

IL BENESSERE NEI LUOGHI DI LAVORO: INFLUENZA DEL GENDER E LA TEORIA CIBERNETICA

Massimo Franco *mfranco@unimol.it*
Monia Trombetta *monia.trombetta@unimol.it*
Università degli Studi del Molise

Abstract

La presente ricerca ha lo scopo di illustrare come il benessere nei luoghi di lavoro sia un tema di crescente interesse che vede il proliferare di numerosi studi a riguardo. L'analisi della letteratura di riferimento permette di evidenziare i risultati talvolta discordanti raggiunti da contributi teorici ed empirici e soprattutto l'utilizzo di variabili differenti a seconda degli scopi e delle necessità. Un punto fermo sembra ormai essere la definizione del benessere organizzativo quale concetto complesso misurabile attraverso tre variabili: il benessere fisico, quello mentale e la job satisfaction. Le variabili che invece lo condizionano e lo influenzano sono numerose ed analizzate da differenti discipline e differenti prospettive; così come le modalità di analisi variano attraverso i contesti nazionali e disciplinari. La ricerca condotta nel territorio provinciale campobassano che ha coinvolto otto diverse aziende ha consentito di verificare alcune ipotesi di partenza. Le analisi statistiche condotte dimostrano come i gap tra aspettative e percezioni sulle variabili oggetto di studio siano predittori migliori delle sole aspettative, e come la differenza di gender sia rilevabile soltanto relativamente ad una delle variabili che compongono il modello di riferimento. I risultati raggiunti vengono quindi commentati evidenziando limiti e prospettive future del presente studio.

1. Introduzione

Negli ultimi anni l'interesse per il benessere globale della persona sta crescendo notevolmente sia che lo si guardi sotto il profilo puramente estetico sia, quello forse più importante, salutistico. Tale interesse non rimane fine a sé stesso e arginato a questi due soli ambiti, ma coinvolge scienze e discipline molto differenti tra loro. Probabilmente le motivazioni alla base di questa crescente attenzione verso il benessere della persona in primis e più in generale il benessere totale, sono di ordine sociale, psicologico e medico, campi che talvolta esulano dal contesto economico; anche se, sicuramente, hanno notevole influenza sulle scienze sociali, economiche ed organizzative condizionandone le ricerche e gli studi.

Ma come si giunge a parlare di benessere nei luoghi di lavoro? È doveroso dare merito alle strategie manageriali private che per prime hanno incluso interventi volti a migliorare le condizioni lavorative delle persone e delle risorse che impiegano, anche se a scopi certamente non altruistici, bensì economici, come il profitto e le performance. Basti pensare al Great Place to Work Institute, una società di ricerca che ha sede principale negli Stati Uniti e sedi affiliate in tutto il mondo, il cui scopo è quello di rendere eccellenti gli ambienti di lavoro al fine di produrre risultati finanziari concreti per le organizzazioni. Oppure alla figura del cosiddetto manager della felicità, o il coach del benessere, o a tutte le iniziative che vengono prese nelle aziende come il servizio di baby-sitting o gli asili infantili per i figli dei dipendenti, il servizio lavanderia, le palestre e i centri benessere, o al "maggior-domo" (nuova figura introdotta di recente) che si

occupa di provvedere a tutte le commissioni dei dipendenti cui loro non possono pensare per mancanza di tempo.

Bisogna altresì precisare che l'input a garantire quantomeno la sicurezza dei lavoratori sui luoghi di lavoro è proprio del legislatore; insieme però questi due aspetti contribuiscono senza dubbio a mantenere o migliorare lo stato di salute dei lavoratori rendendolo come minimo accettabile. Il riscontro positivo su risultati economici, performance, attività e armonia dei team, comunicazione, ecc., ben dimostra per le aziende che è anche a loro vantaggio implementare politiche aziendali che abbiano l'obiettivo di promuovere il benessere organizzativo; di conseguenza su questa lunghezza d'onda si posizionano anche le aziende e le amministrazioni pubbliche, che ormai si trovano a dover fare i conti con e dei loro bilanci sempre in rosso, per cercare di risanare situazioni disastrose o al limite. Dunque il benessere organizzativo, contribuendo al benessere generale della persona diventa un *must* contemplato anche nel settore pubblico e in particolare dal Dipartimento della Funzione Pubblica per due ordini di ragioni: una è sicuramente quella di preservare la salute pubblica, questo anche in un'ottica più ampia di raccordo con le politiche Europee con le quali è necessaria un'armonizzazione, e l'altra è quella di cercare, promuovendo la salute dei lavoratori sui luoghi di lavoro, di stimolare la produttività e la performance delle pubbliche amministrazioni che comunque devono dar conto del loro operato ai cittadini che rappresentano.

Promuovere l'occupazione e migliorare le condizioni di vita e lavorative, sono tra gli obiettivi primari dell'Unione Europea ed i suoi Stati membri, così come è stato stipulato nell'Articolo 136 del Trattato di Roma. Per valutare le condizioni lavorative, è importante considerare aspetti molto differenti relativi alle caratteristiche e alle condizioni dell'impiego, salute e sicurezza, l'organizzazione del lavoro, le opportunità di apprendimento e sviluppo, il bilancio tra la vita privata e quella lavorativa. Per la strategia dell'impiego e l'agenda della politica sociale dell'Unione Europea le materie principali sono il miglioramento della qualità della vita lavorativa, la promozione dell'impiego e dell'imprenditorialità. Materie che in poco tempo sono diventate l'oggetto di maggiore discussione, in modo particolare da quando sono al primo posto nell'agenda politica Europea grazie all'intervento dei vertici di Lisbona, Nizza e Stoccolma. Nel 2001 il Consiglio Europeo ha proposto l'introduzione della qualità della vita lavorativa come uno degli obiettivi prioritari della strategia Europea per l'impiego, di concerto con l'incremento dei tassi di occupazione. È così che l'attenzione si è spostata dalla quantità alla qualità. Talvolta gli approcci per indagare questo argomento sono differenti tra i vari Paesi Europei a seconda dell'interesse specifico in taluni aspetti piuttosto che altri della qualità della vita lavorativa e in base anche alla metodologia di ricerca adottata. Ma la principale differenza è il concetto di qualità della vita lavorativa considerata alla base dei vari approcci: un buon lavoro o un cattivo lavoro è determinato da elementi che variano in relazione ai valori del contesto territoriale. Ciò significa che alcuni Paesi focalizzano la loro attenzione sulle condizioni lavorative come la salute, la sicurezza e le caratteristiche fisiche del posto di lavoro; invece altri Paesi pongono attenzione sulla vita lavorativa della persona, e la relazione con la vita privata. In questa direzione possiamo trovare gli approcci proposti dall'Unione Europea, per considerare i molteplici aspetti del tema oggetto di indagine.

