



La qualità della vita lavorativa negli Atenei italiani

Linee-guida alla valutazione proposte dal network accademico QoL@Work

Indice

0. <i>Riassunto</i>	
1. <i>Destinatari e natura di questo documento</i>	3
2. <i>Le università come ambiente di lavoro potenzialmente stressogeno e demanding: lo stato dell'arte scientifico</i>	3
3. <i>Il network nazionale QoL@Work</i>	5
4. <i>Le modalità operative dell'approccio QoL@Work</i>	6



RIASSUNTO

Le università non appaiono oggi ambienti a basso impatto stressogeno (ammesso che lo siano mai state in passato). Esse infatti hanno vissuto e continuano a sperimentare cambiamenti interni al proprio sistema che mettono alla prova l'equilibrio lavorativo di coloro che vi operano. Questa constatazione è supportata da numerose e diffuse evidenze empiriche, condotte in atenei di contesti culturali e organizzativi diversi.

In questo quadro, un gruppo di ricercatori e ricercatrici della Associazione Italiana di Psicologia, che afferiscono a una quindicina di diversi atenei, ha costituito alla fine del 2016 un network di ricerca denominato QoL@Work (Quality of Life at Work; <https://aipass.org/qolwork-quality-life-work>), con l'obiettivo di: a) favorire il confronto scientifico su modelli teorici, metodi e strumenti di misurazione; b) proporre linee-guida ed azioni migliorative; c) creare occasioni di confronto con i principali stakeholders.

L'approccio QoL@Work che è oggi disponibile offre una base di indagine comune e scientificamente affidabile sia per le indagini sul benessere organizzativo, che per quelle sui rischi di stress lavoro-correlato. Questo approccio può adattarsi flessibilmente alle esigenze della committenza, grazie alla sua struttura composta da una parte centrale e da parti modulari, e favorisce il confronto longitudinale all'interno del singolo ateneo, rendendo più facile il monitoraggio dei fenomeni indagati e la valutazione della efficacia ed efficienza degli eventuali interventi.

1. Destinatari e natura di questo documento

Queste Linee Guida sono concepite per gli atenei nazionali. Sono indirizzate come primi interlocutori ai Magnifici Rettori e ai Direttori Generali, in quanto responsabili politici e gestionali dei processi organizzativi e lavorativi. Le linee guida fanno riferimento alla doppia cornice scientifica del benessere organizzativo, da un lato, e dello stress lavoro-correlato (normativamente definito dal Dlgs. 81/2008).

Si offrono come strumento a sostegno delle università per orientare, nel pieno rispetto della loro autonomia, le azioni e gli interventi organizzativi, per prevenire fenomeni di stress e più in generale per migliorare i livelli di benessere organizzativo.

Il documento presenta all'inizio una sintesi dei dati scientifici utilizzati a supporto della costruzione del modello QoL@Work, per confermare il carattere *evidence based* del modello e dell'approccio. Prosegue quindi presentando le modalità operative, dalla descrizione delle fasi di lavoro previste, alla presentazione e commento dei fattori e delle condizioni che massimizzano le probabilità di successo della rilevazione e dei possibili successivi utilizzi dei risultati.

2. Le università come ambiente di lavoro potenzialmente stressogeno e demanding: lo stato dell'arte scientifico

Negli ultimi decenni il mercato del lavoro ha subito grandi cambiamenti, che hanno modificato l'idea tradizionale di lavoro. La velocità e la complessità dei cambiamenti hanno coinvolto, sia pure in misura diversa, tutte le organizzazioni. Tra queste, anche quelle del mondo accademico.

Non appare possibile sostenere che le università siano ambienti a basso impatto stressogeno (ammesso che lo siano mai state in passato). Esse infatti hanno vissuto e continuano a sperimentare cambiamenti interni al proprio sistema che mettono alla prova l'equilibrio lavorativo di coloro che vi operano.

Questi cambiamenti interessano trasversalmente tutti coloro che lavorano nella formazione e nella ricerca universitaria, indipendentemente dal loro ruolo lavorativo.

