavoro diversi



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

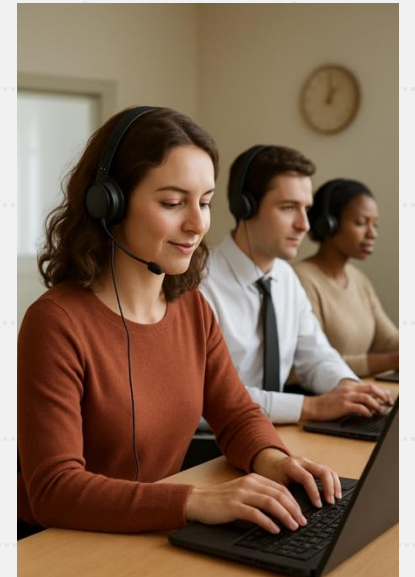
Interazione Domanda - Controllo → 4 tipi di lavoro diversi



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

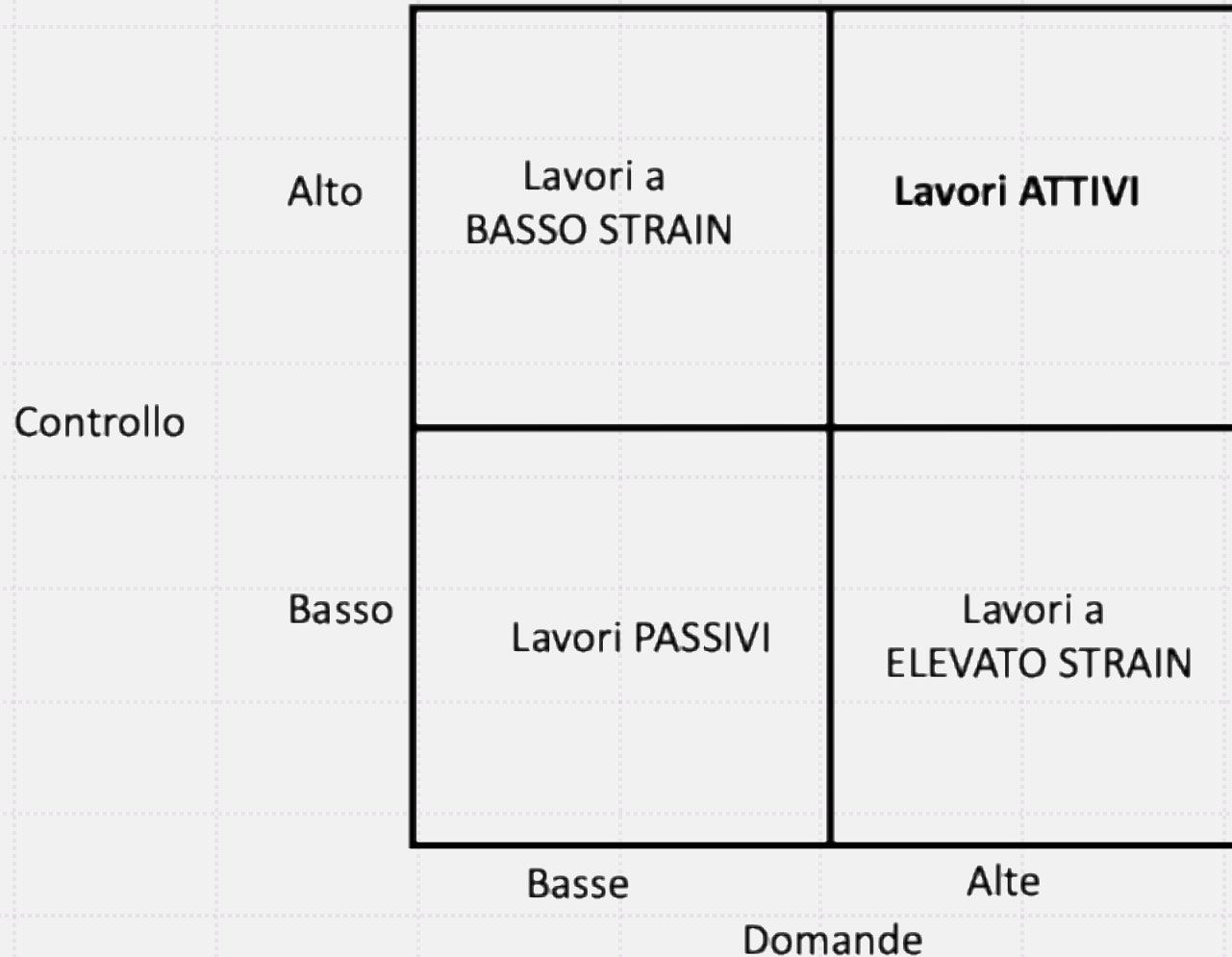
Lavori a elevato strain:

- **Ritmi elevati** → attivazione fisiologica sempre elevata
- **Mancanza di controllo** → non posso fare niente per far fronte agli stressors
- Elevata domanda determina attivazione psicofisica (**arousal**) → risposta adattiva MA lo scarso controllo non consente di trasformare questa energia in modo costruttivo (*active problem solving*) → **strain psicologico**
- Elevato rischio per la salute dei lavoratori
 - Fatica
 - Disturbi fisici (cardiovascolari)
- Esempi:
 - Catena di montaggio
 - Call center



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

Interazione Domanda - Controllo → 4 tipi di lavoro diversi



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

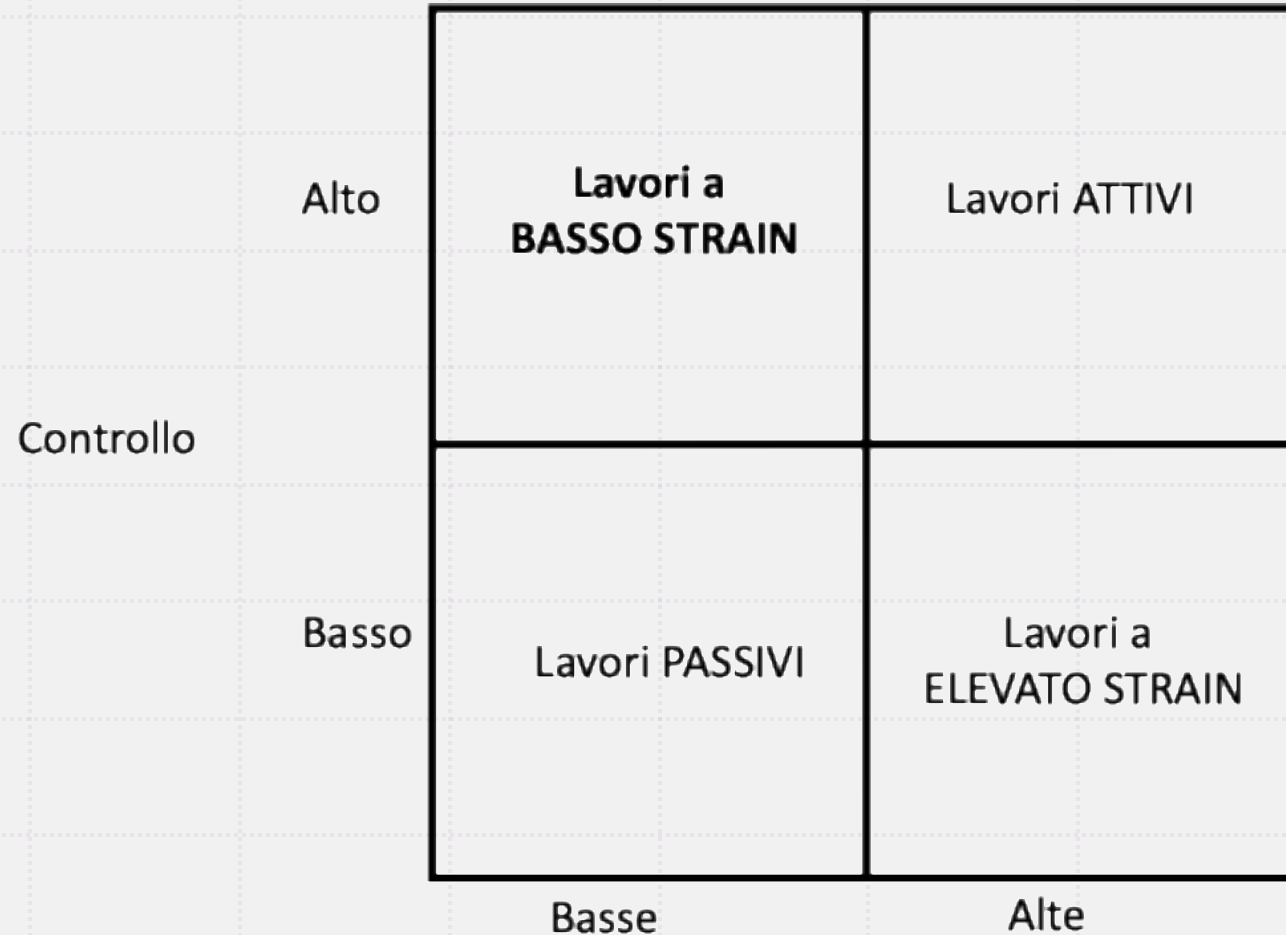
Lavori attivi:

- **Ritmi elevati** → attivazione fisiologica elevata
 - **Controllo elevato** → posso decidere come rispondere agli stressors
 - **Produttività** elevata e percezione di essere utili
 - **Apprendimento e crescita** individuale: l'individuo può testare diverse risposte agli stressors e infine individuare la risposta più efficace → aumento autostima → ricerca senza timore di nuove sfide
 - Elevata **motivazione**
-
- Esempi:
 - Chirurgo
 - Sportivo professionista



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

Interazione Domanda - Controllo → 4 tipi di lavoro diversi



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

Lavori a basso strain:

