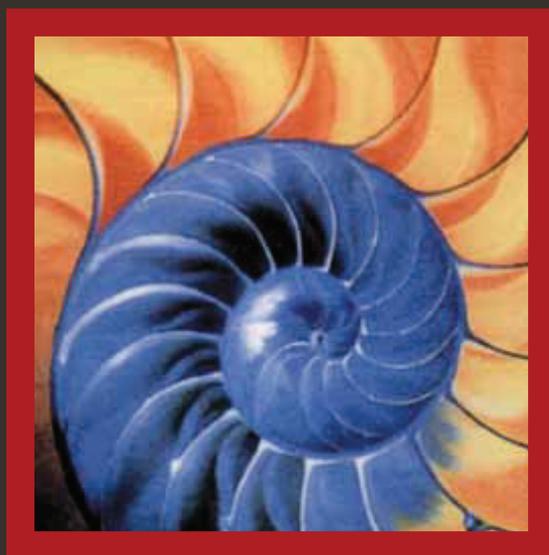


PSICOLOGIA E LAVORO

Rivista Trimestrale



UPPRESS

177

Anno XLVII n° 177
gennaio – marzo 2016

registrazione: Tribunale di Bologna n. 5498 04/08/1987

Direttore responsabile: Enzo Spaltro

Curatore editoriale: Beppe Feltrin

Redattori:

Paola Baldassarri
Antonietta Cacciani
Valentina Cafiero
Aldo Canonici
Gianfranco Coccaro
Francesco Di Lorenzo
Patrizio Massi
Pino Rovitto
Massimo Seruis
Simonetta Simoni
Daniele Tartarini

UP-UNIVERSITÀ delle PERSONE, Taskforce ZERO

Gianni Bragaglia,
Isabella Covili Faggioli
Stefano Guaraldi
Gianni Marocci
Paolo Pellegrini
Alessandro Scorzoni
Enzo Spaltro

Direzione UP - Università delle persone:
via Papini 18, 40129 Bologna

Redazione, abbonamenti, amministrazione:
tel. 347 172 1134 - fax. 051 232 555
segreteria@universitadellepersone.com
www.universitadellepersone.com

la rivista viene inviata agli iscritti di: UP-Università delle Persone
quattro numeri o un anno, quota associativa € 75,00
bonifico a: Università delle Persone - Emil Banca
IBAN: IT 42 H 07072 02406 029000079827

Immagini, grafica, impaginazione,
stampa e distribuzione: Format.Bo srl - Bologna
cell. +39 3373 38330
editoria@format.bo.it - www.format.bo.it

Le immagini di questo numero sono: feltrin@foto

finito di stampare: Bologna, settembre 2016

PSICOLOGIA E LAVORO

Relazioni industriali e organizzazione del lavoro
TRIMESTRALE DELL'UNIVERSITÀ DELLE PERSONE
FONDATA E DIRETTA DA ENZO SPALTRO

- 4 Proposta 1: le persone e l'idea di dichiarazione di rischio
Enzo Spaltro
- 9 Metamorfosi
Pino Rovitto
- 11 Il futuro della persona e la persona del futuro
Enzo Spaltro
- 16 La conoscenza sensibile delle connessioni
Simonetta Simoni
- 22 La formula più struggente della fisica quantistica
($\partial + m$) $\psi = 0$
Paola Baldassarri
- 26 Valutare il benessere psicosociale delle persone tra
matematica e norme giuridiche
Gianfranco Cicotto
- 32 Lavorare con, non per mezzo di
Luisa Pogliana
- 35 INFO NEWS EVENTI: *a cura della Redazione*
29^a Scommessa: **Il perdono**
30^a Scommessa: **Connessioni: persone, relazioni**
VIII festival francescano: **Per-forza o per-dono?**
a cura di Enzo Spaltro
Il Rischio. UP 3° Convegno d'autunno Argelato (Bologna)
Formazione/sviluppo in una società del benessere:
U.P. Università delle persone di Bologna nel 2016
"QUASI" Il convegno delle tre parole
20 e 21 giugno 2016, Marettimo
*a cura di: Francesco Sciacchitano, Maria Lisma
Guido Catania, Giuseppe La Rocca*
- 47 POESIA: *Lucianna ARGENTINO*
a cura di Francesco Di Lorenzo
- 48 RACCONTO: Connessioni cosmiche, *Dino Borcas*
a cura della Redazione

