

***Sei contento
del tuo lavoro?????***

**La soddisfazione lavorativa
e
la qualità dell'assistenza**

*Se vuoi trasformare un
uomo in una nullità
non devi far altro che ritenere
inutile il suo lavoro”*

Dostoevskij

Premessa

*Soddisfazione ed
insoddisfazione sono concetti
assai difficili da definire.*

*Infatti, non è facile
capire che cosa toglie o
dà soddisfazione
all'uomo che lavora"*

Accornero

La soddisfazione sul lavoro influenza il benessere psichico, la salute fisica e, in generale, la comparsa di malattie dovute a stress. Lo confermano i risultati di un'indagine svolta presso un ospedale del centro Italia dai ricercatori dell'Istituto Superiore di Sanità, nel corso della quale solo il 27% dello staff ha espresso soddisfazione per la propria occupazione. In particolare, infermieri, medici e operatori sanitari hanno lamentato la mancanza di incentivi, di formazione e di informazione. A sorpresa i meno "realizzati" sono risultati essere i medici e gli infermieri, mentre più "contento" si è rivelato il personale meno qualificato.

DARE ATTENZIONE ALLE ESIGENZE DEI DIPENDENTI

La prevenzione dei rischi professionali e l'impegno continuo nello sviluppo e nella soddisfazione delle Risorse Umane, sono leve fondamentali per ridurre

l'assenteismo e aumentare l'efficienza dei processi organizzativi verso una costante valorizzazione dei servizi alla collettività.

Il D.Lgs. 626/94 e la più recente direttiva "Benessere Organizzativo", con cui il Ministero della Funzione Pubblica chiede alle Amministrazioni Locali di migliorare le prestazioni attraverso una maggiore motivazione e gratificazione dei lavoratori, sottolineano proprio la necessità di avere una visione chiara e dettagliata della situazione esistente per poter progettare un piano d'azione ottimale, verso una politica di prevenzione efficace e condivisa.

Un uomo soddisfatto del proprio lavoro, lavorando in armonia con l'organizzazione, produce di più e meglio.

Soddisfazione -motivazione

"La soddisfazione è il modo in cui le persone sentono il proprio lavoro e i differenti aspetti che lo qualificano (...). Quanto il lavoro piace o non piace alle persone"

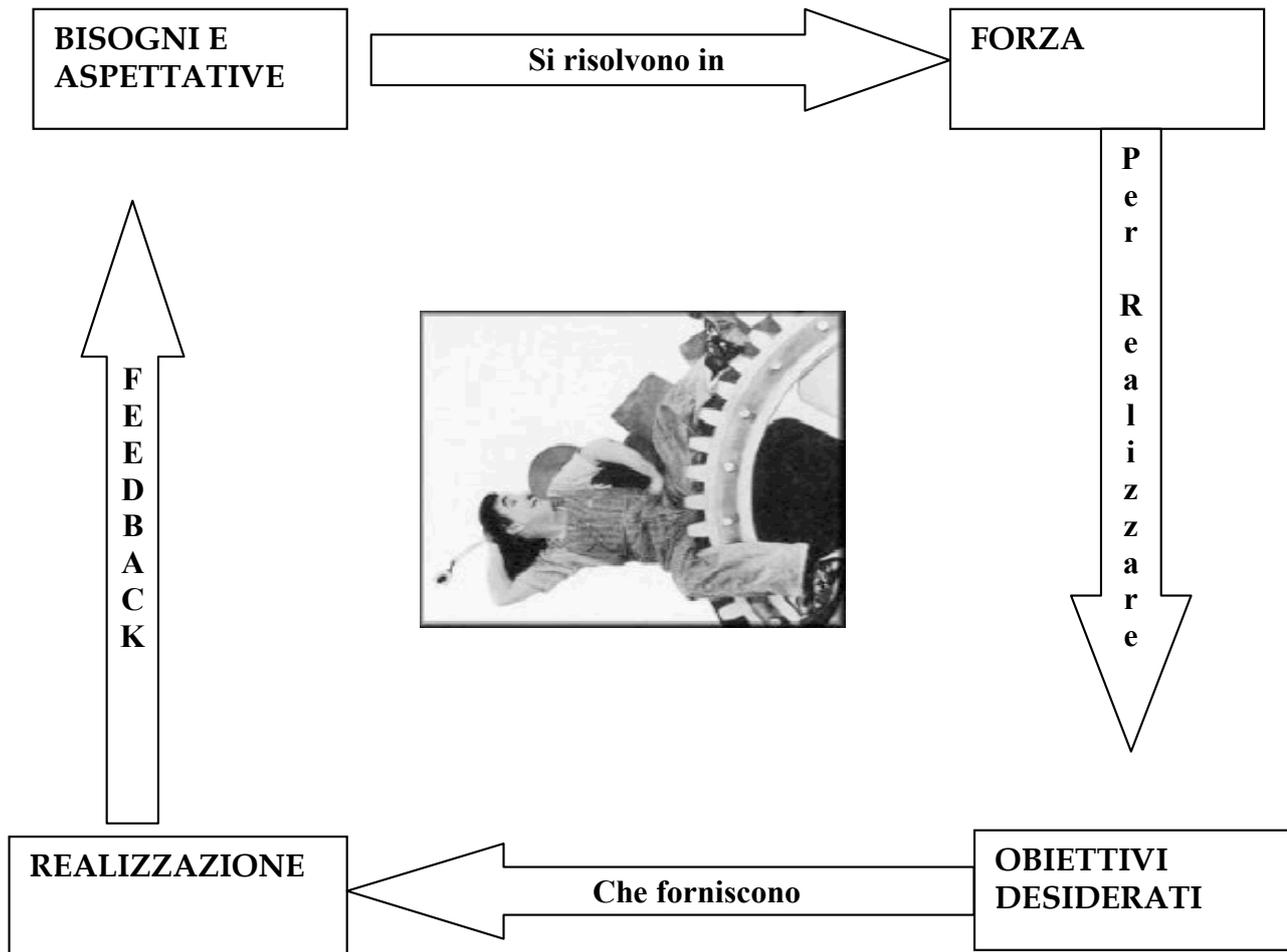
mentre

"la motivazione è l'investimento nella realizzazione di prestazioni e nel legame di appartenenza"

o meglio:

"il grado in cui un individuo vuole scegliere di impegnarsi in comportamenti determinati"

MODELLO MOTIVAZIONALE DI BASE



La soddisfazione per il lavoro si correla positivamente con la motivazione, ovvero gli individui più soddisfatti tendono ad essere anche i più motivati.

Non si può essere soddisfatti senza essere motivati, ma si può essere motivati senza essere soddisfatti.

Secondo Accornero,

soddisfazione e insoddisfazione per il lavoro sono diventate un problema di studio e intervento che ha attraversato 5 fasi storiche, prima che il post-fordismo spostasse i termini della questione:

1. Il non problema
2. Individuazione
3. Terapie
4. Alienazione
5. Deflagrazione

1° fase: il non problema

Fase in cui nessuno si poneva il problema.

Si pensava che i lavoratori fossero soddisfatti se il padrone era buono, non se avevano un buon lavoro.

2° fase: individuazione

Con gli anni '20 iniziò la fase che portò ad individuare il problema.

La ricerca sul tema della soddisfazione ha poco più di mezzo secolo di vita:

La data di nascita: 1924

Il luogo: Hawthorne

L'autore: Elton Mayo

L'oggetto di indagine: gli operai americani della Western Electric

3° fase: terapie

Intorno agli anni '40, cominciarono ad emergere problemi legati alla alienazione, al disadattamento, alla demotivazione e alla disaffezione.

Si affermarono una serie di studi sui bisogni che il management doveva soddisfare e su alternativi metodi di gestione del personale:

Mc Gregor,

Argyris,

Likert,
Herzberg.

4° fase: alienazione (1)

Negli anni '60 si sviluppò una fase caratterizzata da un approccio al tema in termini di frustrazione e alienazione.

Marx parla di una triplice estraniamento del lavoratore:

1. nei confronti dell'oggetto prodotto;
2. nei confronti dell'attività produttiva;
3. nei confronti dell'essere umano in quanto il lavoro alienato crea una conflittualità fra individuo e natura e fra individuo e specie.

"L'oggetto che il lavoro produce, il prodotto del lavoro, si contrappone ad esso come un essere estraneo, come una potenza indipendente da colui che la produce. Il prodotto del lavoro [...] è l'oggettivazione del lavoro. [...] L'oggettivazione appare come perdita e asservimento dell'oggetto, l'appropriazione come estraniamento, come alienazione".

"Il lavoro è esterno all'operaio, cioè non appartiene al suo essere, e quindi nel suo lavoro egli non si afferma ma si nega, si sente non soddisfatto, ma infelice, non sviluppa una libera energia fisica e spirituale, ma sfinisce il suo corpo e distrugge il suo spirito. Perciò l'operaio solo fuori del lavoro si sente presso di sé; e si sente fuori di sé nel lavoro. È a casa propria se non lavora; e se lavora non è a casa propria. Il suo lavoro quindi non è volontario, ma costretto, è un lavoro forzato. Non è quindi il soddisfacimento di un bisogno ma soltanto un mezzo per soddisfare bisogni estranei".

Karl Marx, I manoscritti economico-filosofici del 1844

Il concetto di alienazione è stato poi analizzato da Blauner(1964) riferendosi a 4 dimensioni:

mancanza di potere;

mancanza di significato (standardizzazione e divisione del lavoro);

isolamento (non appartenenza) e auto-estraniazione (incapacità di vedere il lavoro come un fine o come un elemento centrale nella vita della persona).

Egli mostrò che queste dimensioni sono correlate alla natura, cioè al grado e al tipo di tecnologia.

Alienazione (2)

“Soprattutto laddove manca il controllo sul processo lavorativo e la sensazione di svolgere un’attività dotata di significato, il lavoratore può esperire una sorta di distacco spersonalizzante invece che un coinvolgimento immediato e un senso di crescita della personalità. Questa mancanza di coinvolgimento rispetto alla propria attività spinge ad una considerazione strumentale del lavoro che pertanto diviene semplicemente un mezzo per il raggiungimento di mete alternative e non un fine in se stesso”

BlaunerR., Alienazione e libertà, 1971

Alienazione (3)

“I lavoratori auto-estranianti sono insoddisfatti solo quando hanno sviluppato esigenze di controllo, di iniziativa e di mansioni non prive di significato. L’operaio medio e molti impiegati si accontentano di lavori sufficientemente sicuri, verso cui sviluppano un atteggiamento strumentale, perché non sentono l’esigenza di assumere responsabilità e di esprimere la propria

personalità nel lavoro. Essi pertanto si ritengono relativamente soddisfatti di un lavoro che è strumento in vista di un salario che permetta di centrare la propria esistenza attorno al tempo libero, alla famiglia e al consumo”

Blauner R., Alienazione e libertà, 1971

5° fase: deflagrazione

Lo studio dei fattori che tolgono soddisfazione, noto anche come “job dissatisfaction”, giunse al culmine con l’applicazione e la diffusione su scala mondiale della produzione di massa e della catena di montaggio che generavano alienazione e proteste.

Henri De Man -La gioia nel lavoro

1° studio sul tema [1924 –1926]

Individua una serie di fattori distinguendo tra:

..fattori che possono essere fonte di gioia nel lavoro:

..Motivi istintivi elementari

..Motivi occasionalmente favorevoli

..Sentimento del dovere sociale (senso del lavoro e utilità sociale del lavoro)

..fattori che ostacolano la gioia nel lavoro:

..Tecnici

..Sociali interni

..Sociali esterni

I fattori che ostacolano la gioia nel lavoro, saranno ripresi da quasi tutti gli studi successivi

Jaqueline Frish Gauthier

“Morale e soddisfazione nel lavoro”

“Henri De Man parlava, trenta anni fa, di gioia nel lavoro; oggi si parla di soddisfazione e di frustrazione. Il cambiamento di terminologia rivela, senza dubbio, una trasformazione del lavoro stesso”

“Il lavoro è anche, se non principalmente, un mezzo per vivere e accedere ad altre fonti di soddisfazione”

“Il lavoro è inoltre legato ad un ambiente di vita”

Daniel Katz -1950 -

Evoluzione degli studi

Approccio dei bisogni:

Maslow,

Argyris,

Mc Gregor,

Herzberg,

Likert.

Approccio delle aspettative:

Morse,

Mann.

Approccio dei bisogni

Il tema della motivazione al lavoro si è sviluppato a partire dalle preoccupazioni sulla soddisfazione dell'uomo.

Questo approccio vede i bisogni come "ostacolo" alla soddisfazione nel lavoro o meglio il lavoro dal punto di vista dei bisogni che deve soddisfare.

La soddisfazione può essere considerata come il risultato della gratificazione presente di un bisogno sorto in precedenza. L'insoddisfazione è il risultato di un bisogno anteriore ma ancora non completamente soddisfatto.

Motivazione estrinseca: correlata alle ricompense tangibili come il salario, la sicurezza, la promozione, il contratto, l'ambiente e le condizioni di lavoro.

Motivazione intrinseca: correlata alle ricompense psicologiche come opportunità di utilizzare le proprie conoscenze e abilità.

Soddisfazione e insoddisfazione rappresentano i poli opposti dello stesso continuum e per la maggior parte delle persone tutti i bisogni sono contemporaneamente soddisfatti "secondo percentuali decrescenti di soddisfazione man mano che si sale nella gerarchia di prepotenza dei bisogni".

I bisogni insoddisfatti motivano la persona e quelli soddisfatti non svolgono più la funzione motivante ma danno soddisfazione.

McGregor, partendo dalla scala di Maslow, propone un modello semplificato di bisogni (fame; sicurezza; appartenenza; affettività) e riflette sul modo in cui le aziende soddisfano i bisogni dei lavoratori.

Le organizzazioni tendono a gratificare soprattutto i bisogni fisiologici e quelli di sicurezza perciò il processo motivazionale si sposta sui bisogni sociali e personali.

La teoria dei due fattori di Herzberg (1)

“I fattori che determinano la soddisfazione nel lavoro sono separati e distinti dai fattori che portano alla insoddisfazione nel lavoro. [...] Il contrario della soddisfazione nel lavoro non è la insoddisfazione, ma l’assenza di soddisfazione; e, in modo analogo, l’opposto della insoddisfazione non è la soddisfazione bensì l’assenza di insoddisfazione nel lavoro”.

Herzberg, "One more time: How of you motivate employees?"1968.

La teoria dei due fattori di Herzberg (2)

La riflessione in tema di soddisfazione/insoddisfazione conduce Herzberg ad una ulteriore definizione dei loro elementi costitutivi riconoscendo:

FATTORI IGIENICI:fattori correlati alle caratteristiche estrinseche del lavoro - permettono la soddisfazione dei bisogni fisici, di sicurezza e di retribuzione: servono a prevenire l’insoddisfazione.

FATTORI MOTIVAZIONALI:fattori correlati agli elementi intrinseci del lavoro - permettono la soddisfazione dei bisogni elevati di auto-realizzazione: servono a motivare l’individuo e portano quindi alla soddisfazione o non soddisfazione ma non alla insoddisfazione.

La conclusione di questo ragionamento è che soddisfazione e insoddisfazione si muovono su due piani paralleli e non sono l’una il contrario dell’altra.

Questo richiede una ristrutturazione delle organizzazioni:

“si deve strutturare in modo da assicurare l’opportunità di aumentare la conoscenza, la comprensione, la creatività, la possibilità di provare l’ambiguità nella presa di decisione, di individuare e cercare una reale crescita”

Likert

Confuta la tesi secondo la quale il maggior rendimento dipende sempre e unicamente dalla soddisfazione dei dipendenti e dal loro atteggiamento favorevole all’azienda.

