



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Soddisfazione del personale e burnout in ambienti di
lavoro difficili: un'analisi empirica**

RELATORE

Prof. Luigi Moschera

CANDIDATO

Ludovica Siciliano

Matr. 194581

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

A mio papà,
che a Regina Coeli ha lavorato per molti anni.

INDICE

1. Introduzione
2. Soddisfazione e benessere dei lavoratori
 - 2.1 La motivazione
 - 2.2 Il burnout
 - 2.3 Il conflitto interpersonale
3. Un'analisi empirica in contesti di lavoro “difficili”
 - 3.1 Nota metodologica
 - 3.2 La Casa Circondariale di Roma Regina Coeli
 - 3.3 Le figure professionali esaminate
 - 3.4 Risultati dell'indagine
4. Conclusioni
5. Bibliografia e sitografia

1. Introduzione

Nell'attuale contesto economico è ormai consolidato il pensiero che attribuisce particolare importanza all'attenzione da porre al benessere fisico e psicologico del lavoratore. Tale condizione, da un lato aiuta quest'ultimo a svolgere con maggiore serenità e soddisfazione il proprio lavoro, e dall'altro produce una ricaduta positiva nei confronti dell'organizzazione. È ben noto, infatti, che un lavoratore che operi in condizioni favorevoli, esenti da stress e da conflitti, rappresenti una importante risorsa in quanto apporta un maggior profitto.

In questo studio, si è voluto indagare come funzionano alcune variabili organizzative relative al benessere del lavoratore all'interno di un contesto particolarmente difficile sotto diversi profili. Si è scelto, quindi, una categoria di lavoratori che, seppur inserita in un ambito che ricalca una normale organizzazione aziendale, opera nell'ambito di una struttura che per la sua peculiarità espone a fattori di stress e burnout: il *carcere*.

Le figure coinvolte nell'indagine sono i poliziotti penitenziari, gli educatori e gli psicologi, i quali fanno parte di quelle professioni cosiddette di "aiuto" che, secondo consolidati studi, sono maggiormente esposte alle variabili negative appena citate, con conseguente possibile compromissione del benessere della persona. Gli operatori anzidetti, ognuno nell'ambito della sfera di propria competenza, devono garantire l'ordine e la sicurezza all'interno dell'intera struttura penitenziaria, nonché attuare quanto previsto dalle normative vigenti in tema di rieducazione della persona che si è rivelata socialmente deviata. Di conseguenza, in una delle realtà penitenziarie più importanti d'Italia per dimensioni e per varietà organizzativa quale è la Casa Circondariale di Roma Regina Coeli, devono interfacciarsi quotidianamente con una eterogeneità di soggetti privati della libertà, condizione questa che rende sicuramente più difficoltoso lo svolgimento dei propri compiti istituzionali. Circostanza che, se prolungata nel tempo, espone il lavoratore a fattori stressanti che possono ripercuotersi negativamente sulla sua salute psico-fisica e in generale sulla qualità della sua vita.

L'attore principale nell'ambito di questa analisi è quindi l'individuo inteso come lavoratore, sia nel contesto produttivo in generale, sia nel contesto in esame, ovvero quello penitenziario.

Nel primo capitolo vengono illustrate le variabili organizzative relative al benessere dei dipendenti, con riferimento al livello di soddisfazione, motivazione, burnout e conflitto interpersonale. L'attenzione viene prima rivolta ai fattori positivi, quali soddisfazione e motivazione lavorative. Successivamente l'analisi si incentra sugli aspetti negativi, connessi a stress, burnout e conflitti interpersonali.

Nel secondo capitolo si entra nel vivo dell'indagine, analizzando tali variabili in un contesto operativo di tipo detentivo. Per giungere a dei risultati che abbiano valore non soltanto teorico, ma che abbiano inoltre riscontro tangibile ed empirico sulla reale condizione lavorativa, si è proceduto alla somministrazione di un questionario a 100 dipendenti del Ministero della Giustizia, operanti presso la Casa Circondariale di Roma Regina Coeli.

L'obiettivo dell'analisi svolta non è limitato esclusivamente a conoscere come la persona percepisca la propria attività nell'ambito di un contesto particolarmente stressante, ma nel contempo ad analizzare quali sono le cause che possono determinare una condizione che apporti ad effetti negativi, con la finalità di individuarne le eventuali soluzioni.

2. *Soddisfazione e benessere dei lavoratori*

Al giorno d'oggi è sempre più diffusa l'idea che un'organizzazione, per portare avanti gli obiettivi che si prefigge, debba dedicare particolare attenzione al benessere dei suoi dipendenti.