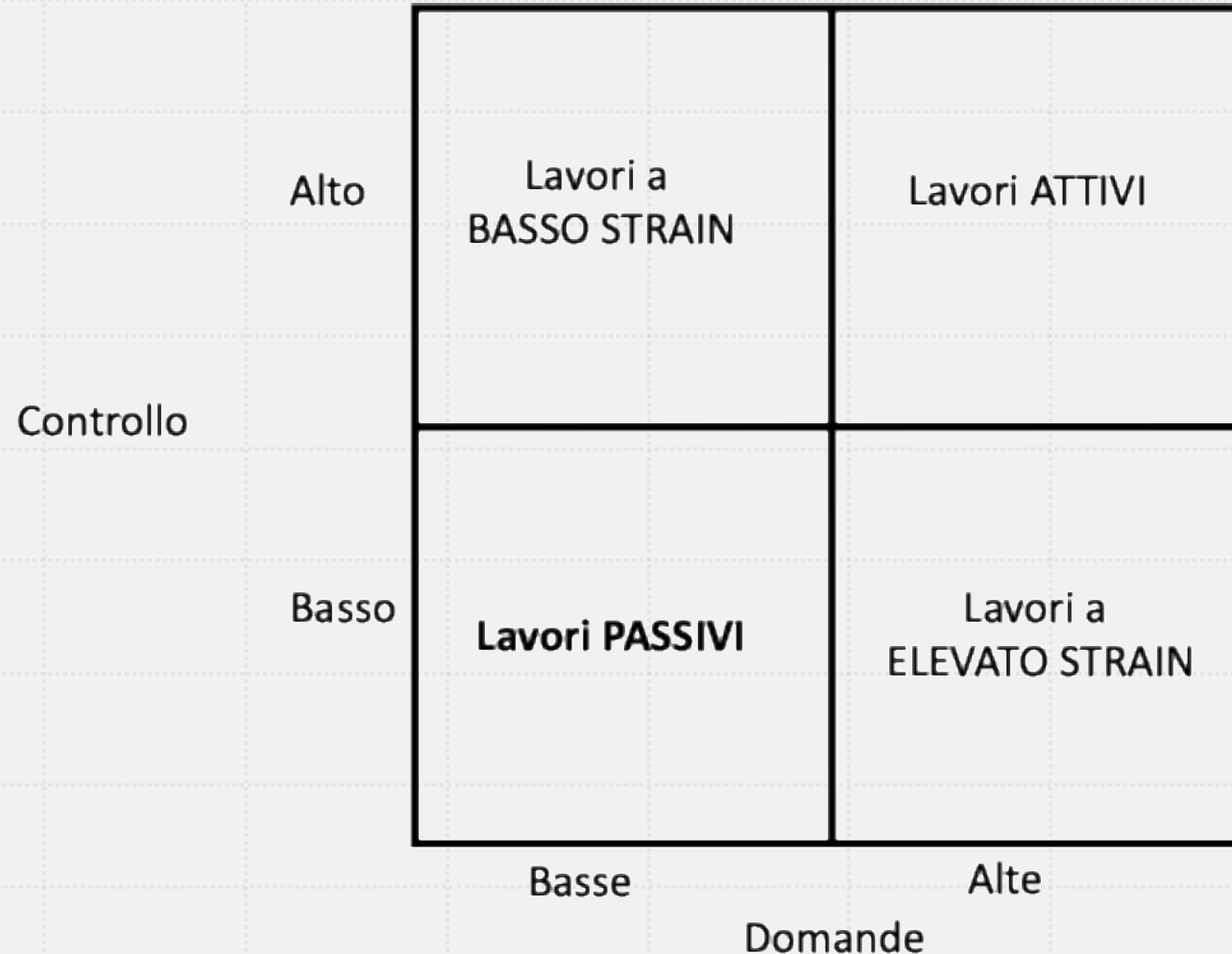
- **Domande basse (ma non del tutto assenti)**
- **Controllo elevato**
- Gestione ottimale delle domande, che non sono eccessive e vengono gestite con ampio margine di autonomia (decisioni + utilizzo di competenze possedute)
- **Soddisfazione** lavorativa
- **Lavoratori più in salute** rispetto alla media

- Esempi:
- Secondo Karasek: Naturalista, biologo, botanico (?)
- Oggi più probabilmente archivisti, insegnanti di corsi privati, traduttori freelance



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

Interazione Domanda - Controllo → 4 tipi di lavoro diversi



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

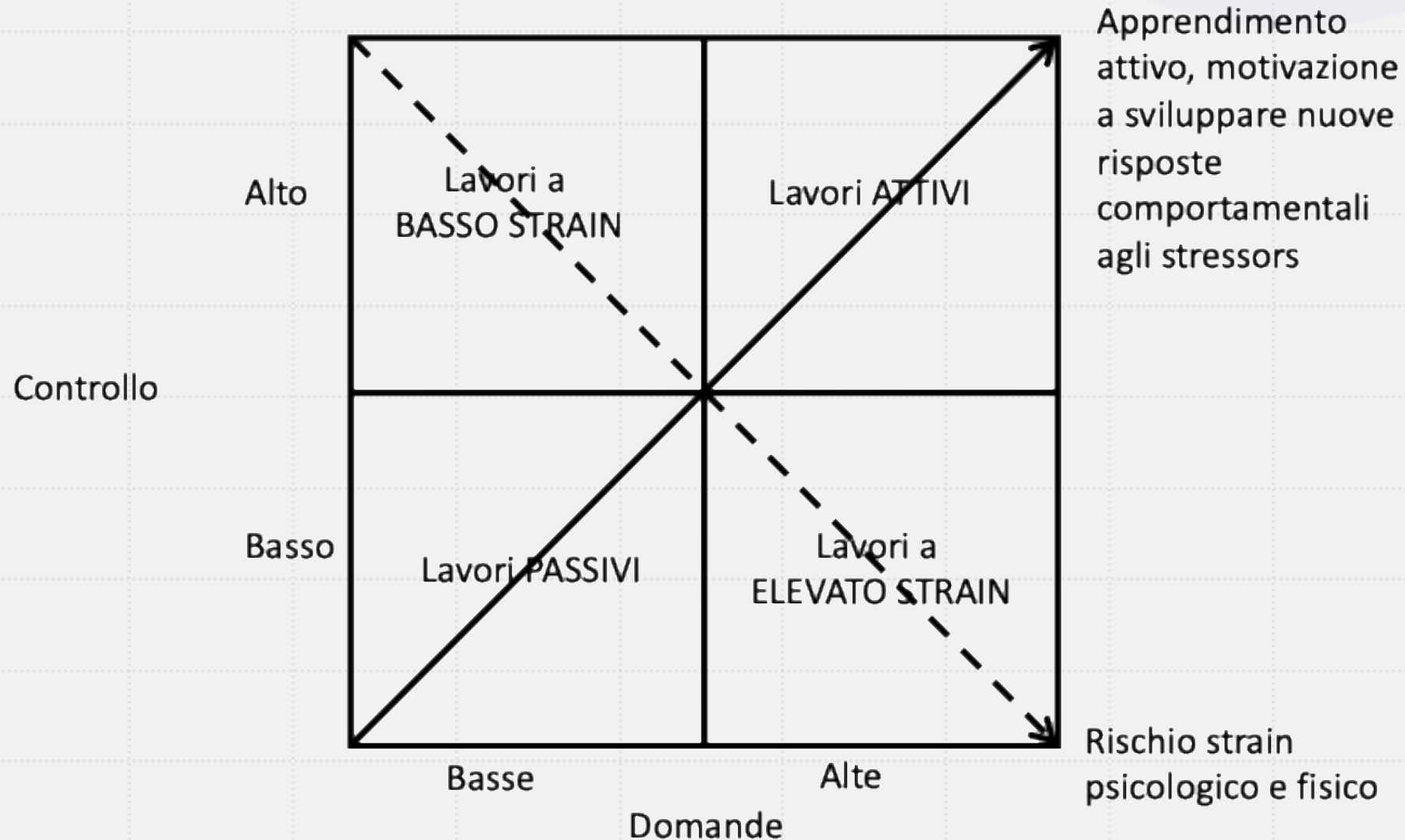
Lavori passivi:

- **Domande basse** (ma non del tutto assenti)
- **Mancanza di controllo**
- Nessun interesse per imparare e migliorare: passività lavorativa indotta e rinforzata da scarsità delle richieste
- **Scarsa motivazione e soddisfazione**

- Esempi:
- Guardiani nei musei
- Guardiani notturni



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL



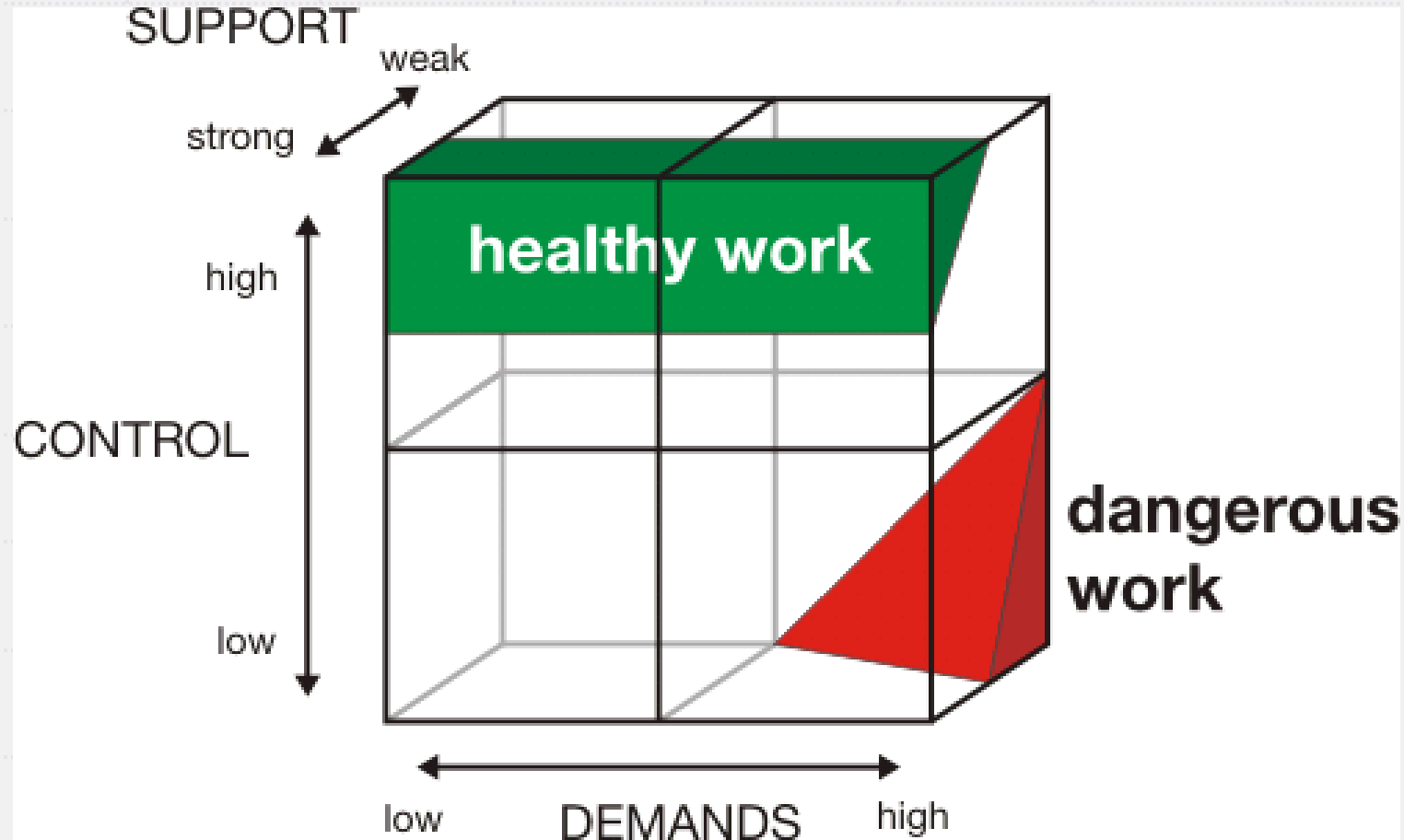
Da JDC-Model a JDACS-Model

Johnson & Hall (1988); Karasek & Theorell (1990):