“Supremazia” del taylorismo perché subordina la variabile umana: alto rendimento –lavoratori insoddisfatti.

Esistono però lavori vari, creativi, con un alto grado di responsabilità dove le regole tradizionali dell’organizzazione formale vengono smentite (lavori semplici e variati).

Liker tsi dedica a studiare cosa può aumentare il rendimento in lavori di questo tipo ..leadership partecipativa

La scuola motivazionalista ci insegna che...

Il significato attribuito al lavoro dipende dall’importanza o meno dei bisogni intrinseci (correlati a ricompense psicologiche come l’essere riconosciuti e apprezzati) ed estrinseci (correlati a ricompense tangibili come ad esempio il salario, la sicurezza, l’ambiente e le condizioni di lavoro) e dalla percezione che la persona ha della capacità del lavoro di soddisfare tali bisogni.

Approccio delle aspirazioni

L’atteggiamento dei lavoratori verso il proprio lavoro e il grado di soddisfazione che ne traggono sono condizionati, oltre che dalla consistenza

del lavoro, anche dalle aspettative che essi nutrono nei confronti dello stesso e dal significato che ne traggono.

Questo approccio tiene conto di un aspetto che le teorie sui bisogni sottovalutano: la possibilità di bilanciare e quindi compensare quel che soddisfa con quel che non soddisfa.

Morse

Critica il legame tra soddisfazione e produttività e sostiene che la soddisfazione dipende al tempo stesso dalle speranze dell'individuo e dalla misura in cui si realizzano.

Soddisfazione e insoddisfazione vanno rilevate dagli atteggiamenti e riferite a bisogni e aspettative.

La soddisfazione lavorativa nel dettaglio

Il tema della soddisfazione è complesso e, dagli studi effettuati in questo settore, emerge che è influenzato da un ampio range di variabili correlate tra loro come fattori individuali, culturali, sociali, organizzativi e ambientali. Nella letteratura, tale tematica è stata affrontata attraverso studi classici (le teorie) e studi empirici (le ricerche) che abbracciano diverse discipline: dalla sociologia del lavoro, alla psicologia sociale e alla sociologia dei gruppi passando attraverso la sociologia industriale o la sociologia dell'organizzazione.

Variabili

La ricerca empirica in ambito sociologico è costituita da cinque fasi, ognuna delle quali prevede un processo differente:

1. la teoria,
2. la formulazione delle ipotesi,
3. la rilevazione dei dati,
4. l'analisi dei dati,
5. l'esposizione dei risultati.

La terza fase è quella della raccolta dei dati. Essa racchiude in sé la fase della operativizzazione, ovvero della trasformazione delle ipotesi in affermazioni empiricamente osservabili, la quale contempla a sua volta due momenti: l'operativizzazione dei concetti, cioè la loro trasformazione in variabili, e la scelta dello strumento e delle procedure di rilevazione. Sinteticamente intendiamo per "variabile" la proprietà operativizzata di un oggetto.

Variabili Individuali

Riguardano le caratteristiche o gli attributi dei soggetti che agiscono all'interno di un sistema. Di conseguenza esse non sono altro che traduzioni delle proprietà degli individui, come l'età, il sesso, il livello di istruzione, l'etnia, lo stato civile o l'anzianità lavorativa. Le variabili individuali sono l'esatto opposto delle variabili sociali, che riguardano l'insieme delle relazioni interpersonali, le dinamiche di gruppo, le relazioni formali ed informali, e che sono fondamento del clima organizzativo.

Genere

Variabile nominale indipendente, che può dare vita a diversi livelli di soddisfazione. In particolare la sua relazione con la soddisfazione per il lavoro all'interno di un contesto organizzativo non è univoca. Nella ricerca Isvet del 1985, ad esempio, questa variabile non gioca un ruolo

fondamentale nella determinazione della soddisfazione lavorativa. Negli studi promossi dall' OCDE negli anni settanta, al contrario, essa risulta essere una forte discriminante nella determinazione della soddisfazione: nel periodo di riferimento della ricerca, nonostante l'aumento del tasso di attività, le donne sono vittime di disparità nell'ambito lavorativo sia per il sesso, probabilmente colpite da segregazione occupazionale e quindi rilegate in lavori poco gratificanti, sia per il loro tasso di istruzione non ancora ai livelli maschili. Nel libro di Zaleznik, Christensen, Roethlisberger "Motivazioni, produttività e soddisfazione nel lavoro", inoltre, viene sottolineato come le donne lavoratrici risultano essere soddisfatte più degli uomini, poiché hanno aspettative minori, dato che nel periodo storico di riferimento il lavoro femminile viene visto come fonte di sostentamento del reddito familiare.

Etnia

Variabile nominale indipendente, dalla quale possono derivare diversi stati di soddisfazione, come viene evidenziato negli studi promossi dall' OCDE. In queste ricerche i lavoratori di colore risultano essere meno soddisfatti dei lavoratori bianchi, probabilmente perché, essendo di origine etnica differente, sono maggiormente discriminati e poco integrati e di conseguenza vengono rilegati in lavori manuali degradanti e più precari. Nella ricerca condotta da Zaleznik, Christensen, Roethlisberger del 1964 l'origine etnica risulta essere molto significativa nella determinazione della soddisfazione, poiché i lavoratori non irlandesi, non riuscendo ad essere accettati nei gruppi di dipendenti autoctoni, risultano più insoddisfatti. Questa variabile è fortemente correlata all'appartenenza a un sottogruppo coeso, che diviene fattore interveniente nella determinazione del livello di soddisfazione per il lavoro.

Stato civile

Variabile nominale indipendente, dalla quale può dipendere differenti valori di soddisfazione. La relazione tra stato civile e soddisfazione è confermata nella ricerca delle Ferrovie dello Stato del 1969, in cui la relazione tra celibi-coniugati e bassa-alta soddisfazione è di segno positivo e risulta essere valida solo per motivi extra-economici: in questo caso essere celibe o sposato fa la differenza. Tutto ciò rientra nella teoria generale della soddisfazione professionale che mostra come i coniugati possono compensare le frustrazioni sul lavoro di ordine extra-economico con gli interessi e le attività familiari, mentre i celibi non riescono a liberarsi di tali frustrazioni e le trasformano in forme di insoddisfazione per le attività lavorative.

Istruzione

Variabile ordinale indipendente, alla quale sono associati diversi valori di soddisfazione. Il tasso d'istruzione risulta essere inversamente proporzionale al grado di soddisfazione, come viene rilevato negli studi promossi dall'OCDE, nei quali si può notare che le persone con un più basso tasso di scolarizzazione risultano essere meno soddisfatte di quelle che hanno affrontato un percorso di studi più lungo: il motivo di fondo è che sono "costrette" ad accettare dei lavori troppo poco gratificanti dal punto di vista del contenuto, perché non hanno scelta rispetto a coloro che potenzialmente hanno più possibilità di accedere a professioni aderenti al proprio percorso formativo. Anche nella ricerca delle Ferrovie dello Stato del 1969 viene ribadita questa tipologia di correlazione che risulta essere più accentuata sia per le posizioni negli impianti e qualifiche inferiori, sia per le classi di età giovane, se l'anzianità viene tenuta costante. Nella ricerca dell'ISVET del 1985

viene ribadito il fatto che il titolo di studio incide notevolmente nella personale strategia motivazionale favorendo le motivazioni espressive a scapito di quelle materialistiche.

Età

Variabile cardinale indipendente, che ha una relazione fortemente significativa con la variabile soddisfazione. Nel caso della ricerca dell'ISVET del 1974 si riscontra che i giovani con età inferiore ai 25 anni sono i più insoddisfatti: solo l'aspetto creativo, che può essere ricercato nell'ambito lavorativo, e la possibilità di fare carriera possono divenire fonte di soddisfazione. Nella successiva inchiesta promossa dall'ISVET del 1985, questa variabile rivela che i più giovani tendono ad essere più sicuri e meno interessati ai fattori economici rispetto a quelli che concernono la qualità del lavoro e la possibilità di sviluppo professionale. Negli studi condotti dall'OCDE negli anni settanta si evince che i più giovani sono i meno gratificati e soddisfatti, poiché hanno più difficoltà d'inserimento nel mondo del lavoro, e spesso sono costretti ad accettare il primo impiego che possa permettere loro di acquisire una maggior sicurezza, la quale non risulta essere in relazione positiva con le proprie aspirazioni e aspettative. Nella ricerca condotta dalle Ferrovie dello Stato nel 1969 viene sottolineato l'andamento ad "U" dell'associazione tra età e soddisfazione: ad un'iniziale euforia in seguito all'ingresso nel mondo del lavoro dei più giovani, subentra una diminuzione di soddisfazione per coloro che appartengono alla classe di età media (25-30 anni), mentre ritorna positiva per i lavoratori con età superiore ai 31 anni che non hanno un forte attaccamento all'azienda.

Anzianità lavorativa

Tempo di permanenza di un lavoratore all'interno di un'organizzazione-azienda. Nello studio delle Ferrovie dello Stato del 1969 viene evidenziato come l'anzianità lavorativa si ponga come variabile indipendente, in relazione alle caratteristiche professionali. Una delle ipotesi principali sostenuta dai ricercatori prevede che non vi dovrebbe essere una significativa associazione tra anzianità in azienda e soddisfazione per l'attività lavorativa, ma i dati risultanti non confermano l'ipotesi, in quanto mostrano un andamento ascendente delle percentuali dei soddisfatti al crescere dell'anzianità in azienda. Tale associazione è da definirsi "spuria", poiché, tenendo costante l'età, la soddisfazione non mostra un andamento concomitante con l'anzianità in azienda. Da ciò si evince che tra le variabili "età" e "anzianità lavorativa" la prima è più significativa.

Variabili Organizzative

Riguardano le proprietà della struttura organizzativa all'interno della quale operano gli individui: al variare di una sola di queste variabili, il contesto organizzativo sarà diverso. Di conseguenza vengono considerate come fattori potenziali nella determinazione della soddisfazione per il lavoro.

Dimensione aziendale

La dimensione aziendale, assieme ad altri fattori riguardanti il sistema organizzativo, concorre ad influenzare la soddisfazione dei lavoratori. Questa ipotesi è stata rafforzata dagli esiti della ricerca dell'ISVET del 1974 che dimostra come la dimensione aziendale possa agire da variabile interveniente

nella determinazione della soddisfazione: maggiore è la dimensione delle unità produttive e maggiore è il livello di insoddisfazione lavorativa.

Settore

Nelle inchieste esaminate nella maggior parte dei casi viene preso come settore industriale di riferimento quello manifatturiero, ovvero quei comparti dove è presente un'organizzazione del lavoro taylor-fordista. Un esempio può essere ritrovato nello studio di Blauner, che prende in considerazione diversi settori industriali, ognuno dei quali è caratterizzato da un certo livello di intensità, diffusione e applicazione della tecnologia, dalla quale possono derivare differenti gradi di alienazione. Nelle studi presi in considerazione, questo fattore viene preso in analisi come variabile indipendente, come nella seconda ricerca dell'ISVET del 1985, dove i risultati pongono l'accento su tutti quegli aspetti che riguardano la qualità del lavoro, soprattutto su quelli ergonomici. Nello studio commissionato dalla Ferrovie dello Stato nel 1969 viene evidenziato come il livello di posizione del dipendente nell'impianto e la soddisfazione per l'attività lavorativa siano positivamente associate: nei settori in cui viene richiesta una più elevata specializzazione, il livello di insoddisfazione diminuisce, mentre in quelli amministrativi aumenta.

Clima (ambiente)

Il clima organizzativo è la qualità della rete di tensione collettiva che lega o meno gli individui che appartengono ad un'organizzazione: è una delle dimensioni di misura delle relazioni all'interno di un sistema dato. E' caratterizzato dall'ambiente interno del sistema, dall'insieme di percezioni

oggettive, socialmente condivise dai membri di una organizzazione, il cui contenuto riflette sensazioni, vissuti e stati d'animo presenti nella relazione tra gli individui e l'organizzazione stessa. Anche in questo caso la soddisfazione della popolazione organizzativa è importante: diviene la valutazione individuale della qualità delle relazioni in esso racchiuse. Come viene sottolineato nelle ricerche di settore effettuate da Gian Piero Quaglino, gli ambiti su cui la soddisfazione si declina sono: il contenuto professionale, la dimensione della relazione, la dimensione della crescita professionale, il contesto organizzativo, che diviene di conseguenza un indicatore fondamentale del grado di apprezzamento delle interazioni all'interno del sistema organizzativo.

Nella ricerca condotta da Zaleznik, Christensen, Roethlisberger nel 1964 viene evidenziato che la soddisfazione nel lavoro è da addebitare anche a fattori come l'ambiente di lavoro, il riconoscimento del proprio status all'interno del gruppo e da parte dell'azienda per cui si lavora. Anche Alain Portigal, nel suo studio commissionato dall'OCDE nel 1976, evidenzia come sia importante il contesto percepito dal lavoratore o "quadro di riferimento": le altre mansioni, gli altri lavoratori, i supervisori, i quali hanno un ruolo importante in termini di soddisfazione lavorativa in funzione dei quali il lavoratore valuta la sua situazione. Nello studio di Claudio Cortese vengono sottolineati tutti quegli elementi che concorrono a costituire il clima organizzativo, come la relazione con i colleghi, la possibilità di dire con franchezza ciò che si pensa, la relazione con i superiori, la relazione con i collaboratori, e la correlazione tra clima, organizzazione e comunicazione. Anche nella ricerca condotta da Mario Coccia sugli istituti del CNR del Piemonte, viene evidenziato come siano importanti e determinati tutti quei fattori legati all'ambiente organizzativo.

Carriera

E' la possibilità nel tempo di ottenere una mobilità professionale ascendente. Nello studio di Claudio Cortese viene considerata come uno dei fattori intervenienti nella determinazione della soddisfazione. Nella seconda ricerca ISVET (1985), dove risulta come variabile interveniente, i più giovani tendono ad essere più sicuri, meno interessati agli aspetti economici e di più a quelli della qualità del lavoro e delle possibilità di sviluppo professionale. Nello studio di Mario Coccia la carriera risulta essere una delle cinque dimensioni della soddisfazione.

Formazione

La formazione, ovvero la possibilità di aggiornamento e ampliamento delle proprie conoscenze competenze, secondo Claudio Cortese può essere compresa tra quei fattori intervenienti nella determinazione della soddisfazione. Nel suo libro, Georges Friedmann, studia gli usi deleteri che di essa sono stati fatti in nome dell'organizzazione scientifica del lavoro. Oltre ad addestrare l'operaio al lavoro parcellizzato che si appresta a fare, una buona formazione dovrebbe riuscire a prepararlo alla rotazione e predisporlo ad un "upgrading", nel momento in cui una nuova tecnologia (automazione) lo renderà possibile. Una nuova formazione, generale e tecnica, sarebbe una via sicura per aprire la mente dell' operaio, allargarne gli orizzonti professionali e diminuire per lui il rischio di divenire un "robot ridotto a pochi automatismi psicomotori", e divenire una potenziale fonte di soddisfazione.

Comunicazione Interna

La comunicazione interna, per una organizzazione, è il sistema delle relazioni di scambio di: valori, informazioni, dati, atteggiamenti, decisioni, suggerimenti, prescrizioni e comportamenti. Tali scambi avvengono in "4 territori": azienda-dipendenti, capi-collaboratori, "funzioni parallele", ed infine, "centro-periferia". Sul piano strategico, è una leva strategica dei processi di cambiamento e sul piano tecnico, è un sistema regolato di relazioni che crea impegno sul cambiamento. Cortese nel suo studio considera la comunicazione interna come variabile interveniente e la colloca in una delle otto dimensioni della soddisfazione. Nello specifico viene individuata come: la possibilità di ottenere un supplemento di informazione quando è necessario; la trasparenza dei messaggi istituzionali; la diffusione delle informazioni relative alle attività di lavoro; la comunicazione tra azienda e dipendenti; la chiarezza della strategia e degli obiettivi aziendali.

