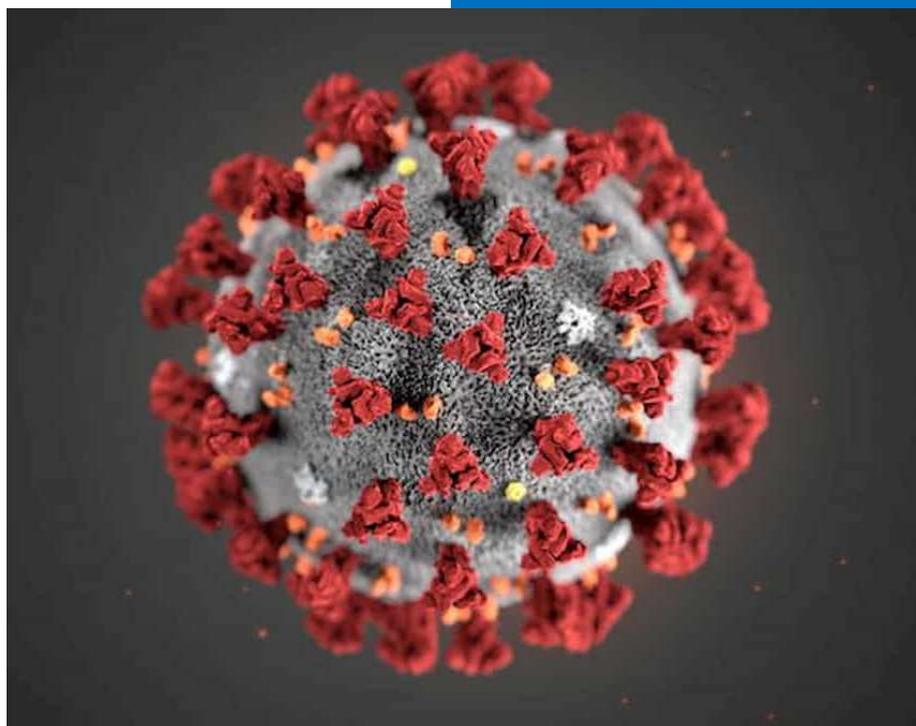




CONFINDUSTRIA  
CHIETI PESCARA

VII 2020

Esiti indagine psico-sociologica  
realizzata nell'ambito delle attività  
per la ripartenza delle imprese



Maria Elisa Maiolo, Galliano Cocco

Esiti indagine psico-sociologica

VII 2020



CONFINDUSTRIA  
CHIETI PESCARA

## La ricerca è stata realizzata nell'ambito dell'équipe per la ripartenza

### Confindustria Chieti-Pescara

**Dott. Silvano Pagliuca** – Presidente Confindustria Chieti Pescara

**Prof. Luigi Di Giosaffatte** – Direttore Generale Confindustria Chieti Pescara e Docente a Contratto di Leadership e Team Performance Management

### Gruppo di ricerca dell'indagine psico-sociologica

**Dott.ssa Maria Elisa Maiolo** – Consulente HR, Dottore di Ricerca e Docente Universitaria a contratto di "Aspetti Psicosociali della comunicazione", Università "G. d'Annunzio"

**Dott. Galliano Cocco** – Psicologo clinico e Sociologo – Docente Universitario a Contratto di "Strategia della comunicazione aziendale", Università "G. d'Annunzio"

### Équipe per la ripartenza

**Prof. Lamberto Manzoli** – Ordinario di Epidemiologia e Direttore del Dipartimento di Scienze Mediche all'Università di Ferrara

**Prof. Giustino Parruti** – Direttore Unità Operativa Complessa Malattie Infettive ASL di Pescara;

**Prof. Roberto Benedetti** – Ordinario di Statistica Economica Dipartimento di Economia Università G. d'Annunzio Chieti Pescara

**Prof. Galliano Cocco** – Psicologo clinico e Sociologo – Docente a Contratto di "Strategia della comunicazione aziendale"

**Prof. Luigi Di Giosaffatte** – Direttore Generale Confindustria Chieti Pescara e Docente a Contratto di Leadership e Team Performance Management

**Dott.ssa Maria Elisa Maiolo** – Consulente HR, Dottore di Ricerca e Docente Universitaria a contratto di "Aspetti Psicosociali della comunicazione", Università "G. d'Annunzio"

**Dott. Riccardo Di Nisio** – Data Scientist esperto in Big Data e Digital Marketing

**Dott. Nicola Falasca** – Esperto Smart Factory e Industria 4.0

**Rag. Maurizio Rossetti** – Responsabile Privacy Confindustria Chieti Pescara

**Rag. Massimo Cervellini** – Responsabile Sicurezza sul Lavoro Confindustria Chieti Pescara;

**Dott.ssa Laura Federicis** – Responsabile Area Comunicazione e Centro Studi Confindustria Chieti Pescara.

Pubblicazione a cura del Centro Studi Confindustria Chieti Pescara

Via Raiale 110/bis 65100 Pescara –

e-mail [l.federicis@confindustriachpe.it](mailto:l.federicis@confindustriachpe.it)

sito web <https://confindustriachpe.it/>

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione anche parziale del volume con l'obbligo della citazione della fonte.

© 2020 – CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA CHIETI PESCARA



# Emergenza COVID-19

## Esiti indagine psico-sociologica

### Sommario

|  |    |
|--|----|
| 1. Introduzione.....   | 1  |
| 2. L'indagine psico-sociologica .....  | 1  |
| 3. Il questionario .....   | 2  |
| 4. Il campione.....  | 3  |
| 5. Risultati .....   | 3  |
| 5.1 Effetti dello <i>smart working</i> .....   | 4  |
| 5.2 <i>Work-Life Conflict</i> .....  | 5  |
| 5.3 Malessere psicologico.....   | 5  |
| 5.4 <i>Empowering leadership</i> : quando i supervisor incoraggiano i collaboratori..... | 6  |
| 5.5 Effetti del clima di fiducia .....   | 7  |
| 5.6 Gestione del cambiamento .....   | 7  |
| 6. Conclusioni.....  | 8  |
| 6.1 Situazioni a rischio .....   | 8  |
| 6.2 Aspetti virtuosi.....  | 9  |
| 6.3 Implicazioni pratiche, interventi e <i>best practice</i> .....                       | 9  |
| 7. Bibliografia.....   | 12 |
| Allegato 1. Questionario.....  | 14 |



## 1. Introduzione

CONFINDUSTRIA CHIETI PESCARA, consapevole delle numerose difficoltà che le imprese avrebbero potuto incontrare nella gestione dell'emergenza **COVID-19**, e nella piena convinzione che il sistema confederale potesse contribuire ad una **"RIPARTENZA INTELLIGENTE"** delle aziende che puntasse alla tutela prioritaria della salute pubblica e allo sviluppo economico del Paese, ha inteso costituire un **gruppo tecnico-scientifico** composto da professionisti di comprovata esperienza e coordinato dal Direttore generale dell'associazione degli industriali Luigi Di Giosaffatte: virologi, epidemiologi, psicologi, sociologi, statistici, informatici, esperti di sicurezza e privacy.

