

## Benessere lavorativo: Una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione

Santo DI NUOVO, Samanta ZANCHI

Università di Catania – Struttura didattica di Psicologia

**ABSTRACT** - *Work well-being: a study on satisfaction and positive emotions in job* - The study focused on workers' satisfaction and emotional well-being, related to the perception of the organizational features of the workplace. Specific aim of the research was to study variables as personal well-being perceived within the organization, the 'health' status attributed to the organization itself, the emotions on job, and the satisfaction for being utilized according to own competencies. The quantitative analysis was integrated with a qualitative approach, based on the responses to open questions. The participants to the research were 136 workers, 70 women and 66 men, age range 19 to 67 years, employed in both public and private organizations. The analyses were performed taking into account gender and type of organization. Results confirm that the workers' participation to the mission of the organization is fostered by the emotional climate and the degree of identification allowed within the organization itself. - **KEY WORDS:** Work Psychology, well-being, health, emotions, organization.

**RIASSUNTO** – Lo studio presentato riguarda la soddisfazione e il benessere nella mansione lavorativa, posti in relazione con la percezione degli aspetti organizzativi della struttura lavorativa in cui il lavoratore è inserito. Obiettivo specifico della ricerca è l'approfondimento di variabili quali il livello di benessere personale che i lavoratori percepiscono all'interno dell'azienda, lo stato di "salute" che gli stessi lavoratori attribuiscono alla propria azienda, le emozioni positive provate nell'espletamento della mansione, e il senso di soddisfazione sperimentato nell'essere utilizzato secondo le proprie competenze. L'analisi quantitativa viene integrata con un approccio di tipo qualitativo basato sulle risposte libere prodotte dai soggetti a domande aperte. Alla ricerca hanno partecipato 136 lavoratori, 70 donne e 66 uomini, di età compresa tra i 19 e i 67 anni, occupati in aziende sia del settore pubblico che privato; le analisi sono state condotte anche in relazione al genere e al tipo di azienda. I risultati confermano che la partecipazione del lavoratore alla mission dell'azienda è favorita dalla percezione del clima emotivo dell'organizzazione e dal grado di identificazione con la struttura che esso consente. – **PAROLE CHIAVE:** Psicologia del lavoro, benessere, salute, emozioni, organizzazione

### Introduzione

I concetti di benessere e di emotività positiva non hanno avuto sempre la stessa importanza all'interno della ricerca psicologica, considerando che sia le scienze della salute fisica che quelle della salute psichica hanno in passato privilegiato, piuttosto, la malattia e la sua cura. Solo di recente l'attenzione è stata focalizzata sullo studio dei fattori in grado di favorire la promozione e il mantenimento dello stato di salute, da tutelare anche attraverso l'elaborazione di specifiche politiche sociali. Oggi la promozione della salute è unanimemente riconosciuta come obiettivo fondamentale da tenere in considerazione sia nella pratica clinica che nella ricerca, ed ha trovato applicazione in campi diversi della psicologia, tra cui quello del lavoro e delle organizzazioni.

L'interesse verso la salute del lavoratore è relativamente recente: agli inizi del XX secolo, a seguito delle modifiche che le rivoluzioni industriali avevano prodotto sull'assetto sociale ed economico, e delle novità introdotte dalle nuove ricerche tecnologiche, si era definita l'immagine di un lavoratore paragonabile ad una appendice della macchina, che lavora in simbiosi con essa, e che non può esplicitare bisogni diversi da quelli connessi alla tecnologia di cui l'azienda si avvale. Scopo dell'azienda era quello di conseguire il miglior risultato, inteso in termini di costi e benefici economici, non tenendo in considerazione né l'ambiente di lavoro, né lo stato di salute del lavoratore, valutato come un attore passivo da motivare con incentivi economici, ritenuti gli unici elementi importanti nella sua vita psichica (Smiraglia, 1993; Sarchielli, 2003; Avallone, 2005).

Gli anni dal 1930 sino agli inizi della seconda guerra mondiale furono segnati da un'attenzione maggiore ai fattori che potevano essere causa di infortuni sul posto di lavoro. Lo *Scientific Management* di Taylor (1911) raggiungeva il suo scopo, producendo un incremento della produttività legato a tempi inferiori di realizzazione; l'approccio taylorista però veniva criticato da quanti si rendevano conto che il cronometrando dei tempi di lavoro e la separazione del lavoro intellettuale da quello manuale produceva risultati paradossali: nella ripetitività dei compiti loro assegnati i lavoratori non solo divenivano meno sensibili agli incentivi economici, ma logorati dalla passività della reiterazione lavorativa erano più soggetti a "distrazioni" e ad infortuni sul lavoro, che alla fine dei conti andavano a discapito della stessa produttività aziendale (Gabassi, 2007). Lo studio di variabili quali alienazione, motivazione e dinamiche di gruppo, portò a considerare in termini nuovi le condizioni di malessere dei lavoratori, e ad apportare un nuovo interesse verso l'elemento umano in azienda. Lo psicologo Elton Mayo (1933), ad esempio, centrava il suo metodo sulla salvaguardia dell'integrità psichica e fisica del lavoratore, minacciata dal razionalismo e riduzionismo del metodo di Taylor.

Ma, nonostante l'obiettivo di migliorare la sicurezza delle condizioni lavorative, si era ancora lontani dal considerare la "salute" come una dimensione multifattoriale: venivano sì valutate le condizioni di lavoro che costituivano fattore di rischio e di infortunio, ma prevalentemente in chiave fisica, disponendo ancora di una concezione dell'uomo di tipo meccanicistico e lineare, in cui il danno è inteso in termini esclusivamente biologici.

La rinascita industriale e sociale, conseguente alla fine della seconda guerra mondiale, portò una nuova visione del lavoratore, considerato finalmente come un soggetto attivo che interagisce con il proprio ambiente di lavoro. Nacquero così le prime esperienze di *Job design*, in cui si cominciò a prestare attenzione allo stato di salute non solo fisico, ma anche mentale del lavoratore, considerando, seppur ancora in termini di linearità, le conseguenze psicologiche che la routinizzazione e l'insoddisfazione potevano portare con sé.

Ma sono i cambiamenti sociali degli anni '70 del secolo scorso ad introdurre un'importante novità: la salute non può essere un elemento da tenere in considerazione solo nel momento in cui viene a mancare, ovvero quando si produce malattia, ma sono necessarie politiche di prevenzione degli infortuni sul posto di lavoro, attraverso l'analisi

dell'interazione tra lavoro, individuo e contesto. Tale interesse fu molto forte negli Stati Uniti e poi anche negli altri paesi occidentali, e portò allo studio dei cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro.