Ricompensa

La ricompensa può essere distinta in ricompensa monetaria e ricompensa sociale. La ricompensa monetaria è il salario per il quale ogni lavoratore si adopera. Se il lavoro viene considerato solo come mezzo per ottenere una remunerazione e per il raggiungimento di mete alternative, allora possiamo parlare di una concezione strumentale del lavoro. Infatti studiosi come Goldthorpe, fautore della tesi del "privatized worker", sostiene che gli atteggiamenti dei lavoratori, soprattutto poco qualificati, possono declinarsi in una tendenza a dare più o meno peso ai fattori estrinseci o intrinseci al contenuto del lavoro, e di ricercare soddisfazione non nella mansione in sé, ma all'interno del tempo di non lavoro e nell'ambito familiare. Anche Jack

Barbash pone l'accento sugli aspetti economici nei rapporti lavorativi; ipotizza che la maggior parte dei lavoratori siano dei "ricercatori d'igiene", e che l'associazione del lavoratore all'homo economicus di Taylor sia più valida di quanto i teorici della soddisfazione lavorativa ammettano. Dai risultati della ricerca promossa dall'ISVET nel 1974, si ricava che il fattore ritenuto più importante nel creare soddisfazione è il salario. Nello suo studio, Mario Coccia sostiene che la soddisfazione per la retribuzione, frutto di un atteggiamento calcolato basato sulla valutazione costi-benefici, è una delle cause più evidenti di un alto livello di performance e di un maggior coinvolgimento lavorativo. La ricompensa sociale poiché ha un valore simbolico e di status è fortemente legata al concetto di professionalità del lavoratore e quindi al suo riconoscimento sociale e al fattore umano, inteso come necessità dell'individuo-lavoratore, in quanto animale sociale, di avere un rapporto con i propri colleghi. Nella ricerca di Zaleznik, Christensen, Roethlisberger del 1964, la ricompensa sociale, intesa come bisogno di riconoscenza da parte della azienda per cui si lavora e necessità di integrazione o accettazione da parte di un gruppo informale di lavoro, è una variabile da cui dipende la soddisfazione.

Gli strumenti di rilevazione

Questionario

E' lo strumento privilegiato dell'inchiesta campionaria (o survey), ovvero un modo di rilevare informazioni interrogando gli individui oggetto della ricerca, appartenenti ad un campione, mediante una procedura standardizzata di interrogazione. Lo scopo è studiare le relazioni esistenti tra le variabili prese

in analisi mediante l'utilizzo delle stesse domande per tutti i componenti del campione. Oltre alla standardizzazione della domanda, il ricercatore dovrà decidere se adoperare o meno lo stesso procedimento per le risposte. Quindi è possibile avere il questionario a risposta aperta, che garantisce la libertà di espressione, o il questionario a risposta chiusa, che prevede una serie di risposte prestabilite. Nelle ricerche analizzate sulla soddisfazione lavorativa, trattandosi nella maggior parte dei casi di inchieste campionarie, lo strumento di rilevazione privilegiato è il questionario. Negli studi considerati generalmente è stato utilizzato un questionario con domande a risposta chiusa, fatta eccezione per quello commissionato dall'ISVET nel 1985 che prevedeva anche un set di domande a risposta aperta.

Scale di misurazione

Una scala è un insieme coerente di elementi (detti items) che sono considerati indicatori di un concetto più generale. L'applicazione più frequente di questa tecnica in sociologia è rappresentata dalla cosiddetta "misura degli atteggiamenti", dove l'unità di analisi è l'individuo, il concetto generale è un atteggiamento e le opinioni sono gli indicatori. La scala più utilizzata nelle inchieste esaminate sulla soddisfazione è quella creata da Rensis Likert all'inizio degli anni '30, nota appunto come scala Likert. Il formato delle singole domande prevede una serie di affermazioni per ognuna delle quali l'intervistato deve dire se ed in che misura è d'accordo: molto d'accordo, d'accordo, incerto, parzialmente d'accordo, in totale disaccordo.

Mercato del lavoro

Viene così comunemente definito il luogo in cui si incontrano domanda e offerta di lavoro e l'insieme di meccanismi che da un lato regolano l'incontro tra posti di lavoro vacanti e le persone in cerca di occupazione e dall'altro determinano i salari pagati dalle imprese ai lavoratori. Secondo tale definizione, esiste un punto di equilibrio da cui scaturisce un prezzo del lavoro (salario). Il "lavoro" è però una merce particolare, come afferma Marshall poiché:

- 1 il lavoratore vende il proprio lavoro, non la propria persona;
- 2 non potendosi separare dal lavoro, deve prestarlo là dove lo si vende;
- 3 il lavoro è una merce "peribile";
- 4 chi vende questa merce, non ha altre risorse e non la può ritirare dal mercato.

La posizione che un individuo ricopre all'interno del mercato del lavoro influenza l'atteggiamento in relazione al rapporto tra condizioni di lavoro e soddisfazione, influenzandone giudizi di valore e aspettative, come sostiene Alain Portigal. Anche secondo Jack Barbash, il malcontento individuale può avere delle ragioni che riguardano la posizione dell'individuo sur le marché du travail, come la condizione di occupato o disoccupato. In una situazione prossima al pieno impiego, come per il settore industriale negli anni settanta, che potenzialmente poteva permettere di passare dall'attività all'inattività senza rischiare di cadere immediatamente in una situazione di bisogno, può permettere al lavoratore di cambiare impiego e quindi di esercitare una scelta in piena libertà.

Lavoro

Per lavoro si intende un'attività intenzionalmente diretta, mediante un certo dispendio di energia, a modificare in un determinato momento le proprietà di una qualsiasi risorsa materiale o simbolica onde accrescerne l'utilità per sé o per gli altri col fine ultimo di trarne in modo diretto o indiretto mezzi di sussistenza. Il lavoro, posto come valore-fondamento per quasi tutti i regimi politico-sociali, diviene fonte di identificazione primaria nonché stabile fino all'avvento del post-fordismo. Secondo Robert Blauner, (*Alienazione e libertà*, 1971), il lavoratore è spinto ad una considerazione strumentale del lavoro, che diviene semplicemente un mezzo per il raggiungimento di mete alternative e non un fine in se stesso, quando prova una sorta di distacco spersonalizzante nei confronti di esso poiché manca il controllo sul processo lavorativo e la sensazione di svolgere un'attività dotata di significato. Secondo l'autore, l'operaio medio e molti impiegati sviluppano un atteggiamento strumentale verso lavori sufficientemente sicuri perché non sentono l'esigenza di assumere responsabilità e di esprimere la propria personalità nel lavoro. Essi pertanto si ritengono relativamente soddisfatti di un lavoro che è strumento in vista di un salario che permetta di centrare la propria esistenza attorno al tempo libero, alla famiglia e al consumo. Queste ipotesi sono confermate anche dai risultati dell'inchiesta condotta dai ricercatori dell'Isvet del 1974.

Concludendo è possibile affermare che "...per i lavoratori dell'industria moderna, il grado di accettabilità dell'impiego è fortemente correlato al suo aspetto strumentale. Quello che si cerca è un lavoro ben pagato e, soprattutto, stabile nel tempo. Se poi tale lavoro è anche interessante e lascia spazio all'iniziativa, la sua desiderabilità aumenta" (Patrizio Di Nicola, "La soddisfazione nel lavoro industriale: verifica empirica dell'attualità degli studi di Henri De Man", in *Economia e Lavoro* n.2, giugno 1993)

Lavori

Secondo la teoria di Aris Accornero, stiamo assistendo al passaggio dalla "società del Lavoro" alla "società dei lavori". L'uso della "l" minuscola e del plurale serve a sottolineare che si parlerà sempre più di lavoro diversificato e disperso nei rapporti di impiego, nei sistemi di orario, nelle modalità e nei luoghi. A causa del cambiamento culturale, che fa da scenario alle modifiche strutturali nel comparto del lavoro, si moltiplicano i lavori, ne nascono nuovi, soprattutto sulla spinta dell'innovazione tecnologica ed organizzativa nasce la società dei lavori. C'è un cambiamento generale del mondo della cultura e dell'impresa e c'è qualcosa di innovativo anche nel mondo del lavoro. L'avvento della società dei lavori, è caratterizzata, inoltre, da un forte processo di de-industrializzazione. Non potendo più derivare la sua identità dal "Lavoro", unico per tutto l'arco della vita, il lavoratore si approccerà ai "lavori" considerandoli in modo strumentale (vedi Lavoro). Uno dei presupposti teorici della ricerca di Carelli è che non esista più un "lavoro" ma tanti "lavori".

Sicurezza - Precarietà

Barbash sottolinea che nel postfordismo le variabili "sicurezza occupazionale e salariale" sono minate dalla flessibilizzazione del mercato del lavoro che in molti casi si traduce in precarietà: per molti lavoratori non qualificati e non solo, esse non possono più essere viste come uniche fonti di soddisfazione. Anzi con l'aumento dei lavori di natura intellettuale, la dinamica si sposta in maniera evidente sui "contenuti" veri e propri, che divengono la fonte principale per la costruzione della personalità del lavoratore.

Rappresentanza

Gli aspetti sindacali (associati a quelli extralavorativi) risultano variabile interveniente all'interno dell'inchiesta condotta nelle FS dove, la partecipazione sindacale degli intervistati è risultata inversamente connessa alla soddisfazione sul lavoro. La conclusione cui giungono i ricercatori è che i lavoratori meno soddisfatti partecipano maggiormente alle attività sindacali ma, risultato interessante, i più soddisfatti per l'attività lavorativa sono anche quelli più propensi ad essere soddisfatti dall'operato degli organi rappresentativi. Vi sono però variazioni a seconda di qualifica. La connessione tra soddisfazione sul lavoro e soddisfazione per gli organismi rappresentativi risulta direttamente proporzionale ai livelli di qualifica. Secondo Jack Barbash, l'atteggiamento non favorevole dei sindacati verso gli studiosi della soddisfazione lavorativa derivano dal fatto che gli studi classici sulla soddisfazione al lavoro, all'origine, sono un'emanazione della pratica e della teoria padronale e anti-sindacale, che si sviluppano dall'alto verso il basso e non dal basso verso l'alto. Inoltre l'oggetto delle negoziazioni è generalmente il salario e l'approccio alla SL tende a devalorizzare il prezzo della mano d'opera a favore di "valori più nobili". Questa tendenza è percepita dai sindacati come un tentativo di distogliere l'attenzione da un problema essenziale della soddisfazione stessa, ovvero la remunerazione e la sicurezza dell'impiego .

Politica

Per un efficace intervento sul tema della soddisfazione nel lavoro occorrerebbe un intervento mirato in materia legislativa. Tale interesse da parte delle organizzazioni politiche faciliterebbe il riconoscimento da parte delle organizzazioni non sensibili alla questione. Nel programma dedicato

all'esame dei principali problemi che interessano le relazioni professionali nei paesi membri dell' OCDE, il Segretariato ha incaricato di redigere un rapporto sull'utilizzazione delle ricerche effettuate sulla soddisfazione al lavoro, con l'obiettivo di verificare ed esaminare i differenti modi con cui i paesi membri utilizzano le inchieste sulle attitudini dei lavoratori.

Frazionamento

Friedmann accusa l'organizzazione scientifica di aver frazionato il lavoro fino a ridurlo in frantumi provocando conseguenze disastrose per l'individuo. Tale continuo e multiforme frazionamento del lavoro ha fatto sì che gli operai specializzati, ed anche alcune tipologie di impiegati, non riescono più a cogliere il significato del proprio lavoro; vengono addestrati in maniera troppo rapida e, oltre ad avere difficoltà nell'avanzamento di carriera, troppo spesso denunciano insoddisfazione e noia per il proprio lavoro.

Job enlargement

Il termine si riferisce alla ricomposizione di un lavoro eccessivamente frazionato in precedenza o all'accorpamento di più "briciole" di lavoro. Il job enlargement è visto come la soluzione ideale ai problemi dell'organizzazione scientifica del lavoro. Friedmann fa notare come, durante la seconda guerra mondiale, la necessità di produrre in maniera diversa ha definitivamente sancito il fallimento della fabbrica taylorista ma mette in evidenza anche che il solo ampliamento del lavoro non può applicarsi ad ogni azienda in quanto c'è bisogno di impostare dall'alto un modo diverso di intendere il progresso, la tecnica e la formazione.

Specializzazione

Friedmann parla della dicotomia mestiere di base-specializzazione e mette in evidenza quanto un operaio specializzato non ha più alcuna conoscenza ed alcun legame con il mestiere base di operaio polivalente. Tale assenza di polivalenza è un grave limite per il miglioramento del lavoro dell'operaio specializzato, il quale tende a sfruttare l'orario non lavorativo per frequentare corsi tecnici e riuscire ad ottenere migliori qualifiche.

Mansione - Ruolo - Qualifica

Per mansione s'intende la somma di compiti elementari riuniti in funzione dello spazio e del tempo per saturare il tempo di lavoro al minor costo. L'insieme delle mansioni caratterizza il ruolo, inteso come l'attività effettivamente svolta da un individuo all'interno di un sistema organizzativo e l'atteggiamento che l'individuo stesso assume all'interno di tale sistema.

La qualifica, come titolo professionale, scaturisce infine dall'insieme delle mansioni che un lavoratore svolge. Nei contratti di lavoro è infatti il livello di professionalità, inteso come insieme di conoscenze, competenze, capacità e abilità, che determina l'inquadramento del singolo, cioè la sua "qualifica".

La corrispondenza tra qualifica e mansioni influisce fortemente sulla soddisfazione per l'attività lavorativa anche se, come si evidenzia anche nell'inchiesta condotta nelle FS, in modo minore rispetto all'attaccamento all'azienda. Nella stessa inchiesta, risultato inatteso, la soddisfazione è inversamente associata ai livelli di qualifica, ovvero il contrario di come afferma la teoria della soddisfazione professionale.

Nell'inchiesta Isvet del 1974, dalle risposte fornite si ricava che l'interesse per "la mansione in sé" è considerato dal 43% degli intervistati uno dei fattori più importanti ai fini della soddisfazione sul lavoro, insieme alla retribuzione (67%) e alla sicurezza del posto (46%). Un ulteriore risultato dimostra che tanto più è bassa la qualifica tanto più è ritenuto importante l'aspetto economico del lavoro e la sicurezza del posto.

Potere

Nell'analisi della soddisfazione del lavoro si parla di potere come la capacità di un soggetto, individuale o collettivo, di conseguire in modo intenzionale determinati scopi, nonostante l'eventuale volontà contraria o la resistenza attiva o passiva di un altro soggetto o gruppo di soggetti. Tale potere, in ambito organizzativo, è dato da molteplici aspetti: dalla proprietà dei mezzi di produzione e dai prodotti del lavoro, dal controllo sul mercato del lavoro, dalla capacità di influire sulle politiche aziendali e dalla possibilità di controllare i processi lavorativi.

Carelli nella sua analisi di costi-ricavi rispetto alla dimensione di identità/status utilizza il concetto di potere come la possibilità di porre norme tecniche e sociali nell'organizzazione: la possibilità di divenire legislatore del lavoro altrui è, per il lavoratore, un "ricavo" rispetto al "costo" di dover sottostare ad un sistema normativo la cui fonte è esterna al lavoratore stesso.