È tuttavia facile osservare che, in particolare per il personale docente e ricercatore, l'introduzione dei contratti a termine, le difficoltà nel reperire fondi, la competizione con i colleghi, talora la precarietà della propria posizione lavorativa, la crescente incertezza sui comportamenti di ruolo attesi e le molteplici attività di tipo gestionale collegate al lavoro di insegnamento e di ricerca hanno portato il personale accademico ad essere molto più esposto che nel passato a situazioni di malessere, quando non a rischi di stress lavoro-correlato.

Esiste una vasta letteratura nazionale e soprattutto internazionale che ha focalizzato l'attenzione su fattori protettivi e fattori di rischio per il benessere organizzativo e per lo stress lavoro-correlato all'interno delle organizzazioni.

Uno dei principali approcci allo studio dello stress nell'ambiente lavorativo è il modello Domande-Risorse (*Job Demands-Resources: JD-R*), formulato da Demerouti e colleghi (Demerouti *et al.*, 2001).



In particolare, il modello prende in considerazione l'assunto che ogni prestazione lavorativa sia caratterizzata da risorse e da richieste collegate alla situazione di lavoro. Per *risorse lavorative* si intendono gli aspetti psicosociali, fisici e organizzativi del lavoro, utili al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, allo sviluppo personale e alla riduzione delle richieste lavorative di lavoro. Per *richieste lavorative* si intendono gli aspetti psicosociali, fisici e organizzativi del lavoro che richiedono sforzi cognitivi ed emotivi e sono associati a determinati costi per la persona (Bakker & Demerouti, 2007). Quando le richieste lavorative diventano eccessive, esse richiedono al lavoratore alti livelli di sforzo, che possono portare all'esaurimento delle risorse fisiche e psicologiche. Questo livello di sovraccarico può facilmente portare il lavoratore a sperimentare alti livelli di stress e burnout.

Non mancano modalità di analisi e di intervento disponibili sul mercato scientifico e professionale, ma queste non sono tagliate sulle caratteristiche specifiche delle organizzazioni accademiche. Questo è vero in particolare per il contesto italiano, dove si è avuta poca ricerca e dove le esperienze di diagnosi sul benessere organizzativo nelle strutture pubbliche (attuata con diverse forme a partire dalla "Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni" del marzo 2004, sino al più recente DPR 9 maggio 2016, n. 105), non hanno di fatto messo a sistema un insieme di strumenti di analisi, di metodi di intervento e di basi di dati.

La ricerca internazionale ha maggiormente indagato tali costrutti, focalizzandosi sul benessere organizzativo e sulla qualità della vita lavorativa nel mondo universitario, prendendo in considerazione sia il personale docente sia quello amministrativo.

In particolare, vari filoni di ricerca si sono focalizzati sull'analisi del burnout e delle sue declinazioni quali esaurimento emotivo, cinismo e ridotta realizzazione personale (Watts & Robertson, 2001; Moreno *et al.*, 2010; Rothmann & Barkhuizen, 2008).

Da tali ricerche, condotte rispettivamente in Inghilterra, Spagna e Sudafrica, è emerso ad esempio che l'esposizione a un numero molto alto di studenti predice il burnout. Inoltre, il personale docente maschile ha ottenuto punteggi di cinismo più alti, mentre il personale docente femminile è più a rischio di incorrere nell'esaurimento emotivo (Watts & Robertson, 2001). Un altro dato emerso è che il personale più anziano ha capacità di gestione dello stress maggiori, mentre i giovani docenti sono maggiormente esposti al rischio di burnout (Watts & Robertson, 2001; Rothmann & Barkhuizen, 2008).