All'approccio definito *Health Protection* succedeva negli anni '80 la *Health Promotion*, consistente nell'indurre le persone a scelte mirate a migliorare la loro salute fisica e mentale. L'importanza della sicurezza sui luoghi di lavoro era ormai un principio riconosciuto e sentito, e si cominciò a focalizzare l'attenzione più sulla prevenzione, che non sulla semplice cura. Parallelamente veniva posta conoscenza e attenzione ai fattori organizzativi che minacciano la salute del lavoratore, producendo malessere psicofisico, che dall'individuo genera poi conseguenze per l'organizzazione stessa.

Da questa breve analisi si evince come la salute del lavoratore non può più essere considerata semplice assenza di malattia, ma è totale stato di *benessere psicofisico* dell'individuo, che va letto attraverso un approccio di casualità circolare. Esso si inserisce a pieno titolo fra i fattori che definiscono il costrutto multidimensionale di benessere organizzativo (Warr, 1994; Danna e Griffin, 1999). Il benessere psicologico dei singoli lavoratori è connesso con il 'clima' che caratterizza l'organizzazione (Ostroff, 1993; Cropanzano e Wright, 2001; Majer, Marcatto e D'Amato, 2002; Carr, Schmidt, Ford e DeShon, 2003).

Le ricerche focalizzate sul benessere psicologico in ambito lavorativo – forse perché considerate residuo dell'antica psicologia del lavoro centrata sull'individuo - risultano però ancora in numero inferiore rispetto alla quantità di studi dedicati al conflitto e alle patologie individuali e organizzative, prima fra tutte lo stress (per una sintesi: Cooper, Dewe e O'Driscoll, 2001; a questo tema è dedicata una apposita rivista come *Work and Stress*).

Secondo Avallone (2005, pp. 7-8) "la stessa definizione di salute organizzativa, comparsa negli ultimi anni, appare ancora incerta o generica, non consentendo di individuare le condizioni in presenza delle quali un'organizzazione è capace di esprimere salute e di mantenere condizioni di benessere", e ciò è probabilmente dovuto all'ancora recente interesse verso le tematiche del benessere psicologico in ambito lavorativo. Pertanto, lo stesso autore propone di definire la salute organizzativa come *l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative*. La salute organizzativa è concepita come un processo; il sistema organizzativo e

sociale sono considerati agenti implicati nel mantenimento e nel cambiamento del modo di vita dei singoli.

La letteratura sulla salute organizzativa, seppur caratterizzata dalle differenze metodologiche e di analisi che ogni approccio propone, ribadisce che le diverse concezioni concordano nel sottolineare la forte interdipendenza tra tre livelli di analisi:

- *l'individuo*, inteso come singola persona che all'interno della dimensione lavorativa porta con sé necessità e bisogni legati anche all'ambiente giornaliero extra-lavorativo, che influiscono sulle sue prestazioni e sul suo vissuto al lavoro;

- *il gruppo*, che può essere considerato non semplicemente la somma delle singole parti che lo compongono, ma un insieme all'interno del quale i singoli componenti portano qualcosa di sé, che diventa gruppaltà anche solo per il trovarsi nella stessa dimensione lavorativa;

- *l'organizzazione*, portatrice anch'essa di una propria cultura, di identità e di obiettivi istituzionali.

Il moderno concetto di salute, dunque, supera la separazione tra individuo e organizzazione, evidenziando come entrambi siano parte attiva, e la compromissione della 'salute' di uno di questi due attori suscita una circolarità di interazioni che coinvolge ed inficia anche quella dell'altro. Come hanno evidenziato gli studi sul *commitment* (Allen e Meyer, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnysky, 2002), quando si rilevano condizioni di scarso benessere organizzativo si determinano, sul piano concreto, fenomeni quali diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno.

Secondo Spaltro (1995) la psicologia del benessere deve essere intesa come scienza che si dedica allo studio delle "risorse abbondanti". L'autore si riferisce a capacità, conoscenze, desideri, iniziativa creativa: risorse psichiche e soggettive, immateriali e non quantificabili che, diversamente dal denaro, non sono destinate ad esaurirsi, anzi crescono e si consolidano man mano che vengono sviluppate ed usate. Diventa fondamentale per le organizzazioni imparare a valorizzare questo tipo di risorse. Spaltro individua il luogo elettivo di valorizzazione della soggettività degli individui (e quindi del benessere che ne consegue in termini organizzativi) nel gruppo di lavoro, quale origine e teatro del potere soggettivo.

Oggi il concetto di benessere è legato ad una accezione prevalentemente soggettiva, ancorché fondato sulle dimensioni oggettive e misurabili. Il

cambio di prospettiva non investe solo il campo dell'epistemologia o delle scienze sociali: anche scienze quali l'economia puntano sull'emergere del soggetto nella determinazione del benessere e delle motivazioni ad esso. E' proprio il soggetto, in quanto attivo costruttore e produttore di realtà, che diventa "progettista di benessere" (Spaltro 2002).

Feldman (1989) parlava di *sensemaking* come processo interpretativo necessario perché i membri dell'organizzazione possano comprendere e condividere le idee riguardanti specifiche caratteristiche dell'organizzazione. Per Weick (1997) il *sensemaking* concerne i modi in cui le persone interpretano ciò che producono, dando senso alle situazioni in cui si trovano e a quelle che hanno creato.

In base a questo senso auto-costruito dal lavoratore, il benessere che comprende la sfera psicologica oltre che un buono stato di salute fisica, può essere il miglior predittore della performance lavorativa e della soddisfazione sul posto di lavoro (Hutchinson, 1997). Le dimensioni fondamentali del benessere, secondo Meir, Melamed e Dinur (1995), sono la soddisfazione nelle scelte occupazionali, la soddisfazione lavorativa, l'autostima, l'assenza di ansietà, il burnout, i disturbi psicosomatici. Questi aspetti correlano con gli elementi di congruenza personale: la professione, l'utilizzo delle abilità e il tempo libero; la soddisfazione lavorativa appare essere il prodotto della congruenza tra diversi aspetti. I risultati dello studio meta-analitico di Morris (2003) dimostrano che la soddisfazione lavorativa è mediata da fattori soggettivi come la congruenza tra interessi e mansioni. Secondo Vernick (2004) la congruenza persona-ambiente, auto-efficacia e l'identità sono le dimensioni predittive della soddisfazione lavorativa. Non è stata invece confermata l'ipotesi di relazione significativa tra soddisfazione lavorativa e valori ritenuti importanti (Freeman, 2006). In un modello socio-cognitivo (Lent e Brown, 2006), auto-efficacia e scopi vengono collegati alle caratteristiche di personalità come predittori della soddisfazione lavorativa, senza però trascurare le prospettive dell'organizzazione del lavoro.