Agli inizi dello scorso secolo, l'attenzione del datore di lavoro e dei ricercatori non era focalizzata su questi temi; gli impiegati erano considerati semplicemente un'ulteriore risorsa nella produzione di beni e servizi. Secondo Taylor (1911) i problemi "umani" riguardavano solamente il modo di produrre, motivo per cui dovevano essere minimizzati. È con gli studi di Mayo (1933) che l'attenzione viene spostata allo sviluppo di un management moderno orientato ad accrescere la considerazione dei fattori umani; questa corrente di studi è nota

come *Human Relations*, ed è quella che oggi viene annoverata come *Organizational Behaviour*. Sono dunque gli studi di Mayo che aprono le porte a questo nuovo modo di vedere e considerare le risorse umane nelle organizzazioni, e in seguito altri e numerosi studiosi hanno preso ad oggetto queste tematiche nelle loro ricerche. Basti ricordare le teorie dei bisogni di Maslow (1943), di Alderfer (1972) e di McClelland (1985), o l'introduzione dei fattori igienici e motivanti di Herzberg (1966), o ancora le teorie dei valori di Adams (1965), di Vroom (1964) o degli obiettivi di Locke (1968). È possibile altresì fare riferimento a sviluppi più recenti di queste teorie attribuibili a Terence Mitchell (1997) e basati sul meccanismo di feedback per cui comportamento, motivazione e performance sono concetti separati e distinti.

2. Il benessere organizzativo e la teoria cibernetica

Lo studio del benessere organizzativo e le analisi che hanno avuto ad oggetto tale argomento nel corso degli anni si ritrovano in materie e discipline diverse, rendendo complesso il compito di suddividere e schematizzare risultati ottenuti, modalità e strumenti utilizzati. È possibile tuttavia far riferimento ad uno schema concettuale che sintetizza la letteratura in merito grazie ai lavori di Cooper e Marshall (1978), Smith, Kaminstein e Makadok (1995), e Danna e Griffin (1999). Come già sottolineato con la locuzione "benessere organizzativo" si indica un costrutto ampio che comprende diversi aspetti della vita non lavorativa (soddisfazione relativa agli aspetti della vita privata e della vita sociale), della vita lavorativa (dunque la cosiddetta *job satisfaction* per la remunerazione, le opportunità di carriera, il lavoro in sé e per i colleghi) e la salute in generale (che rappresenta una sotto-componente del benessere, data sia dal benessere fisico sia mentale). Il benessere e la salute sono influenzati da tre tipologie di fattori (o antecedenti, come li chiamano gli autori), ogni tipologia si dispiega in diverse variabili: la prima tipologia di fattori fa riferimento al *work setting*, ossia a come è strutturato e organizzato il posto di lavoro relativamente ai rischi per la salute, per la sicurezza fisica e a tutti gli altri pericoli propri del posto di lavoro stesso inteso per la sua fisicità, e per le conseguenze negative che può avere sulla salute e sul benessere dei lavoratori. La seconda tipologia di fattori riguarda i tratti della personalità (*personality traits*): in questo caso le variabili considerate riguardano gli aspetti caratteriali del lavoratore, e quindi se la sua personalità aderisce a quella descritta dal cosiddetto *Type A Behavior*, o che tipo di *locus of control* manifesta, e gli altri tratti tipici della personalità. Infine la terza tipologia di fattori include le categorie di stress derivanti dai fattori intrinseci del lavoro, dal ruolo nell'organizzazione, dalle relazioni sociali sul posto di lavoro, dagli sviluppi della carriera, dalla struttura e dal clima organizzativi, dall'interfaccia casa/lavoro, e dagli alti fattori stressanti. Visti gli antecedenti si passa dunque alle conseguenze che il benessere del lavoratore e la sua salute possono avere sul posto di lavoro: la prima tipologia di conseguenze riguarda più direttamente l'individuo, poiché si tratta di risvolti che il suo lavoro ha sulla sua salute fisica, psicologica e comportamentale; la seconda intacca maggiormente la struttura organizzativa, i costi che sostiene per le assicurazioni sulla salute, la produttività e l'assenteismo, i costi per le eventuali procedure legali, gli indennizzi per gli infortuni e le malattie.

Un'interessante prospettiva nell'ambito delle teorie sul benessere organizzativo è la teoria cibernetica dello stress che si occupa del funzionamento del sistema di auto-regolazione. Il costrutto principale alla base di questa teoria è il ciclo del feedback negativo che agisce per minimizzare la discrepanza tra le caratteristiche ambientali e i criteri di preferenza di riferimento. In letteratura è possibile ritrovare esempi di applicazione dei principi della teoria cibernetica sia nelle teorie più generali sul comportamento umano (Carver & Scheier, 1981, 1982; Miller, 1965; Powers, 1973), nelle correnti di studio che trattano la salute

fisica e mentale (Hyland, 1987; Leventhal, Nerenz, & Strauss, 1980; Pyszczynski & Greenberg, 1987; Schwartz, 1983), sia nelle teorie sul comportamento organizzativo come la motivazione (Klein, 1989; Taylor, Fisher, & Ilgen, 1984), la teoria degli obiettivi (cosiddetta *goal setting*) (Campion & Lord, 1982), la teoria dell'assenteismo (Rosse & Miller, 1984), della valutazione delle performance (Campbell & Lee, 1988), della leadership (Manz, 1986) e della dipendenza delle risorse (Green & Weish, 1988). Il notevole impatto che ha avuto la teoria cibernetica sulle teorie organizzative in generale e dunque anche su quella del benessere organizzativo, dipende fondamentalmente dal concetto da essa introdotto del meccanismo di feedback.

Il modello cibernetico: percezioni e desideri

La teoria proposta da Edwards (1992) si basa esattamente sul concetto di feedback loop, ma le sue componenti chiave sono le percezioni e i desideri dei lavoratori. La teoria infatti definisce lo stress come la discrepanza tra lo stato percepito dal lavoratore e lo stato invece desiderato, supponendo che tale discrepanza abbia una determinata importanza per il lavoratore. Lo stress così accusato avrà influenza su due tipologie di conseguenze: la prima include le dimensioni della salute fisica e psicologica che insieme, come è stato già sottolineato, costituiscono il benessere per l'individuo; la seconda è costituita dal cosiddetto *coping*, cioè gli sforzi profusi per prevenire o ridurre gli effetti negativi dello stress sul benessere. Il coping può influenzare il benessere direttamente o alterando le determinanti dello stress, agendo quindi sulle percezioni o sui desideri riducendone la discrepanza, o sul peso che il soggetto attribuisce a quest'ultima. In questo modo Edwards definisce le componenti principali che secondo lui sono alla base del ciclo di feedback negativo: lo stress danneggia il benessere attivando i meccanismi di coping, i quali a loro volta influenzano il benessere o direttamente o indirettamente attraverso le determinanti dello stress.