**L'equipe** – che non verrà sciolta e resterà a disposizione delle aziende del territorio per continuare a dare risposte concrete fino a quando la situazione legata all'emergenza COVID-19 lo richiederà – **è nata con l'intento di semplificare il più possibile l'accesso alle procedure legate alla riapertura** e nello stesso tempo, a **salvaguardare la sicurezza dei lavoratori** e di conseguenza di tutti i cittadini.

Tra gli interventi messi a punto dal team di professionisti figura in prima battuta la **"check list per una ripartenza intelligente"**, con tutte le indicazioni utili per riprendere in sicurezza l'attività aziendale.

Molti altri sono stati gli interventi curati in questa fase dall'equipe di esperti, tra cui una indagine nei contesti lavorativi con l'intento di monitorare il benessere dei lavoratori e l'eventuale esposizione a rischi psicosociali dovuti ai cambiamenti prodotti dal COVID-19.

## 2. L'indagine psico-sociologica

L'obiettivo è stato quello di monitorare questa situazione di cambiamento e di incertezza, per individuare gli elementi di rischio da attenzionare e proporre interventi e *best practice* a supporto delle imprese, per fronteggiare una situazione imprevista e che non eravamo pronti a gestire.

Il contesto scientifico all'interno del quale ci si è mossi è quello dell'**analisi di clima organizzativo** (Argentero, Cortese, 2018), e – in particolare – del **clima di fiducia organizzativa** (Maiolo, Zuffo, 2018).

Uno strumento diagnostico - introdotto da diversi decenni come metodologia pratica e operativa di conoscenza delle realtà organizzative – che consente al management di conoscere e valutare con analiticità la situazione relativa alle modalità d'azione organizzativa e a quanto l'organizzazione soddisfa i bisogni e le finalità dei suoi componenti al fine, eventualmente, di ipotizzare e predisporre cambiamenti necessari (Majer, Marcato, D'Amato, 2002; Cocco, 2020).

Il clima è il focus di una serie di variabili che riguardano gli individui e l'azienda: indagarlo e conoscerlo permette di utilizzare queste forze per il raggiungimento delle mete organizzative.

Il termine clima indica il fatto che un'azienda è una sommatoria di micro-cosmi costituiti da un insieme, diversificato, di persone con una propria professionalità, cultura, identità e modi di funzionamento. È, in pratica, la risultante delle dinamiche interne: è "l'umore", cioè l'insieme delle disposizioni manifestate dalle persone che si traduce in atteggiamenti, comportamenti, interazioni, relazioni, dinamiche, dicerie ecc. tra le persone. Come tale influenza i comportamenti e la motivazione dei membri di un'organizzazione.

In sostanza, l'analisi del clima avendo caratteristiche di multi-dimensionalità – e, dunque, di "globalità" e complessità – permette di capire meglio: la cultura organizzativa, i processi di



comunicazione, le leve motivazionali, la suddivisione dei ruoli, le competenze, le cause di conflittualità etc.

È ampiamente dimostrato come la fiducia organizzativa sia in grado di predire comportamenti virtuosi (Zuffo, Maiolo, 2015; Maiolo, Zuffo, 2018) all'interno delle organizzazioni (e.g., cittadinanza organizzativa, soddisfazione lavorativa, performance, engagement, commitment, teamwork, spinta all'innovazione, etc.).

In sostanza, possiamo dire che: il concetto di clima coglie la misura della distanza tra individuo e organizzazione essendo, sostanzialmente, una variabile intermedia che non riguarda i singoli individui, ma il tipo di rapporto interindividuale/interumano, e diventa quindi il sentimento dell'organizzazione e delle sue dimensioni, originatesi e sviluppatasi nel piccolo gruppo e da questo proiettato su tutta l'organizzazione. E ciò, a fortiori, in momenti di crisi come quello vissuto durante e dopo il COVID-19 (Cocco, 2020).

### 3. Il questionario

Le aziende associate hanno offerto la loro collaborazione compilando un breve questionario, anonimo (in formato digitale e somministrato attraverso la piattaforma SurveyMonkey), composto da una breve scheda socio-anagrafica e un protocollo costituito da **30 affermazioni** (item) che hanno inteso rilevare:

- Richieste lavorative (2 item)
  - o Richieste lavorative quantitative
  - o Richieste lavorative emotive
- Organizzazione del lavoro e Contenuto del lavoro (4 item)
  - o Possibilità di organizzare il lavoro in autonomia
  - o Opportunità di crescita
  - o Percezione di controllo lavorativo
- Relazioni interpersonali e leadership (8 item)
  - o Possibilità di ricevere le informazioni con sufficiente anticipo
  - o Chiarezza del ruolo
  - o Qualità della leadership
  - o Supporto Sociale da parte del supervisor
  - o Supporto Sociale da parte dei colleghi
  - o Senso di comunità sul lavoro
- Conflitto Lavoro-Vita privata (6 item)
  - o Commitment
  - o Insicurezza lavorativa
  - o Insicurezza rispetto alle condizioni di lavoro
  - o Work-Life Conflict
- Empowering Leadership (1 item)
- Workplace Trust (2 item)
- Autoefficacia Lavorativa (1 item)
- Strategie di gestione del Cambiamento Organizzativo (1 item)
- Cinismo organizzativo (1 item)



- Malessere Psicologico (4 item)

Gli item del questionario, in alcuni casi rivisti e adattati per questo contesto di ricerca, sono stati ricavati dalla letteratura scientifica in materia. In particolare, si è fatto riferimento: alla terza edizione del **Copenhagen Psychosocial Questionnaire** (COPSOQ-III, Burr, Berthelsen, Moncada, Nübling, Dupret et al., 2019) per quanto riguarda gli item 1-11, 13-21; alla **Leadership empowerment behavior** (item 12) di Ahearne et al. (2005); alla **Workplace Trust Survey** (I-WTS, Maiolo e Zuffo, 2019) per quanto riguarda l'item 22 (Fiducia verso i supervisor) e l'item 23 (Fiducia verso l'organizzazione); alla sotto-scala **Cynicism** (item 24) del modello Exit-Voice-Loyalty-Neglect di Naus, van Iterson, Roe (2007); alla **Work Self-Efficacy** (item 25) di Schyns e von Collani (2002); al **Coping with Organizational Change Scale** di Judge e Pucik (1998) per l'item 26; alla **STAI** (Spielberger, 1989), alla **Self Rating Anxiety Scale** (Zung, 1971) e alla **Beck Hopeless Scale** (Beck, 1988), per gli item 27-30.

Il questionario è rimasto attivo in piattaforma per 20 giorni.

#### 4. Il campione

Sono stati raccolti 117 protocolli, il 59% uomini (N=69) e il 41% donne (N=48); il 38.5% di 51 anni o più, il 35.9% ha un'età compresa tra i 41 e i 50 anni, il 19.7% ha un'età compresa tra i 31 e i 40 anni, il 6% ha un'età compresa tra i 18 e i 30 anni.