Anche in Italia il benessere psicologico è stato studiato di recente (Gelli e Mannarini, 2002) in funzione dell'accordo psicosociale tra microsistemi (ad esempio, famiglia e lavoro), andando oltre i modelli monodimensionali dello stress organizzativo.

Risulta chiaro, da questa sintetica analisi della letteratura, che in azienda ogni singolo individuo vive la dimensione lavorativa come elemento costruttivo della propria identità personale e professionale; il modo in cui interpreta e percepisce la re-

altà modifica il suo modo di relazionarsi con la struttura e con la modalità di affrontare il compito lavorativo.

Abbiamo precedentemente ricordato che il benessere del lavoratore può essere studiato come elemento legato ai climi organizzativi, alle relazioni inter-gruppi e intra-gruppi, al modo in cui l'azienda si pone nei suoi riguardi, a come il soggetto è in grado di essere interprete e costruttore dell'ambiente in cui si trova, se gli viene data la possibilità di utilizzare le sue *risorse abbondanti* e se è libero di essere portatore della sua soggettività. Si propone un tipo di analisi che definisce la dimensione lavorativa come necessariamente legata al concetto di *scambio*: il soggetto scambia la soddisfazione immediata delle pulsioni con una soddisfazione differita nel tempo, ottenuta attraverso una complessa attività che, pur conservando una base di attività piacevoli, ne implica altre penose e una qualche tensione.

Una prospettiva nuova ed originale che mette insieme aspetti soggettivi ed organizzativi del funzionamento dell'azienda e degli individui all'interno di essa è quella proposta da Rispoli (2001) nell'ambito della psicologia funzionale. In questo approccio l'azienda è considerata come un organismo vivente e la persona come un individuo multidimensionale i cui funzionamenti di fondo (controllo e adeguamento, contatti e condivisione, creatività e conformismo, guidare ed essere guidati, ecc.) trovano parallelismi ed interazioni complesse con i funzionamenti aziendali (tempi, spazi, atmosfere). Nell'organismo-azienda il benessere deve essere riferito a tutti i molteplici aspetti dell'azienda stessa, ai suoi funzionamenti interni e profondi, che ne costituiscono le 'radici' del funzionamento, ma che sono intimamente connessi a quelli del singolo lavoratore. Benessere personale e benessere aziendale non si contrappongono, ma si potenziano a vicenda (Rispoli, 2001).

### Obiettivi e metodo della ricerca

Obiettivo della presente ricerca è valutare in che misura il maggiore o minore benessere lavorativo può essere valutato in modo attendibile e correlato con le variabili contestuali e organizzative percepite dal lavoratore, ossia del 'clima' organizzativo attribuito alla struttura in cui egli è inserito.

Nelle analisi si è tenuto conto soprattutto dei fattori legati:

- al *genere*. E' noto che la condizione di uomini e donne rispetto al lavoro è considerevolmente di-

versa, e quindi diversi sono vissuti ed emozioni: cfr. il rapporto CNEL (2003) e – fra i tanti – i lavori di Bernardi (1999), Fontana (2000), Santisi (2004), Vardanega (2005), Pruna (2007).

- al *tipo di azienda* in cui il lavoratore è occupato: pubblica o privata. Esiste un ampio dibattito sulla differenziazione economica e organizzativa tra queste due tipologie di aziende in una realtà sociologica del lavoro in continua trasformazione (Reyneri, 2002; Lozzi 2007; Negrelli, 2007); ma poco si conosce sulle effettive ripercussioni sul vissuto emotivo dei lavoratori, a parte gli stereotipi – peraltro smentiti dalle norme e dai fatti - sulla maggiore stabilità e 'sicurezza' del posto di lavoro nell'ente pubblico.

### Campione

Il campione della ricerca è costituito da 136 lavoratori, 70 donne e 66 uomini, di età compresa tra i 19 e i 67 anni, occupati in aziende che operano nel settore pubblico (n=58) e privato (n=78), di Catania e provincia.

Le tipologie di azienda maggiormente rappresentate sono nell'ordine: industria alimentare (n=15), attività sociali e sanitarie (n=14), istruzione (n=14), commercio (n=12), pubblica amministrazione (n=11).

L'anzianità di servizio va da 1 a 39 anni, con una media di 11.5 anni (8.4 per quanto riguarda la specifica mansione). La posizione lavorativa è dipendente (impiegato o operaio) nel 80.74% dei casi, responsabile di settore nel 10%, dirigente nel restante 9.6%.

### Strumenti

E' stata utilizzata la *Scheda per la rilevazione funzionale delle aziende* messa a punto da Rispoli (2006) che, in coerenza con la teoria funzionale dell'autore, studia la percezione degli aspetti legati al clima aziendale e all'organizzazione intesa come un 'organismo' vivente. La scheda è stata precedentemente utilizzata e validata in precedenti ricerche condotte nel territorio siciliano: il grado di attendibilità tra valutatori è risultato soddisfacente (*mean interrater score* = .85).

Tra le molteplici variabili della scheda di rilevazione (oltre quelle di base come genere, età, tipo di azienda, posizione lavorativa dipendente o no, anzianità di servizio), sono state considerate per la presente ricerca:

percezione di benessere dell'azienda nel suo complesso (graduata in tre livelli: alta / media / bassa);

percezione di benessere personale nell'azienda (analogamente graduata come alta / media / bassa);

emozioni provate sul lavoro: 14 domande a risposta 'vero-falso', da cui si ipotizza la possibilità di dedurre un indicatore, affidabile anche sul piano psicometrico, della positività dell'esperienza lavorativa sul piano emotivo;

soddisfazione lavorativa: percezione di essere utilizzati dall'azienda in base alle proprie potenzialità (scala a 4 livelli, da "al meglio" a "per nulla");

'temperatura emotiva' percepita nell'azienda: calore nelle relazioni, presenza di formalità o meno (scala a tre livelli, da "molto calda" a "abbastanza fredda");

percezione di tensione e rigidità nei rapporti di lavoro (graduata in tre livelli: alta/media/bassa).

Il questionario inoltre, attraverso le risposte libere date a quesiti 'aperti', mira a raccogliere dati di tipo qualitativo sulla percezione che i soggetti hanno riguardo ad elementi essenziali riguardanti gli scopi della azienda, confrontati con il proprio ruolo e con la possibilità di realizzare i propri scopi all'interno dell'azienda stessa. In particolare, il soggetto era chiamato a descrivere:

la 'filosofia' o gli scopi generali dell'azienda (quella che in termine tecnico si definisce 'mission');

su cosa fa maggiormente affidamento per realizzare i propri obiettivi all'interno dell'azienda;

quali capacità del lavoratore l'azienda sottovaluta e invece dovrebbe utilizzare di più.

Viene fatto infine eseguire un disegno con la consegna di rappresentare "se stessi nell'azienda".