Valutare il benessere psicosociale delle persone tra matematica e norme giuridiche

Gianfranco Cicotto*

Riassunto. Attualmente molte aziende e diversi consulenti utilizzano per la valutazione obbligatoria del rischio stress lavoro-correlato gli strumenti messi gratuitamente a disposizione dall'INAIL (art. 28 D.Lgs 81/2008). Tuttavia, tali strumenti non sono esenti da criticità le quali, se non identificate e gestite, possono inficiare gli esiti della rilevazione, specialmente nel caso delle check-list insufficienti da sole ad indagare il fenomeno e che presentano problemi teorici e matematico-statistici di non facile soluzione. Occorre conoscere a fondo e utilizzare in modo appropriato gli strumenti per la valutazione delle persone, poiché riguarda il loro benessere.

Parole chiave: stress lavorativo, check-list, strumenti, rischio, valutazione.

Su chi esercita un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi (art. 2082 c.c.) grava il cosiddetto rischio d'impresa che, a detta degli stessi imprenditori, è più stressogeno di quello eventualmente patito dai dipendenti e per i quali esiste l'obbligo della valutazione del rischio stress lavoro-correlato (art. 28 D.Lgs 81/2008). È degli strumenti di questa valutazione che si intende discutere, tra paletti normativi e strumenti matematici. Alcuni strumenti permettono di realizzare la valutazione gratuitamente, ma questi non mettono facilmente al sicuro il datore di lavoro. Resta il rischio di sbagliare e di incorrere in sanzioni, anche penali, in caso di rilievi da parte dell'organo ispettivo. Inoltre, la normativa in vigore stabilisce che in aziende con pochi addetti, con cinque unità o meno, si deve procedere con strumenti qualitativi, il cui utilizzo implica conoscenze specialistiche di non facile acquisizione, e non è un problema da poco poiché le aziende con massimo cinque dipendenti costituiscono la maggior parte delle aziende italiane. Laddove poi si riesce a svolgere un'esauritiva e adeguata valutazione sono le azioni correttive a generare problemi per la loro oggettiva difficoltà, sia che si intervenga sulla progettazione organizzativa che sull'aumento delle dotazioni individuali alla resistenza e al fronteggiamento dello stress, azioni per le quali diviene inevitabile il ricorso oneroso a figure specialistiche esterne all'azienda.

Il problema per i datori di lavoro non è quanto costa effettuare una qualificata valutazione del rischio stress lavoro-correlato, il vero

problema è quanto costa NON farlo. Infatti, vanno aumentando le indagini giudiziarie e le sentenze passate in giudicato per mancate o incomplete valutazioni e per i conseguenti mancati interventi. Comunque, il rispetto della normativa può rappresentare un'occasione: eseguire una corretta diagnosi organizzativa e attuare interventi volti alla riduzione del malessere (causa prima dell'assenteismo, del disimpegno e, in definitiva, dello scarso rendimento con le sue conseguenze deleterie sui bilanci aziendali) e alla promozione del benessere, inciderà favorevolmente sul clima, sull'impegno organizzativo e sulle prestazioni. La salute psicoemotiva dei membri di un'azienda determinano la salute dell'azienda stessa, anche in termini di benessere economico. Secondo l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro, una strategia di sicurezza e salute occupazionale in azienda contribuisce a dimostrare che l'azienda è socialmente responsabile, protegge e arricchisce l'immagine e il valore del marchio, aiuta a ottimizzare la produttività dei lavoratori, incrementa l'impegno dei dipendenti nei confronti dell'azienda, crea una forza lavoro più competente e più sana, riduce i costi aziendali e le interruzioni dell'attività, consente alle aziende di soddisfare le aspettative dei clienti e incoraggia la forza lavoro a rimanere in attività più a lungo. È stato calcolato che per ogni euro speso in sicurezza del lavoro per prevenire il malessere lavorativo si ottiene un ritorno di ben tredici euro nel giro di un anno, considerando la riduzione dei costi, mancate perdite e l'incremento del fatturato dovuto a maggior impegno e dedizione (EU-OSHA, 2014).