Un altro filone di ricerca sul lavoro accademico riguarda la misurazione dello stress lavorativo e della soddisfazione lavorativa, analizzando la relazione che intercorre tra stress, soddisfazione e insicurezza lavorativa. In particolare, è emerso che: l'insicurezza lavorativa influenza significativamente lo stress e per entrambe le dimensioni contano le capacità di coping (Safaria, bin Othman, & Wahab, 2010); fattori di stress quali pressione temporale, quantità di informazioni, stile di supervisione, ambiente di lavoro,, retribuzione e sviluppo di carriera sono risultati essere fortemente connessi con la riduzione della soddisfazione lavorativa (Pick & Yeung, 2012); le attività di coworking e le promozioni lavorative sono risultati come i migliori fattori che incrementano la soddisfazione lavorativa, addirittura in misura maggiore della retribuzione (Saygi, Tolon, & Tekogul, 2011); l'insicurezza lavorativa



rimane la fonte maggiore di stress nello staff accademico (Tytherleigh, Webb, Cooper, & Ricketts, 2005).

In ambito europeo, l'esperienza più interessante è quella norvegese del Programma ARK - *Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser* (Indagini sull'ambiente e sul clima lavorativi). ARK è condotto dal 2013 in 18 università norvegesi, con la partecipazione di più di 20mila dipendenti e si occupa di rischi psicosociali e benessere lavorativo negli atenei. I risultati confermano la validità del modello JD-R, mostrando l'associazione significativa tra risorse, da un lato, e coinvolgimento nel lavoro e indici di produttività accademica dall'altro (Christensen, Dyrstad & Innstrand, 2018).

Un approfondimento sull'impatto in particolare del rischio psicosociale legato alla precarietà lavorativa nell'accademia è in corso in nove Paesi (Belgio, Cina, Croazia, Gran Bretagna, Grecia, Lituania, Romania, Sudafrica, Svizzera, USA) e sta mostrando che, pur nelle differenze di contesto di ogni Paese, il risultato che li accomuna tutti è l'aumento della percezione di insicurezza del posto di lavoro in tutto il personale universitario (Roll, de Witte, & Rothmann, 2019).

Altri lavori di ricerca, pur soggetti a fattori culturali specifici perché condotti rispettivamente in Nigeria e in Cina, mostrano risultati in linea con il modello (Archibong *et al.*, 2012; Adekola, 2010; Omoniyi & Ogunsanmi, 2012; Xu, 2017).

Questa sintetica descrizione dello stato dell'arte suggerisce che il modello *Job Demands-Resources* (JD-R) è oggi il riferimento che offre il miglior rapporto costi/benefici a chi voglia produrre ricerca valida e attendibile nel campo dello stress e del benessere nei luoghi di lavoro. Il modello JD-R infatti:

- a) ha una base scientifica solida e verificata in molteplici contesti e con disegni di ricerca anche diversi;
- b) è largamente accettato dalla comunità scientifica internazionale, come dimostra la sua grande diffusione nelle più prestigiose riviste di riferimento;
- c) è abbastanza flessibile da consentire, all'interno del modello teorico di base, di ricomprendere e indagare un numero di antecedenti, di moderatori e di mediatori notevolmente ampio;
- d) è largamente indipendente dalle caratteristiche delle specifiche situazioni di lavoro studiate, così da poter essere applicato a job disegnati in modo anche assai diverso, sia per la componente sociale-relazionale che per quella tecnologica del job stesso.

3. Il network nazionale QoL@Work

In questo quadro, un gruppo di ricercatori e ricercatrici della Sezione di "Psicologia per le organizzazioni" della Associazione Italiana di Psicologia, che afferiscono a una quindicina di diversi atenei, ha costituito alla fine del 2016 un network di ricerca denominato QoL@Work (Quality of Life at Work; <https://aipass.org/qolwork-quality-life-work>), con questi obiettivi:

- Favorire il confronto scientifico, intra- e interdisciplinare, sul tema della valutazione del rischio di stress lavoro-correlato e del benessere organizzativo negli Atenei, su modelli teorici, metodi e strumenti di misurazione (validazione e sviluppo di questionari standardizzati, nuovi o



preesistenti).

- Favorire occasioni di confronto con i principali stakeholders per la condivisione di linee di ricerca, strumenti e metodi.
- Proporre dibattiti e occasioni formative capaci di fornire strumenti per l'aggiornamento teorico e metodologico.
- Proporre linee-guida ed azioni migliorative.