## Risultati

### *Differenze di genere*

Preliminarmente è stata condotta una analisi per valutare se esistessero differenze significative tra i due generi in relazione alle principali variabili del questionario. Dai dati emersi è risultato che l'appartenenza di genere non influisce in modo statisticamente significativo sulla percezione di benessere personale e aziendale, sui livelli emotivi, sul senso di soddisfazione personale e sulla percezione del 'clima aziendale', per cui l'analisi quantitativa rispetto a queste variabili è stata compiuta prescindendo dalle differenze di genere (che saranno invece riprese nella parte qualitativa dell'analisi).

### *Scala di emozioni sul lavoro*

Sempre in fase preliminare, una analisi è stata dedicata a ricavare una variabile riepilogativa dagli items che compongono la scala sulle emozioni prevalenti durante il lavoro, aspetto essenziale del nostro studio. Mediante una item-analysis e il calcolo della correlazione item-totale e dell'alpha di Cronbach complessivo quando l'item viene rimosso, sono stati eliminati gli items che contribuivano meno all'omogeneità della scala complessiva. Il valore del coefficiente alpha della scala così composta è 0.81. Nella tabella 1 sono riportati i 10 items mantenuti per il calcolo del punteggio totale, la cui valutazione avviene nella direzione di positività dell'emozione. Si ottiene così un punteggio crescente in relazione alla migliore percezione delle proprie emozioni nell'ambiente lavorativo.

Tabella 1 - *Item della scala di emozioni sul lavoro.*

<b>Nel mio lavoro in azienda... (risposta vero / falso)</b>
<i>La tristezza si manifesta sovente</i>
<i>Non ho voglia di venire al lavoro</i>
<i>Mi pesa mettermi d'accordo con gli altri operatori</i>
<i>Non vedo molte prospettive positive</i>
<i>Sono sereno quando sto al lavoro perché so di farlo bene*</i>
<i>Non vedo risultati corrispondenti ai miei sforzi</i>
<i>E' inutile che cerchi di fare capire agli altri quando mi fanno un torto</i>
<i>Mi sento spesso allegro e con molta voglia di fare*</i>
<i>Spesso non mi sento all'altezza, non mi sento capace</i>
<b>Vedo sempre molta disorganizzazione</b>

\* La valutazione di positività delle emozioni avviene assegnando lo score alla risposta 'falso', eccetto per gli items indicati con asterisco.

Calcolando la differenza tra le medie del punteggio di emozioni positive nei due tipi di azienda, pubbliche e private, è emerso che livelli leggermente più alti di emozioni positive sono sperimentati dai lavoratori di aziende private, anche se la differenza non risulta statisticamente significativa (tab. 2).



Tabella 2 - *Differenze fra le medie delle emozioni positive sul lavoro in relazione alla tipologia d'azienda d'appartenenza.*

Tipo d'azienda	Emozioni positive sul lavoro		
	N	Media	d.s.
Pubblica	58	16.85	2.68
Privata	78	17.06	2.69

$t = -0.45, g.l.=134, p = 0.65$

Il grado delle emozioni positive non differenzia neppure la posizione lavorativa degli intervistati: le medie dei lavoratori dipendenti (impiegati o operai: media = 17.02, d.s.= 3.61) non è significativamente diversa ( $t=1.50, g.l.=134, p=0.14$ ) da quella dei responsabili di settore o dirigenti, che è però più bassa (media = 15.84, d.s = 3.64) confermando un maggiore stress emotivo in chi ha maggiori responsabilità (torneremo ancora più avanti su questo confronto).

#### *Analisi delle altre variabili del questionario*

Considerando le differenze per tipologia dell'azienda di appartenenza, emerge che i lavoratori di aziende private, rispetto ai lavoratori pubblici, attribuiscono livelli di salute significativamente più alti alle organizzazioni cui appartengono (tab. 3).

Tabella 3 – *Differenze nella "percezione di benessere dell'azienda" in relazione alla tipologia d'azienda d'appartenenza.*

Benessere azienda	Az. pubblica	Az. privata	Totale
Basso	30	24	54
Medio	24	46	70
Alto	4	8	12
Totale	58	78	136

$\chi^2 = 6.11, g.l.= 2, p = 0.05$

Differenziando il campione per azienda d'appartenenza, non si rilevano differenze statisticamente significative rispetto alle altre variabili quantitative.

Nella parte quantitativa dell'analisi dei dati è stata valutata l'interrelazione fra le variabili psicologiche sul lavoro, mediante coefficiente per ranghi di Spearman (tab. 4):

Tabella 4 – *Correlazioni tra le variabili psicologiche sul lavoro.*

	1	2	3	4	5	6
1. Benessere personale	1.00					
2. Benessere aziendale	0.52**	1.00				
3. Emozioni positive sul lavoro	0.47**	0.30**	1.00			
4. Soddisfazione lavorativa	0.49**	0.29**	0.41**	1.00		
5. 'Temperatura' aziendale	0.22*	0.32**	0.30**	0.32**	1.00	
6 Tensione in azienda	-	-	-	-	-	1.00
	0.29**	0.30**	0.23*	0.27**	0.22*	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Come atteso, il benessere personale e quello aziendale (percepito) sono fortemente correlati tra loro, e correlano significativamente con tutte le altre variabili; anche la soddisfazione lavorativa è connessa significativamente con gli aspetti emotivi e con il 'clima' dell'organizzazione.

Inoltre le variabili sopra descritte sono state correlate con le variabili socio-demografiche, ma nessuna di queste correlazioni risulta significativa (tutte sono inferiori a 0.15,  $p > .05$ ): la più elevata correlazione è quella, inversa, fra le emozioni positive e gli anni permanenza nella mansione (-0.14). Quest'ultimo dato, seppur non significativo statisticamente, conferma la tendenza al peggioramento col tempo degli aspetti emotivi nell'ambito lavorativo.