- Integrazione del DC-Model con un terzo fattore: il **supporto sociale**
- Supporto da parte dei superiori e dei colleghi
- Supporto:
 - *Strumentale* (aiuto a portare a termine il lavoro)
 - *Socio-emotivo* (possibilità di condividere il vissuto emotivo legato al lavoro)
- **JDACS Model** (Job Demands Control Support Model)

JDCS MODEL




Domanda X Controllo X Supporto Sociale



JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

Evidenze empiriche

- Dati epidemiologici: Aumento di malattie cardiovascolari di pari passo con a diffusione dell'industrializzazione
- Ricerche sulla relazione tra job strain e malattie cardiovascolari:
- Lavori ad alto strain hanno un rischio doppio rispetto agli altri di malattie cardiovascolari
- Lavori a basso controllo aumentano significativamente il rischio malattie cardiovascolari

- Domande  Benessere
- Controllo  Benessere
- Supporto  Benessere

JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

VANTAGGI

- Modello molto diffuso, soprattutto in ambito medico
- Questionario standardizzato molto utilizzato (JCQ, Job Content Questionnaire)

SVANTAGGI

- Modello ormai obsoleto
- Poche dimensioni (fattori di rischio) considerati

JOB DEMANDS-CONTROL MODEL

Il modello di Karasek è stato rivoluzionario per il suo tempo, ma oggi molti studiosi ne sottolineano i limiti, perché:

Nuovi fattori: lo smart working, la digitalizzazione, la reperibilità continua via mail/chat introducono stressor che non erano previsti nel modello JDC

Contesto aziendale: lo stesso ruolo può essere "low strain" in un'azienda con cultura partecipativa e supportiva, e "high strain" in un'altra con precarietà o clima tossico.

Precarietà e incertezza: oggi il "controllo" non è solo operativo (decidere come fare il lavoro), ma anche strutturale (stabilità contrattuale, possibilità di pianificare la carriera).

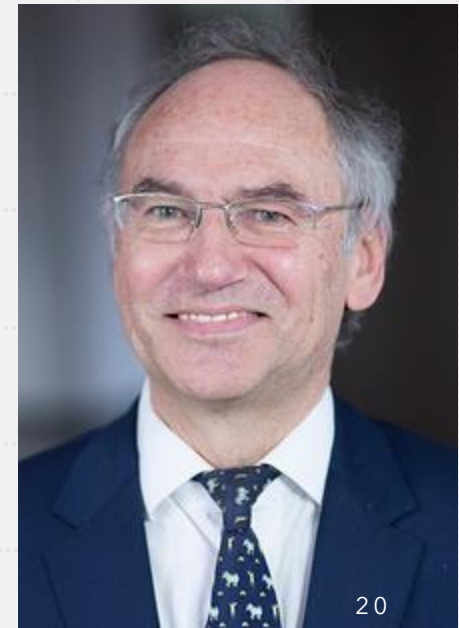
Ibridi: molti lavori attuali combinano tratti diversi (es. uno smart worker può avere alto controllo su quando lavorare, ma al tempo stesso essere sommerso da richieste elevate e sempre reperibile → un mix tra active e high strain).



EFFORT-REWARD IMBALANCE (ERI) MODEL

Siegrist (1996)

- Complementare a modello JDC → esamina aspetti psicosociali trascurati da Karasek
- Basato sull'idea di **giustizia organizzativa** e di **equità**: ad un elevato sforzo devono conseguire elevate ricompense (**principio di reciprocità**), altrimenti il lavoratore proverà **emozioni negative** che porteranno allo **stress**
- SLC deriva dalla **discrepanza** tra **l'impegno e lo sforzo** messi nel lavoro (*effort*) e le **ricompense** (*reward*) che ne derivano
- Sviluppato originariamente per spiegare lo SLC nelle attività intellettuali e dirigenziali



EFFORT-REWARD IMBALANCE (ERI) MODEL

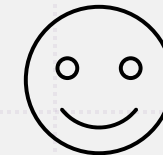
Impegno (*effort*):

- Percezione dello sforzo lavorativo
- Simile alla dimensione 'Demands' del DC-Model

Ricompense (*reward*):

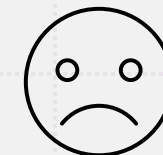
- Denaro
- Stima personale e riconoscimenti
- Avanzamento di carriera

Quando le ricompense sono adeguate allo sforzo:



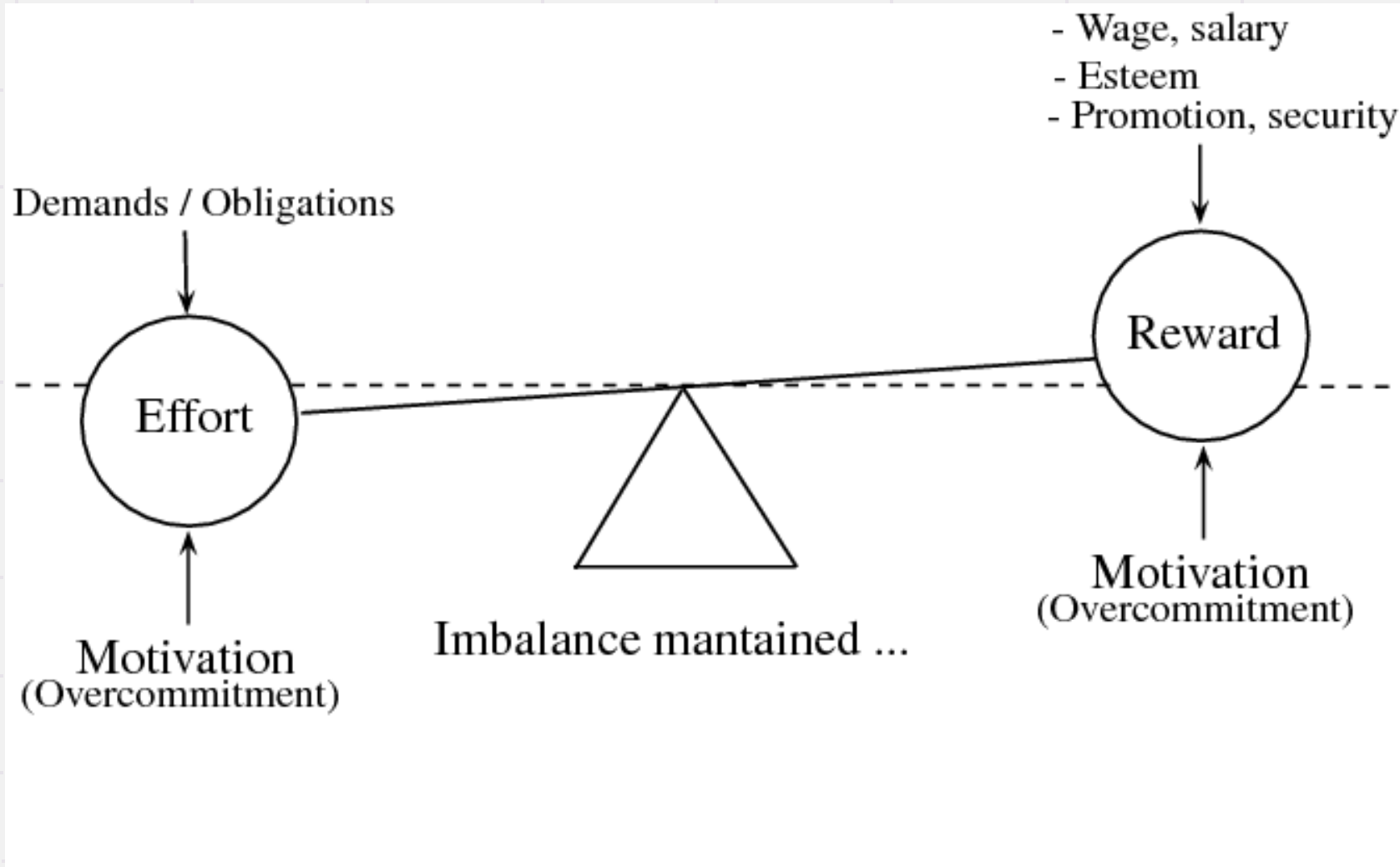
- Emozioni positive e tono dell'umore elevato
- Autostima, autoefficacia e senso di appartenenza

Quando le ricompense sono inadeguate:

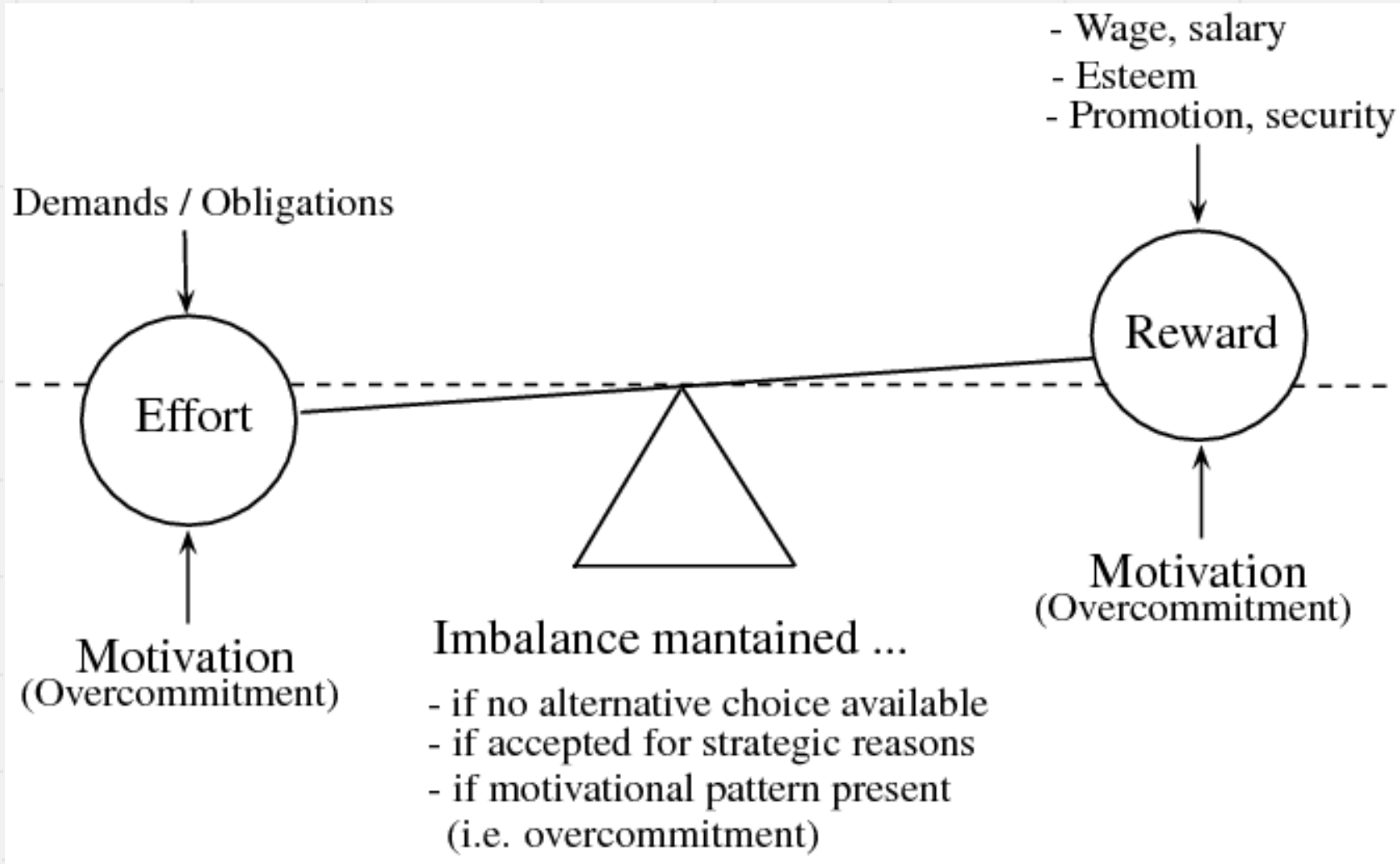


- Emozioni negative, rabbia e ansia che possono portare a stress

EFFORT-REWARD IMBALANCE (ERI) MODEL



EFFORT-REWARD IMBALANCE (ERI) MODEL



EFFORT-REWARD IMBALANCE (ERI) MODEL

Ipercoinvolgimento (*overcommitment*):

- Fattore intrinseco, di **personalità**, indipendente dall'eventuale discrepanza effort-reward
- Bisogno di controllo
- Bisogno di ricevere l'approvazione da parte degli altri
- Tendenza al perfezionismo
- Sottostima dello sforzo e sovrastima delle proprie capacità di coping

EFFORT-REWARD IMBALANCE (ERI) MODEL

Previsioni del modello ERI:

1. Discrepanza ($\text{effort/reward} > 1$) → strain
2. Overcommitment → strain
3. Discrepanza & Overcommitment → strain massimo

Evidenze empiriche:

1. Discrepanza → aumento rischio malattie cardiovascolari
2. Overcommitment → aumento rischio malattie cardiovascolari
3. Discrepanza & Overcommitment → effetto meno noto e controverso

EFFORT-REWARD IMBALANCE (ERI) MODEL

VANTAGGI:

- Modello originale, include dimensioni (rewards e overcommitment) scarsamente considerate in precedenza
- Adatto per valutare lo SLC in lavori intellettuali e dirigenziali
- Questionario standardizzato (ERI-Q)

SVANTAGGI:

- Modello comunque limitato (poche dimensioni considerate)

HSE MANAGEMENT STANDARDS

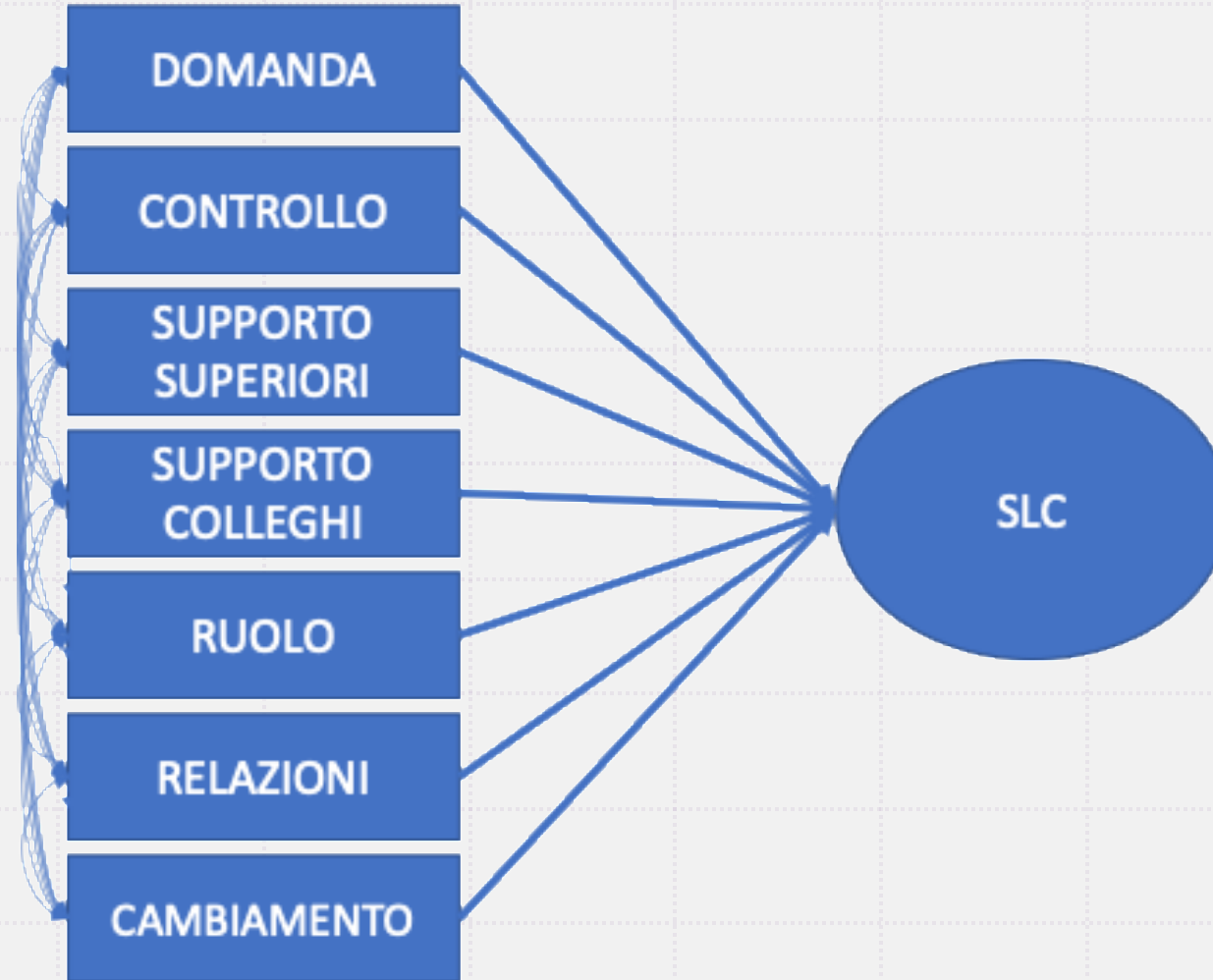
Autori: Mackay et al. (2004), Health and Safety Executive (UK)

- Assunzione di base: lo SLC è un fenomeno multidimensionale
- Ci sono **sette aree organizzative** che, se gestite accuratamente, portano a salute, benessere e produttività elevati (*Management Standards*)
- Se non accuratamente gestite, portano a SLC

HSE MANAGEMENT STANDARDS

- Le sette aree organizzative sono state individuate tramite un processo *bottom-up*
- Interviste a lavoratori
- Creazione di un set di 100+ item
- Analisi fattoriale (tecnica statistica per aggregare gli item in dimensioni dotate di senso e «filtrare» gli item in eccesso)
- Le sette aree sono: Domanda, Controllo, Supporto dei superiori, Supporto dei colleghi, Ruolo, Relazioni, Cambiamento
- Questionario **HSE-Management Standards Indicator Tool** (35 item)

HSE MANAGEMENT STANDARDS



HSE MANAGEMENT STANDARDS

DOMANDE

Comprende aspetti quali il carico di lavoro, i ritmi lavorativi e l'ambiente di lavoro.

Lo standard prevede che:

- i dipendenti dichiarino di essere in grado di far fronte alle esigenze del proprio lavoro
- siano presenti sistemi locali per rispondere alle preoccupazioni individuali

Cosa dovrebbe accadere/stati da raggiungere:

- l'organizzazione fornisce ai dipendenti richieste adeguate e realizzabili in relazione all'orario di lavoro concordato
- le competenze e le capacità delle persone sono adeguate alle richieste del lavoro
- i lavori sono progettati per essere alla portata delle capacità dei dipendenti
- le preoccupazioni dei dipendenti riguardo al loro ambiente di lavoro vengono affrontate

HSE MANAGEMENT STANDARDS

CONTROLLO

Quanto la persona ha voce in capitolo sul modo in cui svolge il proprio lavoro.

Lo standard prevede che:

- i dipendenti indicano di poter avere voce in capitolo sul modo in cui svolgono il proprio lavoro

Cosa dovrebbe accadere/stati da raggiungere:

- ove possibile, i dipendenti hanno il controllo sul proprio ritmo di lavoro
- ove possibile, i dipendenti sono incoraggiati a sviluppare nuove competenze che li aiutino ad affrontare compiti nuovi e stimolanti
- l'organizzazione incoraggia i dipendenti a sviluppare le proprie competenze
- i dipendenti vengono consultati sui propri ritmi di lavoro

HSE MANAGEMENT STANDARDS

SUPPORTO

Ciò include l'incoraggiamento, il sostegno e le risorse fornite dall'organizzazione, dai superiori diretti e dai colleghi.