Durante il lockdown, il 58.1% riferisce di aver lavorato in *smart working*, il 28.2% ha lavorato in azienda e il 13.7% non ha lavorato.

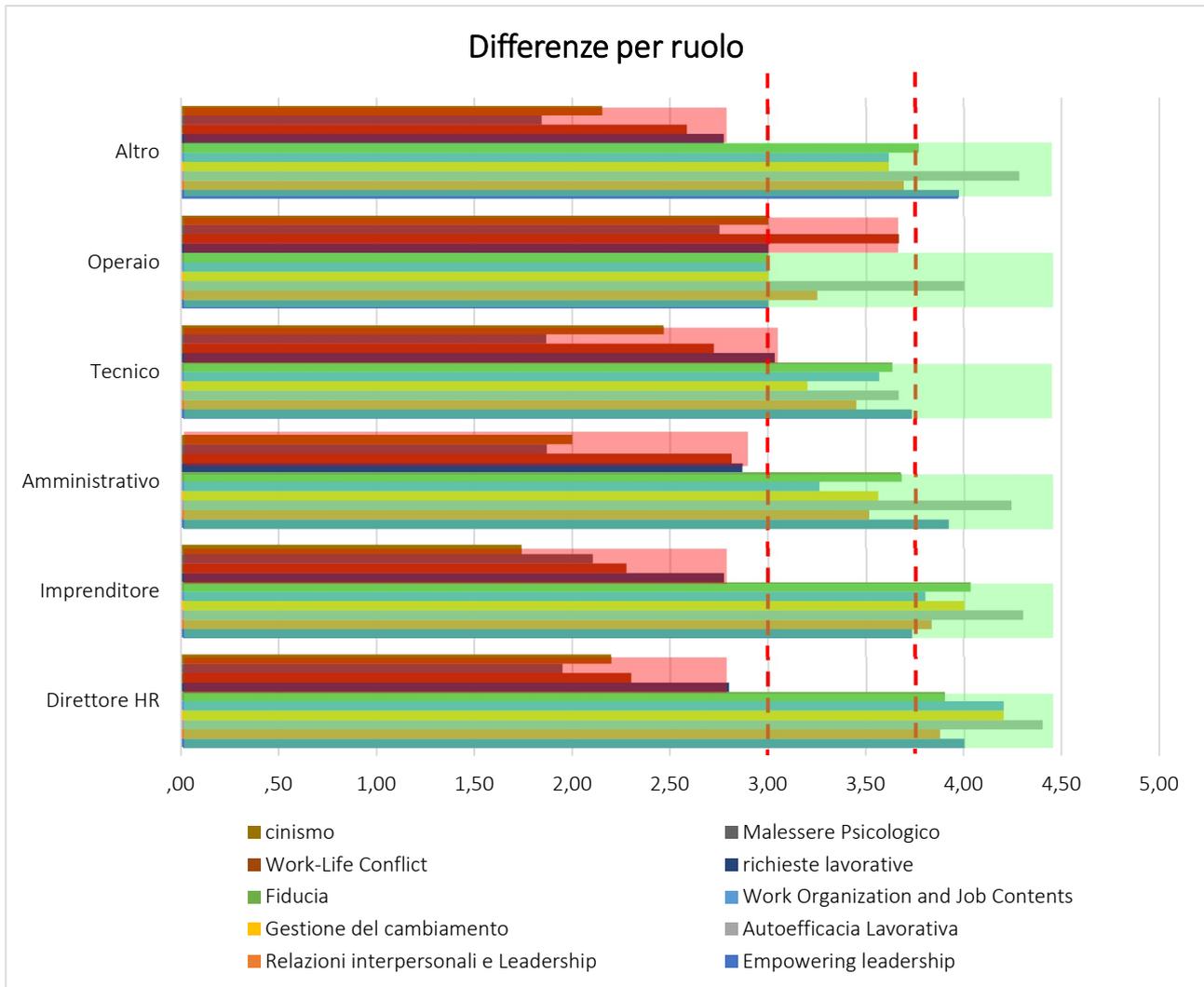
Hanno risposto al questionario principalmente imprenditori (26.5%), impiegati amministrativi (21.4%), tecnici (12.8%), direttori del personale (4.3%) provenienti principalmente dal settore meccanico (10.3%), dal terziario (10.3%), dal settore servizi innovativi (9.4%), edilizia (6.8%), agroalimentare (6%), moda (6%), energia, chimica e ambiente (7.7%).

#### 5. Risultati

Gli imprenditori e i Direttori HR mostrano **medie più alte** in termini di **fiducia organizzativa, percezione di autoefficacia, gestione del cambiamento, relazioni interpersonali e leadership**. Chi ricopre ruoli amministrativi sente di poter gestire compiti complessi a detta dei propri supervisor e percepiscono una buona autoefficacia lavorativa.

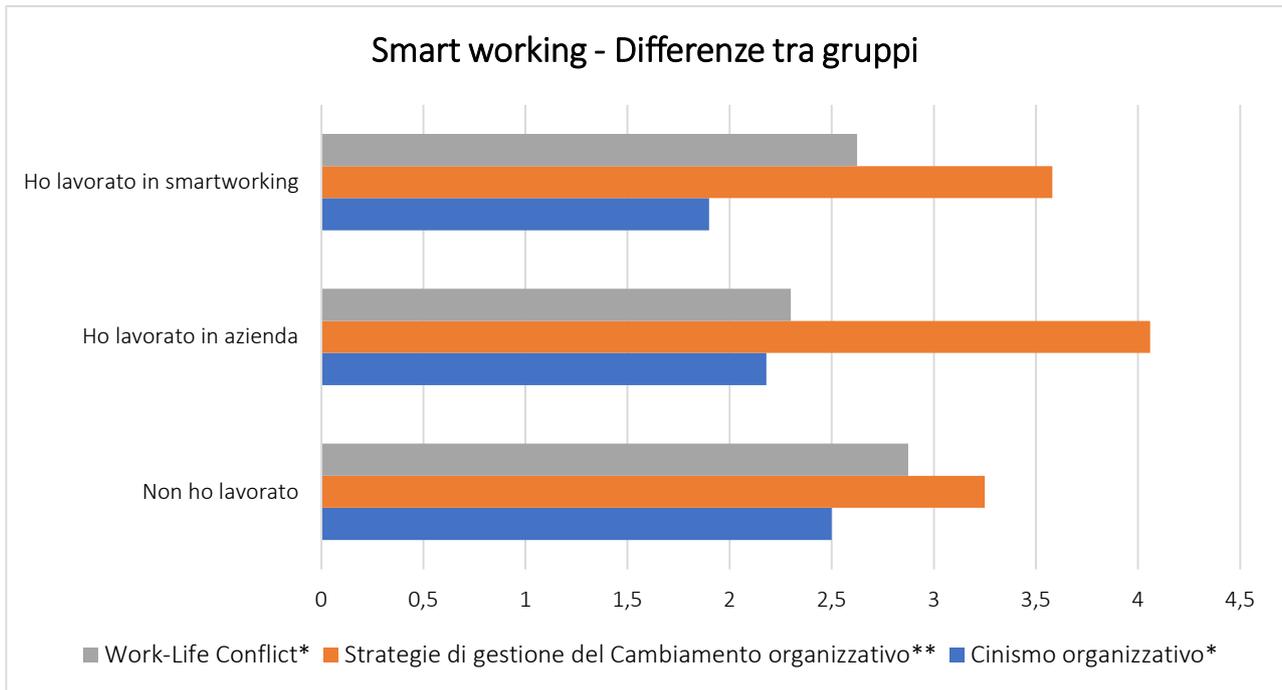
Di contro, chi riveste il ruolo di **operaio** percepisce maggiori difficoltà nella conciliazione vita-lavoro, maggiori richieste lavorative, mostra livelli più alti di cinismo, e più alti livelli di salute psicologica.