#### *Analisi multidimensionale*

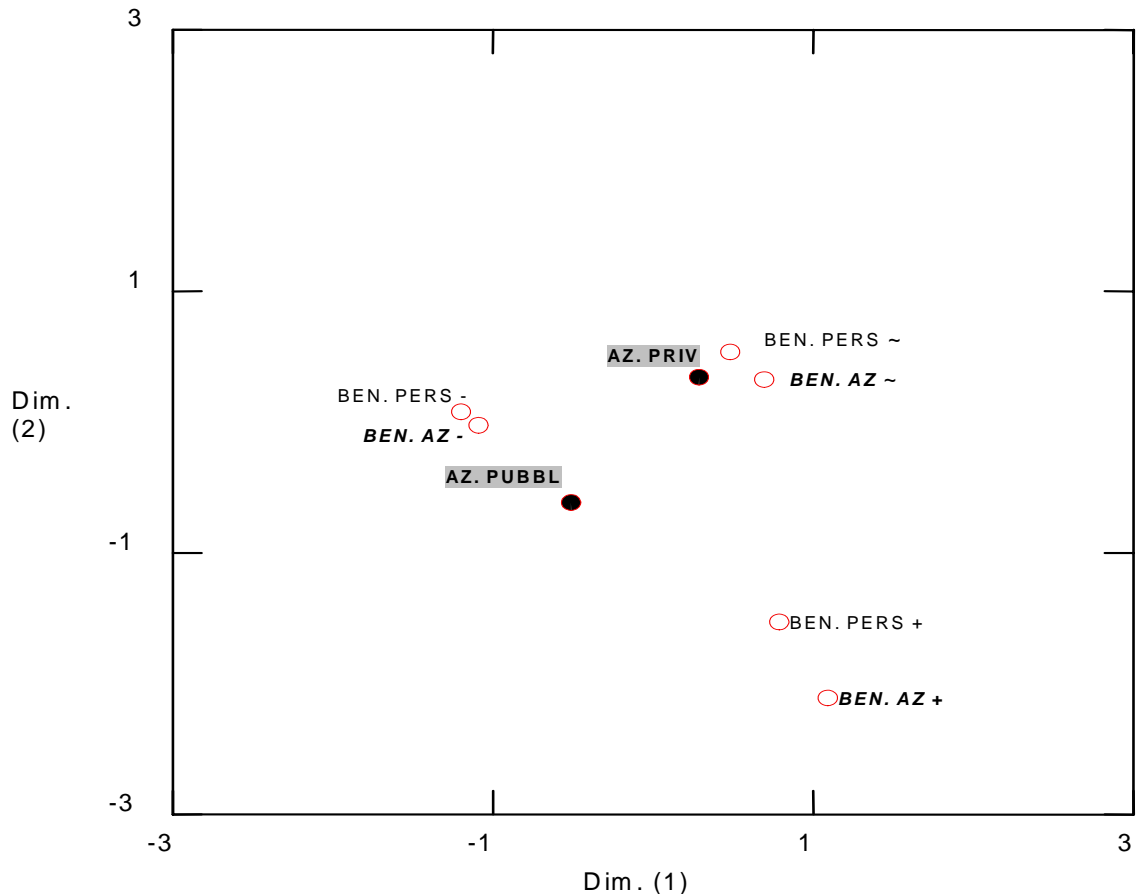
Per integrare l'analisi delle correlazioni semplici, è stata quindi compiuta un'analisi multidimensionale relativa alle variabili: percezione di benessere personale e di benessere aziendale (rese categoriali mediante la suddivisione in tre livelli) e tipo di azienda (pubblica o privata) in cui il lavoratore è occupato. Si tratta di una analisi delle corrispondenze multiple, il cui risultato è esposto nella Figura 1.

Benessere personale e aziendale si collocano in forte prossimità nello spazio; l'azienda privata cor-

risponde nettamente al grado intermedio di benessere soggettivo, mentre quella pubblica si colloca tra il benessere elevato e quello scarso, testimo-

niando una marcata differenziazione nella percezione di benessere all'interno dei lavoratori di aziende pubbliche.

Figura 1 – Analisi delle corrispondenze multiple tra le variabili categoriali:  
 Percezione di benessere personale: - basso, - medio, + alto  
 percezione di benessere aziendale: - basso, - medio, + alto  
 tipo di azienda: pubblica / privata



#### Analisi delle variabili qualitative

Un'ulteriore analisi è stata condotta riguardo le dimensioni qualitative che il questionario consente di verificare, per approfondire il ruolo delle variabili legate al 'clima' organizzativo percepito in relazione al benessere emozionale del lavoratore. All'interno dello strumento, come già detto, sono presenti alcune parti a risposta aperta, in cui il soggetto è invitato a esprimere liberamente il suo pensiero in relazione allo stimolo proposto.

Le risposte date alle domande aperte sono state sottoposte ad analisi del contenuto, attraverso l'individuazione di categorie semantiche omogenee in cui includere le risposte. Di queste categorie sono state poi analizzate le frequenze e le percentuali

di occorrenza, in relazione al genere e alla tipologia di azienda (pubblica o privata). Per ogni item, inoltre, sono state rilevate le risposte che per la loro peculiarità non rientravano in nessuna delle categorie generali.

Gli item presi in considerazione per questa analisi sono tre:

- Quali sono gli scopi generali dell'azienda. Sono state individuate 7 categorie.
- Su cosa fa maggiormente affidamento per realizzare i suoi obiettivi all'interno dell'azienda. Sono state individuate 10 categorie che evidenziano l'investimento dei soggetti nel raggiungimento dei propri obiettivi.

- *Quali sue capacità l'azienda dovrebbe utilizzare di più.* Le risposte indicate dai soggetti sono state distribuite in 7 categorie.

Verranno di seguito presentate le analisi effettuate sulle categorie individuate, riportando le categorie con le percentuali di frequenza più alta.

Relativamente alla domanda aperta che chiede ai soggetti di *indicare quali sono, dal loro punto di vista, gli scopi generali dell'azienda in cui operano*, sono state selezionate le tre categorie con la più alta percentuale di risposte, superiore al 10% (tab. 5). Differenziando le risposte per genere di appartenenza, notiamo come le donne (51%) maggiormente rispetto agli uomini (22%) individuino tali scopi rivolti "all'esterno", ovvero nell'attenzione data all'utenza e alla qualità del servizio erogato. Gli uomini invece si limitano a descrivere in modo

pragmatico il servizio offerto dall'azienda senza dare alcuna rilevanza emotiva o di giudizio (36.7%), oppure individuano maggiormente un'attenzione da parte dell'azienda all'aspetto economico e di sviluppo nel mercato (30.6%). Tali differenze per genere risultano statisticamente significative.

Anche relativamente al tipo di azienda in cui si opera le differenze risultano statisticamente significative. I lavoratori di aziende pubbliche danno una 'asettica' descrizione dei servizi nel 50% dei casi, mentre i lavoratori del settore privato si distribuiscono per circa un terzo nella definizione di un'attenzione verso l'utenza, e per un terzo ancora verso l'incremento dell'azienda stessa: questa dimensione è quella che maggiormente differenzia le due tipologie di lavoratori.