Secondo Jack Barbash è criticabile che il concetto di potere non abbia il giusto peso nelle teorie sulla soddisfazione al lavoro. L'idea è che i numerosi conflitti tra lavoratori e dirigenti riflettano la divergenza fondamentale degli interessi e della volontà di potere. Negli approcci classici si esita a riconoscere che questa componente sia parte integrante degli aspetti della soddisfazione che contribuiscono alla costruzione della personalità.

Autonomia

Terza delle quattro dimensioni di bisogni utili a valutare le condizioni di lavoro (ergonomici, di complessità, di autonomia e di controllo) considerati da Gallino-Baldisseri-Ceri, i bisogni di autonomia sono soddisfatti se c'è una partecipazione agli obiettivi e se chi lavora può formularne di propri, se può decidere tra alternative diverse e sulle alternative stesse e se può assumere iniziative proprie sui problemi emersi nell'esecuzione del lavoro. Carelli considera il concetto di autonomia come la possibilità di porre regole al proprio agire. Quanto più è alto il livello di autonomia nella conduzione del proprio lavoro, tanto più sale il livello di soddisfazione. Nell'indagine Isvet (1970 -1974) si pone l'accento sul fatto che l'aumento delle dimensioni aziendali, l'automazione degli impianti e la razionalizzazione dei metodi produttivi hanno ridotto notevolmente la discrezionalità dei lavoratori. Perdere autodeterminazione vuol dire per l'individuo prendere coscienza di una situazione drammatica che potenzialmente potrebbe condurre alla distruzione dell'assetto organizzativo dell'azienda. Nella ricerca di Cortese (allegato) varie sfumature di autonomia compaiono nelle sottodimensioni della dimensione "Compito e sviluppo" e sono in particolare: la possibilità di apportare cambiamenti e innovazioni nel mio ambito di lavoro; l'autonomia e la discrezionalità di cui dispongo; la possibilità di organizzare il mio lavoro come desidero nel rispetto dei tempi concordati; e la possibilità di eseguire un compito dall'inizio alla fine.

Autonomia funzionale

Per autonomia funzionale si intende la possibilità di un soggetto di organizzare il proprio lavoro in completa discrezionalità nel rispetto dei tempi concordati.

Autonomia decisionale

Per autonomia decisionale si intende la possibilità di apportare cambiamenti e innovazioni nell'ambito di lavoro.

Responsabilità

Daniel Katz, nel 1950, inserisce la "responsabilità", tra i fattori che producono soddisfazione rispetto al "lavoro in se stesso" (contenuti). Anche Quaglino, sistematizzando il pensiero di Herzberg, colloca il "grado di responsabilità" tra gli elementi soddisfattori della situazione lavorativa.

Nell'inchiesta condotta nelle FS, viene riservato a tale area una sezione del questionario. Nei risultati si manifesta l'ambivalenza del concetto di responsabilità. Si distinguono due macrocategorie di dipendenti: da una parte vi sono i dipendenti, con un'età superiore ai 35 anni, diplomati o laureati, in cerca di valorizzazione attraverso attribuzioni di maggiori responsabilità, dall'altra vi sono i dipendenti, soprattutto tra il personale viaggiante, di macchina e tra i capi stazione, che lamentano il fatto di avere l'impressione di essere lasciati troppo soli di fronte a certe responsabilità. Risulta dunque che, laddove maggiori sono le responsabilità e più frequenti gli inconvenienti è più sentita la mancanza di una assistenza adeguata, di una guida esperta e sicura, di una legge tutelatrice.

Disciplina

In ambito organizzativo, per disciplina si intendono l'insieme di norme che regolano il comportamento del singolo all'interno dell'organizzazione.

Nell'inchiesta condotta nelle FS, viene riservato a tale area un intero capitolo, il V. Il giudizio sulla disciplina risulta, nell'ipotesi della ricerca, appartenente al gruppo di variabili intervenienti dell'aspetto aziendale. L'87,4% (del 93% del campione) degli intervistati risponde SI alla domanda "Sei convinto che non si può fare a meno della disciplina per il buon andamento del lavoro?".

Carelli evidenzia quanto il sistema normativo influisca indirettamente e negativamente sulla percezione della soddisfazione nel lavoro in modo inversamente proporzionale alla distanza della fonte della norma stessa.

Sanzione

Provvedimento adottato dall'azienda nei confronti di comportamenti che recano danno a se stessa. L'inchiesta promossa nelle Ferrovie dello Stato per migliorare le relazioni umane nell'azienda" pone l'accento su come questo meccanismo influenzi la soddisfazione nel lavoro.

Assenteismo

Assenza dal posto di lavoro di un lavoratore dipendente. Il tasso di assenteismo, cioè il rapporto tra le assenze dal posto di lavoro e le giornate lavorative viene preso in considerazione nelle ricerche sulla soddisfazione in quanto l'assenza viene intesa come sintomo di malcontento della popolazione aziendale. L'assenteismo, gli scioperi, i ritardi, l'abbandono del posto di lavoro, la bassa produttività sono profondamente influenzati, secondo Barbash, dal pieno impiego e dai suoi effetti. Tutte queste tattiche che si traducono in un rifiuto del lavoro e vengono condannate nella

documentazione consacrata alla soddisfazione al lavoro e assimilate a manifestazioni di un comportamento patologico, tuttavia, possono essere percepite come mezzi di ritorsione razionale, come scelta di manifestare il proprio disagio al fine di ottenere una condizione lavorativa più soddisfacente.

Malcontento

Inteso come insoddisfazione della propria vita professionale, che non deriva solo da un mancato raggiungimento delle aspirazioni personali, ma anche dall'impossibilità di interessarsi alla propria mansione e, dalla difficoltà di cercare altri valori all'interno del luogo di lavoro, dal materialismo eccessivo dei dirigenti d'impresa, dall'incomprensione del sistema socio-tecnico dell'industria moderna. Il problema del malcontento, secondo Barbash, oggi assume una posizione di rilievo crescente perché: la popolazione attiva è più giovane e possiede un livello d'istruzione più elevato; le aspirazioni nate dalla "società dell'abbondanza" raggiungono un livello sempre più alto; grazie al pieno impiego e la sicurezza crescente dei redditi, i lavoratori assumono una posizione migliore per negoziare all'interno del mercato del lavoro; nei paesi industrializzati, le relazioni professionali subiscono una crisi di autorità, che si traduce in militanza nei luoghi di lavoro, scioperi selvaggi, indisciplina, assenteismo.

Turn-over

Avvicendamento della manodopera addetta ad un ciclo produttivo e successive assunzioni del personale che ha cessato il rapporto di lavoro. Tale fenomeno provoca danni all'economia dell'azienda a causa della perdita di

know-how. L'abbassamento del tasso di turn-over viene considerato come fattore di maggiore soddisfazione per il lavoro da parte dei lavoratori.

Soddisfazione nel lavoro

La riflessione sul tema della soddisfazione e della insoddisfazione nel lavoro si sviluppa relativamente tardi rispetto al processo di industrializzazione. Numerose ricerche hanno tentato di individuare i fattori che danno e che tolgono soddisfazione nel lavoro e hanno cercato di appurarne il livello per diverse mansioni e in diverse organizzazioni. La complessità di queste tematiche fa emergere anche i limiti che si presentano nell'affrontarle. Risulta molto interessante tentare di analizzare un fenomeno così sfuggente quanto pregnante sia per l'importanza che assume rispetto ai contenuti del lavoro, sia per il rapporto dell'individuo con il lavoro stesso. Facendo riferimento allo sviluppo della riflessione sul tema della soddisfazione, Accornero indica le cinque fasi già descritte in precedenza. Tutte sono caratterizzate da un atteggiamento tipico e particolare nell'affrontare lo studio della soddisfazione per il lavoro.

Pena-Gioia

La riflessione sul tema della pena e della gioia nel lavoro si sviluppa con l'affermarsi del processo di industrializzazione e nel tentativo di eliminare i diversi inconvenienti che il modo di produzione industriale arreca alla condizione fisica e psicologica dei lavoratori. L'interesse per queste tematiche si manifesta già a partire dalla metà degli anni '20. Innegabile è il contributo fornito dallo studioso belga Henry de Man che afferma: "La gioia nel lavoro non pretende affatto di essere "favorita", importa che non vi siano frapposti ostacoli". Il focus della riflessione sono: il sentimento dell'operaio verso il

lavoro, le sensazioni durante lo svolgimento dello stesso e cosa favorisce od ostacola la gioia nel lavoro. A tal proposito secondo l'autore la gioia nel lavoro è una naturale aspirazione positiva, ma vi sono anche degli ostacoli.

Soddisfazione - Insoddisfazione

Con la pionieristica ricerca di Henry de Man da un lato e la scoperta di Elton Mayo del fattore umano dall'altro si apre la fase che Accornero denomina dell'individuazione e si inaugurano gli studi su soddisfazione e insoddisfazione sul lavoro. Molte ricerche nel corso degli anni hanno tentato di indagare e misurare soddisfazione e insoddisfazione sul lavoro. Il fatto che ancora oggi si intraprendono inchieste in questo senso e che spesso vengono usati tecniche e modelli di analisi totalmente diversi, fornisce un'idea di come tali concetti sono estremamente difficili da definire. Le schede esaminate evidenziano la multidimensionalità degli aspetti da prendere in considerazione e della varietà di metodi e strumenti di rilevazione utilizzati per indagare questo tema: dalle "storie di vita lavorativa" di de Man fino ai questionari delle ricerche Isvet, dall'analisi del contesto e dei contenuti del lavoro in Friedmann fino all'analisi del coinvolgimento lavorativo e della performance nella ricerca del Ceris. Tuttavia le continue trasformazioni che investono il mondo del lavoro e la diversità di approcci utilizzati stimolano una continua riflessione su queste tematiche. A tal proposito "la scarsa chiarezza - scrive Patrizio Di Nicola - circa gli elementi che intervenivano nella formazione del "morale complessivo" del lavoratore portò alla creazione di indici di misurazione della soddisfazione relativamente semplicistici, destinati a fallire, in tutto od in parte, alla verifica empirica ". E ancora "l'aver abbandonato tale campo d'indagine, però, non significa certo che la problematica della soddisfazione nel lavoro abbia trovato soluzione

Multidimensionalità

Il concetto di soddisfazione si definisce multidimensionale poiché diversi sono i fattori che contribuiscono a modellare l'atteggiamento dell'individuo: i fattori individuali, quali la personalità, le capacità; i fattori sociali, quali le relazioni con i colleghi, l'appartenenza o meno a un gruppo di lavoro; i fattori culturali, ossia le credenze e i valori. Altrettanto importanti sono i fattori ambientali, che consistono nelle diverse influenze politiche, economiche, sociali, e i fattori organizzativi, tra i quali le politiche del personale, la struttura dell'organizzazione, la tecnologia e i sistemi di management. In questo senso tutti gli studiosi che tentano di misurare la soddisfazione per il lavoro o di analizzarne solo alcuni aspetti non possono fare a meno di considerare un approccio multidimensionale. A tal proposito, è utile esaminare le scheda relativa a Claudio Cortese che per dare una definizione onnicomprensiva di soddisfazione tiene conto delle sfere individuali e organizzative; nondimeno interessante risulta l'apporto di Jack Barbash che ritiene più importante il ruolo che ricoprono il mercato del lavoro, il sindacato e le transazioni economiche nella definizione di soddisfazione sul lavoro

Tempo

Elemento che, in quanto distribuito in varia misura tra diverse sequenze di attività, caratterizza in modo determinante la vita quotidiana e gli stili di vita (Gallino). Nell'ambito della società industriale questo concetto assume una connotazione fondamentale. L'iniziale bisogno di semplice misurazione viene soppiantato dall'esigenza forte di disciplinare gli stili di vita e gli abiti mentali in modo da renderli funzionali alla produzione. La perdita della fluidità naturale del tempo determina contestazioni e rivendicazioni, la suddivisione estrema delle mansioni causa una incessante parcellizzazione e provoca la frantumazione del lavoro. Una fruizione maggiore del tempo consente la

distinzione tra il tempo di lavoro, il tempo di non lavoro e la nascita del tempo libero.

Tempo di lavoro - tempo di non lavoro - tempo libero

George Friedmann distingue tra tempo lavorativo e non lavorativo: l'aumentare del tempo non lavorativo, inteso come tempo impiegato in mansioni di casa o in nero e al di fuori del lavoro principale, sottrae tempo al tempo libero. L'autore parla dell'operaio specializzato dicendo che la specializzazione è ciò che lo qualifica dentro e fuori l'orario di lavoro: è l'operaio a decidere in che modo e in quanto tempo muoversi permettendosi così di avere un certo tipo di vita, determinati tempi e determinate aspettative. Il tempo libero è descritto in riferimento agli hobbies intesi come volontà dei lavoratori di sentirsi liberi nel dedicarsi ad un interesse che possa essere organizzato in modo del tutto discrezionale, senza costrizioni tipiche del tempo di lavoro. Nella classificazione dei ruoli organizzativi operata da Carelli un riferimento interessante è quello all'"operativo" (ruolo suddiviso in base alla combinazione di: appartenenza ad un gruppo esterno affettivo o professionale e strategia reattiva verso soldi o tempo).

Alienazione

L'alienazione nel lavoro si ha quando l'individuo non riesce ad imporsi come soggetto attivo e non può modificare la sua condizione di soggezione. L'organizzazione scientifica del lavoro rende il lavoro frazionato ed estremamente parcellizzato: i lavoratori non riescono più a cogliere il significato del proprio lavoro. A tal proposito Friedmann afferma che solo il riavvicinamento del pensiero all'esecuzione può ovviare alla non-partecipazione dell'individuo al suo lavoro. Anche nella ricerca coordinata da Domenico De Masi e promossa dall' Isvet all'inizio degli anni '70 è presente una parte molto

ampia in riferimento al fenomeno dell'alienazione e ai diversi modi utilizzati per tentare di misurarla. Secondo l'autore l'alienazione consiste in uno "stato di soddisfazione globale nei confronti di un tipo di lavoro di cui si riconoscono, in sede d'analisi particolare, gli svantaggi e le ingiustizie".

Qualità del lavoro - Qualità della vita di lavoro

Il modello dominante di organizzazione del lavoro viola una molteplicità di bisogni. Questi bisogni oltre ad essere numerosi non sono direttamente correlati tra loro: la qualità del lavoro non può essere dunque definita attraverso un solo metro ma deve tener conto di molteplici dimensioni. Luciano Gallino ne individua quattro. Il lavoro si può considerare di qualità se soddisfa i bisogni ergonomici, legati alle condizioni dell'ambiente e alle modalità di erogazione dello sforzo; i bisogni di complessità legati alla creatività nel lavoro; quelli di autonomia che riguardano la partecipazione agli obiettivi di lavoro; i bisogni di controllo che vengono soddisfatti se si ha consapevolezza dell'intero prodotto del proprio lavoro. Negli studi analizzati relativamente alla qualità della vita di lavoro è presente un rapido accenno nello studio di Portigal (Ocde).

Produttività

L'inizio della riflessione sulla soddisfazione nel lavoro si riconduce ai primi esperimenti volti a indagare le ragioni del diverso rendimento fra lavoratori che svolgono mansioni simili. Una svolta importante negli studi della relazione tra rendimento e produttività si ha con Elton Mayo che mette in evidenza la stretta relazione tra produttività e elementi legati alla sfera umana all'interno dell'organizzazione.

Nell'ambito di una critica molto aspra all'organizzazione scientifica del lavoro e riguardo alla produttività, George Friedmann afferma che i cambiamenti

apportati al modo di lavorare (job enlargement) non sono volti a migliorare le condizioni dell'individuo ma solo a migliorare il rendimento. Nella ricerca di Zaleznik A., Christensen C.R., Roethlisberger F.J. non si riscontra una corrispondenza diretta tra soddisfazione e produttività. Solo l'origine etnica diversa rispetto al contesto di lavoro spiega una sensibile diminuzione della produttività.