Lo standard prevede che:

- i dipendenti dichiarino di ricevere informazioni e sostegno adeguati dai colleghi e dai superiori

Cosa dovrebbe accadere/stati da raggiungere:

- l'organizzazione dispone di politiche e procedure per supportare adeguatamente i dipendenti
- sono in atto sistemi che consentono e incoraggiano i manager a supportare il proprio personale
- sono in atto sistemi che consentono e incoraggiano i dipendenti a supportare i propri colleghi
- i dipendenti sanno quale supporto è disponibile e come e quando accedervi

HSE MANAGEMENT STANDARDS

RELAZIONI

Ciò include la promozione di un ambiente di lavoro positivo per evitare conflitti e affrontare comportamenti inaccettabili.

Lo standard prevede che:

- i dipendenti dichiarino di non essere soggetti a comportamenti inaccettabili, ad esempio bullismo sul posto di lavoro

Cosa dovrebbe accadere/stati da raggiungere:

- l'organizzazione promuove comportamenti positivi sul lavoro per evitare conflitti e garantire l'equità
- i dipendenti condividono le informazioni rilevanti per il loro lavoro
- l'organizzazione ha concordato politiche e procedure per prevenire o risolvere comportamenti inaccettabili
- sono in atto sistemi che consentono e incoraggiano i manager ad affrontare comportamenti inaccettabili
- sono in atto sistemi che consentono e incoraggiano i dipendenti a segnalare comportamenti inaccettabili

HSE MANAGEMENT STANDARDS

RUOLO

Ciò include il fatto che le persone comprendano il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e che l'organizzazione garantisca che la persona non abbia ruoli contrastanti.

Lo standard è il seguente:

- i dipendenti indicano di comprendere il proprio ruolo e le proprie responsabilità

Cosa dovrebbe accadere/stati da raggiungere:

- l'organizzazione garantisce che, per quanto possibile, i diversi compiti che chiede ai dipendenti siano compatibili
- l'organizzazione fornisce informazioni che consentono ai dipendenti di comprendere il proprio ruolo e le proprie responsabilità
- l'organizzazione garantisce che i compiti che chiede ai dipendenti siano chiari

HSE MANAGEMENT STANDARDS

CAMBIAMENTI

Ciò include il modo in cui i cambiamenti organizzativi (grandi o piccoli) vengono gestiti e comunicati all'interno dell'organizzazione.

Lo standard prevede che:

- i dipendenti dichiarino che l'organizzazione li coinvolga frequentemente quando si affrontano cambiamenti organizzativi

Cosa dovrebbe accadere/stati da raggiungere:

- l'organizzazione fornisce ai dipendenti informazioni tempestive per consentire loro di comprendere le ragioni dei cambiamenti proposti
- l'organizzazione garantisce un'adeguata consultazione dei dipendenti sui cambiamenti e offre loro l'opportunità di influenzare le proposte
- i dipendenti sono consapevoli del probabile impatto di eventuali cambiamenti sul loro lavoro
- se necessario, i dipendenti ricevono una formazione a supporto di eventuali cambiamenti nel loro lavoro
- i dipendenti sono a conoscenza dei calendari dei cambiamenti

HSE MANAGEMENT STANDARDS

VANTAGGI

- Ampio spettro, considera molti fattori di SLC
- Forte utilità pratica
- Non solo per lo SLC, ma anche per valutare altri elementi di BO (come **motivazione** e **soddisfazione**, Marcatto & Ferrante, 2021)

SVANTAGGI

- Componente teorica praticamente inesistente
- Le sette aree hanno tutte lo stesso peso sullo SLC?
- Ci sono interazioni/mediazioni/moderazioni tra le aree?

Francesco Marcatto, Donatella Ferrante

Oltre la valutazione del rischio stress lavoro-correlato: l'approccio dei Management Standards per il benessere organizzativo

Dipartimento di Scienze della Vita, Università degli Studi di Trieste

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Autori: Bakker & Demerouti (2007)

- Questo modello mira a **colmare i limiti dei modelli precedenti**
- 1. **Pochi fattori di rischio** considerati
- 2. Dimensioni dello stress che tagliano trasversalmente i diversi tipi di occupazione → **semplificazione eccessiva**
- 3. Concentrati sugli esiti negativi dello stress e poca attenzione agli esiti positivi dell'esperienza lavorativa (es soddisfazione, coinvolgimento lavorativo, benessere). **Assenza di esiti negativi # presenza di esiti positivi**

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

- Due categorie di fattori di rischio:
- **DOMANDE**
- **RISORSE**
- Specifiche conseguenze:
 1. Sul benessere dei lavoratori
 2. Sul funzionamento dell'organizzazione

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

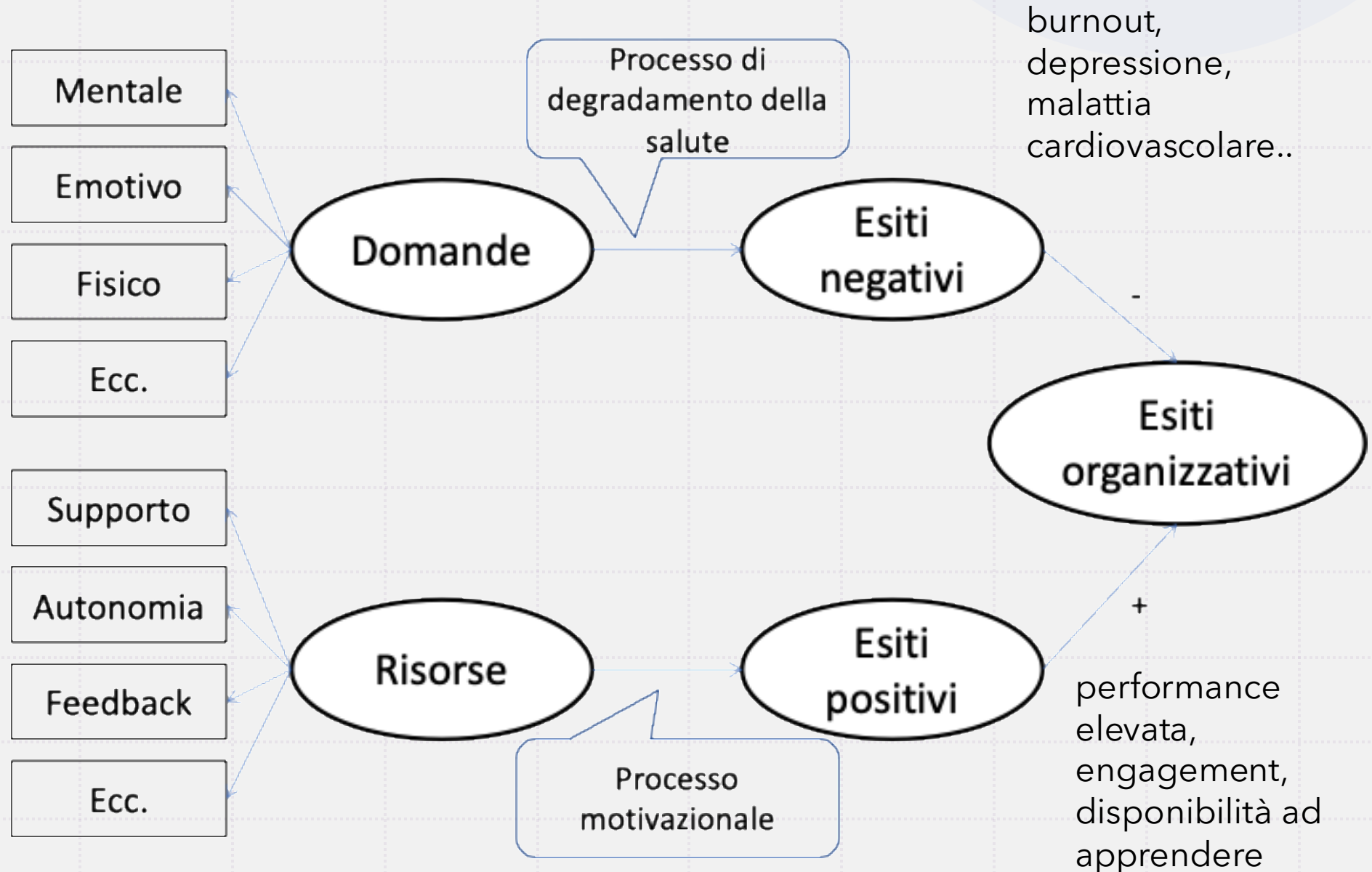
- **Domande:** aspetti fisici, psicologici o sociali del lavoro, che richiedono risposte tramite un dispendio di energie psicofisiche (scadenze, e pressioni, interazioni emotivamente impegnative, ecc)
- **Risorse:** aspetti del lavoro che sono funzionali per raggiungere gli obiettivi, riducono le domande e i costi psicofisici, o che stimolano la crescita personale (opportunità di carriera, supporto dei superiori, ecc.)
- Risorse **legate ai compiti** (es. feedback sul lavoro svolto)
- Risorse **sociali** (es. supporto di superiori e colleghi)
- Risorse **organizzative** (es. opportunità di carriera, sicurezza lavorativa, remunerazione)
- Risorse **personali** (es. stili di coping, tratti di personalità)

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Assunzioni fondamentali del modello:

- **Doppio processo**, cioè effetti diversi di Domande e Risorse
- Le **Domande**, se eccessive e se non si permette un adeguato recupero, portano a **degradamento della salute**
- Le **Risorse** consentono di gestire al meglio le Domande, e hanno un **effetto motivazionale**
- Ogni lavoro ha delle domande e risorse specifiche