Tabella 5 – *Frequenze delle categorie dell'item 'Scopi generali dell'azienda' incrociate per 'genere' e 'tipo d'azienda' (sono evidenziate in corsivo le voci che generano la significatività delle differenze fra i gruppi)*

SCOPI GENERALI	Totale	%	Uomini	%	Donne	%	Az. pubblica	%	Az. privata	%
Attenzione all'utenza, qualità del servizio erogato	35	33.65	11	22.45	23	51.11	12	28.57	19	30.65
Servizi prestatati dall'azienda	31	29.81	18	36.73	13	28.89	21	50.00	10	16.13
Sviluppo dell'azienda, incremento del profitto	24	23.08	15	30.61	9	20.00	3	7.14	21	33.87

Differenze per genere: *Chi-quadrato* = 6.53, *g.l.* = 2, *p* < 0.05

Differenze per tipo di azienda: *Chi-quadrato* = 17.16, *g.l.* = 2, *p* < 0.001

*Tra le risposte prodotte a questa domanda si è registrata una risposta peculiare (di un lavoratore di azienda pubblica): "L'ente cerca il massimo profitto, anche a discapito della salute del lavoratore". Questa risposta è sostanzialmente diversa dalle altre inserite nella categoria "sviluppo dell'azienda e incremento del profitto", perchè in esse lo scopo del profitto aziendale non viene descritto con tonalità negative, ma anzi come opportunità di sviluppo che ricadono anche sul lavoratore. E' significativo che la totale dissociazione tra scopi dell'azienda e salute del lavoratore sia esplicitata all'interno di un ente pubblico, mentre nell'azienda privata – come si è visto dalla tab. 5 - i lavoratori comprendono di più l'obiettivo di sviluppo, anche economico, dell'azienda.*

*All'interno di enti pubblici si sono registrati anche commenti emotivi negativi, come quello fatto da*

*un impiegato di cancelleria del tribunale: "Mi dispiace, sono pessimista... anzi realista al massimo... essendo questa un'azienda statale e trovandoci in Italia, va tutto male!"*

Relativamente alla domanda in cui si chiedeva *su cosa il lavoratore fa maggiormente affidamento per realizzare i propri scopi in azienda*, le frequenze più alte si riferiscono alle dimensioni legate alle proprie competenze e capacità (41.67%), senza differenza significativa né per genere né per tipo di azienda. Seguono nell'ordine di importanza attribuita le categorie che raggruppano le dimensioni *affidabilità, impegno, dedizione* (27.78%) e *studio e formazione* (15.28%), in quest'ultimo caso con prevalenza delle donne rispetto agli uomini. Distinguendo, invece, per il tipo di azienda di appartenenza, va segnalato che – pur non raggiungendo le differenze il limite di significatività statistica - i lavoratori privati



indicano con frequenza più alta *affidabilità*, impegno, dedizione, oltre a competenze e capacità, mentre i lavoratori pubblici, più di quelli privati, danno rilievo allo studio e formazione e dialogo, confronto, collaborazione.

*Fra le risposte a questa domanda non inserite all'interno delle categorie citate, sono interessanti perché indicative di realtà peculiari: "affidarsi alla buona sorte"; "non fare cambiamenti sul modo di eseguire i lavori"; "equilibrio tra sfera emotiva e razionale".*

*Anche in questo caso vanno segnalati commenti di tipo emotivo, in cui lo scopo il raggiungimento degli scopi in azienda è nettamente separato da quelli della propria vita fuori dall'azienda:*

*Un impiegato dell'Aeronautica Militare dice: "il lavoro è una cosa, altra cosa è la vita fuori". E un addetto alla valutazione della qualità in una azienda sanitaria: "Vivo una scissione interiore, voglio distinguere la casa dal lavoro, perché prima erano troppo legati, e vivevo il lavoro come una casa".*

Relativamente alla domanda "quali sue capacità l'azienda dovrebbe utilizzare di più?", capacità di organizzazione e coordinamento sono le caratteristiche che i lavoratori ritengono maggiormente sottovalutate dall'azienda (38.18%), con leggera prevalenza delle donne rispetto agli uomini e nelle aziende pubbliche rispetto alle private. Seguono nell'ordine le *competenze professionali* (23.64%), rispetto alle quali sono gli uomini a ritenersi sottovalutati. La terza categoria di capacità che l'azienda considera poco, include *relazioni sociali e contatti* (16.36%): sono le donne che vorrebbero maggiormente che l'azienda utilizzasse meglio queste loro capacità.

Non si riscontrano però differenze significative in relazione al genere o al tipo di azienda relativamente a queste categorie di risposta. Una interessante differenza in queste variabili è stata verificata invece rispetto alla posizione lavorativa. I dirigenti e quadri dichiarano che ci sarebbero capacità che l'azienda dovrebbe utilizzare di più in misura maggiore (82.35%) rispetto ai dipendenti (55.68%). La differenza risulta al limite della significatività statistica ( $Chi\ quadrato = 3.19, p=0.07$ ). Va rilevato che invece alla domanda "Ritiene di essere utilizzato in azienda al meglio delle sue possibilità?" non si registra alcuna differenza rispetto alla posizione lavorativa: la soddisfazione sul lavoro, legata allo svolgere una mansione corrispondente a quel che si vale, è connessa verosimilmente all'organizzazione della specifica azienda, e la quota degli insoddisfatti resta

elevata – complessivamente intorno al 40% - a prescindere dal ruolo ricoperto.

Sono state infine considerate le risposte alla richiesta di effettuare un disegno che rappresentasse i soggetti all'interno dell'azienda.

I disegni effettuati sono stati analizzati individuando tre tipologie di realizzazioni grafiche, cui corrispondono altrettante categorie.

1. *Raffigurazione parte-tutto*: in questa categoria rientrano tutti quei disegni in cui i soggetti rappresentano varie forme, e all'interno di queste ne evidenziano una parte: l'oggetto nella sua interezza rappresenta l'azienda, mentre la parte evidenziata è il posto occupato dal soggetto.

*Vengono rappresentati: fiori, di cui il soggetto rappresenta un petalo; una piramide, in cui ci si può trovare a vari livelli gerarchici; elementi ovoidali in cui il soggetto è un punto, come all'interno di un insieme; ingranaggi di un orologio, il mattone di un muro; o più concretamente è stata realizzata la propria posizione nell'organigramma dell'azienda.*

*Citiamo come esempio il caso di un impiegato di azienda pubblica, il quale disegna dei cerchi concentrici che definiscono i diversi livelli gerarchici e fa intendere di mettere tutte le sue energie fuori dal posto di lavoro, poi commenta: "Come mi vedo (al lavoro)... ma mi sta bene così! Sono altri i miei interessi..."*

Questa categoria di rappresentazione parte-tutto è la più rappresentata, con un'incidenza del 40.32% sul totale dei disegni effettuati.

2. *Descrizione di attività o di eventi lavorativi*: disegni in cui il soggetto ha voluto descrivere attraverso la realizzazione grafica la quotidianità del suo lavoro, senza aggiungere connotazioni particolari.

*Ad esempio: un uomo che manovra un macchinario, o seduto ad una scrivania; l'atto di andare al lavoro, o la situazione all'interno della classe per un insegnante.*

In questa categoria di rappresentazione 'asettica' dell'interazione fra lavoratore ed azienda rientra il 37.10% del totale dei disegni.