Nella teoria presentata da Edwards le percezioni sono definite come la rappresentazione soggettiva non valutabile di ogni situazione, condizione o evento. Ciò significa che le percezioni sono rappresentazioni soggettive di come sono le cose, piuttosto che di come dovrebbero essere (Beehr e Newman, 1978). È importante definire le percezioni poiché esse rappresentano un fattore chiave nel modello che analizza meccanismi psicologici che mediano gli effetti dell'ambiente e del benessere. Infatti nell'ambiente di lavoro può causare stress ciò che rappresenta una consapevolezza per il lavoratore. Ciò sta a significare che non importa quali variabili si considerano nel modello, ma hanno importanza quelle di cui ha consapevolezza il lavoratore, cioè quelle che per lui hanno un peso e che rientrano nella sua sfera di valutazione. Le percezioni sono dunque valutate in contrapposizione ai desideri dell'individuo. I desideri fanno riferimento a qualsiasi stato o condizione cui il lavoratore ambisce in tutta consapevolezza. I desideri possono includere una retribuzione ottimale, o dei range di accettabilità, stabilendo un livello minimo ed un massimo. Secondo la definizione che viene data nella teoria di Edwards i desideri sono analoghi agli obiettivi, ai valori, agli interessi, che delineano una preferenza per un determinato stato. Mentre però gli obiettivi sottendono ad un processo interattivo volto al loro raggiungimento, i desideri non implicano necessariamente un'azione. Inoltre anche gli interessi e i valori sono leggermente differenti dai desideri, poiché in genere essi sono durevoli e stabili, insiti nella personalità, mentre i desideri sono meno stabili, ed è più probabile che l'individuo li modifichi nel corso del tempo: ciò implica che i desideri abbracciano un concetto più ampio di quanto possano intendere i termini valori, interessi e obiettivi. Inoltre è necessario precisare che i desideri sono altresì distinti dai bisogni, in quanto questi ultimi fanno più riferimento alle esigenze fisiologiche della natura umana, e sono perlopiù inconsci; al contrario i desideri derivano da

ciò che in coscienza l'individuo auspica in base alle proprie preferenze. Dunque i bisogni sono innati, mentre i desideri derivano dall'apprendimento quotidiano del soggetto. I desideri vengono definiti come una condizione ancora diversa anche dalle aspettative, e questa distinzione deriva dal fatto che ormai le aspettative di un lavoratore possono essere deviate da uno stato attuale insoddisfacente che si protrae nel tempo da anni, e che non lo stimolano a volere di più¹.

H1: i gap tra aspettative e percezioni sono predittori migliori del benessere dei lavoratori rispetto alle sole percezioni.

Gender

L'occupazione lavorativa riveste per gli individui un ruolo importante producendo effetti sulla vita privata e sulla propria personalità. Sicuramente per molti lavori "pesanti" negli ultimi anni è stata di grandissimo supporto la tecnologia che ha permesso di ridurre gli sforzi fisici da parte dell'uomo, ma in seguito a tale decremento è stato possibile rilevare il corrispondente aumento della manifestazione di sintomi psico-somatici da parte dei lavoratori (House e Cottingham 1986, Karasek 1979). Da qui la necessità di porre attenzione sui legami tra caratteristiche del lavoro e benessere degli occupati. Sebbene gran parte della letteratura di riferimento si occupi di tale problema, fino a due decenni orsono gli studi avevano a disposizione campioni composti perlopiù da uomini, come nel caso del "Landmark work and health research program" di House e dei suoi colleghi (House 1980; House, McMichael, Wells, Kaplan e Landerman 1979; LaRocco, House e French, 1980). Probabilmente tale mancanza era da attribuire alla difficoltà di ottenere un campione adeguato composto sia da uomini che da donne (Loscocco e Spitze, 1990). Altra rilevante difficoltà deriva dal fatto che spesso uomini e donne sono impiegati in lavori molto differenti tra di loro (Johnson e Hall, 1988) e ciò implica che i fattori che possono influire sullo stato di salute sono da ricercare in contesti diversi. Tuttavia negli ultimi anni l'attenzione dei ricercatori si è focalizzata su come i diversi aspetti del lavoro possano influire sullo stato di benessere dei lavoratori distinguendoli per genere. Sorensen e colleghi (1985) sostengono che le donne siano meno affette da stressor lavorativi rispetto agli uomini. Se il tradizionale "gender model" (Loscocco e Spitze, 1990) sostiene che esistono differenze nel processo attraverso il quale le caratteristiche lavorative influenzano la salute dei lavoratori uomini rispetto alle lavoratrici, il "job model" (Feldberg and Glenn, 1979) sostiene esattamente il contrario. Dunque le ricerche mostrano risultati contrastanti ed eterogenei rispetto alle differenze di genere e al benessere dei lavoratori. In numerosi studi le donne mostrano tassi di stress più alti rispetto agli uomini (Aneshensel, Frerichs, and Clark 1981; Menaghan 1989; Radloff 1975), in altri il tentativo di trovare differenze significative fallisce (Gore e Mangione 1983; Kessler e McRae 1982). Molti studi inoltre sottolineano la differenza nell'accusare più stress da parte delle donne rispetto agli uomini poiché ricoprendo ruoli differenti, cioè quello di mamme che accudiscono figli, che gestiscono la propria abitazione, e che nel contempo sono anche lavoratrici, sono più esposte e vulnerabili rispetto agli uomini (Aneshensel et al. 1981; Barnett, Biener, and Baruch 1987; Pearlin 1975; Rosenfield 1980, 1989; Simon 1995; Ulbrich 1989). Talvolta il minor livello di benessere attribuibile alle donne è da ricercare nelle differenze lavorative derivanti da retribuzioni più contenute, da mancanza di prestigio (Jacobs e Steinberg, 1990) o dalla mancanza di controllo sul proprio lavoro e di complessità (Karasek, Gardell e Lindell, 1987).

¹ Ad esempio, se un soggetto sa che la sua retribuzione è di una determinata cifra e questa rimane per via della contrattazione collettiva o delle politiche aziendali, non avrà alcuna aspettativa. Mentre può sempre avvertire il desiderio personale e soggettivo di una retribuzione più elevata.

H2: il sesso degli intervistati risulta quale variabile condizionante per lo stato di benessere dei lavoratori.

3. Metodo

Contesto organizzativo e campione di riferimento

L'analisi su campo ha visto la somministrazione di un questionario appositamente strutturato in otto aziende diverse tutte localizzate nel territorio regionale molisano e più precisamente nella provincia di Campobasso. Le aziende che hanno dato la loro disponibilità affinché i propri dipendenti rispondessero al questionario hanno tuttavia chiesto la tutela dell'anonimato sulla loro identità. Questo è un importante segnale su come il tema del benessere benessere lavorativo, pur riscuotendo notevole interesse da parte delle aziende, risulta ancora una tematica "delicata", per cui alcune aziende che non si sentono "sicure" sui risultati della ricerca mostrano talvolta perplessità sulla loro diffusione. Il questionario è ovviamente anonimo anche per i lavoratori medesimi. Le aziende sono state volutamente selezionate in settori diversi pertanto si occupano per lo più di attività differenti: produzione di caffè, derivati del latte, distribuzione commerciale, servizi alberghieri, montaggio e smontaggio pneumatici, servizi sanitari, edilizia. I questionari sono stati sottoposti a duecento lavoratori, di questi sono stati considerati quelli con una percentuale di risposte superiore al 95%, gli altri sufficientemente completi sono stati inclusi nelle analisi poiché è stato possibile correggere le risposte mancanti con ulteriori indagini. I questionari inclusi nelle analisi sono risultati infine 191.