Anche i tecnici percepiscono maggiori difficoltà nella conciliazione vita-lavoro e maggiori richieste lavorative.



### 5.1 Effetti dello *smart working*

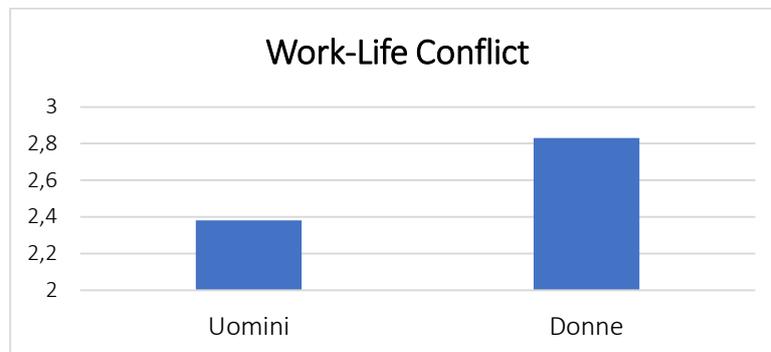
La separazione tra tempo e spazio lavorativo e di vita privata è stata sicuramente un aspetto complesso da gestire. Chi ha lavorato in *smart working* ha avuto più difficoltà a gestire il conflitto lavoro-vita privata rispetto a chi ha lavorato in azienda: questo dato è confermato sia per gli uomini che per le donne ed è statisticamente significativo. Chi ha lavorato in azienda ha percepito una capacità di gestire il cambiamento migliore degli altri colleghi: questo potrebbe essere spiegato alla luce della teoria del confronto sociale, secondo la quale tendiamo a confrontarci con i gruppi a noi vicini (i.e., lavoratori in presenza). Chi non ha lavorato ha registrato livelli di cinismo più elevati rispetto agli altri due gruppi.



\*p<05; \*\*p<.01

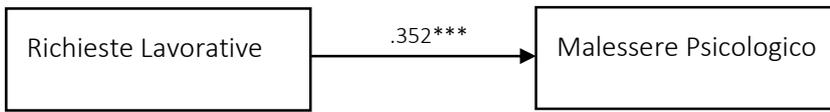
## 5.2 Work-Life Conflict

Le donne hanno avuto maggiori difficoltà nella gestione del Work-Life Conflict ( $t_{(115)}=-3.14$ ;  $p=.002$ ) rispetto alla controparte maschile.

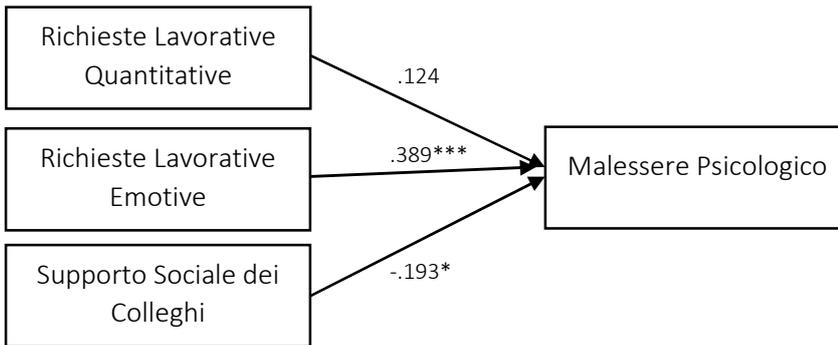


## 5.3 Malessere psicologico

Le richieste lavorative sono predittive di malessere psicologico: **all'aumentare delle richieste, aumenta anche la percezione di sentirsi sotto pressione, inefficienti, in tensione e in ansia.** Una analisi più attenta ci mostra come in particolare siano le richieste emotive a generare malessere psicologico, spiegando – da sole – il 20.5% della varianza. Interessante notare come il supporto sociale dei colleghi risulti predittore, invece, di benessere psicologico.