3. *Rappresentazione simbolica-emotiva*: disegni i cui elementi non rimandano, almeno esteriormente, a dimensioni aziendali, ma ad elementi simbolici riferiti ad una sensazione emotiva.

*È il caso di disegni che hanno come oggetto paesaggi 'sereni' di montagna o di mare; elementi legati*

*al volo; strette di mano; visi con espressione triste o felice; pianeti. Il responsabile di un'azienda privata a gestione familiare, che si occupa del settore gastronomico, disegna una figura umana col saio, e lo definisce "San Francesco d'Assisi, perché ci vuole pazienza verso tutti: clienti e dipendenti". Un impiegato amministrativo all'interno di un'azienda ospedaliera disegna una casa: "per me l'azienda è come una seconda casa. Passiamo tanto tempo qui. Ma una seconda casa!"*

Questa categoria incide per il 22.58% del totale.

Le differenze per genere sono interessanti anche se – per la ridotta numerosità delle categorie e per la tipologia di dati – non è possibile una valutazione statistica attendibile.

Gli uomini nella metà dei casi si sono rappresentati come *parte di un insieme*, che rappresenta l'azienda di appartenenza mentre l'elemento evidenziato rappresenta il livello gerarchico in cui il soggetto si situa. Un'ampia parte delle lavoratrici ha preferito invece descrivere graficamente un'attività che le coinvolge nella quotidianità lavorativa.

*Esempio (disegno di una donna che lavora in un ristorante): indica il momento della sistemazione di pesanti tavoli e sedie, messi in pila uno sugli altri, quando apparecchiano all'aperto, davanti al locale.*

*"Posso farlo stilizzato?", e nel frattempo continua il disegno e ride. "Gli metto una cosa... per rendere idea dello sforzo", e aggiunge particolari come le sedie e le gocce di sudore.*

Le donne più dei maschi hanno affidato la propria rappresentazione più ad elementi di tipo simbolico, non collegati direttamente alla realtà lavorativa (ad es. paesaggi naturalistici, *smile*, strette di mano), ma che sembrano testimoniare una maggiore valenza emotiva del proprio lavoro.

*Disegno di un'impiegata in una biblioteca pubblica: "E' un tramonto... mi sento serena... è un ambiente (di lavoro) favorevole... mi sono trovata benissimo dall'inizio".*

*Un'impiegata amministrativa in un'azienda ospedaliera: prima dichiara di volersi disegnare come un fiore che necessita di acqua per vivere, ma non appena inizia a disegnare, strappa il foglio e cambia soggetto, "un albero con tante braccia, così da poter abbracciare tutti". Fa alcuni commenti*

*spontanei durante il disegno: "sono perfezionista, se avessi tempo farei un bell'albero", "alcuni rami sono secchi perché siamo in autunno", "io ho radici molto solide".*

Diverse donne fondono insieme l'aspetto descrittivo con quello emotivo.

*Una addetta alla mensa in una piccola azienda di ristorazione disegna una scena in cui è presente lei e il datore di lavoro (con in mano una sigaretta che stava fumando), che la rimprovera, e a lei spuntano le lacrime.*

*Una archivista in una azienda sanitaria produce un disegno in cui abbraccia tutto l'archivio, in modo da avere "tutto sotto controllo".*

## Conclusioni

*"Il benessere personale corrisponde al benessere dell'azienda, è un circolo chiuso... Ultimamente c'è questa prospettiva".* Questa risposta, di una impiegata in un Ente statale, è indicativa dell'atteggiamento circa i rapporti fra benessere del lavoratore e dell'azienda, sui cui la ricerca ha focalizzato l'attenzione.

Elemento essenziale nello studio dei livelli di benessere di un lavoratore è il tipo di emotività sperimentato nello svolgimento delle sue mansioni, che va riferito al 'clima' percepito all'interno dell'azienda.

La sensazione di benessere personale è significativamente connessa a quello dell'azienda nel suo complesso, e queste variabili sono correlate con l'emotività positiva, la soddisfazione lavorativa e il 'clima' generale percepito nell'organizzazione; non risultano invece connesse con le dimensioni socio-demografiche, né con la posizione occupata nell'azienda.

I lavoratori, per realizzare i propri scopi in azienda (pur nella consapevolezza che questi scopi possono essere divergenti rispetto a quelli dell'azienda stessa), puntano soprattutto alla valorizzazione delle proprie competenze e abilità; queste competenze, e soprattutto le capacità di organizzazione e coordinamento, sono le caratteristiche che essi sentono meno utilizzate e che vorrebbero vedere più valorizzate.

Questi risultati sono condivisi dai diversi sottogruppi in cui il campione è stato articolato. Anche la posizione nell'azienda e la maggiore o minore responsabilità direttiva non cambiano sostanzial-

mente le componenti di adattamento emotivo, se si eccettua una maggiore sensibilità dei dirigenti e dei ‘quadri’ alla valorizzazione delle proprie capacità.

Le differenze per genere sono più ridotte di quanto ci si poteva attendere: le donne percepiscono maggiormente gli scopi dell’azienda rivolti “all’esterno” (attenzione all’utenza e alla qualità del servizio), mentre gli uomini sono più attenti agli aspetti economici e di sviluppo nel mercato. Le differenze più interessanti si manifestano nella rappresentazione simbolica attraverso la prova di disegno, in cui le donne esprimono meglio gli aspetti emotivi del proprio lavoro.

Maggiori, e molto interessanti, le differenze per tipologia di azienda (pubblico / privato). La percezione della ‘salute’ dell’azienda è più elevata e positiva nei lavoratori del settore privato; nell’analisi multidimensionale l’azienda pubblica è collegata con una percezione di benessere molto più differenziata, con punte anche molto negative. Questa migliore percezione dell’organismo-azienda di cui si fa parte è confermata nell’analisi qualitativa della domanda sugli scopi e la ‘mission’ dell’azienda: mentre i lavoratori di aziende pubbliche si limitano per lo più a dare una descrizione dei servizi offerti, nel settore privato si manifesta una maggiore attenzione sia ai problemi dell’utenza, sia a quanto può favorire e incrementare l’azienda stessa, profitto incluso.

I risultati citati permettono di andare oltre lo stereotipo delle differenze fra pubblico e privato in termini di ‘sicurezza’ economica e di ‘precarietà’ del lavoro. La partecipazione del lavoratore alla *mission* dell’azienda passa attraverso la percezione del clima emotivo dell’organizzazione e al grado di identificazione con la struttura che esso consente: aspetti che sono più positivi nelle aziende private, specie se di piccole dimensioni, rispetto alla spersonalizzazione burocratizzata frequente negli Enti pubblici.