La rilevazione dei dati

Sulla base dell'analisi della letteratura e delle scale utilizzate nelle precedenti ricerche su campo è stato possibile predisporre un questionario appositamente strutturato per la rilevazione del benessere organizzativo. La peculiarità di tale strumento deriva dal fatto che esso cerca di coniugare l'utilizzo delle principali variabili che influenzano il benessere² e il duplice concetto di aspettativa e percezione introdotto da Edwards (1992). Nello specifico il questionario così realizzato si compone di sette sezioni: la prima comprende dati anagrafici definibili dell'intervistato, dati oggettivi perché di fatto sono reali e misurabili in modo pressoché univoco. La seconda sezione indaga gli aspetti del comfort ambientale e della sicurezza dell'ambiente lavorativo; la terza sezione ha ad oggetto il modello di Karasek in merito alla job demand, al job control e completo del social support; la quarta sezione analizza i riconoscimenti che il lavoratore riceve in virtù della propria attività lavorativa; la quinta è estremamente specifica perché riguarda solamente la qualità della leadership; la sesta sezione è stata inserita per individuare il locus of control degli intervistati ed infine l'ultima ha lo scopo di rilevare il benessere organizzativo quale variabile dipendente.

Variabili indipendenti: le misure

Demand control support model

Come noto il modello di Karasek e si compone di tre scale che valutano il supporto sociale, la job demand e il job control. In tale analisi il supporto sociale viene misurato attraverso sei item che indagano il rapporto con i colleghi e con i superiori; la seconda riguarda la job demand, un esempio di item è: non ho sufficiente tempo per svolgere tutti i compiti; in totale sono cinque item. La terza scala misura il job control e si compone di sei item che riguardano la creatività, l'opportunità di imparare cose nuove, la possibilità di decidere come svolgere il proprio lavoro. La formula degli item in realtà è un'affermazione e al

² La scelta delle variabili indipendenti da inserire nel questionario deriva dalla necessità di considerare misure di tipo economico-organizzativo.

rispondente si chiede di indicare quanto siano vere in un range da uno a quattro relativamente al presente e quanto vorrebbe fossero vere nel futuro. Tutte e tre le scale sono state tradotte dalla versione più breve del modello di Karasek utilizzata da Sanne e colleghi (2005). Ulteriore misura che completa questo modello è il numero di ore di lavoro straordinario in un mese (Loscocco e Spitze, 1990).

Rewards

Nel questionario è stata introdotta una sezione che permette di valutare i riconoscimenti che il lavoratore ottiene grazie al proprio lavoro siano essi palesi, estrinseci, che meno manifesti, intrinseci. Anche in questo caso gli item sono affermazioni per le quali il rispondente deve indicare quanto ritiene siano vere in una scala da uno a quattro. Gli item che riguardano gli *intrinsic rewards* sono sei e chiedono all'intervistato ad esempio se il suo lavoro è interessante, se sfrutta le sue abilità e competenze. Le domande relative agli *extrinsic rewards* sono quattro e indagano le prospettive di carriera, di promozione e di prestigio. Entrambe le due scale sono state tradotte dalla versione utilizzata da Marini et al. (1996).

Leadership

Una sezione del questionario è dedicata esclusivamente alla leadership: il range di risposta in questo caso varia da uno a cinque, gli item sono otto e chiedono di valutare il proprio superiore rispetto alle sue capacità di pianificazione, di risolvere le situazioni di conflitto, le sue capacità comunicative. Tale scala risulta dalla traduzione e dal riadattamento della seconda edizione (2003) del Copenhagen Psychosocial Questionnaire.

Comfort e sicurezza ambientale

Relativamente all'ambiente lavorativo, sono stata utilizzate due scale, la prima considera il comfort del posto di lavoro e chiede all'intervistato di valutare sia rispetto al presente (percezione) sia rispetto al futuro (aspettativa) alcuni aspetti dell'ambiente fisico di lavoro: la scala presenta quattro modalità, la prima rappresenta il punteggio minimo della valutazione, la quarta il massimo; si compone di otto item che riguardano la pulizia, l'illuminazione, la temperatura, la silenziosità, etc. La seconda scala chiede all'intervistato aspettative e percezioni relativamente alla sicurezza fisica del luogo di lavoro: le modalità sono nuovamente quattro, i sette item sono relativi agli impianti elettrici, alle polveri, al divieto di fumo, ai videoterminali, etc. Entrambe le scale sono state tratte dal questionario utilizzato nel laboratorio Cantieri.

Personalità

La sezione che valuta la personalità dell'intervistato ha lo scopo di individuarne il locus of control, se interno o esterno. Per una serie di sette item viene chiesto al rispondente di indicare quanto è d'accordo o in disaccordo relativamente alle affermazioni proposte in una scala da zero a cinque. Con questa scala si può associare il maggior punteggio ad un locus of control interno, cioè alla sensazione che i successi o gli insuccessi derivano dalle proprie capacità e non dal destino o dal fato (Craig et al., 1984). Per questa specifica scala ovviamente non si rileva l'aspettativa, bensì solamente la percezione che un soggetto ha relativamente alle affermazioni proposte.

Variabili dipendenti: le misure

Benessere fisico

L'ultima parte del questionario intende valutare il benessere organizzativo così come è contemplato in letteratura e cioè attraverso tre variabili: il benessere fisico, il benessere mentale e la soddisfazione lavorativa. Il benessere fisico è misurato attraverso una scala composta da otto item con i quali si chiede all'intervistato di indicare con quale frequenza (mai, raramente, a volte o spesso) ha avvertito una serie di sintomi e disturbi fisici come il mal di testa, il mal di

stomaco, dolori muscolari etc. Anche questa scala è stata tratta dal questionario utilizzato negli studi di Avallone (2003).

Benessere complessivo

Il benessere mentale viene valutato attraverso un singolo item che chiede all'intervistato di indicare in una scala da uno a cinque quanto si sente bene sia dal punto di vista fisico sia mentale rispetto al suo lavoro. La decisione di utilizzare un singolo item per valutare questo aspetto del benessere deriva da due ordini di ragioni: innanzitutto non si è ritenuto opportuno "appesantire" il questionario con domande troppo personali che potessero irritare gli intervistati; in secondo luogo si ritrova l'utilizzo di un singolo item per la rilevazione di questo aspetto anche in Loscocco e Spitze (1992). Tale item è leggermente differente ("How happy would you say that you are these days?") ma in fase di traduzione si è ritenuto opportuno modificarlo per renderlo più attinente all'analisi in corso.

Job satisfaction

La scala che misura la job satisfaction si compone di otto item per i quali il soggetto deve indicare in una scala da uno a cinque (dove uno indica molto insoddisfatto e cinque molto soddisfatto) quanto è soddisfatto relativamente ad alcuni aspetti del suo lavoro come le prospettive lavorative, le persone con cui lavora, le condizioni lavorative, la retribuzione e il lavoro nel complesso (COPSOQ, 2003).

Variabili di controllo

Le variabili di controllo utilizzate nelle analisi sono le medesime per tutti i modelli di regressione. Sono state utilizzate l'età degli intervistati (precisamente la variabile utilizza l'anno di nascita) e l'identificativo dell'azienda di appartenenza.

4. Risultati

La tavola 4.1. mostra le statistiche relative alle variabili utilizzate per i 191 rispondenti.

La tavola 4.2 evidenzia l'indice di affidabilità per le scale utilizzate. È stato calcolato l'indice alpha di Cronbach sia per le scale che rilevano le percezioni sia per quelle che rilevano le aspettative.