L'obbligo (e i rischi) della valutazione del rischio

Dura lex, sed lex: in capo al datore di lavoro gravano serie responsabilità. Egli è definito come “il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa” (art. 2, comma 1, lettera b, D.Lgs. 81/2008). Poco importa se si tratta di un'associazione no profit, poiché il lavoratore è definito come colui che “svolge un'attività lavorativa nell'ambito dell'organizzazione di un datore di lavoro pubblico o privato, con o senza retribuzione, anche al solo fine di apprendere un mestiere, un'arte o una professione” (art. 2, comma 1, lettera a, D.Lgs. 81/2008). Ancor meno importa se chi esercita l'autorità del datore di lavoro lo faccia senza un'investitura formale, poiché l'art. 299 del D.Lgs. 81/2008 stabilisce che ad esso ci si riferisce come colui che “pur sprovvisto di regolare investitura, eserciti in concreto i poteri giuridici riferiti” ai medesimi, configurandosi un “esercizio di fatto di poteri direttivi”.

A questo datore di lavoro l'art. 2087 c.c. impone la tutela della “integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro” e nel farlo “è tenuto ad uniformarsi alla migliore scienza ed esperienza [...] e, nel caso in cui per i suoi limiti individuali non sia in grado di conoscere la miglior scienza ed esperienza, consapevole di tali limiti, deve avere l'accortezza di far risolvere da altri i problemi tecnici che non è in grado di affrontare personalmente” (Cass. sez. IV pen. 16 giugno 1995 n. 6944).

Tra gli obblighi ineludibili rientra quello della valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato (art. 28, D.Lgs. 81/2008). La Circolare Ministeriale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali N. 23692 del 18-11-2010 stabilisce, attraverso le indicazioni metodologiche fornite dalla Commissione consultiva per la salute e sicurezza sul lavoro (ex art. 6, comma 8, D.Lgs. 81/2008), che ogni azienda deve obbligatoriamente procedere alla valutazione secondo step prestabiliti che “rappresentano il livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato per tutti i datori di lavoro pubblico e privati”.

Le procedure per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, seppur concepite per

essere applicate senza oneri finanziari, richiedono comunque competenze specialistiche che i corsi di formazione e aggiornamento per i preposti al Servizio di Prevenzione e Protezione – anche nella loro più ampia e qualificata erogazione – non riescono a offrire. Per garantire la gratuità degli strumenti e delle procedure di valutazione, l'INAIL mette a disposizione delle aziende il manuale “Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.Lgs. 81/08 e s.m.i.” (INAIL, 2011), che contiene una check-list per la cosiddetta “valutazione preliminare” e un questionario per la “valutazione approfondita” direttamente derivato dal britannico HSE Management Standards.

Purtroppo, anche se gratuiti e semplificati, questi strumenti risulteranno insufficienti se non correttamente applicati (Fraccaroli, Balducci, 2011). In realtà, qualunque strumento di rilevazione presenta delle inevitabili criticità (Falco, Dal Corso, Sarto, Vianello, Girardi, Marcuzzo, Magosso, De Carlo, Bartolucci, 2010; Argentero, Bruni, Fiabane, Scafa, Candura, 2010; Conway, 2009). Tuttavia, specialmente nel caso della check-list, si hanno problemi di natura statistica, metodologica e teorica che se non affrontati potrebbero portare il datore di lavoro a divenire inadempiente e perciò sanzionabile. Una su tutte, la Cassazione (sez. IV pen. 8/03/13 n. 11062) ha confermato la condanna ad un datore di lavoro per non aver svolto esaustivamente la valutazione dello stress lavorativo e per non aver quindi agito adeguatamente per ridurre il rischio, nonostante l'utilizzo di questi strumenti.