Con benessere organizzativo si intende la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere un buon livello di benessere fisico, psicologico e sociale nei lavoratori.

Negli ambienti organizzativi è ormai divenuto fondamentale lo studio di tutti quei fattori che possono portare da un lato al benessere e alla soddisfazione dell'individuo, mentre dall'altro allo stress e più in generale ad uno stato di malessere.

Nel tempo, numerosi studi hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle in cui si incontra un personale soddisfatto e un clima interno sereno e partecipativo¹.

Inoltre, numerose recenti ricerche hanno dimostrato che la soddisfazione e, più in generale, il benessere dei lavoratori sono influenzati da moltissime variabili. Queste possono essere ad esempio le caratteristiche intrinseche del lavoro, come l'autonomia, la varietà e il significato, o anche la sicurezza, il reddito e l'ambiente sociale lavorativo.

Ovviamente, anche le caratteristiche individuali hanno la loro rilevanza, in particolare le convinzioni di autoefficacia² sono fattori determinanti per la soddisfazione³.

Di conseguenza, il benessere all'interno di un'organizzazione ha notevoli influenze sulle prestazioni lavorative, impattando fortemente sui risultati.

Lo studio di tale fenomeno è un evento abbastanza recente, che ha preso piede negli ultimi anni acquisendo via via un peso sempre più rilevante.

Sotto questo punto di vista si possono notare i progressi avvenuti nell'ultimo secolo, dall'introduzione delle norme sulla tutela della sicurezza sul lavoro ad oggi, in cui viene dedicata particolare attenzione ai fattori psicologici, cercando di prevenire e contrastare cause di stress e malessere nell'individuo.

Per capire come siamo arrivati fino ai giorni nostri, in cui si dà così tanta importanza al benessere dei lavoratori, è necessario dare uno sguardo al passato.

Dagli anni '30-'40 del secolo scorso si comincia a porre attenzione alle cause legate agli infortuni ed alle malattie in ambito lavorativo. È il periodo in cui vengono istituiti nuovi

¹ Mitchell T. R., *"Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts"*, In Staw B. M., & Cummings L. L., 1997.

² L'autoefficacia si riferisce alla consapevolezza delle proprie capacità di gestire particolari situazioni, al fine del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

³ Fraccaroli F. e Sarchielli G., *"Introduzione alla psicologia del lavoro"*, Bologna: Il Mulino, 2010.

enti, con lo scopo di dare assistenza agli individui e sorvegliare il miglioramento della sicurezza delle condizioni di lavoro.

In quegli anni viene portata in evidenza l'importanza del fattore umano. A tal proposito lo psicologo Elton Mayo⁴, fondatore del "movimento delle Human Relations", inizia a condurre esperimenti nelle fabbriche, parlando di possibili danni al benessere dei lavoratori, dovuti alla routinizzazione.

Egli, si pone in contrapposizione con i principi del Taylorismo e infatti concentra la sua attenzione sull'elemento umano, quasi del tutto trascurato all'interno del processo produttivo.

Inoltre parla del clima organizzativo come fattore strettamente correlato con il rendimento dei lavoratori, dimostrando la sua teoria presso la Western Electric Company di Hawthorne, a cavallo degli anni '30. Ciò che emerge nel suo studio, tra gli altri risultati, è il rendimento nettamente maggiore delle operaie lavoranti in condizioni ambientali migliori.

Durante il ventennio successivo, tra gli anni '50-'60, si diffonde quella che viene chiamata la *Early ergonomics*, in cui l'intervento è prevalentemente incentrato sulla cura del lavoratore, ma si comincia a prestare attenzione anche alle conseguenze psichiche, come l'affaticamento e i disturbi psicosomatici. Questo è il periodo in cui l'individuo comincia a interagire con il proprio posto di lavoro. Locke⁵ introduce il concetto di job satisfaction, definita come uno stato positivo, risultante dalla valutazione di un lavoro o di un'esperienza lavorativa. Questo sentimento di gradevolezza deriva dalla percezione che le attività lavorative svolte consentano di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro.

L'interesse riguardo gli aspetti non soltanto fisici ma anche psicologici della salute si diffonde fortemente a partire dagli anni '70, in primis negli Stati Uniti fino a giungere in seguito anche in Europa. Avviene, in questi tempi, il passaggio da un approccio di intervento incentrato sulla cura, ad una sempre più diffusa attenzione verso la prevenzione.