Le analisi condotte per verificare le ipotesi della ricerca hanno visto l'utilizzo di regressioni gerarchiche per sei distinti modelli: tre considerano le variabili relative alle percezioni rispettivamente sia al benessere fisico, sia al benessere complessivo, sia alla job satisfaction (tavola 4.3). Gli altri tre modelli considerano invece le variabili relative ai gap tra aspettative e percezioni (tavola 4.4). Il modello 1 per entrambe le serie di regressioni comprende quali variabili quelle di controllo, le scale del DCS model e le ore di straordinario. Il modello 2 comprende le variabili ambientali, i riconoscimenti e la leadership; nel modello 3 infine sono state inserite il sesso, gli studi e la personalità.

Tavola 4.1. Descriptive Statistics

	Mean	Std. Dev.
Sesso	0,22	0,415
Anno di nascita	1969,34	9,994
Titolo di studio	2,83	0,728
Numero di ore di lavoro	1,63	0,908
Comfort ambientale Percezione	2,54	0,875
GAP	1,47	0,857
Sicurezza ambientale Percezione	2,71	0,812
GAP	1,14	0,799
Social support Percezione	2,77	0,781
GAP	1,01	0,818
Job demand Percezione	2,39	0,578
GAP	0,43	1,112
Job control Percezione	2,53	0,694
GAP	0,16	0,379
Intrinsic rewards Percezione	2,93	0,817
GAP	0,65	0,825
Estrinsic rewards Percezione	2,2	0,755
GAP	1,48	0,839
Leadership Percezione	2,58	1,023
GAP	2,08	1,18
Personalità	3,06	0,89
Benessere fisico	2,16	0,68
Job satisfaction	2,82	0,788
Benessere complessivo	3,14	0,693

Tavola 4.2. Cronbach's Alpha

	Aspettative	Percezioni
Comfort Ambientale	0,930	0,881
Sicurezza Ambientale	0,862	0,641
Social Support	0,909	0,892
Job Demand	0,670	0,939
Job Control	0,695	0,716
Intrinsic Rewards	0,871	0,807
Estrinsic Rewards	0,720	0,666
Leadership	0,955	0,938
Personalità		0,856
Benessere fisico		0,797
Job satisfaction		0,899

Tavola 4.3. Regressioni gerarchiche con variabili Percezioni

	benessere fisico			benessere complessivo			Job Satisfaction		
	B			B			B		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Azienda	-0,181	-0,266	-0,282	0,002	0,035	0,037	-0,225	0,222	0,196
Anno dinascita	-0,125 ***	-0,115 ***	-0,125 ***	0,003	0,002	0,002	0,043	0,038	0,030
Ore straordinario	-0,074 **	-0,068 *	-0,063	0,004	0,004	0,004	0,068 **	0,068 ***	0,068 ***
Social support (S)	0,089	0,206	0,323 **	0,065 ***	0,026	0,018	0,575 ***	0,098	0,057
Job demand (S)	0,215	0,236	0,229	-0,007	-0,006	-0,007	-0,082	-0,017	-0,042
Job control (S)	-0,151	0,103	0,097	0,035 *	-0,024	-0,023	0,499 ***	-0,031	-0,049
Comfort ambiente (S)		-0,110	-0,148		0,031 **	0,033 **		0,218 ***	0,212 ***
Sicurezza ambiente (S)		0,176	0,181		-0,020	-0,020		0,125	0,134
Intrinsic Rewards (S)		-0,190	-0,141		0,031	0,029		0,132	0,135
Estrinsic Rewards (S)		-0,160	-0,154		0,043	0,042		0,495 ***	0,515 ***
Leadership (S)		-0,067	-0,025		0,021 *	0,018		0,273 ***	0,253 ***
Sesso			1,243			-0,029			-0,007
Studi			0,751			-0,059			0,135
Personalità			-0,179 **			0,012			0,073
R ² adj	0,098	0,111	0,144	0,237	0,320	0,318	0,491	0,708	0,707
F	4,438 ***	3,158 **	3,282 ***	10,848 ***	9,143 ***	7,324 ***	31,511 ***	42,937 ***	33,804 ***
p-level	***<0,001 **<0,01 *0,05								

Tavola 4.4. Regressioni gerarchiche con variabili Gap

	benessere fisico			benessere complessivo			Job Satisfaction		
	B			B			B		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Azienda	-0,116	-0,247	-0,310	-0,029	-0,005	-0,002	-0,604 ***	-0,146	-0,180
Anno dinascita	-0,119 ***	-0,128 ***	-0,135 ***	0,003	0,005	0,004	0,046	0,066 **	0,042
Ore straordinario	-0,078 **	-0,077 *	-0,066 *	0,005	0,005	0,005	0,083 **	0,092 ***	0,091 ***
Social support (G)	-0,026	-0,151	-0,255 *	-0,064 ***	-0,040 **	-0,027	-0,480 ***	-0,089	0,016
Job demand (G)	0,023	0,055	0,038	-0,009	-0,018 *	-0,016	-0,031	-0,144 **	-0,135 **
Job control (G)	-0,026	-0,232	-0,199	-0,007	0,022	0,019	-0,309 ***	0,106	0,104
Comfort ambiente (G)		0,170	0,196 *		-0,031 *	-0,032 **		-0,247 **	-0,229 **
Sicurezza ambiente (G)		-0,240 *	-0,246 *		0,030	0,029		-0,092	-0,114
Intrinsic Rewards (G)		0,200	0,106		-0,009	-0,002		-0,134	-0,115
Estrinsic Rewards (G)		0,107	0,148		-0,054 **	-0,059 ***		-0,544 ***	-0,578 ***
Leadership (G)		0,068	0,033		-0,009	-0,005		-0,176 ***	-0,147 **
Sesso			1,721 *			-0,088			-0,191
Studi			0,764			-0,050			0,377
Personalità			-0,178 **			0,024 **			0,189 ***
R ² adj	0,079	0,111	0,155	0,187	0,259	0,276	0,393	0,634	0,66
F	3,73 ***	3,148 ***	3,493 ***	8,284 ***	7,040 ***	6,166 ***	21,502 ***	30,931 ***	27,353 ***
p-level	***<0,001 **<0,01 *0,05								

5. Discussione

Sebbene le scale utilizzate per l'indagine siano state già validate in studi e ricerche precedenti, si è ritenuto opportuno verificare ugualmente l'affidabilità di ogni serie di item e dunque la coerenza interna di ogni scala utilizzata per tre ordini di ragioni: innanzitutto solo tre scale sono state utilizzate in versione italiana e quindi non è stato necessario tradurle, al contrario le altre per cui erano disponibili le versioni originali, quindi non in lingua italiana, sono state tradotte ed adattate al contesto nazionale di riferimento, dunque con il test di affidabilità si può avere la conferma di aver effettuato una buona traduzione ed un buon adattamento. In secondo luogo, è bene per prassi condurre tale tipo di analisi per evidenziare l'eventuale presenza di soggetti anomali che, per motivi diversi ad esempio, hanno risposto in modo casuale o senza seguire un criterio logico. Infine è stato necessario verificare l'affidabilità delle scale poiché nella presente ricerca ogni serie di items è stata utilizzata per misurare un duplice aspetto, ossia quello delle percezioni e quello dei desideri dell'intervistato; le validazioni effettuate nei precedenti studi prendevano in considerazione solo la percezione, quindi è fondamentale capire se l'impostazione delle domande è stata corretta oppure no. Il test condotto per verificare la reliability utilizza l'alpha di cronbach come parametro di accettabilità; sebbene per alcune scale si riscontra un indice relativamente basso molto vicino alla soglia di accettabilità³, tutte le scale risultano coerenti e al di sopra di tale soglia.