Check-list INAIL

La check-list inizia con la rilevazione di dati aziendali che riguardano gli infortuni, le assenze dal lavoro, le ferie non godute, ecc. per procedere poi con l'analisi di due aree: del contesto e del contenuto lavorativi. Ciascuna di queste due aree è suddivisa in fattori, denominati in diversi punti del manuale anche come indicatori. Ciascun fattore è costituito da un insieme di item, nella cui check-list sono essi stessi chiamati indicatori. Per ovviare a questa intrinseca confusione del manuale si intenderà qui che le aree sono suddivise in fattori e i fattori in indicatori (item). La somma dei punteggi degli item di ciascun fattore va sommato agli altri che compongono la stessa area. Tutti i punteggi di ciascuna area – secondo definite regole – vanno poi sommati assieme e si ottiene un unico sintetico indice di rischio che può

andare da 0 a 67, laddove da 0 a 17 si intende un rischio basso, da 18 a 34 medio e da 35 a 67 alto.

La motivazione scientifica per la divisione in queste aree e indicatori della check-list, secondo il Manuale INAIL 2011, è da trovarsi nei lavori di Hacker (1991, 1983) secondo quanto pubblicato dall’Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro dove si parla di “categorie differenti potenzialmente pericolose/rischiose suddivise per caratteristiche dell’impiego, delle organizzazioni e degli ambienti di lavoro. È stato proposto (Hacker, 1991; Hacker et al., 1983) di concepire tali caratteristiche di lavoro in relazione al contesto di lavoro o al contenuto del lavoro. In base a determinate condizioni, ciascuno di questi dieci aspetti del lavoro si è rivelato stressante e dannoso per la salute” (Cox et al., 2000, p. 68).

HSE Management Standards

Il modello HSE dei Management Standards (Kerr et al., 2009) adottato e suggerito dall’INAIL (2011) indaga 6 dimensioni organizzative chiave rappresentate da: 1. domanda, 2. controllo, 3. supporto, 4. relazioni, 5. ruolo, 6. cambiamento. La dimensione “supporto” – all’interno del questionario – è suddivisa in due sottoscale e cioè “supporto del management” e “supporto tra colleghi”. Sostanzialmente, questo modello identifica delle condizioni standard di diverse dimensioni organizzative e ne suggerisce le caratteristiche ideali. Il soddisfacimento di queste caratteristiche ideali corrisponde ad una condizione di benessere lavorativo. Il manuale INAIL non lo spiega, ma il modo in cui queste dimensioni concorrono a soddisfare le esigenze di indagine dettate dalle linee guida è riassunto in figura 1.

Per ciascuna dimensione, spiegata da gruppi di item, è calcolata la media aritmetica. Gli indici ottenuti, oltre ad essere confrontati con i valori normativi INAIL, possono essere utilizzati per un confronto relativo tra gli stessi indicatori di rischio dell’azienda, poiché la comparazione relativa consente l’individuazione immediata delle dimensioni a rischio su cui intervenire (De Carlo, Falco, Capozza, 2008).

L’INAIL provvede un servizio online di calcolo del rischio e fornisce un report a ciascuna azienda che inserisce nel portale i dati raccolti attraverso il questionario HSE; il report contiene suggerimenti per le azioni conservative o correttive da attuare a secondo del livello di rischio calcolato.