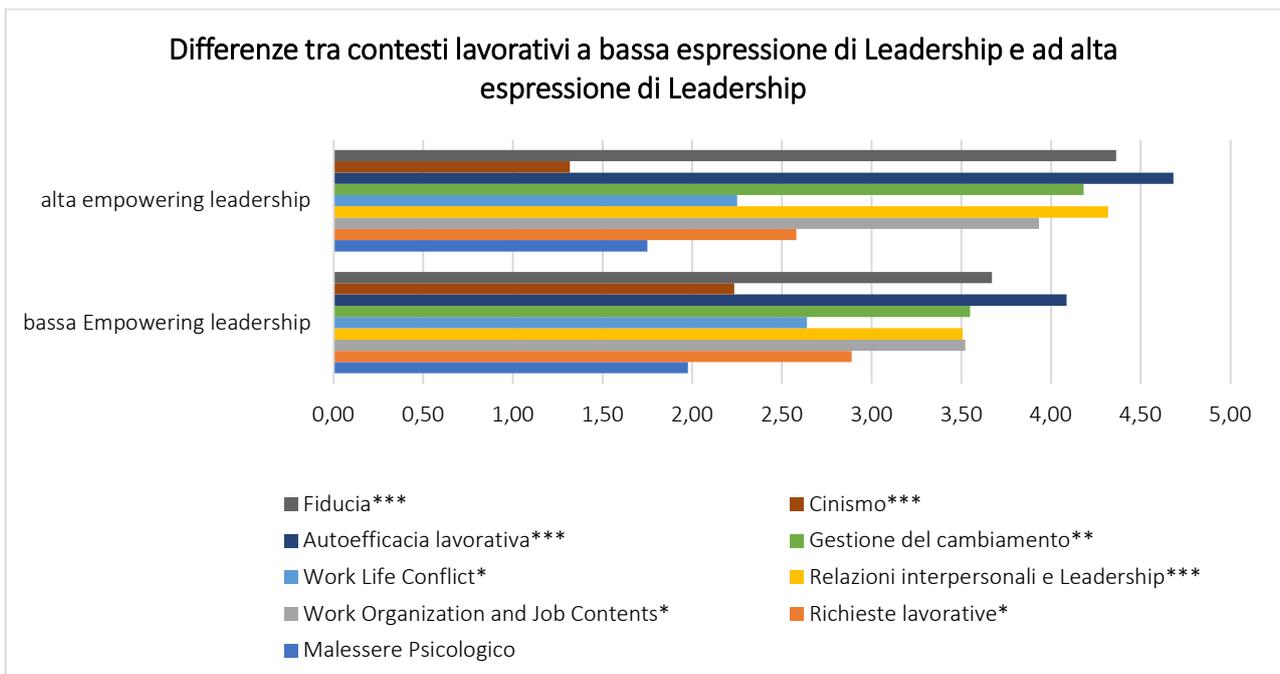
\*\*\*p<.001; R<sup>2</sup>=.124



\*\*\*p<.05; R<sup>2</sup>=.255

#### 5.4 Empowering leadership: quando i supervisori incoraggiano i collaboratori

I contesti lavorativi in cui è presente una buona espressione di leadership sono caratterizzati da più alti livelli di fiducia organizzativa, basso cinismo, alta autoefficacia lavorativa, livelli più bassi di *Work-Life Conflict*, migliori relazioni interpersonali e leadership, una percezione di maggior controllo sulle richieste lavorative, e più bassi livelli di malessere psicologico rispetto ai contesti caratterizzati da una bassa espressione della leadership.

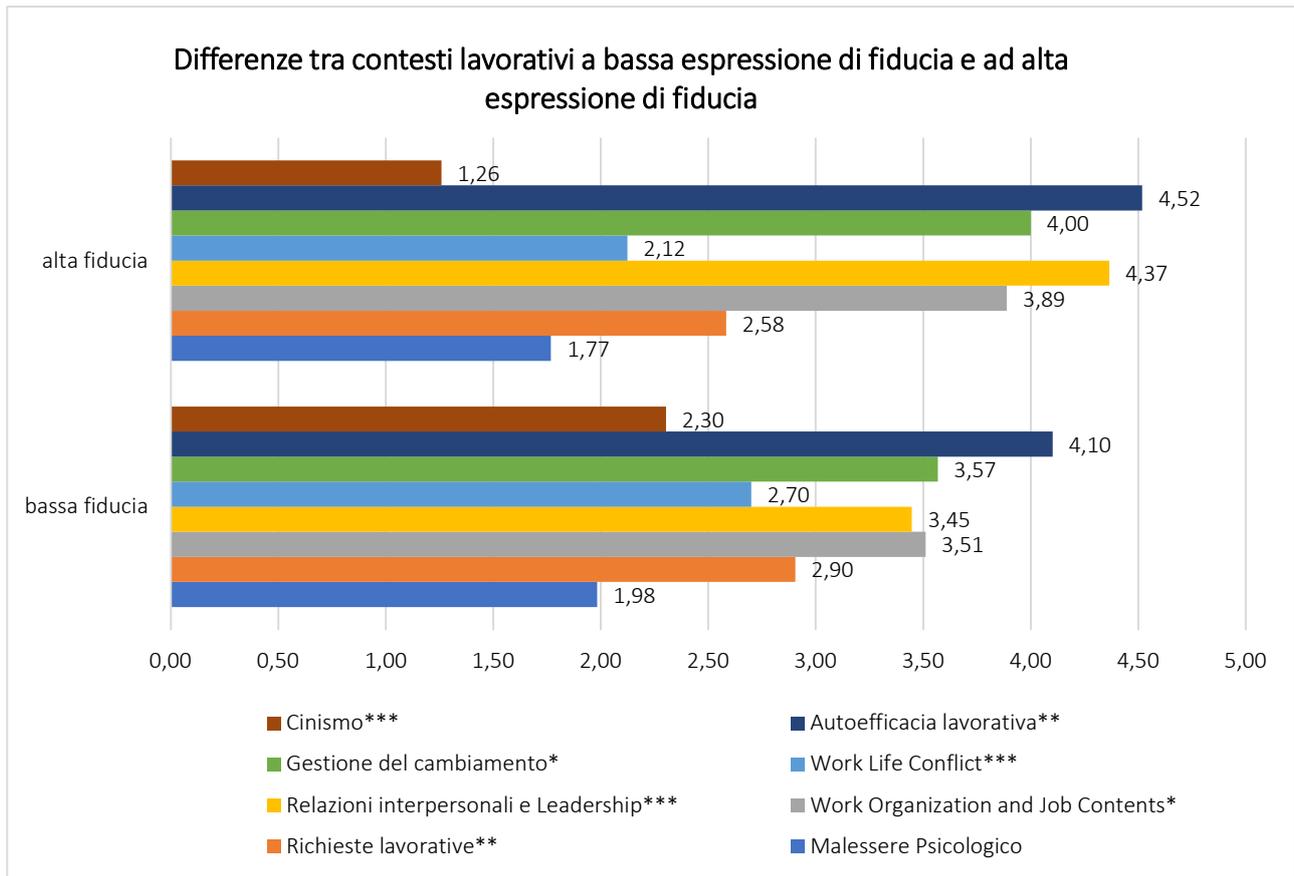


\*p<05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001



## 5.5 Effetti del clima di fiducia

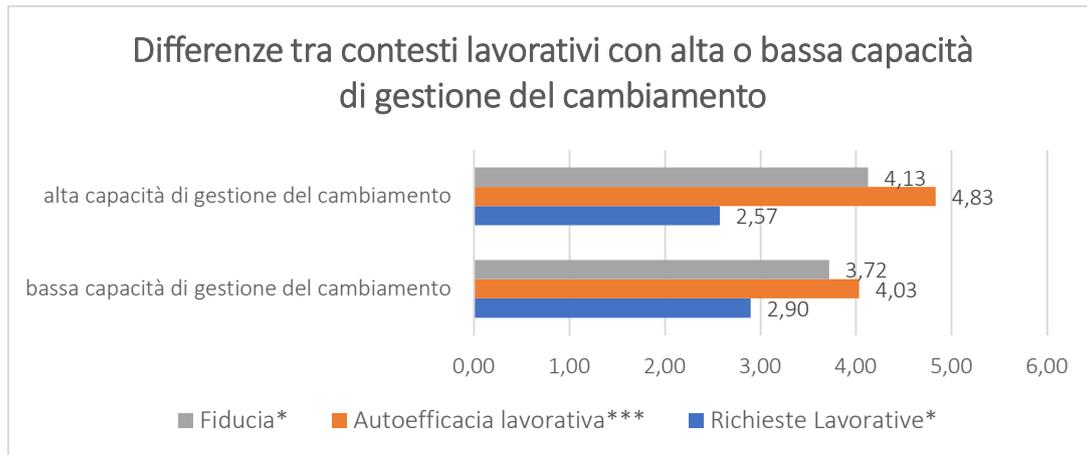
I contesti lavorativi in cui è presente un clima di fiducia organizzativa sono caratterizzati da basso cinismo, alta autoefficacia lavorativa, livelli più bassi di *Work-Life Conflict*, migliori relazioni interpersonali e leadership, una percezione di maggior controllo sulle richieste lavorative, e più bassi livelli di malessere psicologico rispetto ai contesti caratterizzati da una bassa espressione di fiducia.