Negli anni '80 tale tema diviene oggetto di studio per molti studiosi, portando alla nascita dell'Occupational Health Promotion.

⁴ Mayo E., "*The social problem of an industrial civilization*", The International Library of Sociology, 1945

⁵ Locke J., "What is job satisfaction?" in *Organizational Behavior and Human Performance*, NY, 1969

Terborg⁶ distingue la Health Protection, ovvero il proteggere quante più persone possibile dalle minacce alla propria salute, e la Healt Promotion, che consiste nell'indurre le persone a intraprendere scelte ragionate affinché possano migliorare la loro salute fisica e mentale. Quest'ultimo aspetto si riferisce al concetto di acquisizione delle tecniche di motivazione per l'individuo, all'interno dell'ambiente lavorativo.

Vi è lo spostamento dell'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie verso l'idea della conservazione della salute. Mentre precedentemente la salute era sostanzialmente definita come assenza di malattia, ora vi è una focalizzazione sul migliorare e salvaguardare lo stato di benessere fisico e psicologico.

2.1 La motivazione

L'analisi della variabile motivazionale è stata oggetto di numerosi studi, a cui particolare attenzione hanno dedicato gli autori classici.

Lo studio delle teorie motivazionali "classiche" si divide in due correnti, le teorie motivazionali di contenuto e le teorie motivazionali di processo.

Delle prime fanno parte studiosi come Maslow, Herzberg, McClelland e McGregor, mentre delle seconde sono portavoce Skinner, Vroom e Argyris.

2.1.1 Le teorie motivazionali di contenuto

Abraham Maslow⁷ nel 1954 elabora una teoria sulle necessità umane in cui definisce che ogni uomo nasce con dei bisogni fondamentali ed essenziali per la sua stessa sopravvivenza.

Maslow racchiude queste necessità nella cosiddetta Piramide Motivazionale.

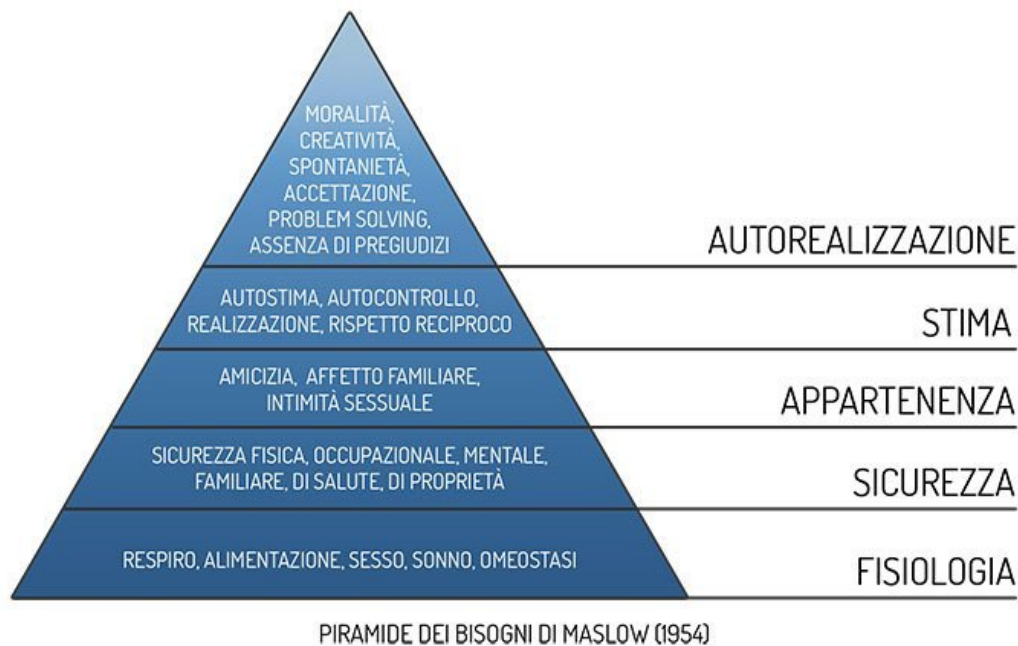
Il principio alla base di tale piramide sta nel soddisfare per primi i bisogni più in basso, per giungere, gradino dopo gradino, allo sviluppo del massimo potenziale umano.

Si parte così dal soddisfacimento dei bisogni fisiologici, i quali richiedono una soddisfazione costante e pressoché identica per tutti, salendo di passo in passo a bisogni i quali possono essere invece soddisfatti in modi differenti in base ai diversi fattori sociali e culturali, fino ad arrivare all'ultimo gradino, l'autorealizzazione, in cui la modalità di soddisfazione è del tutto personale.