I problemi teorici e matematici insiti nella check list

Un primo problema riguarda il fattore “rapporti interpersonali sul lavoro” appartenente all’area del Contesto del lavoro. Questo fattore è indagato da tre item e nel calcolo dell’indice di rischio è previsto che il livello possa essere basso o medio, ma si prevede altresì che mai – in nessun caso – possa raggiungere il livello alto. Non è data alcuna spiegazione a questa imposizione e, del resto, nessuna ricerca scientifica al mondo sostiene che le difficoltà a livello di relazioni lavorative non possano mai raggiungere un livello alto di rischio, semmai, al contrario, affermano proprio che è tra i rapporti interpersonali che si trovano maggiori difficoltà (Lazarus, 1995; Borgogni et al., 2012, Cicotto et al., 2014).

Altri problemi riguardano il fattore “Interfaccia casa lavoro, conciliazione vita/lavoro”. La prima anomalia è che nel modello di Hacker

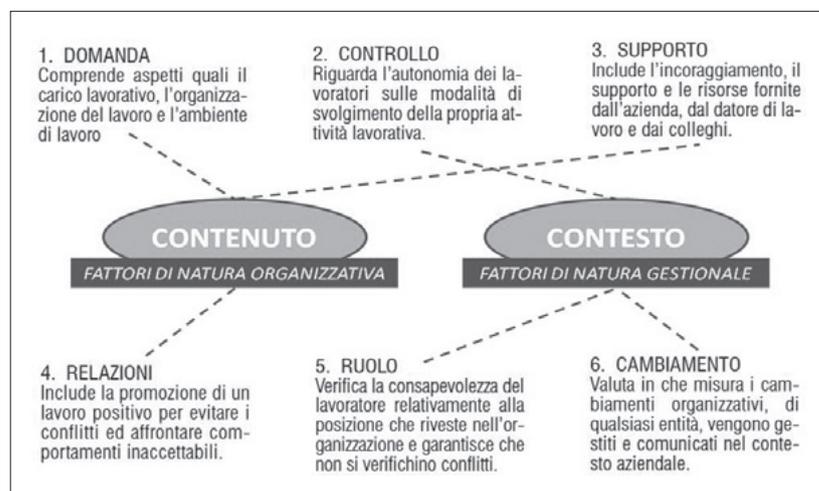


Figura 1 – Corrispondenze dell’HSE Management Standards col modello di Hacker (1991, 1983)

(Hacker, 1991; Hacker et al., 1983), da cui l’INAIL dice di trarre il proprio strumento, l’interfaccia casa lavoro riguarderebbe le richieste contrastanti tra casa e lavoro oltre allo scarso appoggio in ambito domestico. Ma gli item che indagano questo fattore fanno esclusivo riferimento ad elementi di conciliazione vita/lavoro. È un serio errore concettuale – e teorico – spiegare i problemi di interfaccia casa lavoro, sostanzialmente le cause stressogene, con

le azioni di conciliazione vita/lavoro, ovvero la soluzione ai problemi di interfaccia (De Simone et al., 2014). Ma i problemi non finiscono qui. Le istruzioni della check-list – per questo fattore – prevedono che quando non si ha la possibilità di effettuare la pausa pranzo in un luogo adeguato, quando non si può usufruire di

sproporzione data ai singoli indicatori (item) e ai fattori che danno conto del rischio stress lavoro-correlato. Sono presentati sinteticamente nella tabella 1.

Come si evince dalla tabella 1, il peso di ciascun item-indicatore varia in ragione del loro numero per ciascun fattore; è assente

Area CONTENUTO DEL LAVORO		
FATTORI	Peso item/fattore	Rapporto fattore/tot area
Ambiente ed attrezzature di lavoro	1/13	36,11%
Pianificazione dei compiti	1/6	16,67%
Carico e ritmo di lavoro	1/9	25,00%
Orario di lavoro	1/8	22,22%
Area CONTESTO DEL LAVORO		
FATTORI	Peso item/fattore	Rapporto fattore/tot area
Funzione e cultura organizzativa	1/11	42,31%
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	1/4	15,38%
Evoluzione della carriera	1/3	11,54%
Autonomia decisionale	1/5	19,23%
Rapporti interpersonali sul lavoro	1/3	11,54%
Interfaccia casa lavoro conciliazione vita/lavoro	1/4 (range valori -1)	- 3,85%