Le analisi di regressione che utilizzano le variabili relative alle percezioni mostrano come soltanto alcuni degli aspetti contemplati in letteratura abbiano un effetto sulle componenti del benessere. Più nel dettaglio, l'età influenza il benessere fisico, ciò implica che soggetti più giovani manifestano raramente disturbi fisici e questo è abbastanza nella norma⁴. Si riscontra tale risultato in tutti e tre i modelli che considerano il benessere fisico e le percezioni. Altra relazione particolare che si evidenzia è quella tra le ore di straordinario e le misure di benessere, che nei modelli che considerano le percezioni risulta significativa solo per la job satisfaction (sempre significativa nei tre modelli). Inoltre da tale relazione positiva si deduce che i soggetti soddisfatti sono coloro che prestano più ore di straordinario. A prima vista sembrerebbe un controsenso, tale relazione potrebbe però essere spiegata efficacemente pensando che le ore di straordinario comportano un maggior reddito. Nel modello più completo delle variabili risulta inoltre significativa la relazione tra supporto sociale e benessere fisico. Questo risultato è alquanto particolare poiché indica che i soggetti che percepiscono maggior supporto sono coloro che manifestano anche un livello di benessere fisico meno elevato; in questo caso è lecito supporre che se i soggetti che manifestano più disturbi fisici siano anche quelli più adulti e che quindi probabilmente siano inseriti da più anni nell'organizzazione di riferimento, siano altresì coloro che hanno instaurato legami più soddisfacenti in virtù del maggior tempo di permanenza nell'azienda. Il comfort ambientale in questa parte di regressioni sembra influenzare sia il benessere complessivo sia la job satisfaction in entrambi i modelli in cui è inserito. La relazione è ovviamente positiva quindi se i rispondenti percepiscono un elevato comfort saranno anche più soddisfatti del proprio lavoro e nel complesso anche il loro livello di

³ In genere gli studiosi sono concordi nell'accettare valori di alpha superiori a 0,6 come riferimento di un livello minimo accettabile di coerenza interna e di adeguatezza del test costruito. Per approfondimenti Likert R. (1932), *Technique for the misure of attitudes*, in Arch.Psycho., Vol. 22 N. 140.

⁴ Le variabili considerate misurano l'età a partire dall'anno di nascita, dunque se la variabili cresce significa che i soggetti sono più giovani, mentre il benessere fisico misura la frequenza dei sintomi fisici riportati dagli intervistati e ciò significa che un valore basso su questa scala indica un maggior benessere fisico. Ecco perché la relazione tra le due variabili è negativa.

benessere sarà più elevato. Ciò che sembra ulteriormente incidere sulla soddisfazione sono i riconoscimenti intrinseci e la leadership; anche in questo caso con una relazione diretta. Infine la personalità nel terzo modello risulta significativa per il benessere fisico; tale relazione implica che i soggetti che tendono ad un locus of control esterno sono anche quelli che manifestano più spesso disturbi fisici.

Le analisi di regressione che invece considerano le variabili gap tra aspettative e percezioni⁵ mostrano risultati nettamente migliori rispetto alle precedenti. È possibile procedere con un duplice confronto per interpretare i dati: sia comparando singolarmente le misure del benessere e i rispettivi tre modelli di regressione (valutando contemporaneamente i risultati sulle percezioni e quelli sui gap), sia considerando nel complesso il numero di variabili che risultano significative per le due serie di regressione (sempre nel caso delle percezioni e dei gap). Nel primo caso ciò che risulta evidente è che il benessere fisico nei modelli che considerano le sole percezioni è influenzato da tre sole variabili (età, supporto sociale e personalità), nei modelli che invece utilizzano i gap risultano significative ben sette variabili (oltre le tre precedenti anche le ore di straordinario, il comfort ambientale, la sicurezza ambientale ed il sesso). Il benessere complessivo invece se si considerano le sole percezioni è influenzato soltanto dal comfort ambientale, mentre nei modelli che considerano i gap è influenzato anche dai riconoscimenti estrinseci e dalla personalità. La job satisfaction infine è influenzata da quattro variabili nei modelli con le percezioni e dalle stesse più altre due (job demand e personalità) nei modelli che inseriscono i gap.

Nel complesso, considerando che il benessere del lavoratore è dato sia dal benessere fisico sia da quello mentale e dalla soddisfazione lavorativa, i modelli che comprendono le percezioni indicano che solamente sette variabili influiscono alternativamente sul benessere. Al contrario considerando i gap anziché le percezioni le variabili che influenzano il benessere risultano ben undici. Ciò conferma che le variabili gap risultano più precise rispetto alle sole percezioni, probabilmente in virtù del fatto che contengono una parte di informazioni in più data dal peso che il rispondente attribuisce ad ogni singolo aspetto (Edwards, 1992). Dunque la prima ipotesi sembra confermata poiché se in futuro si utilizzassero soltanto aspettative e percezioni si potrebbe avere un'indicazione più precisa sullo stato di salute dei lavoratori senza indagare nello specifico aspetti più delicati e discreti.

È possibile infine verificare la seconda ipotesi a partire dai medesimi modelli di regressione poiché è stata inserita la variabile relativa al genere degli intervistati (Roxburgh, 1996). I risultati mostrano come mentre nei modelli che considerano le percezioni il sesso non risulta influente in nessun caso, né per il benessere fisico, né per il benessere mentale che per la job satisfaction, i risultati non sono gli stessi nei modelli che considerano le variabili gap. Infatti in questo caso la variabile genere diventa condizionante relativamente al benessere fisico e ciò evidenzia come le donne siano quelle che manifestano più spesso disturbi e sintomi fisici rispetto agli uomini. Dunque se i modelli che considerano le variabili gap sono più precisi rispetto a quelli che considerano le sole percezioni il risultato ottenuto in riferimento al genere probabilmente è accettabile e non si sarebbe evidenziato soffermandosi soltanto alle percezioni.

6. Conclusioni

⁵ Le variabili gap sono state calcolate come differenza dei valori tra le aspettative e le percezioni esattamente in questo ordine. Dunque in genere i gap tendono ad essere positivi ed elevati qualora le aspettative siano più elevate delle percezioni, ed in genere è proprio questo ciò che si riscontra.

La qualità del lavoro e il benessere nei luoghi di lavoro hanno ormai assunto un rinnovato interesse nel campo aziendale e accademico, sia per rispondere a stimoli sociali quali la salvaguardia della salute pubblica, sia a quelli più specificamente organizzativi come il miglioramento delle condizioni di lavoro collegate alle performance dei lavoratori; ai risultati economici e alla crescita, competitività o conservazione in vita delle organizzazioni.