Il network è caratterizzato dalla tensione verso un'alta qualità scientifica del proprio lavoro, unitamente all'obiettivo di produrre trasferimento di conoscenza per mezzo di strumenti e metodologie di analisi utili all'intervento sui temi dello stress e del benessere nelle università. La sua estensione nazionale lo rende inoltre capace di attingere a molteplici esperienze locali e di fare in prospettiva da riferimento nazionale su questi temi.

4. Le modalità operative dell'approccio QoL@Work

La tabella mostra di seguito le fasi previste per il processo. Per ciascuna, l'esito positivo apre la strada alla realizzazione della successiva.



FASI	ATTIVITA'	AVVERTENZE
<p>1. PRIMO CONTATTO CON L'ATENEO</p>	<p>Il Rettore e/o il DG ricevono una prima informativa sulle caratteristiche generali della ricerca, sulle principali condizioni di fattibilità, sui tempi e sui possibili prodotti finali.</p>	<p>La complessità organizzativa degli Atenei (disomogeneità delle strutture; non facile reperibilità dei “dati oggettivi” e dei “gruppi omogenei” relativi alla indagine sullo SLC ; ...), richiede la consapevolezza dell’investimento di risorse e di tempo. QoL@Work non ha scopo di lucro. Un piano tecnico dei costi, disegnato sulle caratteristiche specifiche dell’ateneo, permette alla governance di valutare le risorse da investire. Una rinegoziazione è possibile in funzione di eventuali attività aggiuntive (ad es., interventi su problematiche emerse e/o follow-up).</p>
<p>2. COSTRUZIONE DI OBIETTIVI CONDIVISI TRA COMMITTENZA E GRUPPO DI RICERCA</p>	<p>Si costituisce un Gruppo di Coordinamento (GdC) della ricerca, con componenti dell’Ateneo indicati dalla Committenza e ricercatori. Il GdC elabora il Piano di azione (con cronoprogramma), che prevede le modalità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) definizione di quali eventuali parti accessorie del questionario sono richieste, in aggiunta alla parte <i>core</i> identica in tutti gli atenei, b) coinvolgimento degli stakeholder e dei lavoratori, c) rilevazione delle risposte, d) restituzione dei risultati della rilevazione (o comunque di divulgazione), e) monitoraggio successivo degli esiti, f) individuazione delle risorse necessarie al progetto. 	<p>NOTA BENE. In funzione delle intenzioni dell’ateneo e delle risorse disponibili, prima e/o dopo la rilevazione con questionario è possibile la realizzazione di focus group o altre metodologie qualitative, per approfondimenti in specifiche aree organizzative di interesse.</p>
<p>3. COINVOLGIMENTO</p>	<p>Vengono coinvolti/informati gli stakeholder interni. A titolo di esempio: dirigente alle R.U., rappresentanze sindacali, CUG, NdV.</p>	<p>Obiettivo di processo fondamentale è la costruzione di una alleanza con i referenti strategici interni, per garantire le migliori condizioni di realizzazione della rilevazione.</p>