Tabella 1 – (s)proporzioni item/fattori per le aree di rischio

un orario flessibile, quando non si può raggiungere il posto di lavoro se non con mezzi propri e, infine, quando non si può svolgere il lavoro usufruendo di un part-time, allora il livello di rischio è pari a zero! Cioè le condizioni più sfavorevoli corrispondono all'assenza di rischio stress. Se invece, per contro, si è in una situazione

favorevolissima, allora si deve sottrarre un'unità al punteggio totale degli altri fattori! Ma qual è la ricerca scientifica che ha dimostrato inoppugnabilmente che a fronte di orario flessibile, part-time, mezzo aziendale e mensa, si riduce proporzionalmente il rischio stress derivato – complessivamente – da Funzione e cultura organizzativa, Ruolo nell'ambito dell'organizzazione, Evoluzione della carriera, Autonomia decisionale e Rapporti interpersonali sul lavoro? Per quanto sia lapalissiano che le politiche di conciliazione mitigano gli effetti negativi dell'interfaccia famiglia-lavoro è pur vero che mitigano solo quelli, e non i rischi psicosociali che hanno origine differente.

Un altro ordine di problemi riguarda la

qualsiasi analisi fattoriale esplorativa o confermativa che dia conto di tale scelta. Sarebbe più plausibile convertire i punteggi di ciascun fattore in modo da equidistribuire i pesi. Ciò si potrebbe fare col seguente algoritmo:

$$P_{area}[\%] = \frac{\sum_i \left(\frac{P_{fattore\ i}^{item}}{N_{fattore\ i}^{item}} \right)}{n} * 100$$

P = punteggio
N = numero degli item
n = numero dei fattori dell'area
i = ciascun fattore dell'area

Ovvero, il punteggio in percentuale di ciascuna area è la proporzione in percentuale delle somme del rapporto tra punteggio di ciascun fattore e il numero degli item che lo compongono.

Senza dubbio, il problema più cogente è dato dal calcolo del punteggio complessivo del rischio stress lavoro-correlato. Per gli autori della check-list il livello di rischio da stress lavorativo è dato dalla somma dei punteggi delle tre aree indagate e, come visto precedentemente, può segnare un livello basso, medio o alto. La Circolare Ministeriale impone che la valutazione sia "oggettiva, complessiva e, quando possibile, parametrica", ma la struttura della check list sfalsa tutti i parametri e, addirittura,

rende più probabile che ad essere trascurato sia un indicatore di contesto che non di contenuto per via della numerosità dei fattori che lo compongono. Secondo il metodo INAIL, l'area degli eventi sentinella pesa di 1/11 sul totale (9%), i fattori di contenuto di 4/11 (36%) e i fattori di contesto di 6/11 (55%). Se anche si volesse utilizzare qualche altro artificio matematico per riequilibrare le proporzioni, resterebbe tuttavia il problema di fondo: a quale modello teorico si fa riferimento nel sostenere che il rischio stress lavoro correlato è dato dalla somma dei possibili fattori parametrizzati? I modelli teorici, scaturiti da evidenze empiriche, indicano quali fattori originano stress lavorativo, e non *quanti* di questi debbano superare determinate soglie prima di parlare di rischio stress lavorativo. La "valutazione complessiva", di cui alla Circolare Ministeriale, dovrebbe essere quindi intesa in termini di *comprensività dei fattori*, in altri termini: *si dovrebbe tener conto di ciascun fattore stressogeno espresso in modo parametrico*, anziché utilizzare fuorvianti sommatorie o variegate proporzioni. L'uso di sommatorie o di ridistributive proporzioni falsa il quadro generale per effetto dell'assorbimento matematico delle proporzioni (anzi, in questo caso: sproporzioni) tra indicatori e aree di indagine. Si può arrivare ad avere singoli indicatori a livello di rischio alto senza per questo dover intervenire poiché il punteggio finale resta sotto soglia. Ciò porterebbe a trascurare elementi di rischio importanti e renderebbe il datore di lavoro vulnerabile a qualsiasi accusa di negligenza per non aver valutato correttamente il rischio stress lavoro-correlato, con la possibilità di incorrere in severe sanzioni penali. L'assorbimento matematico del livello di rischio non elimina la presenza del rischio, non mette al sicuro nessuno, né la salute delle lavoratrici e dei lavoratori né il datore di lavoro stesso.