Nonostante sia un tema che affonda le sue radici negli anni '30-'40, è ancora oggi di estrema attualità e frequentemente al centro di dibattiti politici e sociali. Nel corso della trattazione è stato sottolineato come esso sia un costrutto notevolmente complesso poiché misurabile attraverso una serie di variabili e condizionato da un elevato numero di fattori che fanno riferimento alla personalità del lavoratore, alle caratteristiche fisiche dell'ambiente in cui esso lavora, alle caratteristiche più prettamente organizzative dell'attività lavorativa. La presente ricerca ha avuto come scopo la verifica di due ipotesi in merito alla valutazione del benessere: le variabili che misurano i gap tra aspettative e percezioni degli intervistati sui quesiti sottoposti alla loro attenzione possono essere predittori migliori rispetto alle sole percezioni; il sesso degli intervistati risulta quale variabile che discrimina i rispondenti relativamente al loro stato di salute. Le due ipotesi sono state verificate con due serie di regressioni gerarchiche (che vedono la creazione di tre modelli via via completi di più blocchi di variabili): entrambe sulle tre variabili che misurano il benessere ma la prima utilizza le sole variabili relative alle percezioni, la seconda relative ai gap. Tali analisi hanno permesso di confermare entrambe le ipotesi anche se per la seconda è vero che il sesso sembra determinante nel caso del benessere fisico, ma non delle altre variabili che compongono il benessere complessivo dei lavoratori.

I limiti derivanti da questo tipo di lavoro sono da ricercare innanzitutto nella numerosità del campione di riferimento; tuttavia tale ricerca non ha scopi universalistici tali da volerne ampliare i risultati ad una più ampia popolazione di riferimento, bensì il più contenuto obiettivo verificare la fattibilità di ricerche future. Inoltre non è stato possibile considerare il fattore temporale per effettuare controlli e confronti sui dati rilevati; le aziende sono state contattate volutamente in settori differenti tra loro per far emergere peculiarità o specifiche esigenze anche se nei casi analizzati questo non ha avuto un particolare riscontro né positivo né negativo. Infine la presente ricerca non riesce a fornire informazioni utili per comprendere come effettivamente il benessere impatti sia il comportamento individuale sia i risultati aziendali poiché essi non sono stati rilevati. Lo studio del benessere, come già ricordato, ha lo scopo di verificare lo stato di salute dei lavoratori in quanto persone, e quello dell'organizzazione di appartenenza in quanto azienda che deve produrre dei risultati economici e raggiungere degli obiettivi. Questo rappresenta il tassello finale del quadro interpretativo presentato da Danna e Griffin (1999) così come illustrato nei precedenti paragrafi.

È possibile dunque comprendere ed ipotizzare gli sviluppi futuri della presente ricerca. Un primo passo in avanti potrebbe essere quello di condurre la ricerca selezionando aziende appartenenti allo stesso settore per far emergere particolari esigenze o caratteristiche utili ai fini dell'analisi e della comprensione del fenomeno o focalizzando l'attenzione su singole aziende nelle quali è possibile condurre una prima fase quantitativa di ricerca alla quale far seguire una qualitativa che permetta di entrare nel merito del contesto di riferimento e che possibilmente faccia emergere aspetti non contemplati da una letteratura temporalmente datata. Si potrebbe tuttavia pensare di utilizzare il medesimo strumento in altre aziende qualora esse siano caratterizzate da tratti simili; questo ulteriore passo necessiterebbe però di analisi preliminari volte a constatare i tratti di similarità. Inoltre qualora l'azienda non fosse di dimensioni

notevoli si potrebbe tentare di intervistare tutti i dipendenti, qualora invece le dimensioni non lo permettessero si dovrebbe procedere con un campionamento specifico che permetta però di riferire i risultati all'intera popolazione (intesa come azienda nella sua interezza). Sarebbe ancora rilevante ripetere l'indagine nella stessa azienda più volte al fine di costruire una serie storica, di volta in volta individuare le aree di criticità per la salute organizzativa, suggerire gli strumenti utili per rientrare da queste criticità e verificare attraverso dati quali fatturato, produttività, assenteismo, infortuni e malattie se effettivamente si riscontrano miglioramenti e riduzione dei relativi costi. Per quanto invece più specificamente attiene al gender sarebbe interessante condurre indagini di tipo qualitativo che permettano di rilevare innanzitutto le differenze degli aspetti lavorativi tra l'occupazione femminile e quella maschile per capire come siano impiegati nel mondo del lavoro gli uomini e le donne, per poi rilevare quali aspetti incidano maggiormente sulla salute degli uni e delle altre, facendo emergere ulteriori differenze e analizzando separatamente i campioni così composti (Loscocco e Spitze, 1990).

7. Bibliografia

- Adams J.S. (1965), *Integrity in Social Exchange*. L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York.
- Alderfer C.P. (1972), *Existence, Relatedness and Growth*, The Free Press, New York.
- Aneshensel C.S., Frerichs R.R., Clark V.A. (1981), *Family Roles and Sex Differences in Depression*, *Journal of Health and Social Behavior* 22:379-93.
- Avallone F. (1995), *La psicologia della salute nei contesti organizzativi*. Intervento tenuto ad Orvieto al Convegno di Psicologia della Salute.
- Avallone F., Paplomatas A. (2005), *Salute Organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Roma.
- Avallone F., Bonaretti M. (2003), *Benessere Organizzativo*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- Barnett R.C., Biener L., Baruch G.K., (1987), *Gender and Stress*. New York: Free Press.
- Beehr, T.A., Newman, T.E. (1978), *Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review*, *Personnel Psychology*, 31: 665—699.
- Campbell D.I., Lee C. (1988), *Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation*, *Academy of Management Review*, 13:302-314.
- Campion M., Lord R (1982), *A control system conceptualization of the goal-setting and changing process*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30:265—287.
- Carver C.S., Scheier, M.F. (1981), *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*, Springer-Verlag, New York.
- Carver C.S., Scheier M.F. (1982), *Control theory: A useful conceptual framework for personality—social, clinical, and health psychology*, *Psychological Bulletin*, 92: 111—135.
- Cooper C.L., Marshall J. (1978), *Understanding executive stress*, Macmillan, London.
- Craig. A., Franklin J., Andrews G. (1984), *A scale to measure locus of control of behavior*, *British Journal of Medical Psychology*, 57:173-180.
- Danna K., Griffin R.W. (1999), *Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature*, *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, 357-384.
- Edwards F.R. (1992), *A Cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations*, *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 2, 238-274.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2001a), *Internal report to the Belgian minister for employment and social affairs*, 14 June

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2001b), *Expert group report for the Belgian presidency conference, 'For a better quality of work'*, 20-21 September.

European Foundation for the Improvement of Living and Working, (2002), *Quality of work and employment in Europe: Issues and challenges*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Feldberg R.L., Glenn E.N. (1979), *Male and Female: Job versus Gender Models in the Sociology of Work*, *Social Problems* 26:525-35.

Gore S., Mangione T.W. (1983), *Social Roles, Sex Roles, and Psychological Distress: Additive and Interactive Models of Sex Differences*, *Journal of Health and Social Behavior* 24:300-12.