⁶ Terborg J. R., "*Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk*", Journal of Consulting and Clinical Psychology, 56(3), 365-373, 1998.

⁷ Maslow A. H., "*Motivation and personality*", Harper & Row, 1954.

Figura 2.1 La piramide dei bisogni di Maslow



- Bisogni fisiologici: si trovano alla base della piramide, difatti sono tutti quei bisogni fondamentali per la sopravvivenza dell'individuo, come l'ossigeno, il cibo, l'acqua, il sonno e le necessità sessuali.
- Bisogni di sicurezza: l'uomo ha un forte bisogno di sentirsi protetto e sicuro, rimanendo libero il più possibile da angosce ed ansie. Vi sono determinati casi in cui questo bisogno può prevalere sui bisogni fisiologici, come in guerra o durante una calamità naturale.
- Bisogni di appartenenza: ogni individuo sente il bisogno di dare e ricevere affetto sotto diverse forme, come amore e amicizia, per evitare la solitudine e l'isolamento.
- Bisogni di stima: Maslow attribuisce a questo bisogno due diverse accezioni, ovvero la stima che deriva dagli altri, cioè il sentirsi ammirato, e l'autostima, ossia la percezione e la consapevolezza del proprio valore.
- Bisogni di autorealizzazione: si tratta del bisogno posto all'apice della piramide, il quale ogni essere umano cerca di perseguire durante tutto il percorso della sua vita, compiendo un processo esistenziale di cambiamento e di crescita.

I bisogni situati ai primi gradini sono anche detti bisogni di carenza, i quali scompaiono solo dopo averli appagati, mentre i bisogni dei gradini più alti sono anche chiamati bisogni di crescita, ovvero continuano a svilupparsi nonostante la loro soddisfazione.

Nel caso in cui, per diverse ragioni, una o più necessità non vengono soddisfatte, l'individuo, non trovandosi più in una condizione di equilibrio, comincia a sviluppare sentimenti di tensione, disagio e insoddisfazione, che se prolungati nel tempo portano all'istaurarsi di una vera e propria patologia.

La ricerca di Herzberg⁸ si incentra invece sui fattori che sono all'origine dei sentimenti di soddisfazione o di insoddisfazione del lavoro. Riscontra che molti fattori studiati sono correlati agli atteggiamenti propri dei lavoratori.

Sono fattori motivanti quelli connessi ad atteggiamenti positivi, come il successo, il riconoscimento, le responsabilità e le opportunità di carriera. La loro presenza è indice di maggiore soddisfazione e di conseguenza di maggiore motivazione, ma la loro assenza non produce insoddisfazione.

Sono fattori igienici quelli connessi ad atteggiamenti negativi, come le relazioni interpersonali con i colleghi, il rapporto con il proprio capo, la retribuzione e le condizioni di lavoro. La loro presenza è invece necessaria ad evitare l'insoddisfazione, anche se non è sufficiente a garantire una maggiore motivazione.

Herzberg sostiene che questi due fattori possono essere ricollegati a due categorie distinte di lavoratori, una che comprende i "ricercatori di motivazione" e una che comprende i "ricercatori di igiene". Nel primo caso il lavoratore cerca non soltanto il benessere economico, ma soprattutto la condizione di soddisfazione lavorativa, che gli permetta di crescere psicologicamente.

Solamente questa categoria di individui è così spinta verso la piena realizzazione personale, ovvero all'autorealizzazione descritta da Maslow.