<p>DEGLI STAKEHOLDER ISTITUZIONALI</p>	<p>Se l'indagine è utilizzata anche ai fini del D.Lgs. 81/2008 viene ufficialmente coinvolto l'intero sistema della sicurezza.</p> <p>Il GdC valida i requisiti tecnici del questionario di rilevazione, per quanto riguarda la tutela della riservatezza dei dati (sia nel senso di impedire l'attribuzione delle risposte a singoli nominativi di rispondenti, che della protezione dell'insieme dei dati presenti in piattaforma).</p>	<p>La composizione del GdC è fondamentale: se e esso è formato da membri sia di parte sindacale sia dell'amministrazione, la "percezione di terzietà" dell'intervento di rilevazione/valutazione è rinforzata.</p>
<p>4. DIFFUSIONE DELL'INIZIATIVA E COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI</p>	<p>Le finalità attese della rilevazione, così come le modalità di indagine e di restituzione dei risultati sono rese note a tutto l'ateneo.</p>	<p>E' necessario che l'impegno della governance (ad es. tramite un documento a firma del Rettore) sia reso visibile, per aumentare il coinvolgimento e l'interesse delle diverse componenti dell'Ateneo.</p> <p>I concreti modi operativi di comunicazione sono decisi in funzione del contesto. Ad esempio, si può pensare a incontri informativi per Dipartimenti.</p> <p>Opportuna la messa a punto di pagine web dettagliate, comprensive di informazioni sugli strumenti da utilizzare e sulla tutela dei dati (in conformità con normativa europea), e di apposite FAQ dedicate.</p> <p>Valutabili altre forme di comunicazione/promozione (brevi video, sempre su pagine web).</p> <p>Come è evidente, le caratteristiche di questa fase di comunicazione influenzano notevolmente la propensione a rispondere all'indagine e l'accuratezza stessa delle risposte.</p>
<p>5. RILEVAZIONE CON QUESTIONARIO STANDARDIZZATO</p>	<p>Comunicazione a tutti i lavoratori (preavviso, avviso e reminder) dell'avvio della rilevazione.</p> <p>Attivazione della rilevazione online.</p>	<p>La possibilità di contribuire con la rilevazione agli adempimenti del D.Lgs. 81/2008 (SLC) è un punto di interesse. Inserirsi in un obbligo normativo, infatti, può potenzialmente consentire di responsabilizzare maggiormente tutti coloro che prendono parte al processo, di sostenere la percezione di efficacia del percorso e di rendere maggiormente visibili le risorse dedicate all'intervento.</p>



<p>6. ANALISI DEI DATI E REPORT INTERNO PER LA COMMITTENZA</p>	<p>A cura del gruppo QoL@Work</p>	<p>Se la rilevazione serve anche ai fini del D.Lgs. 81/2008, questo primo report è fornito anche al sistema della sicurezza. Il documento di prima discussione dei risultati può comprendere sia la messa a punto di un allegato per il Documento di valutazione dei Rischi, sia un report di confronto su criticità e punti di forza con l'insieme degli altri Atenei che abbiano utilizzato il medesimo sistema di rilevazione.</p>
<p>7. RISULTATI: RESTITUZIONE E DIFFUSIONE AI LAVORATORI</p>	<p>Secondo le modalità decise dal GdC e in funzione degli scopi della Committenza.</p>	<p>Il coinvolgimento dei rispondenti nella fase di interpretazione dei risultati è importante per tre motivi: a) conferma la natura non solo valutativa della rilevazione, ma il suo fine di immaginare e promuovere interventi di cambiamento organizzativo per la qualità della vita lavorativa; b) aumenta l'equità percepita del processo; c) contribuisce alla qualità della interpretazione contestualizzata dei risultati.</p>
<p>8. STESURA DEL REPORT FINALE</p>	<p>A cura del gruppo QoL@Work</p>	<p>Sulla base dei risultati dell'indagine e in linea con gli accordi del punto 1, il report può prevedere l'identificazione di possibili azioni migliorative, per intervenire su criticità e per valorizzare punti di forza entrambi emersi dall'indagine.</p>
<p>9. MIGLIORAMENTO CONTINUO</p>	<p>Possibile individuazione, a partire dal report di analisi dei dati, di interventi di miglioramento. Possibile avvio graduale di un sistema di monitoraggio longitudinale delle dimensioni ritenute rilevanti.</p>	<p>La valutazione dei fattori di rischio psicosociale non può essere un'azione occasionale, ma è parte di una strategia che include monitoraggi periodici sulla qualità della vita lavorativa. Il GdC può costruire il "monitor" della qualità della vita accademica, in grado di dare suggerimenti per le strategie gestionali d'Ateneo. Sulla base delle specifiche esigenze e strategie organizzative di ciascun ateneo, si può configurare un sistema di indicatori attraverso cui continuare il monitoraggio nel tempo.</p>

In conclusione, si può riassumere che l'approccio QoL@Work:

- a) Offre **una base di indagine comune e scientificamente affidabile sia per le indagini sul benessere organizzativo**, che per quelle sui rischi di stress lavoro-correlato. I due tipi di indagine non sono ovviamente identici, ma la ampia sovrapposibilità di molti oggetti di ricerca comuni (e dunque anche di parte dello strumento e del metodo di indagine) sono un indubbio elemento a favore di questo approccio. Il modello e l'approccio QoL@Work sono in ogni caso in linea con le buone pratiche nazionali attualmente vigenti per la rilevazione dei rischi di SLC.
- b) Può **adattarsi flessibilmente alle esigenze** della committenza, grazie alla sua struttura composta da una parte *core* e da parti modulari. Ciò permette anche di tenere in conto le differenze presenti all'interno del personale accademico (personale docente, personale ricercatore, personale tecnico e personale amministrativo).
- c) Favorisce il **confronto longitudinale** all'interno del singolo ateneo, rendendo più facile il monitoraggio dei fenomeni indagati e la valutazione della efficacia ed efficienza degli eventuali interventi migliorativi successivi.
- d) **Permette analisi comparate tra atenei diversi, qualora esse siano richieste, autorizzate e considerate opportune, poiché i dati raccolti restano infatti nel pieno possesso del singolo ateneo**. Essi vengono utilizzati dal network QoL@Work per soli scopi di ricerca scientifica, e sempre in maniera anonima, in modo tale cioè che sia impossibile collegare ogni risultato al singolo ateneo dove è stato rilevato.
- e) Risponde, sia nella raccolta che nel trattamento dei dati, a **tutte le tutele di privacy** che sono richieste dalla normativa vigente.

Riferimenti bibliografici

- Adekola, B. (2010). Gender differences in the experience of work burnout among university staff. *African Journal of Business Management*, 4(6), 886-889.
- Archibong, I. A., Basse, A. O., & Effiom, D. O. (2010). Occupational stress sources among university academic staff. *European Journal of Educational Studies*, 2(3), 217-225.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Christensen, M., Dyrstad, J.M., Innstrand, S.T. (2018). Academic work engagement, resources and productivity: empirical evidence with policy implications. *Studies in Higher Education*, Article in Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.



- Moreno, J. M. T., Bordas, C. S., Lopez, M. O. L., Peracho, C. V., Lopez, A. C. L., de Miguel, E. E., & Vazquez, L. B. (2010). Descriptive study of stress and satisfaction at work in the Saragossa university services and administration staff. *International Journal of Mental Health Systems*, 4(1), 7.
- Omoniyi, M. B. I., & Ogunsanmi, J. O. (2012). Stress among academic staff in South West Nigeria. In *The African Symposium* (Vol. 12, No. 1, pp. 126-132).
- Pick, D., Teo, S., & Yeung, M. (2012). Friend or foe? New managerialism and technical, administrative and clerical support staff in Australian universities. *Higher Education Quarterly*, 66(1), 3-23.
- Roll, L.C., de Witte, H., Rothmann, I. (2019, marzo). *International comparative research on job insecurity in higher education: Overview of the study and its design*. Paper presentato a: Annual Meeting of ENOP (European Network of Organisational and Work Psychologists), Paris.
- Rothmann, S., & Barkhuizen, N. (2008). Burnout of academic staff in South African higher education institutions. *South African Journal of Higher Education*, 22(2), 439-456.
- Safaria, T., bin Othman, A., & Wahab, M. N. A. (2010). Religious coping, job insecurity and job stress among Javanese academic staff: A moderated regression analysis. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 159.
- Saygi, H., Tolon, T., & Tekogul, H. (2011). Job satisfaction among academic staff in fisheries faculties at Turkish universities. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(10), 1395-1402.
- Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L., & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories. *Higher Education Research & Development*, 24(1), 41-61.
- Watts, J., & Robertson, N. (2011). Burnout in university teaching staff: a systematic literature review. *Educational Research*, 53(1), 33-50.
- Xu, L. (2017). Teacher–researcher role conflict and burnout among Chinese university teachers: a job demand-resources model perspective. *Studies in Higher Education*, 1-17.