Le criticità della standardizzazione dei valori normativi dell'HSE Management Standards

La scala di risposta agli item dell'HSE Management Standards è a cinque punti, di frequenza (1= mai, 2= raramente, 3 = qualche volta, 4 = spesso, 5 = sempre) o di accordo (1 = fortemente in disaccordo, 2 = disaccordo, 3 = né d'accordo né in disaccordo, 4 = d'accordo, 5 = fortemente in accordo). La metodologia del calcolo del rischio per questa tipologia di questionario è di utilizzare la media aritmetica e la deviazione standard (un indice sinte-

tico di variabilità del valore medio) di ampie popolazioni e usarla come pietra di paragone per il campione esaminato. Per esempio, lo strumento OPRA (Organizational and Psychosocial Risk Assessment; Magnani *et al.*, 2009) considera un rischio alto quando si supera una deviazione standard oltre la media e un rischio critico due deviazioni standard oltre la media rispetto al campione normativo di riferimento. Questo è un metodo interessante per un'analisi epidemiologica, ma, in definitiva, è il contesto e la realtà della singola azienda che deve pesare sulla bilancia. La vigente normativa non richiede di stabilire quanto il livello di rischio stress lavoro-correlato dell'azienda rientra nella media delle altre aziende o se e di quanto se ne discosti. La norma richiede di stabilire se il rischio è presente e di intervenire. Confrontare il livello di rischio di ciascun fattore stressogeno con i valori medi di altre aziende premia la filosofia del "mal comune mezzo gaudio", per cui se è presente un livello di rischio alto come lo è anche in altre aziende allora questo livello – rientrando nella media normativa – assumerà il significato di basso! Ma questo modo di categorizzare il rischio, portandolo artificiosamente a livelli bassi, espone il datore a possibili inadempienze sia nella valutazione che nel conseguente intervento. Se la misura nella scala di risposta è l'espressione numerica della percezione delle persone, allora essa deve esser presa per quella che è, quindi va da sé che un punteggio che non supera il 2 esprime un livello di rischio alto, che ciò che sta intorno al punto medio – oltre il 2 ma meno di 4 – esprime un livello di rischio medio, e ciò che è uguale o maggiore di 4 è basso.

Conclusioni

Possiamo misurare con elevata precisione l'altezza, il peso, la pressione sanguigna e altri parametri fisiologici delle persone, ma quando vogliamo misurare, dei singoli e dei collettivi, dimensioni psicologiche, la matematica deve fare da serva e non da padrona. La scienza statistica va applicata correttamente agli strumenti, i quali a loro volta vanno costruiti e utilizzati tenendo conto della soggettività umana. Gli strumenti INAIL, per la loro gratuità e diffusione, sono sicuramente utili per ottemperare alla legge sulla valutazione del rischio stress lavoro-correlato. Questi, però, devono essere utilizzati *cum grano salis* al fine di evitare errori e travisamenti che in determinate circostanze, come già visto, possono avere anche ripercussioni penali. Non esiste lo strumento

perfetto e in questo lavoro si è voluto mostrare i limiti di alcuni strumenti e gli eventuali accorgimenti migliorativi. I professionisti chiamati a supportare il datore di lavoro potranno considerare l'opportunità di integrare questi strumenti con altri di natura sia quantitativa che qualitativa per offrire valutazioni di alta qualità che sono alla base degli interventi di promozione del benessere psicosociale dei lavoratori e delle lavoratrici (Cicotto *et al.*, 2014; De Simone *et al.*, 2016).