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

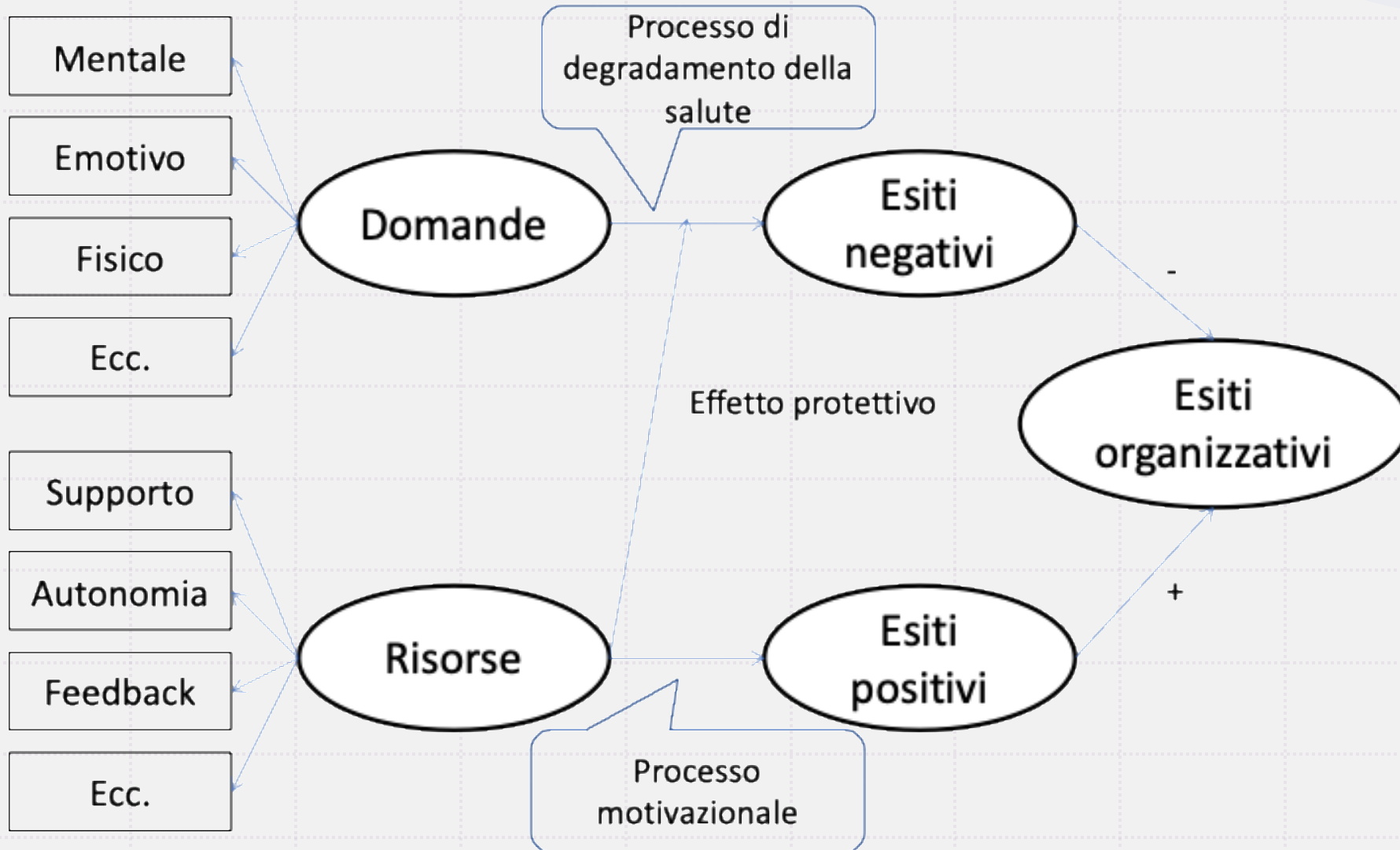


JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

NB:

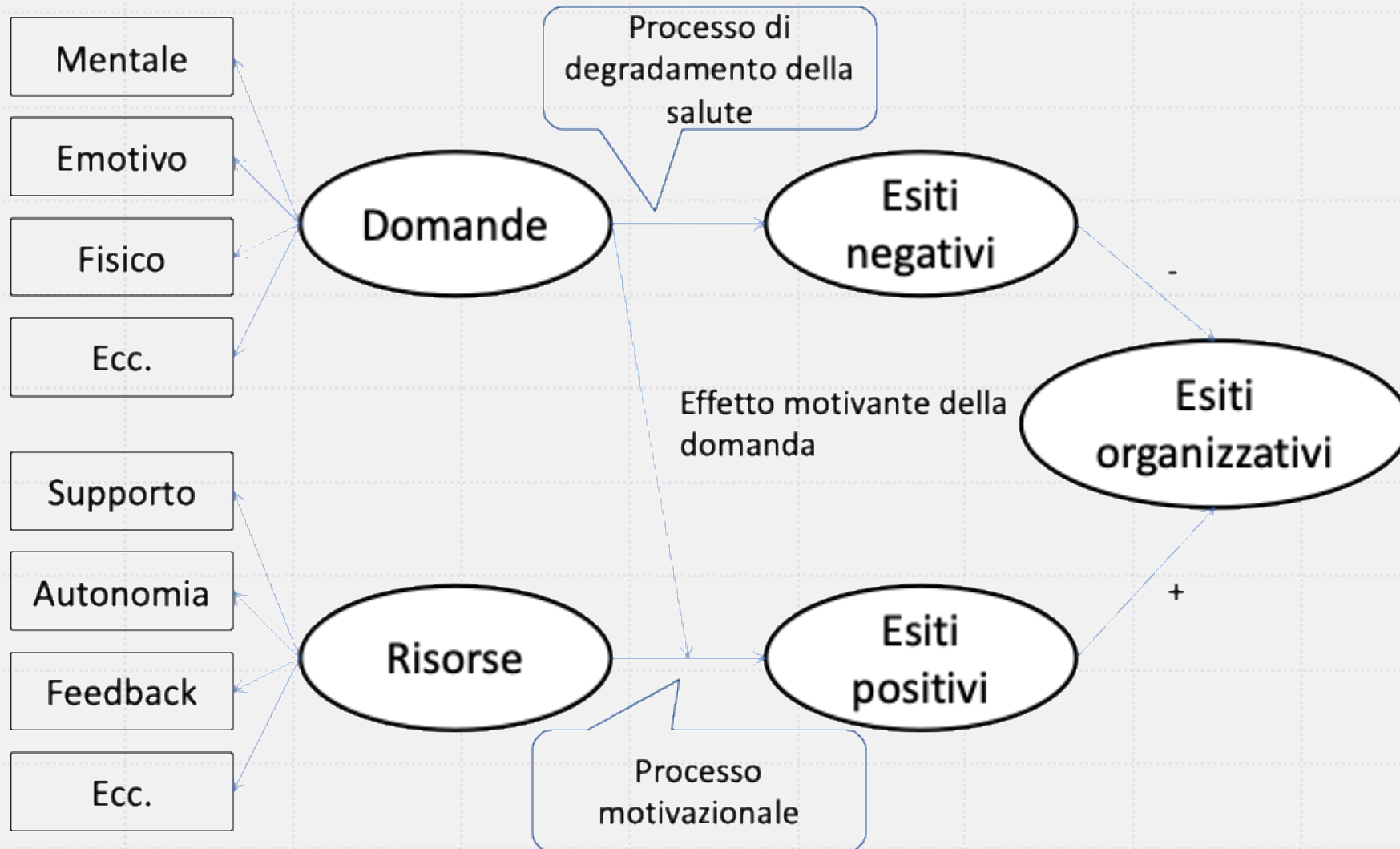
- Il modello non fornisce una «ricetta» standard di rischi psicosociali applicabile a tutte le circostanze
- Fornisce una guida. Su cosa voglio focalizzarmi?
 - Sui processi responsabili dello stress? → allora indagherò le domande lavorative
 - Sul promuovere la motivazione lavorativa? → allora mi concentrerò sulle risorse lavorative
- Inoltre, domande e risorse possono interagire tra di loro...

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



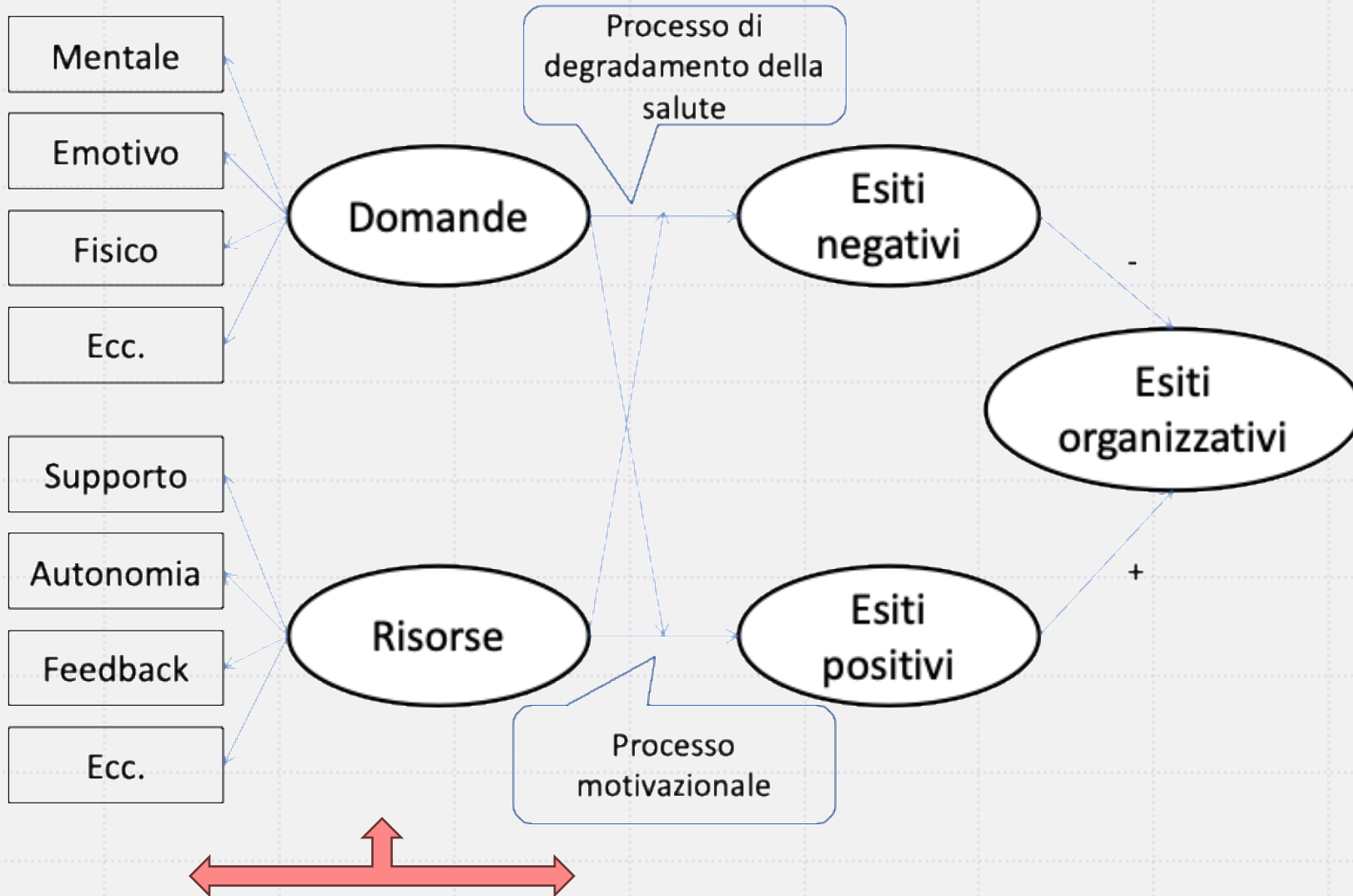
Le risorse sono in grado di attenuare l'effetto delle domande nel processo di degradamento della salute