Quest’ultimo dato appare molto interessante, soprattutto alla luce del recente interesse di alcune amministrazioni pubbliche a investire sul benessere e sul *commitment* dei propri lavoratori; e appare altresì importante alla luce del dibattito sulla opportunità delle ‘privatizzazioni’ di enti pubblici, che non può essere solo un cambiamento economico-organizzativo, ma deve investire livelli di appartenenza e il clima emotivo dell’azienda (Rutelli, Agus e Caboni, 2007).

Relativamente all’analisi qualitativa sono utili alcune riflessioni metodologiche. Se è vero che questo tipo di analisi stenta ad affermarsi perché permette meno la generalizzazione dei risultati ed ha quindi un apparente minore grado di scientificità,

essa però consente di accertare dimensioni personali scarsamente rilevabili con domande a risposta chiusa, aspetto esplicitato dagli stessi soggetti che hanno partecipato alla somministrazione. Ad esempio, l’ultimo aspetto rilevato in modo ‘aperto’ riguardava la consegna di eseguire un disegno per rappresentare il soggetto in azienda, e questo metodo ha consentito di mettere in luce aspetti meno ‘logici’ attribuiti dal lavoratore al proprio rapporto con l’azienda.

Mediante questo approccio possiamo accedere più in profondità alle percezioni dei lavoratori circa gli scopi dell’azienda, l’utilizzo delle proprie capacità, gli strumenti utilizzati per il raggiungimento dei propri obiettivi e la capacità di rappresentare se stessi in quanto lavoratori con modalità non verbale. Non è un caso che differenze fra i due generi emergano maggiormente in questa prova che non nelle altre modalità, più razionali, di risposta. L’approccio qualitativo è particolarmente rilevante se si considera l’azienda non in modo reificato e ‘oggettivo’, ma come un organismo funzionalmente interconnesso dotato di vita emotiva propria, in interazione continua con la vita emotiva dei suoi componenti.

Riteniamo che l’integrazione fra approcci quantitativi e qualitativi possa garantire, specie per un oggetto complesso e variegato come quello affrontato nel presente studio, una migliore descrizione e comprensione del ‘senso’ del fenomeno studiato.

## Bibliografia

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement, antecedents of affective, continuance, normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Avallone, F. (2005) *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina.
- Bernardi, F. (1999) *Donne fra famiglia e carriera. Strategie di coppia e vincoli sociali*, Milano: F. Angeli.
- Carr, J. Z., Schmidt, J., Ford, J. K., DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 605-619.
- CNEL (2003) *Maternità e partecipazione delle donne al mercato del lavoro tra vincoli e strategie di conciliazione*. Roma: Documenti Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro, n. 49.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress*. Thousand Oaks: Sage.
- Cropanzano, R., Wright, T. A. (2001). When a happy worker is really a “productive” worker: a review and

- further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53, 182-199.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the work place: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.
- Feldman, M. S. (1989) *Order without design*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fontana, R. (2000) I lavori delle donne. In M. Ambrosini, B. Beccalli, Lavoro e nuova cittadinanza. *Sociologia del lavoro dell'organizzazione e dell'economia*, 80, IV.
- Freeman, H. S., (2006) Impact of selected professional services on job satisfaction of New Kentucky Community and Technical College faculty. *Humanities and Social Sciences*, 67, 1308.
- Gabassi, P. G. (2007) *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. Milano: F. Angeli.
- Gelli B., Mannarini T. (2002) Stress lavorativo e strategie di coping. Un'indagine sul personale tecnico-amministrativo dell'università, *Psicologia e Lavoro*, 32, 47-55.
- Hutchinson, G. A. Jr. (1997) The relationship of wellness factors to work performance and job satisfaction among managers. *Humanities and Social Sciences*, 57, 5062.
- Lent, R. W., Brown, S. D. (2006) Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 236-247.
- Lozzi, M. (2007) *Il benessere organizzativo negli enti locali. Come migliorare le relazioni nel pubblico impiego*. Foggia, Ediz. CEL.
- Majer, V., Marcato, A., D'Amato, A., editors (2002), *La dimensione psico-sociale del clima organizzativo*. Milano: F. Angeli.
- Mayo, E. (1933) *The human problems of an industrial civilization*, MacMillan, London.
- Meir, E. I., Melamed, S., Dinur, C. (1995) The benefits of congruence. *The Career Development Quarterly*, 43 (3), 257-266.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Morris, M. A., (2003) A meta-analytic investigation of vocational interest-based job fit, and its relationship to job satisfaction, performance, and turnover. *The Sciences and Engineering*, 64, 2428.
- Negrelli, S. (2007) *Sociologia del lavoro*. Bari: Laterza.
- Ostroff, C. (1993) The effects of climate and personal influences on individual behaviour and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.
- Pruna, M.L. (2007) *Donne al lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Reyneri, E. (2002) *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna: Il Mulino.
- Rispoli, L. (2001) *Il Benessere dell'azienda. Un nuovo modo di leggere il funzionamento vitale delle organizzazioni*. Bari: FILCA-CISL.
- Rispoli, L. (2006) *Psicologia funzionale per le aziende. Scheda di valutazione*. Napoli: SIF.
- Rutelli, P., Agus, M., Caboni, R. (2007) *Lavoro e identità psicosociali. Sicurezza, flessibilità e precarietà*, Milano: F. Angeli.
- Santisi, G. (2004) Ciclo di vita, carriera e flessibilità nei lavori atipici. Una indagine su un campione di donne lavoratrici. *Ciclo evolutivo e disabilità*, VII, 65-82.
- Sarchielli, G. (2003) *Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Smiraglia, S. (1993) *Psicologia sociale della società industriale. Gerarchia e dominio*, Patron, Bologna.
- Spaltro, E. (1995) *Qualità. Psicologia del benessere e della qualità della vita*. Bologna: Patron.
- Spaltro, E., editor (2002) *Benessere buon lavoro*, Milano: F. Angeli.
- Taylor, F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers. Tr. it. I criteri scientifici di direzione e organizzazione aziendale, Milano: F. Angeli, 1976.
- Vardanega, A. (2005) Le ricomposizioni di genere: differenziazioni dei percorsi di vita e strategie di costruzione della condizione adulta. In V. Cesareo (a cura di) *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*. Roma: Carocci (pp. 237-265).
- Vernick, S. H. (2004) An analysis of the correlates of job satisfaction: The contribution of person-environment congruence, self-efficacy, and environmental identity to the explanation of job satisfaction. *Humanities and Social Sciences*, 64, 2397.
- Warr, P. B. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, 4, 285-294.
- Weick, K. (1997) *Senso e significato nell'organizzazione*. Milano: R. Cortina.

Ricevuto : 14 marzo 2008

Revisione ricevuta : 28 aprile 2008