\*p<05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001

## 5.6 Gestione del cambiamento

I contesti lavorativi in cui è presente una buona espressione di leadership sono caratterizzati da più alti livelli di fiducia organizzativa, basso cinismo, alta autoefficacia lavorativa, livelli più bassi di *Work-Life Conflict*, migliori relazioni interpersonali e leadership, una percezione di maggior controllo sulle richieste lavorative, e più bassi livelli di malessere psicologico rispetto ai contesti caratterizzati da una bassa espressione della leadership.



\*p<05; \*\*\*p<.001

A tal proposito annotiamo che la letteratura scientifica ha dimostrato, da oltre mezzo secolo, come lo stile di leadership sia un elemento di forte peso per quanto riguarda il clima organizzativo; infatti il “capo” può influenzare una serie di variabili che producono effetti nel determinare l’entità della sfiducia, del conflitto o del malessere all’interno del gruppo e del contesto lavorativo (Litwin, Stringer, 1968; Argentero, Cortese, 2018).

Rimanendo nella classica dicotomia interesse per il compito vs. interesse per le persone (Bales, 1953) possiamo affermare che, in genere, lo stile di direzione più efficace è quello che combina un alto interesse per la produzione con un alto interesse per le persone (Blake, Mouton, 1964), laddove il raggiungimento degli obiettivi aziendali diventa una determinante per la soddisfazione dei collaboratori.

## 6. Conclusioni

Questa indagine ha avuto l’intento di monitorare il benessere dei lavoratori e l’eventuale esposizione a rischi psicosociali dovuti ai cambiamenti prodotti dal COVID-19.

L’obiettivo è stato quello di monitorare questa situazione di cambiamento e di incertezza, al fine di **individuare gli elementi di rischio** da attenzionare e di **proporre interventi e best practice** a supporto delle imprese.

### 6.1 Situazioni a rischio

I risultati hanno messo in evidenza come chi ha lavorato in **smart working** abbia avuto maggiori difficoltà a gestire il conflitto lavoro-vita privata rispetto a chi ha lavorato in azienda. In particolare, **le donne hanno avuto maggiori difficoltà rispetto agli uomini nella gestione lavoro-vita privata**.

Ovviamente non è questa la sede per un’analisi dei processi lavorativi connessi al telelavoro e/o **smart working**, ma rileviamo che molti studi evidenziano anche i contro di questa realtà lavorativa che, se da un lato, facilita la produttività perché permette di poter lavorare in tutte le situazioni, dall’altro rischia di innescare nuove forme di **distress** e **burnout**. Non a caso, sul tema la letteratura scientifica ha individuato le principali problematiche che vanno considerate e tenute sotto controllo:

- Per i lavoratori:



- la reperibilità continua e il rischio che il lavoro si sovrapponga alla propria vita privata
- maggiori ore lavorative
- poco contatto reale con le persone
- solitudine, isolamento e riduzione della vita relazionale esterna
- mancanza di separazione tra ambiente lavorativo e ambiente domestico
- Per l'azienda:
  - riorganizzazione dei processi aziendali
  - difficoltà nella gestione dei lavoratori distanti
  - minore guida e aiuto nel lavoro
  - bassa interazione nei/con i team di lavoro
  - crescita dei fattori di distrazione

Una recentissima ricerca<sup>1</sup> commissionata da LinkedIn, condotta su duemila italiani durante il periodo di lockdown, ha accertato che da casa si è lavorato di più, con il 48% dei lavoratori che ha effettuato più ore del solito e almeno un'ora in più al giorno, per un equivalente di 20 ore (3 giorni) in più al mese. Non solo: il 46% si è sentito più ansioso o stressato e il 18% ha riscontrato un impatto negativo sulla propria salute mentale.

In sostanza, i nostri dati – così come confermato dalla letteratura scientifica – hanno messo in evidenza come maggiori richieste lavorative, con particolari sovraccarichi emotivi, predicano un generale malessere psicologico.

## 6.2 Aspetti virtuosi

Una buona **leadership** porta a esiti positivi in termini di autoefficacia lavorativa, capacità di gestione del cambiamento, buone relazioni, fiducia organizzativa

Un **clima di fiducia** in azienda produce esiti positivi in termini di autoefficacia, capacità di gestione del cambiamento, buone relazioni e leadership.

Il **supporto dei colleghi** è un predittore in grado di ridurre il malessere psicologico.

Imprenditori e Direttori HR hanno mostrato maggiori risorse per fronteggiare le difficoltà (autoefficacia lavorativa, gestione del cambiamento, leadership, capacità organizzative) e livelli più bassi di esiti negativi (malessere, cinismo, richieste lavorative e *Work-Life Conflict*) rispetto a tutti gli altri gruppi di lavoratori.

## 6.3 Implicazioni pratiche, interventi e best practice

Esistono diversi passaggi che i leader aziendali possono adottare per proteggere i dipendenti e ridurre al minimo gli impatti negativi di questa crisi (White, 2020):

- Comunicazione, chiara, efficace, oggettiva (ed empatica)
- Formazione, specialmente per posizioni chiave e ruoli critici. È indispensabile una formazione adeguata dei dipendenti su screening medico, pulizia e uso dei DPI, policies adottate rispetto a contagiati, distanze sociali etc.
- Screening medico
- Costituzione di un *Crisis Management Team* e pianificazione delle strategie di emergenza

---

<sup>1</sup> [https://www.tgcom24.mediaset.it/tgcomlab/lavoro/lavoro-sondaggio-di-linkedin-da-casa-si-fanno-3-giorni-in-pi-al-mese\\_18274312-202002a.shtml](https://www.tgcom24.mediaset.it/tgcomlab/lavoro/lavoro-sondaggio-di-linkedin-da-casa-si-fanno-3-giorni-in-pi-al-mese_18274312-202002a.shtml)



- Business continuity
- Pratiche di igiene dei dipendenti
- Monitoraggio dei cambiamenti legislativi e restrizioni di viaggio

Per quanto riguarda gli aspetti emersi dalla presente indagine, per migliorare le condizioni psicologiche e, pertanto, di produttività, potrebbe essere indicato:

- Lavorare sulla gestione dello stress
- Potenziare la leadership dei supervisor
- Potenziare il team working tra colleghi
- Migliorare la comunicazione interna e gestire le informazioni ufficiali *top-down*
- Fornire informazioni sulla corretta gestione del tempo
- Monitorare i gruppi di lavoratori/lavoratrici più sottoposti al *Work-Life Conflict*

Lavorare sulla **gestione dello stress** potrebbe essere particolarmente rilevante per il gruppo di operai e tecnici del nostro campione, che sono risultati più sottoposti a richieste e a incertezza. Investire sul contenimento dello stress **significherebbe poter incrementare la produttività**.