Green S.G., Weish M.A., (1988), *Cybernetics and dependence: Reframing the concept of control*, *Academy of Management Review*, 13:287-301.

Herzberg F. (1966), *Work and nature of man*, World, Cleveland, OH.

House J.S. (1980), *Occupational Stress and the Mental and Physical Health of Factory Workers*, Ann Arbor, Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.

House J.S. (1981). *Work, Stress and Social Support*, Addison Wesley, Reading, MA.

House J.S., Cottington E.M. (1986), *Health and the Workplace*, in *Applications of Social Science to Clinical Medicine and Health Policy*, Pp. 392-416, edited by L.H. Aiken and D. Mechanic. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

House J.S., McMichael A.J., Wells J.A., Kaplan B.H., Landerman L.R. (1979), *Occupational Stress and Health among Factory Workers*, *Journal of Health and Social Behavior* 20:139-160.

Hyland M.E. (1987), *Control theory interpretation of psychological mechanisms of depression: Comparison and integration of several theories*, *Psychological Bulletin*, 102:109-121.

Jacobs J.A., Steinberg R.J. (1990), *Compensating Differentials and the Male-Female Wage Gap: Evidence from the New York State Comparable Worth Study*, *Social Forces* 69:439-68.

Johnson J.V., Hall E.M. (1988), *Job Strain, Work Place Social Support and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population*, *American Journal of Public Health* 78:1336-42.

Karasek, R.A. (1976), *The Impact of the Work Environment on Life Outside the Job*, Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology, distributed by Institute for Social Research, Stockholm University.

Karasek, R.A. (1978a), *A stress-management model of job strain*, Working paper, Swedish Institute for Social Research, Stockholm University.

Karasek, R.A. (1978b), *Managing job stress through redesign of work processes*, Paper presented at the American Public Health Association Meeting, Los Angeles.

Karasek, R.A. (1979), *Job socialization and job strain, the implications of two related mechanisms for job design*, in B. Gardell and G. Johansson (eds.), *Man and Working Life*. Wiley, London.

Karasek R.A. (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.

Karasek R.A., Gardell B., Lindell J. (1987), *Work and Non-Work Correlates of Illness Behavior in Male and Female Swedish White-Collar Workers*, *Journal of Occupational Behavior* 8: 187-207.

- Karasek R., Theorell T. (1990), *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York.
- Kessler R.C., McRae J.A. (1982), *The Effects of Wives' Employment on the Mental Health of Married Men and Women*, American Sociological Review 47:216-27.
- Klein, H.J. (1989), *An integrated control theory model of work motivation*, Academy of Management Review, 14: 150—172.
- LaRocco J.M., House J.S., French Jr. J.R.P. (1980), *Social Support, Occupational Stress, and Health*, Journal of Health and Social Behavior, vol. 21 (September): 202-218.
- Leventhal H., Nerenz D.R., Strauss A. (1980), *Self-regulation and the mechanisms for symptom appraisal*, in Mechanic D. (Ed.), Psychological epidemiology, Neal Watson Academic Publications, New York.
- Likert R. (1932), *Technique for the misure of attitudes*, in Arch.Psycho., Vol. 22 N. 140.
- Locke E.A. (1968), *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*, in *Organizational Behavior and Human Performance*, 3:157-189.
- Loscocco K.A., Spitze G. (1990), *Working Condition, Social Support, and the Well-Being of Female and Male Factory Workers*, Journal oh Health and Social Behavior, vol. 31 (December):313-327.
- Manz, C.C. (1986), *Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*, Academy of Management Review, 11: 585-600.
- Marini M.M., Fan P., Finley E., Beutel A.M. (1996), *Gender and Job Values*, Sociology of Education, vol. 69 (January): 49-65.
- Maslow A.H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, in *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mayo E. (1933), *The Human Problems of Industrial Civilization*, MacMillan, New York.
- McClelland D.C. (1985), *Human Motivation*, Glenview, IL, Scott, Foresman.
- Menaghan E.G. (1989), *Role Changes and Psychological Well-Being: Variations in Effects by Gender and Role Repertoire*, Social Forces 67:693-714.
- Miller I.G. (1965), *Living systems: Basic concepts*, Behavioral Science, 10:193-237.
- Mitchell T.R. (1997), *Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts*, Research in Organizational Behavior, vol. 19.
- Pearlin L.I. (1975), *Sex Roles and Depression*, in Proceedings of Fourth Lifespan Developmental Psychology Conference: Normative Life Crises, Pp. 191-208 edited by N. Data and L. Ginsberg. New York: Academic Press.
- Powers W.T. (1973), *Behavior: The control of perception*, Aldine, Chicago.
- Pyszczynski T., Greenberg I. (1987), *Self-regulatory perseveration and the depressive self-focusing style: A self-awareness theory of reactive depression*, Psychological Bulletin, 102:122-138.
- Radloff L.S. (1975), *Sex Differences in Depression: The Effects of Occupation and Marital Status*, Sex Roles 1:249-65.
- Rosenfield S. (1980), *Sex Differences in Depression: Do Women Always Have Higher Rates?*, Journal of Health and Social Behavior 21 :33-42.
- Rosenfield S. (1989), *The Effects of Women's Employment: Personal Control and Sex Differences in Mental Health*, Journal of Health and Social Behavior 30:77-91.
- Rosse, I., Miller H. (1984), *Relationship between absenteeism and other employee behaviors*, in Goodman P., Atkin R., et al. (Eds.), Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence: 194-228, Jossey-Bass, San Francisco.

Roxburgh S. (1996), *Gender Differences in Work and Well-Being: Effects of Exposure and Vulnerability*, Journal of Health and Social Behavior, Vol. 37 (Sept): 265-277.

Sanne B., Mykletun A., Dahl A.A., Moen B.E., Tell G.S. (2005), *Testing the Job Demand–Control–Support model with anxiety and depression as outcomes: The Hordaland Health Study*, Occupational Medicine Advance Access published April 21.

Schwartz G.E. (1983), *Disregulation theory and disease: Applications to the repression/cerebral disconnection/cardiovascular disorder hypothesis*, in Matarazzo I., Miller N., Weiss S. (Eds.), International Review of Applied Psychology, 32 (Special issue on behavioral medicine), 95-118.

Smith K., Kaminstein D.S., Makadok R.J. (1995), *The health of the corporate body: Illness and Organizational dynamics*, Journal of Applied Behavioral Science, 31:328-351.

Simon R. (1995), *Gender, Multiple Roles, Role Meaning, and Mental Health*, Journal of Health and Social Behavior 36: 182-94.

Sorensen G., Pirie P., Folsom A., Luepker R., Jacobs D., Gillum R. (1985), *Sex Differences in the Relationship between Work and Health: The Minnesota Heart Survey*, Journal of Health and Social Behavior 26:379-94.

Taylor F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York.

Taylor M.S., Fisher C.D., Ilgen, D.R. (1984), *Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective*, in Rowland K., Ferris I. (Eds.), Research in personnel and human resources management, 81-124, JAI Press, Greenwich, CT.

Ulbrich P.M. (1989), *The Determinants of Depression in Two-Income Marriages*, Journal of Marriage and the Family 50: 121-31.

Vroom V.H. (1964), *Work and Motivation*, Willey, New York.