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



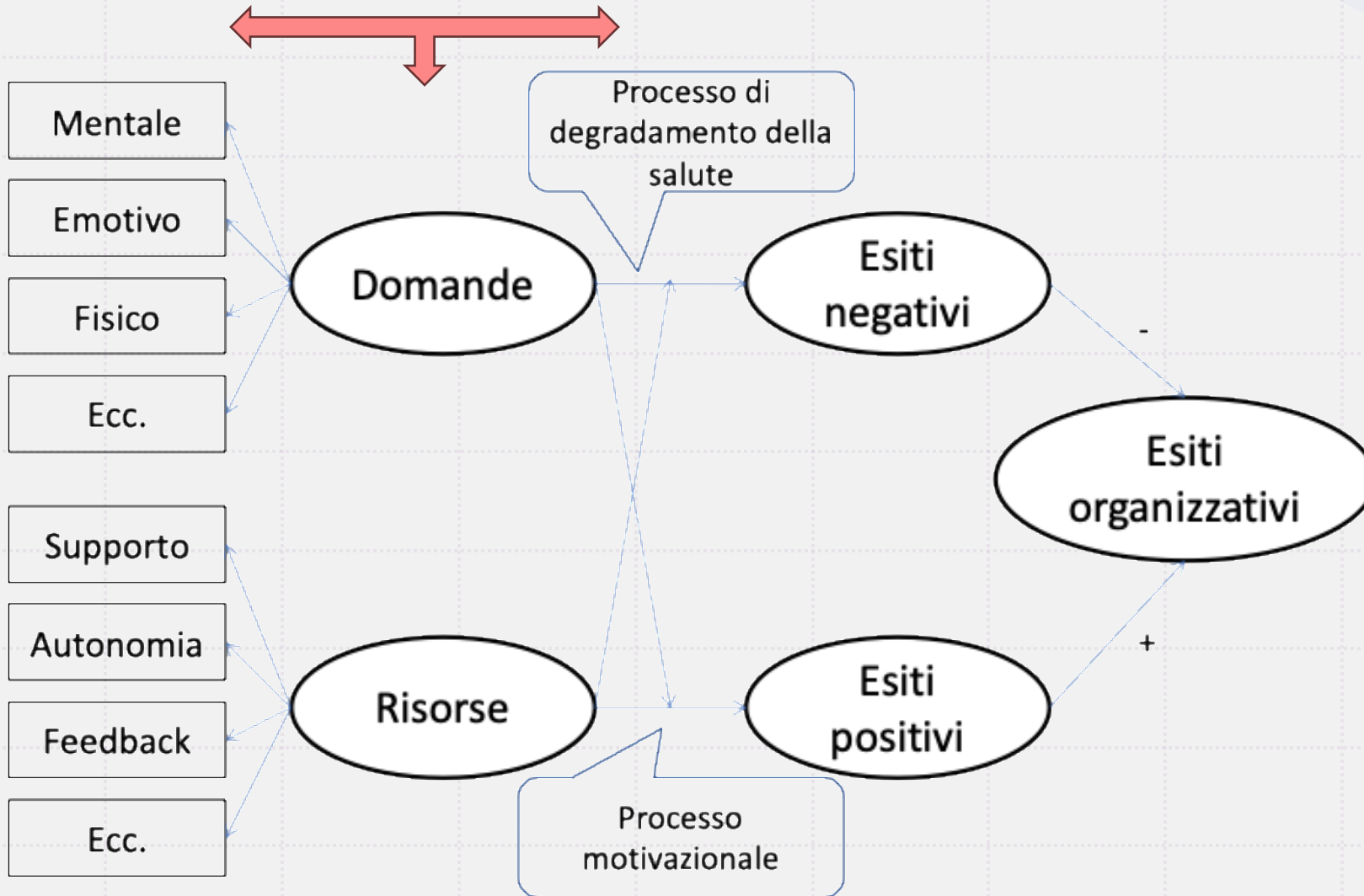
L'effetto delle risorse è particolarmente saliente ai fini della motivazione quando le domande sono elevate

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



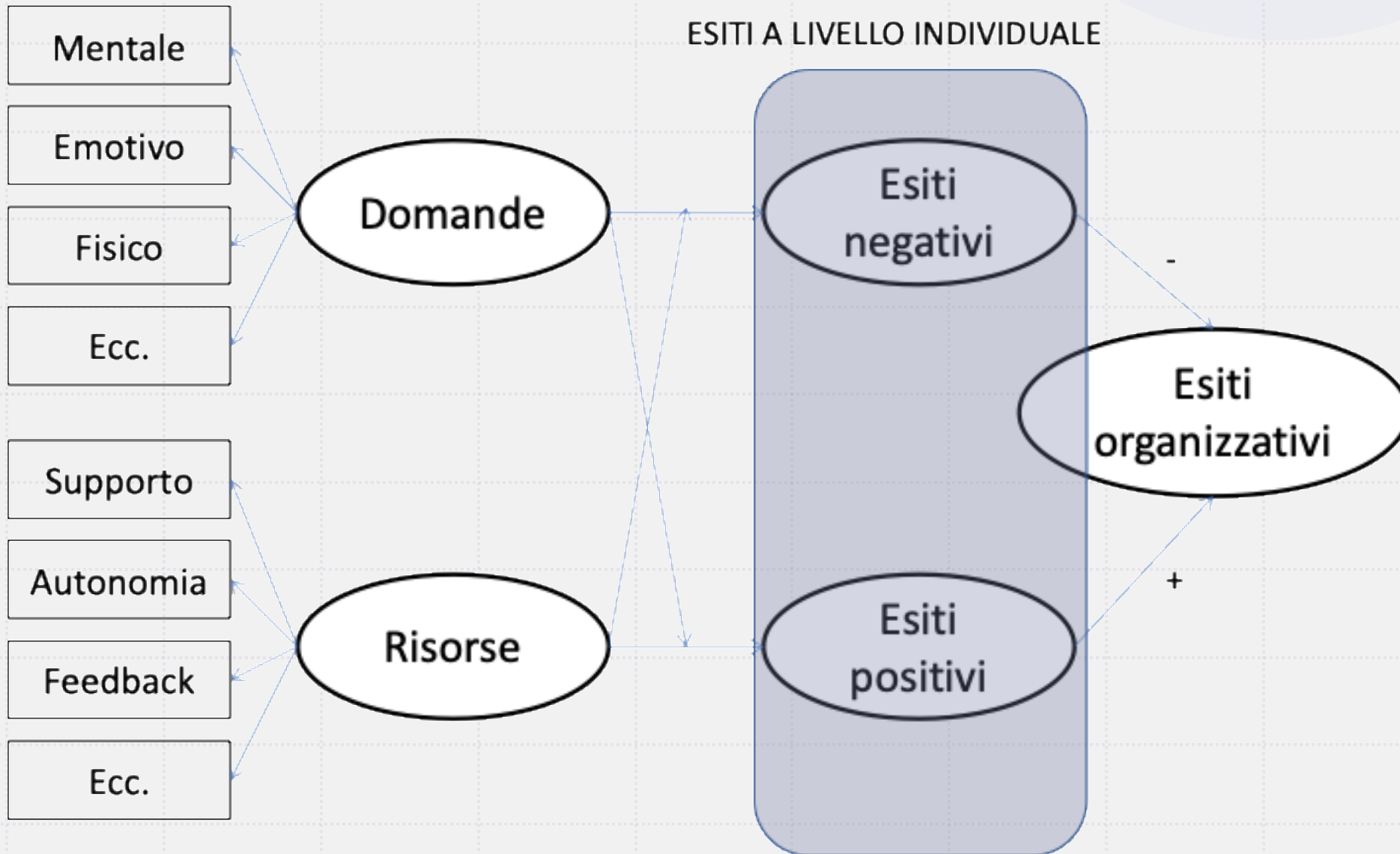
Spirale virtuosa: un individuo molto motivato può incrementare le risorse, che a loro volta incrementano la motivazione e l'effetto protettivo sugli esiti negativi delle domande