I nostri risultati sono confermati anche dalla letteratura scientifica. Uno studio di The Lancet, "*The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence*", ha evidenziato le reazioni riscontrate nelle persone a causa del COVID-19, assimilabili agli effetti del Disturbo Post-Traumatico da Stress (PTSD): paura, frustrazione, nervosismo, irritabilità, disturbi del sonno, confusione, noia, depressione, sentimenti di solitudine, rabbia e il ricorso a strategie disadattive di gestione del malessere come agiti impulsivi o abuso di alcol e sostanze.

È risaputo che gli effetti dello stress rappresentano il secondo problema di salute legato all'attività lavorativa (dopo i disturbi muscolo-scheletrici), riguardano circa il 22% dei lavoratori europei (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007) e portano ad importanti conseguenze per le organizzazioni, come maggiore assenteismo, maggiore turnover, aumento degli infortuni, maggiore conflittualità, peggioramento del clima interno, diminuzione della produttività e della qualità, peggioramento dell'immagine aziendale.

Investire sul **potenziamento della leadership dei supervisor**. I nostri risultati mostrano come laddove il supervisor creda che il lavoratore possa gestire compiti impegnativi, l'autoefficacia è più alta e le richieste più basse. In pratica, **lavoro meglio, non percepisco il carico di lavoro e sento di avere gli strumenti per fronteggiare compiti complessi**. Sebbene siamo in presenza di un campione costituito da un management (i.e., imprenditori e HR Director) in grado di cogliere, affrontare e gestire il cambiamento, questo dato poi non si riscontra ai livelli inferiori (i.e., tecnici e operai). Pertanto, potrebbe essere particolarmente rilevante investire nel potenziamento della leadership soprattutto a livello dei tecnici e degli operai. Ampio spazio è stato già dedicato, nel paragrafo 5.6, nell'illustrare i numerosi effetti positivi della leadership e del suo forte peso sul clima organizzativo: un buon leader può influenzare una serie di variabili che producono effetti sul raggiungimento degli obiettivi aziendali e sulla soddisfazione dei collaboratori. Nondimeno, fondamentale investire anche sul potenziamento del **team working**: i dati dell'indagine, infatti, mostrano come il supporto dei colleghi sia un predittore in grado di ridurre il malessere psicologico.



**Migliorare la comunicazione interna e gestire le informazioni ufficiali top-down**, riducendo le voci di corridoio (Greenhalgh, Rosenblatt, 1984), potrebbe ridurre l'incertezza e abbassare i livelli di cinismo organizzativo (Brown, Cregan, 2008), in quanto il cinismo spinge i lavoratori a non offrire il proprio contributo per migliorare le cose, perché si pensa che in nessun modo le cose cambieranno. Questo dato è confermato dai nostri risultati: i livelli più bassi di cinismo sono infatti associati alle dinamiche più virtuose, come ad esempio alti livelli di fiducia organizzativa, buona espressione di leadership, alta autoefficacia lavorativa, livelli più bassi di *Work-Life Conflict*, migliori relazioni interpersonali, una percezione di maggior controllo sulle richieste lavorative, e più bassi livelli di malessere psicologico.

Formare i lavoratori sulla corretta **gestione del tempo** potrebbe avere un effetto positivo sulla riduzione – in generale – del *Work-Life Conflict*. A tutti i livelli, infatti, i dati dimostrano che chi ha lavorato in *smart working* ha avuto difficoltà nel conciliare il lavoro e la vita privata.

I dati mostrano che tra uomini e **donne**, queste ultime hanno avuto **maggiori difficoltà nella conciliazione lavoro-vita privata**, lasciando intuire probabilmente una difficoltà nel conciliare gli aspetti di gestione familiare – come ad esempio i figli in età scolare – col lavoro. Potrebbe essere importante **offrire servizi** (e.g., **welfare aziendale, smart working**, voucher baby sitter, e/o altro tipo di supporto) per evitare che le donne si ritrovino più facilmente escluse dal mercato del lavoro e in condizioni di *Work-Life Conflict*.

Ogni **cambiamento** è percepito dal nostro sistema nervoso come una potenziale minaccia da fronteggiare (LeDoux, 1994; Cahill et al., 1994; Goleman, 1995): vengono prodotti ormoni e sostanze che hanno la funzione di preservare l'individuo e favorirne l'autoconservazione.

Il COVID-19 è stato un cambiamento repentino e il nostro sistema (psicologico, economico, organizzativo, etc.) non era pronto a gestirlo.

Tuttavia, il cambiamento è l'unica certezza nell'era della società liquida, della complessità e del mondo VUCA (Volatile, Incerto, Complesso e Ambiguo) e tutti dobbiamo imparare a fronteggiare il nuovo con resilienza, proattività, pensiero creativo, intelligenza emotiva e capacità di gestione dello stress.

Le nuove organizzazioni dovranno sempre più fornire ai lavoratori non solo tecniche e strumenti di lavoro "*hard*", ma anche e soprattutto strumenti "*soft*", competenze trasversali per far fronte ad emergenze come questa: supporto psicologico e motivazionale, senso di appartenenza di gruppo, lavoro di squadra, leadership potrebbero essere gli strumenti di riduzione e di contenimento dell'incertezza lavorativa.

Il **cambiamento** possiamo subirlo, oppure possiamo considerarlo **come una occasione** per cambiare senso di marcia, per ripristinare le condizioni a basso funzionamento e bassa produttività, e per introdurre nuovi modelli organizzativi e di gestione.



## 7. Bibliografia

- Ahearne, M., Mathieu, J., Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 5, pp. 945-955.
- Argentero, P., Cortese, C. (2018). I climi organizzativi, pp. 181-208. In: Argentero, P., Cortese, C. (a cura di). *Psicologia delle organizzazioni*. Raffaello Cortina Editore.
- Bauman, Z. (2012). *Modernità liquida*. Bari: Editori Laterza.
- Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups, pp. 221-236. In: Argyle, M. (a cura di). *Social Encounters: Contributions to Social Interaction*, Londra: Routledge.
- Beck, A. T., Steer, R. A., & Pompili, M. (1988). BHS, Beck hopelessness scale: manual. San Antonio, TX: Psychological corporation.
- Blake, R.R., Mouton, J.S., Barnes, L.B., Greiner, L.E. (1964). Breakthrough in organization development. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Borgogni, L., Petitta L. (2009). *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni*. Roma: Carocci.
- Brown, M., Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., ... & Lincke, H. J. (2019). The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482-503.
- Cahill, L., Prins, B., Weber, M., McGaugh, J. L. (1994).  $\beta$ -Adrenergic activation and memory for emotional events. *Nature*, 371(6499), 702-704.
- Cocco, G. (2006). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Pescara: Editrice dell'Università.
- Cocco, G. (2020). *La comunicazione interna: da Maslow al Covid-19*. Milano: Franco Angeli.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence, trad. it. *Intelligenza emotiva*. Milano: BUR Rizzoli.
- Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1), 107.
- LeDoux, J. E. (1994). Emotion, memory and the brain. *Scientific American*, 270(6), 50-57.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate.
- Maiolo, M. E., Zuffo, R. G. (2018). An evaluation of organizational trust: Psychometric characteristics of the Italian version of Workplace Trust Survey (I-WTS). *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 25(2), 273-304 – Special Issue – doi:10.4473/TPM25.2.8.