Autorealizzazione

Molti studiosi ritengono che l'individuo, se soddisfatto, produce di più e meglio. In questo senso la scuola motivazionalista antepone i bisogni dell'individuo alle esigenze dell'azienda: le mansioni vengono collocate lungo un continuum che va da situazioni di totale frustrazione a situazioni in cui sia possibile l'autorealizzazione. Il bisogno di autorealizzazione, secondo Abraham Maslow, si concretizza quando l'individuo è in condizione di avere un lavoro capace di arricchire la sua dimensione psicologica. Tra le ricerche prese in considerazione, il riferimento a questo concetto è esplicito soprattutto nella ricerca coordinata dai ricercatori dell'Isvet del 1974 in cui gli autori si sono chiesti fino a che punto i lavoratori ritengono soddisfatte le proprie esigenze in merito alla dimensione dell'autorealizzazione nel lavoro. Anche Carelli mette in risalto i bisogni umani (in riferimento a Maslow ed Herzberg) dando una rilevanza particolare al bisogno di autorealizzazione.

Performance

Per performance intendiamo il contributo che l'individuo porta per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, quindi diviene ciò per cui il lavoratore viene pagato, ovvero la prestazione lavorativa.

I risultati di una ricerca realizzata dal Ceris nel 2000 mostrano come un più alto coinvolgimento lavorativo porta ad una maggiore soddisfazione e di conseguenza ad un alto valore di performance (la variabilità della performance è spiegata per il 50% dalla variabile esplicativa soddisfazione, la cui variabilità a sua volta è spiegata per il 72% dalla variabile coinvolgimento organizzativo).

Fattori

Insieme di atteggiamenti espressi dal lavoratore rispetto al sentimento di soddisfazione o insoddisfazione nel lavoro. I fattori interni sono l'insieme di fattori che riguardano il rapporto dell'individuo con il proprio lavoro, con i colleghi e con i superiori ossia che si consumano prevalentemente nel luogo di lavoro; mentre i fattori esterni riguardano le relazioni dell'individuo con l'ambiente esterno. Nella ricerca di Zaleznik centrale è la formulazione delle previsioni sul comportamento del gruppo di lavoro campione, attraverso le ipotesi teoriche reputate fondamentali in base ad alcuni elementi conoscitivi caratterizzanti il gruppo. A tal proposito i dati raccolti sono relativi all'ambiente esterno e sono considerati come variabili indipendenti (origine sociale, etnia, status, valori e giudizi) mentre successivamente si ha una raccolta dati relativa ai fattori interni considerati come variabili dipendenti (comportamento del gruppo durante l'attività lavorativa). In particolar modo il riconoscimento della propria posizione e un gruppo coeso incentivano notevolmente il sentimento di soddisfazione.

Igienici-Motivanti

Molti dei contributi analizzati, soprattutto tra i presupposti teorici e di ricerca, tengono conto dell'apporto fornito allo studio della soddisfazione da Frederick

Herzberg. Lo studioso riflette sui fattori che stanno all'origine dei sentimenti di soddisfazione e insoddisfazione del lavoro. Nella sua ricerca, Herzberg chiede ai soggetti intervistati di elencare gli avvenimenti che provocano soddisfazione nel loro lavoro e quelli che invece provocano insoddisfazione. Tra i primi si riscontrano aspetti che riguardano il contenuto interno del lavoro inerenti la crescita personale e psicologica (denominati fattori motivanti). Tra i secondi, invece, sono presenti prevalentemente fattori inerenti le condizioni esterne al lavoro, come la remunerazione o l'ambiente sociale (denominati fattori igienici). Secondo Herzberg i fattori igienici non possono procurare una reale soddisfazione, ma il miglioramento di tali fattori può portare a diminuire l'insoddisfazione. Solo facendo leva sulle motivazioni umane si può raggiungere un grado più elevato di soddisfazione. Tra gli altri, riferimenti importanti si hanno nelle ricerche Isvet. In particolare nello studio del 1974 si ha un tentativo di comparazione tra la teoria dei due fattori e i risultati della ricerca. Sembra confermata l'ipotesi secondo cui la soddisfazione del lavoro dipende dalla presenza di fattori "motivanti" e l'insoddisfazione dall'assenza di fattori igienici. La retribuzione e la sicurezza possono solo tamponare le necessità, ma non possono rendere pienamente soddisfatti.

Approcci

Il termine indica e sottolinea l'esigenza di accostarsi ai concetti di soddisfazione e insoddisfazione per il lavoro tenendo in considerazione diversi fattori, tutti fondamentali al fine di comprendere meglio un concetto sfuggente e multidimensionale come quello in esame. In particolare si fa riferimento a due tipologie di approcci che storicamente hanno caratterizzato lo studio sulla soddisfazione: l'approccio dei bisogni e quello delle aspirazioni.

Il primo vede i bisogni come "ostacolo" alla soddisfazione nel lavoro o meglio il lavoro dal punto di vista dei bisogni che deve soddisfare; il secondo invece prende in considerazione l'atteggiamento dei lavoratori verso il proprio lavoro e sottolinea il fatto che il grado di soddisfazione che ne traggono è condizionato dalle aspettative che essi nutrono nei confronti dello stesso. I rappresentanti del primo approccio sono Maslow, Argyris, McGregor ed Herzberg; mentre esponenti del secondo approccio sono Morse e Mann.

Infermieri e utenti soddisfatti... una possibile correlazione?

Gli infermieri sono oggi chiamati a svolgere una attività professionale che ha componenti sia tecniche, che relazionali e educative. Uno degli obiettivi della loro attività all'interno delle Aziende Sanitarie è quello di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi nei suoi vari aspetti e, in particolare, a quella soddisfazione dei clienti che impegna tutte e tre le competenze suddette.

Poiché questo contributo possa risultare adeguato è necessario che gli infermieri, così come tutti gli altri operatori, abbiano una qualità di vita professionale abbastanza adeguata".

Infatti la soddisfazione nel lavoro degli operatori interessa i membri della dirigenza Infermieristica da due punti di vista, entrambi di grande importanza: quello di professionisti che hanno il compito di promuovere la soddisfazione dei collaboratori avendo essi stessi il diritto a una gratificazione che induca a fornire prestazioni di elevata qualità". Queste, sono alcune riflessioni che Carlo Calamandrei propone al lettore nell'articolo dedicato alla revisione di alcune esperienze e ricerche tratte dalla letteratura italiana e straniera.

L'autore infatti analizza quattro pubblicazioni che hanno come comune

denominatore: la soddisfazione e la motivazione degli infermieri nel proprio lavoro di assistenza al paziente e le principali fonti di stress lavorativo che ne possono derivare.

Gli articoli analizzati sembrano avallare tutte, la seguente considerazione: migliore risulta essere il senso di soddisfazione percepito dall'infermiere nel proprio ambito di lavoro, maggiore potrà essere la sua produttività con una riduzione dello stress, dell'assenteismo e del turnover. Variabili che incidono sui costi aziendali.

La soddisfazione lavorativa ed il benessere psico-fisico degli operatori sanitari esercitano un ruolo importante nella qualità delle cure fornite.

Il termine *burnout*, introdotto da Freudenberg nel 1974, configura una condizione di stress lavorativo riscontrabile con maggiore frequenza tra i soggetti impegnati in attività assistenziali: si tratta quindi di una patologia professionale particolarmente rilevante per l'area socio-sanitaria.

Christina Maslach ha definito il *burnout* come "una sindrome di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale" e ha dato un importante contributo alla ricerca su tale problematica grazie alla elaborazione di uno specifico strumento di tipo psicodiagnostico, il Maslach Burnout Inventory (MBI), standardizzato per l'analisi dei tre aspetti citati.

In particolare, lo stato di "esaurimento emotivo" (EE) si caratterizza per la mancanza dell'energia necessaria ad affrontare la realtà quotidiana, con sentimenti di apatia e distacco emotivo nei confronti del lavoro. Il soggetto si sente svuotato, sfinito, le sue risorse emozionali sono appunto "esaurite".

Con il termine "depersonalizzazione" (DP) Maslach ha indicato un atteggiamento di ostilità, che coinvolge primariamente la relazione professionale d'aiuto, vissuta con fastidio, freddezza, cinismo. Di conseguenza, l'operatore tenta di sottrarsi al coinvolgimento, limitando la

quantità e qualità dei propri interventi professionali, al punto da rispondere evasivamente alle richieste d'aiuto, e sottovalutare, o negare, i problemi del paziente.

L'ambito della "ridotta realizzazione professionale" (PA) infine si riferisce ad un sentimento di fallimento professionale, per la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, sottesa dalla consapevolezza del disinteresse e dell'intolleranza verso la sofferenza degli altri, con il conseguente senso di colpa per le modalità impersonali e disumanizzate che hanno ormai sostituito l'efficacia e la competenza nel trattare con i pazienti. Alla situazione psicologica e relazionale sopra descritta si associano generalmente sintomi fisici, sotto forma di vago malessere, astenia, cefalea, disturbi del sonno (insonnia, o ipersonnia), algie diffuse, turbe dispeptiche .

Nel complesso, la sindrome di *burnout* deriva da uno squilibrio tra le richieste professionali e la capacità individuale di affrontarle. Tale stato esprime una sollecitazione emozionale di frustrazione e demoralizzazione, con difese inadeguate e comportamenti maladattativi.

Per il *burnout* è riconosciuta una patogenesi di tipo multifattoriale, con l'interazione tra fattori socio-ambientali e determinanti individuali. Tra i primi giocano un ruolo importante le condizioni dell'ambiente lavorativo, quali l'eccessivo carico di lavoro, la burocratizzazione, l'imprecisa definizione di ruoli e competenze in un contesto sociale caratterizzato da una forte tendenza individualistica e da una notevole motivazione al successo ed alla competitività. Tra i fattori di rischio individuali sono da considerare il significato attribuito al proprio lavoro, le aspettative eccessive, o irrealistiche, le scelte guidate da bisogni conflittuali, sentimenti di onnipotenza o idealizzazioni di tipo narcisistico.

Accanto a tali aspetti, vari studi hanno documentato negli infermieri un'alta incidenza di ansia e depressione, sintomi associati alla particolare attività

lavorativa. Lo stress sperimentato sul lavoro, e al di fuori di questo, contribuisce allo sviluppo di tali forme di disagio. I livelli di stress possono essere valutati con il General Health Questionnaire (GHQ-12), strumento specificamente disegnato per identificare e misurare disturbi psichiatrici non psicotici: valori al di sopra della soglia normale indicano un'alta probabilità di una diagnosi formale di ansia e depressione .

Burnout e stress sono spesso collegati tra loro nel personale infermieristico. In un recente lavoro si è osservato che infermieri di reparti di chirurgia che hanno un più alto carico di pazienti sono più soggetti a *burnout*, ed i loro pazienti affrontano un maggiore rischio di morte evitabile, nel post-operatorio. In un'altra indagine si è evidenziato come esistano delle componenti di predisposizione individuale in grado di aggravare lo stato di *burnout*, fino a sfociare in chiari sintomi depressivi. Analogamente, variabili quali le situazioni di conflittualità sul lavoro e l'insoddisfazione legata alle condizioni in cui si svolge la propria attività sono state correlate, tra gli operatori sanitari, sia allo sviluppo di esaurimento emotivo che alla depressione.

Nel presente studio sono stati indagati i principali aspetti di *burnout* nel personale infermieristico che opera presso le strutture dell'IDI-Sanità di Roma (IDI-IRCCS e Ospedale San Carlo). Si è voluto inoltre valutare la presenza di stati d'ansia e depressione e correlare i rilievi effettuati con la soddisfazione lavorativa percepita dagli operatori.

Il tempo di esposizione alle condizioni lavorative stressanti assume particolare rilievo: il rischio di esaurimento emotivo aumenta al prolungarsi della durata d'impiego.

Di tali informazioni si deve tener conto per qualificare l'assistenza, visto che il *burnout* come situazione psicopatologica che causa un marcato disagio esistenziale, caratterizzato da un atteggiamento disforico e comportamenti

non adeguati, potrebbe ricadere in disturbi che alterano i rapporti con i pazienti.

Situazioni responsabili di livelli particolarmente alti di stress psico-fisico possono determinare alterazioni emotive in senso ansioso-depressivo. Tra gli infermieri indagati nel presente studio, l'impiego del questionario GHQ-12 ha permesso di identificare un 34% di "casi", ossia individui con alta probabilità di disturbi, quali ansia e depressione, maggiormente rappresentati nel sesso femminile. I dati della letteratura scientifica, in indagini condotte specificamente sul personale infermieristico, indicano percentuali superiori al 35% di "casi al GHQ-12" (24, 25), in confronto a valori del 22.3%, in un campione di popolazione generale, da uno studio italiano.

Dall'indagine condotta sugli infermieri dell'IDI-Sanità si evince infine che la soddisfazione lavorativa, globalmente considerata, costituisce un fattore protettivo per l'ansia e la depressione, così come per l'esaurimento emotivo che caratterizza il *burnout*. Nel dettaglio, l'essere soddisfatto in merito alla gestione della propria Unità Operativa ed il giudizio positivo sulle proprie opportunità di crescita sembrano esercitare un ruolo particolarmente rilevante proprio sul livello globale di soddisfazione degli infermieri, indipendentemente da caratteristiche quali età, sesso e durata d'impiego, e da altri fattori, quali la chiarezza di ruoli e competenze ed il giudizio sugli spazi e le attrezzature.

Il riscontro che più di un terzo degli infermieri ha un esaurimento emotivo e che più di un terzo ha ansia e depressione pone la necessità di interventi immediati. Le Direzioni Sanitarie, nel porsi l'obiettivo di migliorare la qualità all'interno degli Ospedali, devono ipotizzare interventi che si occupino di tali elementi, offrendo ad esempio l'opportuno supporto psicologico a chi ne fa domanda, cercando di indagare su quali possano essere i determinanti di tali livelli di esaurimento, e ancora mostrando una disponibilità all'interpretazione di questi dati, che vanno condivisi e discussi. In vari studi

si sottolinea il fatto che un ambiente di lavoro stressante, che non produce opportunità di crescita, che impone un grosso carico di lavoro, che offre scarso supporto, può portare al *burnout* e ad una serie di disturbi, di tipo ansiosodepressivo. Solo l'individuazione delle aree critiche, e gli interventi che ne conseguono, sono in grado di migliorare la motivazione degli operatori ed incrementarne il senso di appartenenza alla struttura. La possibilità di affrontare e risolvere situazioni, anche personali, che rendono difficile l'adesione alle iniziative di miglioramento intraprese, permette di modificare l'immagine offerta del servizio e soprattutto di aumentare la qualità delle prestazioni erogate.

Camici bianchi bruciati (*uno studio argentino*)

La sicurezza sul lavoro, intesa in senso stretto, sta senz'altro migliorando, anche se il numero degli incidenti mantiene uno zoccolo duro, e l'esposizione a lavorazioni e sostanze pericolose non è certo scomparsa. Anzi, per effetto della maggiore presenza di lavoratori clandestini, non sindacalizzati e che sfuggono a controlli e ispezioni, non è detto che in realtà la situazione possa anche essere peggiore. Ma c'è in compenso un altro aspetto della patologia da lavoro in crescita costante e nessuno ormai lo nasconde. Si tratta di disturbi psicologici, dal burn-out alla depressione dovuta al mobbing. In questo universo, poi, si segnalano categorie più esposte tra le quali vi sono, inaspettatamente per molti, medici, infermieri e personale addetto all'assistenza. Nel caso del burn-out o della cosiddetta occupational fatigue per queste categorie le motivazioni le spiega ottimamente uno studio argentino. Questi operatori, infatti, sono i primi a venire a contatto con gli

effetti delle crisi economiche: restrizione di risorse, eccessiva flessibilità del lavoro e via di questo passo. Se una categoria di lavoratori che ha funzioni di responsabilità verso la collettività, come gli infermieri, vive condizioni negative, il problema è di tutti, non soltanto loro.