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

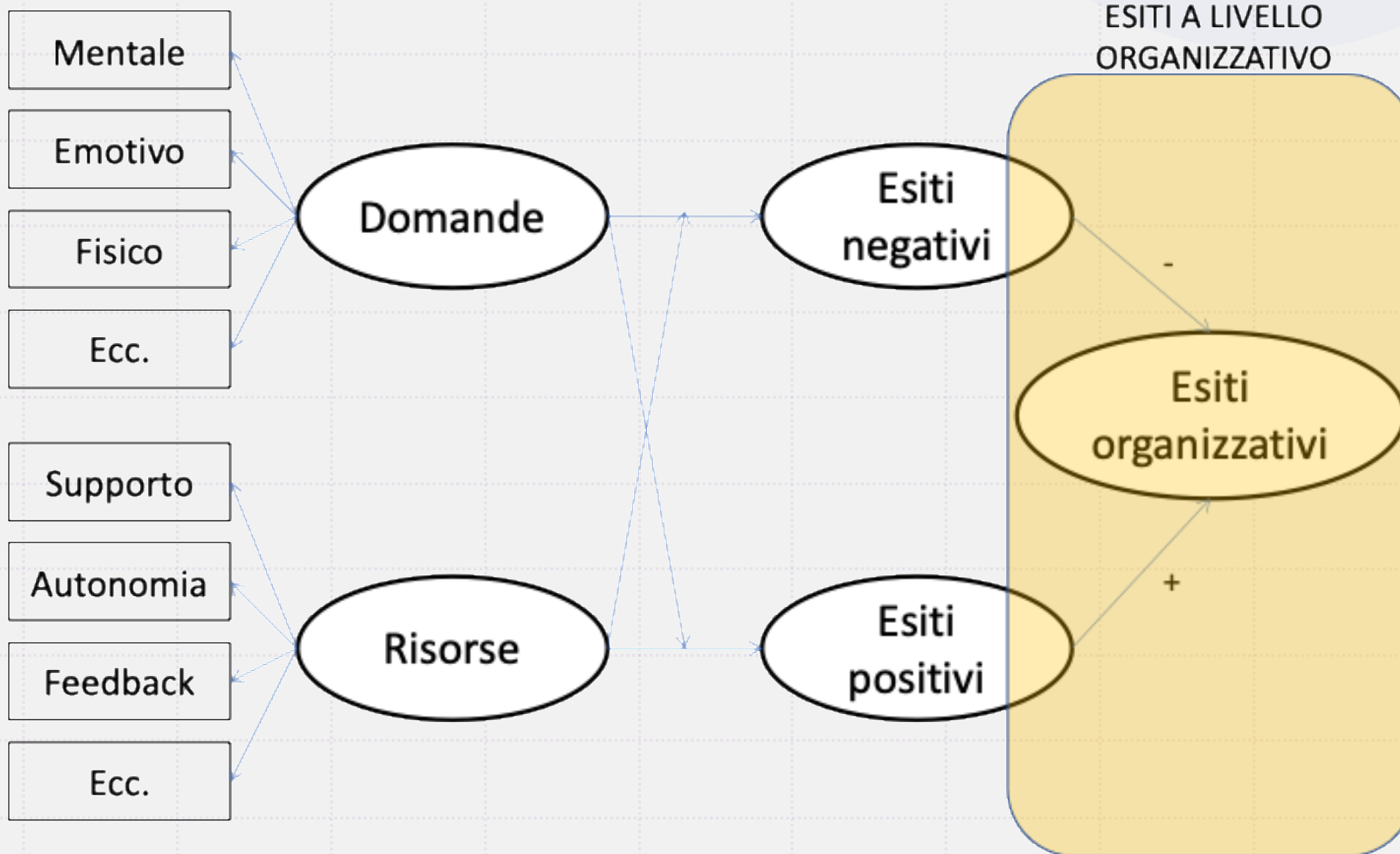


Spirale negativa: un individuo sotto stress può aumentare le domande percepite o reali e peggiora la propria capacità di affrontarle, peggiorano quindi gli esiti negativi

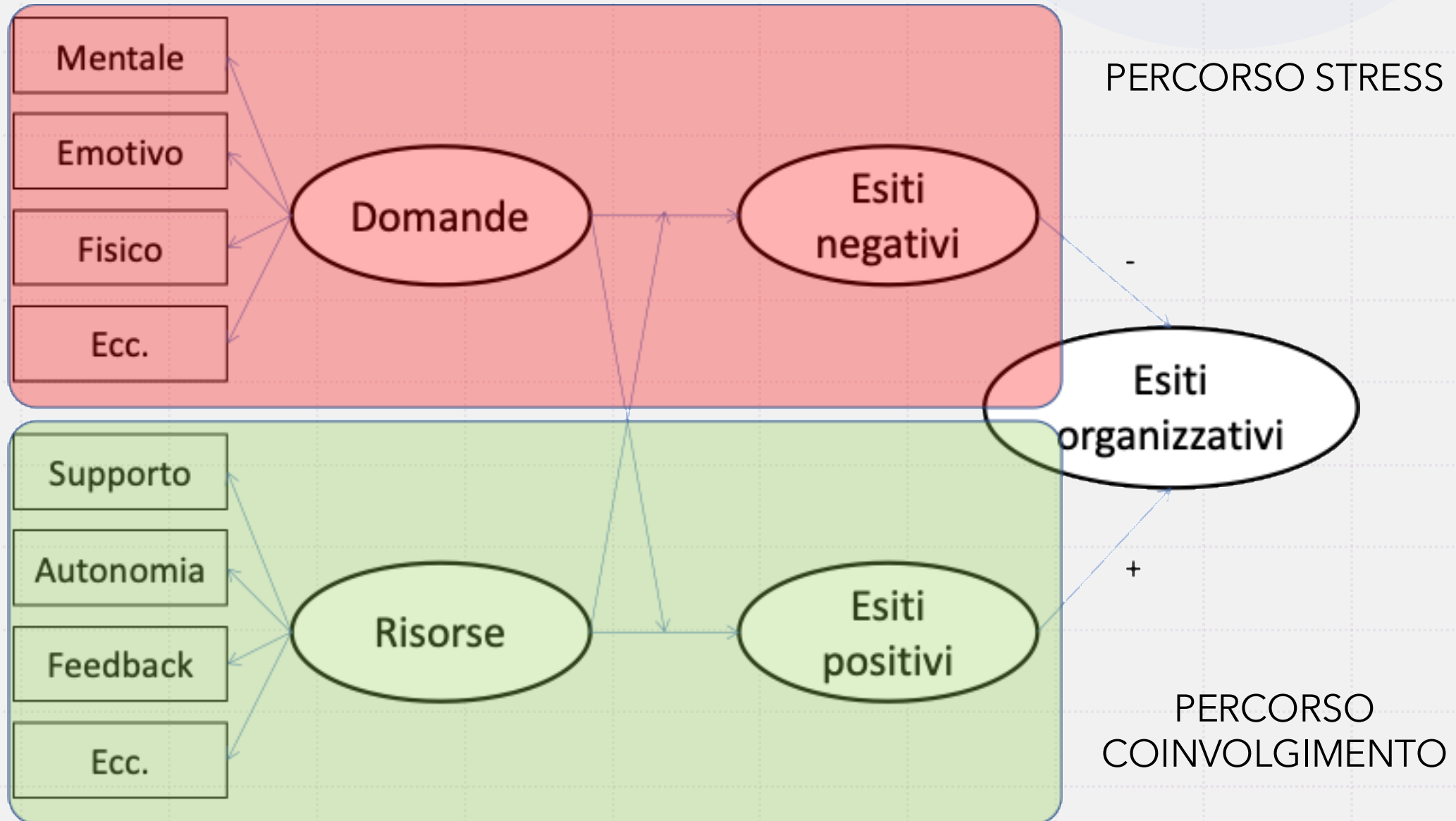
JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL



JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

- Evidenze empiriche:
- Relazione tra domande elevate e *burnout* (in particolare la componente di esaurimento emotivo)
- Relazione tra risorse e coinvolgimento sul lavoro (*work engagement*)

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Vantaggi:

- Considera molte dimensioni organizzative (domande e risorse)
- Considera esiti individuali e esiti organizzativi
- Include le differenze individuali (nelle risorse)
- Attualmente molto utilizzato

Svantaggi:

- Manca di uno strumento standardizzato per valutare domande e risorse (andrebbe costruito ad hoc per ogni rilevazione!!!)

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Esempio di una ricerca fatta da poco

- Azienda di trasporto pubblico
- Riferisce problemi di turnover
- Risultati di una prima fase: indagine quantitativa tramite questionario
- Costrutti indagati: turnover intention, stress lavoro-correlato, coinvolgimento lavorativo, significato attribuito al lavoro, disturbi del sonno derivanti dal lavoro a turni, sicurezza fisica e psicologica percepita

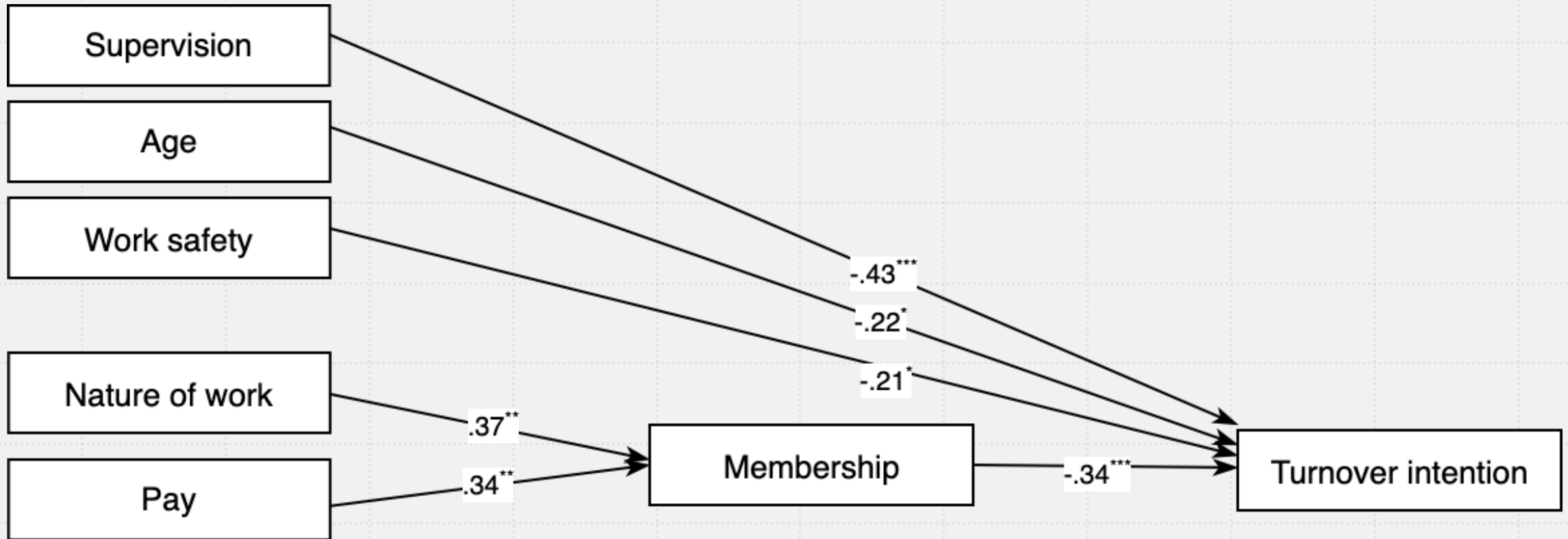
JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Esempio di una ricerca fatta da poco

- Latent Profile Analysis su variabili centrali per la turnover intention: stress, coinvolgimento lavorativo, significato attribuito al lavoro
- Individuati due profili di lavoratori: Profilo 1 → alto stress, basso coinvolgimento, basso significato attribuito al lavoro. Profilo 2 → basso stress, alto coinvolgimento, alto significato attribuito al lavoro
- Path Analysis per individuare un modello che inquadri gli antecedenti di turnover intention

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Esempio di una ricerca fatta da poco



JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Esempio di una ricerca fatta da poco

- Il JD-R non è solo un modello “lineare” demands → burnout / resources → engagement.
- Con la LPA abbiamo catturato **configurazioni reali** di lavoratori (Profilo 1 vs Profilo 2) che incarnano i due processi centrali del JD-R.
- Le risorse (supervisione, pay, natura del lavoro) non agiscono tutte allo stesso modo: alcune hanno **effetto diretto**, altre **indiretto** attraverso l’identificazione con un profilo.
- MA.....

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