Bibliografia

- Argentero, P., Bruni, A., Fiabane, E., Scafa, F., & Candura, S. M. (2010). La valutazione del rischio stress negli operatori sanitari: inquadramento del problema ed esperienze applicative. *G Ital Med Lav Erg*, 32(3), 326-331.
- Argentero, P., Cortese, C.G., Piccardo, C. (Eds.) (2009). *Psicologia delle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina.
- Borgogni, L., Consiglio, C., Alessandri, G., & Schaufeli, W. B. (2012). "Don't throw the baby out with the bathwater!" Interpersonal strain at work and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 875-898.
- Cicotto, G., De Simone, S., Giustiniano, L., & Pinna, R. (2014). Psychosocial training: a case of self-efficacy improvement in an Italian school. *Journal of Change Management*, 14(4), 475-499.
- Conway, P. M., (2009). Gli strumenti per la valutazione soggettiva del rischio stress lavoro-correlato. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 2, 197-199.
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work* (Vol. 61). Sudbury: HSE Books.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Conzaléz, E. (2000). *European agency for safety and health at work: research on work-related stress*. Luxembourg: office for official publications of the European communities.
- De Carlo A.N., Falco A., Capozza D. (2008). *Test di valutazione del rischio stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo (Q-Bo)*. Milano: Franco Angeli.
- De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants: public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7).
- De Simone, S., Lampis, J., Lasio, D., Serri, F., Cicotto, G., & Putzu, D. (2014). Influences of work-family interface on job and life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 831-861.
- Dominici, R. (2011). *Valutazione e prevenzione dello stress lavoro-correlato. Modelli e strumenti operativi per intervenire sul disagio lavorativo*. Milano: FrancoAngeli.
- EU-OSHA (European Agency of Safety and Health at Work), *Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks* (2014) p. 14
- Falco, A., Dal Corso, L., Sarto, F., Vianello, L., Girardi, D., Marcuzzo, G., ... & Bartolucci, G. B. (2010). Il ruolo degli indicatori "oggettivi" ed "intersoggettivi" nella valutazione del rischio stress lavoro-correlato: il Metodo di Valutazione per Indicatori di Stress. *Italian Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, 1(3), 132-138.
- Fraccaroli, F., Balducci, C. (2011). *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni: valutare e controllare i fattori dello stress lavorativo*. Bologna: Il Mulino.
- Hacker, W, Iwanowa, A. Richter, P. (1983). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS-L)*. Hogrefe, Gottingen.
- Hacker, W. (1991). *Objective work environment: analysis and evaluation of objective work characteristics*. Paper presented to: *A Healthier Work Environment: Basic Concepts & Methods of Measurement*. Hogberga, Lidings, Stockholm.
- INAIL (2011), *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.Lgs. 81/08 e s.m.i.* Ed. INAIL, Milano
- ISPSEL. *La valutazione dello stress lavoro-correlato: proposta metodologica*. Marzo 2010.
- Kerr, R., McHugh, M. and McCrory, M. (2009), "HSE Management Standards and stress-related work outcomes", *Occupational Medicine*, Vol. 59 No. 8, pp. 574-579
- Lazarus, R. S. (1995). *Psychological stress in the workplace. Occupational stress: A handbook*, 1, 3-14.
- Magnani, M., Mancini, G. A., Majer, V. (2009). *OPRA: Organizational and Psychosocial Risk Assessment. Il manuale*. Firenze: Giunti O. S.
- Magnavita, N., (2008). Strumenti per la valutazione dei rischi psicosociali sul lavoro. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 30 (1), A87-A97.