Pericolose compensazioni

L'effetto è che i pazienti, gli assistiti, riversano il loro carico di frustrazione e dolore sugli operatori i quali, a loro volta, possono sentirsi impotenti ad agire e provare frustrazione. Un ambiente frustrato, poi, può ovviamente incoraggiare fenomeni di rivalità, di esclusione di questo o quel collega: insomma le dinamiche di gruppo presenti in qualsiasi ambiente gerarchizzato. Infatti un altro studio spagnolo, che si è occupato in particolare di infermiere, ha mostrato che i due elementi più importanti del mobbing in questo settore sono l'umiliazione personale e il discredito professionale, esattamente come negli uffici. Qualche differenza c'è: mentre in linea generale l'azione mobbizzante più diffusa è fornire alla vittima informazioni discordanti, mentre in questo settore, visto che potrebbe risultare molto pericoloso, è più diffusa la pratica di esporre la vittima alle critiche del gruppo. Anche nel personale sanitario si presentano poi i consueti comportamenti compensatori: molti cercano di sopravvivere allo stress grazie al tabacco, all'alcol o agli ansiolitici ma, prima o poi, la situazione non regge. Sono quelli che in psichiatria si chiamano meccanismi di difesa disfunzionali, tra i quali rientrano anche altri fenomeni, come il progressivo distacco dal proprio lavoro.

L'INFERMIERE E LA QUALITÀ DEI SERVIZI SANITARI, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI

Per parlare dell' soddisfazione nel lavoro da parte degli infermieri è necessario parlare preliminarmente del loro ruolo all'interno del sistema sanitario e, in particolare, del loro contributo alla soddisfazione dei clienti, che costituisce un aspetto particolare e molto importante dell'assicurazione e del miglioramento della qualità. Il motivo è che esiste una relazione tra la soddisfazione di queste due categorie di persone, una relazione testimoniata dai dati della letteratura, professionale e non.

Prima di tutto è opportuno ricordare che, a norma del Profilo professionale (D.M. 739/94), gli infermieri svolgono un'assistenza che ha *natura tecnica, relazionale e educativa*. Questa pluralità di aspetti e di funzioni è perfettamente coerente con le esigenze delle aziende in cui prestano la loro opera, che sono assai diverse da quelle che producono beni materiali.

Esaminiamo in sintesi le caratteristiche essenziali delle aziende sanitarie in quanto *aziende di servizi*:

1. Poiché non costruiscono oggetti tangibili, ma erogano *prestazioni* intangibili (la salute, maggiori conoscenze sulla salute, maggiore autonomia nelle attività di vita quotidiana ecc.), il momento della produzione coincide con quello dell'erogazione (in altre parole, non hanno magazzino). Ciò rende necessario ottimizzare l'incontro tra la domanda e l'offerta della prestazione, un incontro che ha molte volte una valenza informativa e relazionale.
2. Tendono a risolvere *problemi* dei clienti, per cui devono conoscere i loro *bisogni* e devono garantire loro una *qualità* il più possibile vicina a quella che ciascuno di essi si aspetta. Una delle conseguenze è che i servizi forniti dalle aziende sanitarie hanno una uniformità limitata: la loro necessaria

standardizzazione (linee guida, piani standard, procedure ecc.) va conciliata con la *personalizzazione* delle prestazioni.

3. Forniscono servizi in cui sono compresenti *contenuti tecnico-specialistici e contenuti relazionali*, per cui la qualità dei servizi stessi dipende solo in parte dall'azienda e dalla sua organizzazione, ma è legata principalmente alle capacità, alla motivazione e agli strumenti usati dagli operatori.

La soddisfazione degli infermieri in relazione alla soddisfazione dei pazienti

Carlo Calamandrei

L'articolo che segue riporta, con lievi modifiche, il testo di una relazione tenuta al convegno su "Qualificazione e valorizzazione infermieristica: passaggi obbligati per ottenere qualità", organizzato a Padova il 17 maggio 2000 dal Collegio IPASVI di quella provincia.

La soddisfazione nel lavoro degli operatori interessa i membri della dirigenza infermieristica da due punti di vista, entrambi di grande importanza: quello di professionisti che hanno il compito di promuovere la soddisfazione dei collaboratori, avendo essi stessi il diritto a una gratificazione che li induca a fornire prestazioni di elevata qualità.

C. Calamandrei: DAI, Servizio Infermieristico, Azienda Ospedaliera Careggi, Firenze

I processi di produzione-erogazione che le aziende sanitarie svolgono hanno natura interattiva.

In essi *il cliente è partecipe* nel senso che è coinvolto nelle decisioni, spesso trascorre molto tempo nella struttura e ha una relazione intensa con gli operatori, una relazione che oggi tende a essere di *partnership* anziché di pura dipendenza.

Va aggiunto che, poiché il cliente è in posizione di sostanziale debolezza, tali processi hanno *implicazioni etiche* a volte molto rilevanti. È perciò necessario che tutti i dirigenti e gli operatori si adoperino affinché la prospettiva economica e quella etica non entrino in conflitto.

Per le ragioni suddette le aziende di servizi sanitari, pur contando anche su ambienti, tecnologia e materiale, hanno come risorsa principale il personale, la *risorsa umana*. Di tale personale - com'è noto – gli infermieri costituiscono una componente molto rilevante sul piano quantitativo e significativa per il tipo di servizio prestato (spesso sono gli operatori che stabiliscono la relazione più stretta con il cliente).

Coerentemente a quanto previsto dal profilo, essi sono chiamati a svolgere un *ruolo* sia strettamente *tecnico-operativo* che *educativo* (ad es. per l'autogestione di condizioni croniche) e *relazionale* (tramite immagine, gesti, parole) e rappresentano agli occhi dei clienti l'azienda nella sua globalità: è perciò importante curarne costantemente la preparazione (tecnico-professionale, etico-deontologica, organizzativa), la motivazione e la soddisfazione nei confronti del lavoro.

Le aziende sanitarie sono oggi particolarmente impegnate nella ricerca di una migliore qualità della loro *struttura*, dei loro *processi* e degli *esiti* che ottengono. La loro attenzione a queste tematiche, generalmente maggiore che nel passato, è legata a obblighi di legge, a esigenze di competizione, alla frequente necessità di produrre di più e meglio senza aumento di risorse.

La creazione di un Sistema Qualità in queste aziende (necessario anche per l'accreditamento istituzionale) deve tenere conto delle loro caratteristiche prima espresse, che rendono tale compito assai complesso. Quello che occorre è lavorare contemporaneamente su tre dimensioni, diverse e interconnesse, della qualità:

1. *Qualità organizzativa*. A questo riguardo la filosofia della Qualità Totale esige che si persegua la più alta qualità di tutto il processo diagnostico-terapeutico- assistenziale (processo primario) e dei processi di supporto sanitari e amministrativi.

È particolarmente a questa dimensione che si collega l'impegno alla riduzione dei costi, un aspetto della qualità a cui le aziende prestano oggi particolare attenzione.

2. *Qualità tecnico-professionale*. I principi a cui si fa riferimento in questo ambito della qualità sono in primo luogo quelli della VRQ (Verifica e Revisione della Qualità) e della V Q A I (Valutazione della Qualità dell'Assistenza Infermieristica). Negli ultimi tempi si sta diffondendo la convinzione che, per avere una elevata qualità, le prestazioni e le pratiche di tutti gli operatori sanitari debbano essere il più possibile suffragate da prove di efficacia e studi clinici controllati (Evidence-based medicine e Evidence-based nursing).

3. *Qualità percepita* dal cliente, un cliente che -come sappiamo - ha oggi esigenze maggiori e più complesse che nel passato. Per la tutela di questa dimensione - definita anche della soddisfazione dei clienti, o dei consumatori - sono fondamentali la promulgazione della Carta dei Servizi e il rispetto dei principi che ne stanno alla base.

L'infermiere partecipa al miglioramento di tutte e tre le dimensioni della qualità (ad es. collabora alla stesura di procedure, partecipa a iniziative di VRQ e a indagini sulla soddisfazione dei pazienti). Ai fini di questo lavoro è utile considerare soprattutto il campo della qualità percepita dai consumatori. Un documento importante a tale riguardo è il DPCM 19.05.95, che dà disposizioni sulla Carta dei servizi pubblici sanitari e, nei suoi allegati, contiene numerose indicazioni operative. La Carta si basa su alcuni principi fondamentali (*e g u a g l i a n z a , imparzialità, continuità, diritto di scelta,*

partecipazione, efficienza ed efficacia) e prevede che vengano garantite ai clienti alcune funzioni:

- *informazione* (in particolare tramite l'URP e i punti informazione)
- *accoglienza e accompagnamento*
- *tutela*, con particolare riferimento alla gestione dei reclami
- *partecipazione*

Perché i principi della Carta non restino astratti, ogni azienda - secondo il Decreto citato - ha l'impegno di predisporre e migliorare costantemente gli standard qualitativi delle prestazioni erogate. A questo proposito il Decreto afferma un principio molto importante: gli standard devono riguardare *l'intera esperienza del cittadino* e devono toccare tutti i fattori che egli può percepire.

Tali fattori sono:

- *aspetti legati al tempo*: tempestività (brevità delle liste di attesa...), puntualità, regolarità (rispetto di programmi prefissati e comunicati);
- *aspetti legati alla semplicità delle procedure* (ad es. poter fare richieste di esami per telefono);
- *aspetti legati all'informazione sanitaria*, la quale deve essere comprensibile, chiara e completa;
- *aspetti legati all'orientamento e all'accoglienza* all'ingresso nella struttura (segnaletica, reception, orari, nomi dei responsabili...);
- *aspetti legati alle strutture fisiche* (comfort e pulizia);
- *aspetti legati alle relazioni sociali e umane*: personalizzazione e umanizzazione del trattamento, capacità di rassicurazione, cortesia, rispetto della dignità e così via.

In tutto questo agli infermieri è attribuito un ruolo particolare. Sono loro (in particolare, alcuni di loro, appositamente destinati e collocati) che instaurano una relazione e mettono l'utente in grado di esprimere bisogni, lo accompagnano, collaborano con le Associazioni del Volontariato, curano

l'accoglienza specie in caso di ricovero improvviso, educano a un corretto utilizzo della struttura, ascoltano e comprendono aspettative e bisogni. Possiamo dunque dire che, in questo caso, la norma spinge gli infermieri a operare secondo quella *visione olistica della persona umana* che è caratteristica della loro cultura professionale.

Come già detto all'inizio, tale visione implica lo svolgimento di funzioni complesse, per le quali il profilo professionale prevede giustamente l'erogazione di prestazioni tecniche, educative e relazionali.

2. LA QUALITÀ DELLA V I T A L A V O R A T I V A DELL'INFERMIERE

È difficile pensare che l'infermiere svolga questo ruolo complesso e che contribuisca come richiesto alla soddisfazione dei clienti se non è sufficientemente soddisfatto del proprio lavoro, cioè se la *qualità della sua vita lavorativa* non è adeguata.

Fornire un'assistenza globale e stabilire relazioni di aiuto, in particolare, significa entrare in ciascuna di esse, in larga misura, *come persona*: se l'operatore è frustrato, stressato o, addirittura, in burnout, è dubbio che lo possa fare e che sia in grado di soddisfare i bisogni psicosociali di persone sofferenti.

Queste considerazioni non possono rappresentare un alibi ("L'azienda non soddisfa appieno le mie esigenze di professionista, dunque non mi impegno"), né devono far pensare che vi sia sempre una relazione meccanica e lineare tra soddisfazione nel lavoro e maggiore efficacia e efficienza. Comunque varie ricerche riguardanti i dipendenti delle aziende in generale, e gli operatori sanitari o il personale infermieristico in particolare, mostrano una correlazione positiva tra maggiore soddisfazione da un lato e riduzione dello stress, dell'assenteismo e del turnover, con i relativi costi, dall'altro; alcune

indagini hanno evidenziato anche una correlazione positiva tra la soddisfazione nel lavoro e certi aspetti della produttività.

Esaminiamo ora i fattori dai quali dipende la soddisfazione nel lavoro e una serie di dati tratti dalla letteratura sulla materia.

Fattori di motivazione e soddisfazione

Secondo Frederick Herzberg¹, sulla motivazione al lavoro e sulla soddisfazione a esso correlata agiscono

due distinti gruppi di fattori:

1. *Fattori igienici*, estrinseci al contenuto della prestazione lavorativa: essi non garantiscono una vera soddisfazione, ma prevengono o riducono l'insoddisfazione e la demotivazione.

2. *Fattori motivanti*, intrinseci al lavoro stesso, che assicurano la vera e propria motivazione.

Possiamo ritenere appartenenti alla prima categoria i fattori seguenti:

- Stipendio e altri istituti contrattuali (incentivazioni...)
- Organico in rapporto al carico di lavoro
- Tipo di orario, programma delle ferie ecc.
- Ambiente
- Possibilità di carriera
- Tempo dedicato allo svolgimento di attività improprie

Nel gruppo dei fattori motivanti sono invece da includere:

- Percezione di svolgere un lavoro importante e di assumere responsabilità significative e autonome
- Percezione di erogare prestazioni di qualità (per fare degli esempi relativi all'ambito assistenziale, basso indice di complicanze quali lesioni cutanee, cadute ecc., alto indice di apprendimento degli insegnamenti finalizzati all'autogestione, alto indice di soddisfazione dei clienti)

- Possibilità di accedere a programmi di sviluppo del personale (dall'inserimento guidato in una nuova U.O. alla formazione permanente)
- Rapporti con i superiori, i colleghi e altri operatori (la situazione più volte giudicata ottimale è rappresentata dall'esistenza di un vero e proprio lavoro di gruppo)
- Coinvolgimento nella vita dell'U.O. e nelle decisioni che in essa vengono assunte

Tra i lavoratori ve ne sono alcuni che danno un peso quasi esclusivo ai fattori igienici e altri per i quali sono i fattori motivanti ad avere la prevalenza.

Fatte salve le differenze individuali, è probabile in generale che più un lavoro è qualificato, più i professionisti, pur non trascurando i fattori igienici, diano grande importanza anche a quelli motivanti.

Ricerche e esperienze tratte dalla letteratura

Vi sono pubblicazioni italiane e straniere, alcune professionali (come l'americana *Nursing Administration Quarterly*), altre di scienze organizzative e di psicologia del lavoro, che presentano su questo argomento ricerche, dati e commenti in grado di ampliare le nostre conoscenze in merito e di stimolare riflessioni che possono essere molto utili ai professionisti, in questo caso infermieri, e soprattutto a chi si occupa della loro direzione. Si farà riferimento a quattro studi, illustrati in pubblicazioni recentissime o che risalgono a sei-sette anni fa, ma i cui dati sono citati o confermati, almeno in parte, in articoli di riviste successivi.

a) La problematica dello stress lavorativo

Poiché la qualità della vita lavorativa ha molto a che fare con lo stress, è bene citare per primo un articolo pubblicato sul numero di gennaio/febbraio 2000 della rivista italiana *Risorse umane in azienda Newsletter* e avente per oggetto lo stress da lavoro negli Stati Uniti: i temi che tratta interessano da

vicino tutti i paesi del mondo sviluppato, incluso il nostro, date le fondamentali somiglianze che li caratterizzano.