- Majer, V., Marcato, A., D'Amato, A. (2002). *La dimensione psicosociale del clima organizzativo*. Milano: FrancoAngeli.
- Naus, F., van Iterson, A., Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace, *Human Relations*, 60(5), 683–718.
- Quaglino G.P., Mander (1992). Le indagini sui climi organizzativi. In: Costa, G. (a cura di). *Manuale di gestione del personale*. Torino: Utet.
- Schyns, B., von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11( 2), 219-241.
- Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., & Lushene, R. E. (1989). STAI (state-trait-anxiety inventory). *Inventario per l'ansia di stato e di tratto. Nuova versione italiana dello STAI Forma Y*.
- White, W. (mar, 2020) Business Guide to COVID-19: Prevention and Mitigation Strategies for Manufacturing.
- Zuffo, R.G., Maiolo, M.E. (2015). Allegato 2: Analisi di contenuto sui focus group a 150 lavoratori, pp. 197-220. In: Aa.Vv. (a cura di). *Le persone e la fabbrica: una ricerca sugli operai FCA-CNHI*. Milano: GeuriniNext.
- Zung, W. W. (1971). A rating instrument for anxiety disorders. *Psychosomatics: Journal of Consultation and Liaison Psychiatry*.



QUESTIONARIO AREA PSICO-SOCIOLOGICA

Il Centro Studi di Confindustria sta conducendo una ricerca nei contesti lavorativi sul momento che stiamo vivendo a causa del COVID-19.

L'intento è quello di monitorare questa situazione nuova, incerta e difficile per individuare eventuali elementi di rischio da attenzionare e proporre *best practice* per fronteggiare una situazione imprevista e che non eravamo pronti a gestire.

Le chiediamo di collaborare completando il questionario che troverà di seguito. La compilazione richiederà meno di 10 minuti. Non ci sono risposte giuste o sbagliate: ciò che interessa è la sua opinione.

Il questionario è assolutamente **anonimo**; i dati raccolti saranno analizzati in forma aggregata e nessuna informazione consente l'identificazione del compilatore.

La sua partecipazione è completamente volontaria e può essere interrotta in qualsiasi momento senza alcun problema.

1. GENERE M ...  F

2. ETA': 18-30  31-40  41-50  51 – Oltre

3. TITOLO DI STUDIO: Media inferiore  Media superiore  Laurea

4. DA QUANTO TEMPO LAVORA IN QUESTA AZIENDA .....

**5. Settore Azienda**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Agroalimentare | <input type="checkbox"/> Governance               | <input type="checkbox"/> Terziario             |
| <input type="checkbox"/> Ambiente       | <input type="checkbox"/> Moda                     | <input type="checkbox"/> Trasporti e Logistica |
| <input type="checkbox"/> Chimica        | <input type="checkbox"/> Meccatronica             | <input type="checkbox"/> Turismo               |
| <input type="checkbox"/> Edilizia       | <input type="checkbox"/> Servizi innovativi       | <input type="checkbox"/> Sanità                |
| <input type="checkbox"/> Energia        | <input type="checkbox"/> Altro (specificare)..... |  |

**6. Ruolo**

- Imprenditore  
 Direttore HR  
 Amministrativo  
 Tecnico  
 Operaio  
 Altro (specificare).....

**7. Durante il lockdown:**

- Ho lavorato in smart working  
 Ho lavorato in azienda  
 Non ho lavorato



| DOMANDE |  | 1. Fortemente in disaccordo | 2. In disaccordo         | 3. Né d'accordo          | 4. D' accordo            | 5. Fortemente d'accordo  |
|---------|--|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1       | Spesso non ho tempo per completare tutte le mie attività lavorative  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2       | Il mio lavoro mi mette in situazioni che mi coinvolgono emotivamente   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3       | Posso decidere liberamente come svolgere il mio lavoro   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4       | Posso dire la mia opinione sulla quantità di lavoro che mi viene assegnato   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5       | La mia organizzazione ha cambiato il modo di lavorare e sto avendo la possibilità di imparare cose nuove                                       | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6       | Posso decidere come organizzare il mio tempo di lavoro   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7       | Nel mio posto di lavoro sono informato con sufficiente anticipo su decisioni importanti, cambiamenti o programmi per il futuro                 | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8       | Il mio lavoro ha obiettivi chiari  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9       | So esattamente quali sono le mie aree di responsabilità  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10      | Il mio immediato superiore/team leader è bravo nella pianificazione del lavoro   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11      | Il mio immediato superiore/team leader è bravo a risolvere i conflitti   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12      | Il mio supervisore/team leader crede che io possa gestire compiti impegnativi  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13      | Ricevo aiuto e supporto dal mio immediato superiore/team leader, se ne ho bisogno  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14      | Ricevo aiuto e supporto dai miei colleghi, se ne ho bisogno  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15      | Mi sento parte di una comunità nel mio luogo di lavoro   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16      | Consiglierei ad altre persone di lavorare per questa azienda   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17      | Sono preoccupato di perdere il lavoro  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18      | Sono preoccupato di non trovare un altro lavoro in caso di disoccupazione  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19      | Sono preoccupato per il cambio di orario (turno, giorni feriali, etc.) forzato   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20      | Sono preoccupato per la diminuzione (riduzione/retribuzione variabile/CIG ) del mio stipendio  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21      | Le preoccupazioni della mia vita privata (p.es., scuole chiuse, assistenza ai genitori, etc.) stanno influenzando sulla qualità del mio lavoro | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22      | Quando lavoro so che i miei supervisori sono in buona fede nei miei confronti  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23      | Penso che la mia azienda si prenda cura degli interessi dei lavoratori   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24      | Mi capita di nascondere suggerimenti utili a migliorare le cose, perché penso che in nessun modo le cose cambieranno                           | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



|    |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 25 | Quando mi trovo di fronte a un problema sul lavoro, di solito riesco a trovare diverse soluzioni | <input type="checkbox"/> |
| 26 | Penso di affrontare il cambiamento meglio della maggior parte di quelli con cui lavoro.          | <input type="checkbox"/> |
|    |  | 1. Per nulla             | 2. Un po'                | 3. Abbastanza            | 4. Molto                 |                          |
| 27 | Mi sento sotto pressione   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                          |
| 28 | Mi sento turbato   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                          |
|    |  | 1. Raramente             | 2. Qualche volta         | 3. Spesso                | 4. Sempre                |                          |
| 29 | Mi sento inefficiente e in procinto di crollare  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                          |
| 30 | Il futuro mi sembra vago e incerto   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                          |