Nell'articolo si nota che "l'aumento di competizione a livello mondiale ha portato a strategie di tagli salariali e ridimensionamenti nell'industria americana". Di conseguenza "il sistema economico funziona bene per quel 25-30% della forza lavoro che si trova ai vertici salariali. Ma - dichiara Ray Marshall, già ministro del lavoro dell'amministrazione Carter - il 40% dei lavoratori che è ai minimi livelli salariali, sta peggio di come stava nel 1970 (...) e il gruppo di mezzo - il rimanente 35% - non riesce a mantenere il proprio tenore di vita: lavora di più, per più ore, ed è questo che presenta il livello più alto di stress". In un'altra parte dell'articolo si dice che il numero di ore lavorate alla settimana è salito attualmente ad una media di 47. Marshall afferma che chi gestisce la politica economica del paese dovrebbe concentrarsi sulla crescita, eliminando la strategia di riduzione salariale, garantendo un'istruzione di qualità e rendendo più forti i lavoratori. Oltretutto - secondo molti studiosi americani - l'incremento di povertà, disuguaglianza e disoccupazione è collegato all'aumento di mortalità, suicidi, omicidi, aggressioni e stupri.

Ecco, dunque, un diffuso stress lavorativo derivante da alcuni di quei fattori che Herzberg definisce igienici.

L'articolo citato riguarda il mondo del lavoro in generale. Non sappiamo in quale misura le osservazioni che contiene valgano per la sanità e per gli infermieri in America e altrove, ma nelle riviste dedicate a questa professione e pubblicate in vari paesi è frequente la constatazione che gli infermieri devono produrre più che nel passato nello stesso tempo e a parità di risorse, se non con meno tempo e meno risorse.

Una affermazione di base è che in generale, quindi anche nel settore sanitario, sia uno stress molto basso che uno stress elevato contribuiscono a

un livello di prestazione inadeguato. È invece uno stress moderato che dà energia alle persone e contribuisce a prestazioni lavorative di alta qualità: si tratta dunque di ottimizzare lo stress e di renderlo accettabile. Un articolo della rivista professionale americana prima citata ha proprio questo titolo.

“Una cultura organizzativa che ottimizza lo stress: lo stress accettabile nell’assistenza infermieristica”.

In esso si osserva che il lavoro dell’infermiere presenta inevitabilmente un certo livello di stress per la necessità di:

- Affrontare situazioni di vita o di morte, di angoscia e paura
- Rispondere a persone che fanno domande impegnative e imbarazzanti
- Dover decidere qual è il trattamento più adeguato in casi complessi
- Conciliare gli impegni di lavoro con quelli di famiglia ecc.

A questi agenti stressanti, largamente prevedibili, se ne aggiungono spesso altri di natura organizzativa, non previsti e non voluti dal diretto interessato.

Essi incidono in misura tanto maggiore quanto più:

- sono legati al mancato riconoscimento dell’operatore e al fatto che egli non si senta in grado di esprimere al meglio le proprie potenzialità, ad es. per un sistema organizzativo che prevede un lavoro parcellizzato e non chiaramente finalizzato a obiettivi;
- i fattori stressanti sono percepiti dagli infermieri come estranei ai loro valori professionali.

In questi casi molte energie dell’operatore sono impiegate nel far fronte allo stress (coping), anziché nell’erogazione di prestazioni lavorative di alta qualità.

Il fatto che un certo livello di stress possa risultare accettabile se è basato sui valori del gruppo professionale è confermato - secondo l’articolo a cui sto facendo riferimento - da uno studio compiuto nel Massachusetts e i cui risultati sono stati resi noti nel 1993. Da esso è emerso che otto valori

considerati molto importanti dal personale infermieristico permettono, entro certi limiti, di accettare lo stress lavorativo che pure è ad essi correlato. Tali valori sono:

- *Responsabilità*, ad es. quella insita nel primari nursing (infermiere primario). Questo è un sistema organizzativo in base al quale un infermiere assume la piena responsabilità di uno o di alcuni (pochi) pazienti, nei cui confronti formula il piano di assistenza, lo mette in atto quando è in servizio, assegna i compiti per quando è libero e ne monitorizza poi l'esecuzione, per predisporre infine il piano di dimissione. Tale organizzazione può produrre stress, ma uno stress accettato perché la responsabilità implica creatività, fa sentire importanti ed evita la parcellizzazione delle attività professionali.
- *Lavoro di alta qualità*. La sua erogazione può pure causare un certo grado di stress, ma di un tipo che è in linea con le aspettative professionali.
- *Collaborazione* (lavoro di gruppo), anche se spesso non è priva di tensioni.
- *Sostegno formale e informale* ai colleghi (ad es. stare accanto a un collega che vive una situazione stressante come l'assistenza a una persona morente).
- *Prendersi cura* della persona nella sua interezza, cioè dei suoi sintomi e disturbi medici come dei suoi fattori socio-emozionali, malgrado il coinvolgimento e, quindi, lo stress che questo può produrre.
- *Autonomia*, cioè possibilità di decidere senza bisogno di istruzioni dei superiori, benché questa situazione, favorita dal decentramento manageriale attuato in molte aziende, possa essere fonte di tensioni.
- *Sviluppo clinico* grazie a una carriera e ad una struttura della retribuzione che incoraggiano l'acquisizione di nuove competenze.
- *Professionalismo*, che implica lo sforzo di acquisire maggiore riconoscimento da parte dei medici e di altri.

Se ripensiamo alla classificazione di Herzberg, questi valori, in nome dei quali si può accettare un determinato grado di stress e avere una buona qualità di vita professionale, sono da assimilare maggiormente ai fattori motivanti.

In questo contesto, non disponendo al momento di dati specifici, si può solo accennare al fatto che sono esposti allo stress da lavoro anche, e talvolta perfino di più, coloro che svolgono funzioni direttive, come, nel caso specifico, gli infermieri dirigenti e i caposala. Può darsi che più di altri essi soffrano della rapidità dei cambiamenti, della riduzione delle risorse e della necessità di definire le priorità di intervento. Comunque, i concetti generali qui esposti valgono anche per loro.

b) Soddisfazione nel lavoro e esigenze psicologiche dell'operatore secondo una ricerca in un ospedale italiano

Il numero 1/2000 della rivista Area Qualità News riporta una ricerca-intervento svolta nell'ospedale di Vignola (Modena). I suoi autori hanno cercato di fotografare la vita all'interno dell'ospedale allo scopo di favorire l'integrazione delle esigenze dei lavoratori con quelle dell'organizzazione sviluppando un linguaggio e una visione comune in tutti i soggetti coinvolti.

Per quanto riguarda in particolare la soddisfazione nel lavoro degli operatori sanitari, è emerso che questa "dipende dall'appagamento delle loro esigenze psicologiche almeno altrettanto quanto dalla soddisfazione delle loro esigenze materiali. Per gli operatori avere l'opportunità di partecipare significa sentirsi collaboratori, su un piano di parità, in un'impresa comune, invece che meri subalterni, passivi e svogliati, chiamati ad eseguire degli ordini.

La partecipazione rafforza e crea negli operatori, siano essi medici, infermieri, tecnici/fisioterapisti, OTA-ausiliari e amministrativi, la convinzione che meritino di essere consultati e che venga riconosciuta e valorizzata la loro intelligenza e competenza.

La possibilità di raggiungere gli obiettivi di lavoro, in completa autonomia gestionale e professionale, è risultata prioritaria per tutte le categorie professionali”.

In sintesi, sono la partecipazione e l'autonomia decisionale gli elementi di soddisfazione che la ricerca ha messo in maggiore risalto.

c) Componenti della soddisfazione nel lavoro in 37 ospedali americani

Una pubblicazione del 1994 riferisce i dati di uno studio importante perché relativo a 37 ospedali del New Jersey che avevano ricevuto dei fondi per innovazioni volte a migliorare il reclutamento e la ritenzione del personale infermieristico. L'indagine mirava a individuare le componenti della soddisfazione sulle quali era più importante intervenire. Le componenti preliminarmente identificate erano sei: dalla ricerca è emerso che tre di esse venivano considerate molto rilevanti dagli intervistati e tre meno. Le più importanti - in senso positivo o negativo - sono risultate:

- Remunerazione economica (stipendi e altre voci)
- Autonomia (indipendenza, iniziativa e libertà nelle attività quotidiane)
- Status professionale (importanza percepita del lavoro in sé e nei confronti dell'organizzazione e della collettività)

Gli interpellati hanno invece attribuito una importanza minore a:

- Interazioni (contatti sociali e professionali, formali e informali, nell'orario di lavoro)
- Compiti di routine, cioè richiesti in modo regolare
- Richieste dell'organizzazione (limiti imposti dal management)

A seguito dei cambiamenti introdotti il personale si è dimostrato più contento e efficiente e, soprattutto, più capace di lavorare in gruppo.

A proposito di autonomia, questa e altre indagini hanno mostrato un aumento di soddisfazione con il passaggio dall'organizzazione tradizionale al già citato primary nursing.

d) Relazione tra la soddisfazione nel lavoro e lo stile manageriale dei dirigenti

Una ricerca effettuata in California, i cui risultati sono stati pubblicati nel 1994, ha avuto per oggetto la relazione tra lo stile manageriale del dirigente di primo livello (presumibilmente paragonabile al nostro caposala) e la soddisfazione del personale infermieristico di un ospedale. Lo svolgimento dell'indagine è stato preceduto dalla definizione e descrizione di quattro diverse tipologie di stile manageriale:

1. Stile autoritario-sfruttatorio
2. Stile autoritario-paternalistico
3. Stile consultivo
4. Stile partecipativo di gruppo

Le domande poste ai partecipanti alla ricerca sono state:

1. Qual è l'effettivo stile manageriale dei dirigenti nella percezione degli infermieri?
2. Qual è lo stile manageriale che gli infermieri vorrebbero dai dirigenti?
3. C'è relazione tra lo stile manageriale dei dirigenti percepito dagli infermieri e la loro soddisfazione nel lavoro?

Ecco una sintesi delle risposte.

1. Lo stile manageriale adottato dai dirigenti, secondo la percezione della maggior parte degli infermieri, era quello autoritario-paternalistico: in particolare, a loro parere, il controllo era affidato alla gerarchia e il coinvolgimento nella definizione degli obiettivi era scarso.

2. Gli infermieri hanno manifestato il desiderio di uno stile il più possibile vicino a quello partecipativo, specialmente per ciò che riguarda il decentramento del controllo e la condivisione delle decisioni sulle questioni riguardanti il loro lavoro.

3. È stata rilevata una correlazione positiva statisticamente significativa tra lo stile manageriale e la soddisfazione nel lavoro. In questo senso è risultato che:

- Sono fonti di soddisfazione correlate allo stile di management la responsabilità e l'autonomia (che implicano fiducia e soddisfano il bisogno di autorealizzazione), la possibilità di avanzamento e un ambiente di lavoro gradevole.

- Sono fonti di insoddisfazione pure correlate a tale stile la carenza di pianificazione e di comunicazione e spiegazioni inadeguate delle decisioni (il dirigente non consulta i collaboratori).

Dunque, è emersa la necessità dell'adozione di uno stile partecipativo, pur con la consapevolezza che esso richiede più impegno da parte di tutti in termini di tempo e di energie.

CONCLUSIONI

Riprendendo in sintesi i concetti essenziali precedentemente esposti, gli infermieri sono oggi chiamati a svolgere un'attività professionale che ha componenti sia tecniche, che relazionali e educative.

Uno degli obiettivi della loro attività all'interno delle aziende sanitarie è quello di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi nei suoi vari aspetti e, in particolare, a quella soddisfazione dei clienti che impegna tutt'e tre le competenze suddette.

Perché questo contributo possa risultare adeguato è necessario che gli infermieri, così come tutti gli altri operatori, abbiano una qualità di vita professionale abbastanza adeguata.

Pur nella varietà di idee e di atteggiamenti degli infermieri nei confronti del lavoro, emerge dalle ricerche che a tale adeguatezza concorrono fattori quali la retribuzione e il carico di lavoro, ma anche - in molti casi - il riconoscimento dell'autonomia e della professionalità, il desiderio di svolgere un lavoro qualitativamente apprezzabile, l'informazione, la partecipazione, il coinvolgimento nelle decisioni e la possibilità di sviluppo professionale grazie soprattutto alla formazione permanente.

Gli infermieri per primi, in quanto professionisti sempre più qualificati, devono essere consapevoli della complessità e ricchezza di sfaccettature della qualità della loro vita professionale, per sapere bene cosa esigere dalla dirigenza professionale e aziendale. Devono altresì tenere presente che la riduzione dello stress a livelli accettabili, anzi, addirittura stimolanti, dipende anche dal loro impegno, da una motivazione sempre rinnovata e da un lavoro su se stessi che tenda alla costante ricerca di equilibrio e maturità. Questo non è stato messo in evidenza dalle ricerche prima citate, ma è un concetto che si ritrova nella letteratura professionale, oltre a essere suggerito dal buon senso e dall'esperienza.

Quanto ai caposala e agli infermieri dirigenti, essi hanno il duplice compito di ricercare la loro stessa soddisfazione e di contribuire a garantire quella del personale di cui hanno il coordinamento o la direzione.

Tutti quanti, infine, hanno il diritto di essere trattati come una autentica ed essenziale **risorsa umana**, una risorsa non soltanto da utilizzare, ma di cui aver cura con tutti i mezzi.

Valuta il tuo grado di soddisfazione

Ora potremo riflettere sul nostro grado di soddisfazione o di insoddisfazione lavorativa, attraverso questi questionari, con lo scopo di individuare e analizzare le aree di maggiore criticità.

Riconoscere il problema è il primo passo verso la sua risoluzione!!!!

STRESS E LAVORO

Realizzato da [Psiconline.it](http://www.psiconline.it) - <http://www.psiconline.it>

Siete stressati sul lavoro? Controllatelo dando un valore da 1 a 10 alle affermazioni che seguono.

Da 1 a 4 se siete in disaccordo,
da 5 a 7 se siete abbastanza d'accordo
da 8 a 10 se siete molto d'accordo

1. Con i colleghi, non posso dire davvero quello che penso *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

2. Sul lavoro ho molte responsabilità, ma poca autorità *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

3. Potrei lavorare meglio se solo avessi più tempo *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

4. Raramente ricevo adeguato riconoscimento quando faccio un buon lavoro *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

7
8
9
10

5. Non sono particolarmente orgoglioso o soddisfatto della mia professione *

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

6. In ufficio ho l'impressione di essere spesso discriminato *

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

7. Il mio ambiente di lavoro non è piacevole , nè sano *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

8. Il mio lavoro interferisce spesso con le questioni familiari e personali *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

9. Ho frequenti discussioni con superiori, colleghi e clienti *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

8
9
10

10. Ho uno scarso controllo sulla mia vita lavorativa *

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Questionario in uso presso la casa di cura Santa Maria a

Castellanza, in provincia di Varese, per **misurare** (si tratta di una dimensione misurabile e quindi pressochè oggettiva) **la soddisfazione degli operatori sanitari.**

Ad ogni domanda si può rispondere con un punteggio che va da 1 (scarso) a 5 (ottimo).

Va da sè che l'uso di semplici strumenti come questo andrebbe, a mio parere, diffuso capillarmente su tutto il territorio nazionale, tenendo poi debito conto dei risultati raccolti. Il *feedback* che si otterrebbe andrebbe a beneficio di sicuri miglioramenti organizzativi, laddove vengano individuate "aree di sofferenza".

1. *Riceve un'adeguata stimolazione per la sua crescita professionale?*
2. *Ritiene che i colleghi siano a conoscenza dei contenuti del suo lavoro?*
3. *Ritiene che le sue attese professionali siano state realizzate?*
4. *E' soddisfatto del rapporto con i degenti?*
5. *Si sente stimato dai suoi superiori?*
6. *Trova spazio per progetti e iniziative personali?*
7. *Ha autonomia decisionale?*
8. *Secondo lei, il suo è un ruolo di responsabilità?*
9. *E' soddisfatto del rapporto con i colleghi?*
10. *Prova un senso di appartenenza alla struttura presso cui lavora?*
11. *Ritiene che sia tenuto in considerazione il rapporto tra quantità e qualità del lavoro?*
12. *Ritiene che il lavoro di promozione presso i medici e le organizzazioni territoriali sia utile?*
13. *Ritiene che tale lavoro di promozione sia adeguatamente portato avanti?*
14. *Come sono i suoi rapporti con la dirigenza medica/infermieristica?*
15. *Come sono i suoi rapporti con la dirigenza amministrativa?*
16. *Quanto si sente supportato dal responsabile dell'unità operativa?*
17. *Qual è il suo grado di motivazione professionale?*
18. *Ritiene che l'ambiente di lavoro sia piacevole?*
19. *In quale misura ritiene di essere adeguato per il posto che occupa?*

Si ricorda che la casa di cura Santa Maria dichiara ufficialmente di rispondere ai requisiti della norma Uni En Iso 9002.

Facoltà di Psicologia 2

QUESTIONARIO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

ABSTRACT*

* Il questionario sul benessere organizzativo viene mostrato sotto forma di abstract, in quanto ne è vietata la divulgazione. Il questionario in versione integrale si trova all'interno del "Kit del benessere organizzativo" disponibile soltanto per le amministrazioni ne faranno richiesta ufficiale al Dipartimento della Funzione Pubblica – Programma Cantieri.

Questo questionario è lo strumento di un'indagine sul benessere organizzativo condotta dal "Cantiere sul benessere organizzativo" nell'ambito del "*Programma Cantieri*" del Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la Cattedra di Psicologia del Lavoro della Facoltà di Psicologia 2 dell'Università "La Sapienza" di Roma.

Le chiediamo di rispondere seguendo l'ordine delle domande e di indicare con una X quanto ciascuna affermazione descrive, dal suo punto di vista, la situazione attuale della sua organizzazione.

Nel compilare il questionario le ricordiamo che non esistono risposte giuste o sbagliate: la migliore è quella che più si avvicina alla sua esperienza....

DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO CONTENUTE NEL QUESTIONARIO

Le dimensioni del benessere organizzativo fanno riferimento agli aspetti riguardanti la "salute" dell'organizzazione. In tal senso un'organizzazione può considerarsi in buona salute se:

1. Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente

Per ambiente salubre si intende un ambiente che garantisca le fondamentali regole di igiene; confortevole e accogliente fa riferimento ad aspetti di funzionalità – in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori e/o clienti – di gradevolezza estetica e di cura dell'aspetto dell'ambiente.

Come valuta il comfort dell'ambiente in cui lavora:

Insuff.. Mediocre Sufficiente Buono

Pulizia

Silenziosità

2. Pone obiettivi aziendali espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative

Si fa riferimento alla direzione strategica che deve formulare in maniera chiara e univoca gli obiettivi aziendali da perseguire, e allo stile direzionale che deve comunicare tali obiettivi ai dipendenti, con modalità di comunicazione non ambigue. Inoltre, non contraddice nei fatti e nella operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso.

Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti:

3. Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità

Si fa riferimento al fatto che vengano riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti:

- ponendo al singolo richieste congrue rispetto a quello che lui è (ruolo, competenze, qualifiche) e fa;

- facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionale, trasversali e sociali);
- riconoscendo reciprocità negli scambi: attribuendo un corrispettivo per quanto si riceve (economico, visibilità sociale, ecc.);
- promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze, ecc.)

Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro:

4. Esiste l'ascolto delle reciproche istanze dirigenti/dipendenti

Si fa riferimento al fatto che l'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi. Si fa riferimento all'esistenza in un'organizzazione di processi di negoziazione, in cui viene riconosciuta "l'esistenza" delle due parti (dirigenza-dipendenti), che interagiscono in base a regole di reciprocità.

I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione:

5. Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro

Si fa riferimento al fatto che tutto ciò che si fa e che succede costituisce informazione da rendere disponibile, nota agli altri, quando questa rientra nella propria sfera lavorativa; al fatto che a tutti è consentito l'accesso; che vi sono strumenti e regole chiare per la diffusione.

E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno:

6. Limita i livelli di conflittualità

Si fa riferimento al fatto che siano presenti elementi di conflittualità esplicita e/o di confronto diretto sia a livello orizzontale che verticale.

Ci sono persone che vengono emarginate:

7. Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo

Si fa riferimento alla qualità della comunicazione e allo stile di lavoro sia a livello orizzontale che verticale.

Esiste collaborazione con i colleghi:

8. Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi

Si fa riferimento al fatto che viene assicurata la fluidità operativa della vita lavorativa: i problemi vengono affrontati con l'intenzione di superarli, non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro, prevale la sensazione che si procede verso gli obiettivi comuni.

L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare:

9. Assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale

Si fa riferimento al fatto che vengano definiti criteri e percorsi chiari per responsabilità, carriere, premi, ecc., che questi vengano esplicitati e resi pubblici, e che a tutti sia data in egual misura la possibilità di accedervi.

I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa:

10. Limita i fattori di stress

Si fa riferimento al fatto che le esigenze lavorative non coincidano con le risorse (fisiche e mentali) e le disponibilità individuali.

I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva

11. Contribuisce a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni

Si fa riferimento al fatto che il lavoro svolto contribuisce alla soddisfazione lavorativa e professionale. Viene inoltre salvaguardato nel tempo il rapporto funzionale tra attività dei singoli e obiettivi aziendali.

Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti:

12. Adotta azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali

Si fa riferimento al fatto che l'organizzazione è attenta alla sicurezza lavorativa e alla tutela della salute.

L'organizzazione in cui lavora si preoccupa della benessere nell'ambiente di lavoro:

59. In particolare, come valuta il livello delle misure di sicurezza in ciascuno di questi ambiti

Insuff. Mediocre Suff. Buono

- **impianti elettrici**

- **illuminazione**

13. E' aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale

Si fa riferimento al fatto che l'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso, e che considera l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento.

La mia organizzazione è attenta a: Mai Raramente A volte Spesso

- **acquisire nuove tecnologie**

- **migliorare i processi di lavoro**

Fin qui le principali dimensioni del benessere organizzativo.

Segue un esempio delle rimanenti scale contenute nel questionario.

CARATTERISTICHE DEL COMPITO

In che misura le caratteristiche di seguito elencate fanno parte dei compiti da lei svolti?

Per nulla Poco Abbast. Molto

Fatica fisica

Fatica mentale

DISTURBI PSICOSOMATICI

Viene rilevata l'eventuale presenza dei classici disturbi dell'area psicosomatica.

Negli ultimi 6 mesi le è capitato di avvertire:

Mai Raramente A volte Spesso

- **mal di testa e difficoltà di concentrazione**

- **mal di stomaco, gastrite**

INDICATORI NEGATIVI

Si fa riferimento alle reazioni negative, fisiche e psicologiche, attivate dal lavoro che il soggetto percepisce sugli altri.

In che misura le capita di osservare i fenomeni seguenti nel suo ambiente di lavoro?

Mai Raramente A volte Spesso

- **insofferenza nell'andare al lavoro**

- **disinteresse per il lavoro**

INDICATORI POSITIVI

Si fa riferimento al grado di soddisfazione e coinvolgimento del soggetto verso l'organizzazione

In che misura le capita di riscontrare i fenomeni seguenti nel suo ambiente di lavoro?

Mai Raramente A volte Spesso

- **soddisfazione per l'organizzazione**

- voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione

SUGGERIMENTI

Quali sono, secondo lei, le cose più urgenti da migliorare nella sua organizzazione?

(Massimo 3 risposte)

La confortevolezza dell'ambiente di lavoro

La circolazione e la chiarezza delle informazioni

Questionario sul grado di soddisfazione dei collaboratori e sul burnout nell'aiuto nelle dipendenze

QuaTheTeam-58 Versione 1.1

Un progetto commissionato dall'Ufficio federale della sanità pubblica Marzo 2006 / Istituto di ricerca sulla salute pubblica e sulle dipendenze ISGF Zurigo

Fonti

Il questionario si appoggia anche sugli strumenti seguenti già esistenti:

Checklist sulle caratteristiche del burnout CBM (Gehring & Körkel, 1995)

Checklist sulle caratteristiche dell'insorgenza del burnout CBE (Gehring & Körkel, 1995)

Questionario accessorio per il sondaggio dei collaboratori ZuM (Wettach et al., 1997)

HBI-14, Inventario di Amburgo sul burnout (ICAM, 1993)

1. Valutazione del lavoro, soddisfazione del collaboratore e burnout
Qui di seguito sono illustrate alcune affermazioni sul suo atteggiamento professionale e sulla istituzione o sul centro

specialistico in cui lavora. Per ogni affermazione apponga una crocetta alla risposta che ritiene più congeniale per lei. Se un'affermazione non dovesse *assolutamente* corrispondere alla sua situazione, lasci vuota la riga.

		1	2	3	4	5	6
+++ completamente vero ++ prevalentemente vero + abbastanza vero - abbastanza falso - - prevalentemente falso - - - assolutamente falso							
		---	--	-	+	++	+++
	Cerco principalmente nella mia persona le cause di ricaduta di un paziente.	---	--	-	+	++	+++
	Nella quotidianità spesso non so come agire rispetto al concetto dell'istituzione.	---	--	-	+	++	+++
	Ricevo le informazioni di cui ho bisogno.	---	--	-	+	++	+++
	L'istituzione/il centro specialistico in cui svolgo la mia attività è per me un datore di lavoro sicuro e affermato.	---	--	-	+	++	+++
	Appoggio il concetto.	---	--	-	+	++	+++
	Al mio team viene offerto un numero sufficiente di stage di formazione	---	--	-	+	++	+++

A livello di ambiente, i locali sono conformi alle esigenze.	---	--	-	+	++	+++
La nostra istituzione/il nostro centro specialistico gode di buona fama	---	--	-	+	++	+++
Nel lavoro faccio in modo di riguardarmi e stare bene.	---	--	-	+	++	+++
Ritengo che qui lavoriamo bene e che riusciamo ad aiutare gli utenti	---	--	-	+	++	+++
Ricevo una supervisione specialistica sufficiente.	---	--	-	+	++	+++
Riesco a far passare bene le mie idee						
Il mio superiore mi loda per il buon lavoro che faccio.	---	--	-	+	++	+++
I pazienti non motivati mi creano delle difficoltà.	---	--	-	+	++	+++
La direzione strategica prende delle decisioni chiare e comprensibili	---	--	-	+	++	+++
Mi rallegro del mio lavoro.	---	--	-	+	++	+++
Le mie vacanze non sono sufficienti per riprendermi dal lavoro.	---	--	-	+	++	+++
Per me è veramente impegnativo lavorare tutto il giorno a contatto	---	--	-	+	++	+++

	con la gente						
	Di regola, considero una ricaduta come un fatto negativo.	---	--	-	+	++	+++
	La situazione finanziaria attualmente difficile nell'aiuto nella dipendenze mi dà del filo da torcere.	---	--	-	+	++	+++
	Il mio lavoro è apprezzato e riconosciuto dai miei colleghi.	---	--	-	+	++	+++
	Sovente mi sento spossato/a e sfinito/a.	---	--	-	+	++	+++
	Il mio superiore prende le decisioni importanti con l'accordo dell'équipe	---	--	-	+	++	+++
	Ho l'impressione di venir veramente "spremutato/a" dai pazienti.	---	--	-	+	++	+++
	La struttura formale e informale di conduzione combaciano estesamente	---	--	-	+	++	+++
	L'intrinseco destino dei pazienti mi dà del filo da torcere.	---	--	-	+	++	+++
	In caso di difficoltà sul lavoro, posso sempre parlarne con il mio superiore	---	--	-	+	++	+++
	La nostra équipe è affiatata.	---	--	-	+	++	+++
	Non riesco a concentrarmi sul	---	--	-	+	++	+++

	mio lavoro perché vengo sempre chiamato/a altrove						
	Il carico di lavoro ha comportato effetti negativi sulla mia vita privata.	---	--	-	+	++	+++
	Il mio superiore tiene veramente conto dei suggerimenti e delle critiche dei collaboratori.	---	--	-	+	++	+++
	Nel mio lavoro riesco a sfruttare bene le mie capacità e le mie competenze.	---	--	-	+	++	+++
	Ho l'impressione di essere oppresso/a dalla responsabilità	---	--	-	+	++	+++
	In alcune situazioni mi sento semplicemente sollecitato/a.	---	--	-	+	++	+++
	Dai miei colleghi ricevo l'appoggio necessario.	---	--	-	+	++	+++
	Per il mio lavoro percepisco una remunerazione adeguata	---	--	-	+	++	+++
	Devo dedicare troppo tempo alle mansioni amministrative	---	--	-	+	++	+++
	Il piano di lavoro (lavoro nei giorni festivi, turni serali e notturni, ecc.) mi soddisfa	---	--	-	+	++	+++
	I tempi in cui devo effettuare il mio lavoro sono troppo incalzanti.	---	--	-	+	++	+++
	Percepisco che la mia situazione privata grava sul mio lavoro.	---	--	-	+	++	+++

BIBLIOGRAFIA

Soddisfazione degli infermieri e dei pazienti Management Infermieristico, n. 3/2000

Calamandrei C., Orlandi C. La dirigenza infermieristica, Milano, McGraw-Hill, 1998, cap. 20.

McGuire P.S., "Stress al lavoro. Un resoconto dagli USA", Risorse umane in azienda Newsletter, N. 74, Gennaio/Febbraio 2000, pp. 14-16.

Marino G., Boccafogli B., Guerzoni A., "Indagine di clima: il lavoro in ospedale", Area Qualità News, 1/2000, pp. 29-38.

Kovner C.T., Hendrickson G., Knickman J.R., Finkler S. A. "Nursing care delivery models and nurse satisfaction", Nursing Administration Quarterly, 19/1/1994, pp. 74-85.

Selmin R., Altinier S., Plebani M., "La soddisfazione delle risorse umane come elemento essenziale nei programmi di miglioramento della qualità", QA, Settembre 1999, pp. 163-172.

<http://www.psiconline.it>

Glossario della Soddisfazione per il lavoro nelle organizzazioni

www.lablav.it

www.aligorialavoro.it/prod/oml/Ricerche/qualpercepita

www.ISS.it

L'ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

Tommaso Bellandi, Paola De Simone, Ombretta Zoppi
Centro Ricerche in Ergonomia, Azienda USL 10 Firenze
www.keyperforming.com

OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR www.osnet.it

www.psicologiadellavoro.com

Questionario sul grado di soddisfazione dei collaboratori e sul burnout nell'aiuto nelle dipendenze

QuaTheTeam-58 Versione 1.1 Progetto commissionato dall'Ufficio federale della sanità pubblica

Marzo 2006 / Istituto di ricerca sulla salute pubblica e sulle dipendenze ISGF Zurigo

www.infoset.it

Università degli Studi di Roma "La Sapienza" Facoltà di Psicologia 2

QUESTIONARIO sul benessere organizzativo

www.cantieripa.it

S. Tabolli, A. Ianni, C. Renzi, C. Di Pietro, P. Puddu

Soddisfazione lavorativa, burnout e stress del personale infermieristico: indagine in due ospedali di Roma

www.gimle.fsm.it