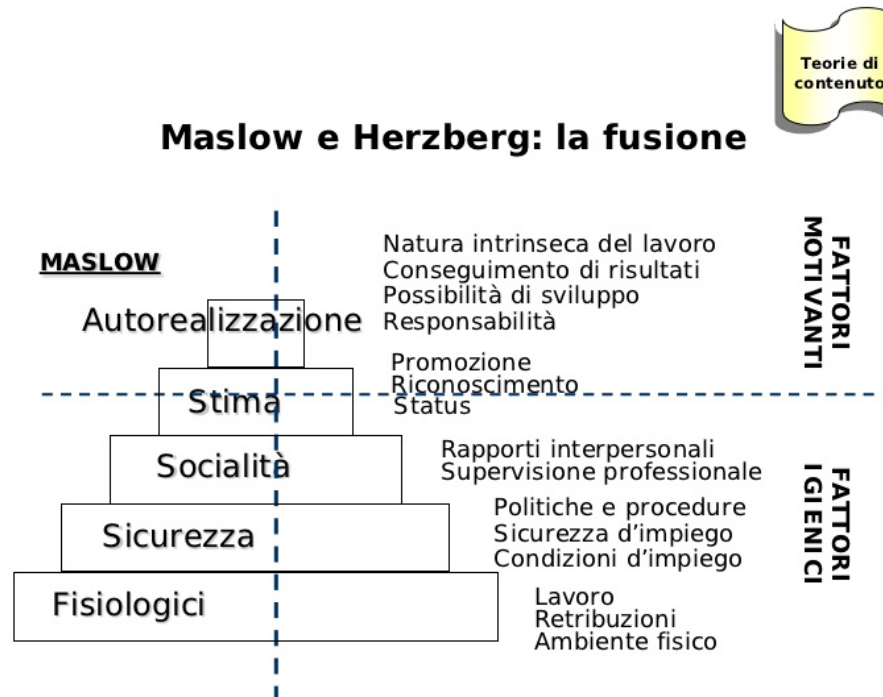
⁸ Herzberg F., *"The motivation to work"*, New York: Wiley, 1959.

Tavola 2.2 - I fattori motivanti e i fattori igienici

FATTORI MOTIVANTI	FATTORI IGIENICI
Raggiungimento di risultati significativi	Politiche e procedure di imprese
Riconoscimento dei risultati raggiunti	Modalità di supervisione
Contenuti del lavoro	Relazione interpersonali con i pari, i superiori, i subordinati
Livello di responsabilità	Ambiente fisico di lavoro
Possibilità di promozione e di avanzamento professionale	Livello retributivo
	Condizioni fisiche e di sicurezza personale
	Status

Fonte: Herzberg F., *“The motivation to work”*, New York: Wiley, 1959.

Figura 2.3 - Maslow e Herzberg a confronto



Fonte: Tommasi D., *“Organizzazione d’azienda”*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2011

Analizzando le due teorie a confronto si può notare che quella sostenuta da Maslow, come descritto precedentemente, è basata sul concetto di bisogni umani e sulla loro soddisfazione in base ad una struttura gerarchica.

Herzberg nella sua analisi distingue i fattori di igiene e i fattori motivanti, senza la necessità di disporre gerarchicamente la soddisfazione dei bisogni.

Maslow ricorre ad uno studio piuttosto semplice e descrittivo, basato sull’esperienza riguardo i bisogni dell’uomo. La teoria di Herzberg è più prescrittiva; suggerisce i fattori motivanti che possono essere utilizzati in modo efficace.

L’analisi di Herzberg si può definire come un’estensione della teoria della motivazione di Maslow, ma mentre quest’ultima è applicabile specialmente in quei Paesi in cui vi è più povertà, ovvero dove il denaro è un forte fattore motivante, al contrario la teoria di Herzberg riscontra una migliore applicabilità nei Paesi più ricchi, dove viceversa il denaro è un indice meno motivante.

La “teoria dei bisogni” di McClelland⁹ affronta i bisogni di realizzazione, potere e affiliazione. Egli sostiene che da parte del management è necessaria la conoscenza di tali

⁹ McClelland D.C., *“Human Motivation”*, Scott Foresman, Glenview, 1985

fattori, affinché sia possibile capire le predisposizioni dei propri collaboratori, al fine di ottimizzare l'attività lavorativa.

Il bisogno di realizzazione è proprio di quegli individui che tendono ad impegnarsi per ottenere gratificazioni e riconoscimenti in merito al lavoro svolto, cercando di misurarsi con standard di eccellenza e situazioni via via più complesse.

Il bisogno di potere spinge l'individuo ad influenzare gli altri e ad intervenire nelle situazioni assumendone il comando. È caratteristico di coloro che tendono ad avere un atteggiamento da leader.

Il bisogno di affiliazione, infine, si manifesta in quelle persone che sentono il desiderio di stringere relazioni e di instaurare rapporti sociali con gli altri. Tali individui sono caratterizzati da una forte necessità di apprezzamento, pertanto non sono adatti a svolgere ruoli manageriali in quanto, con lo scopo di ottenere consensi, non si imbatterebbero in conflitti talvolta necessari.

2.1.2 Le teorie motivazionali di processo

Sono stati analizzati finora gli studi di tre autori appartenenti alla corrente classica, i quali si sono concentrati sull'analisi delle teorie motivazionali di contenuto. Riguardo le teorie motivazionali di processo, si possono prendere in considerazione i pensieri di Skinner, Vroom e Argyris.

Skinner¹⁰ sostiene la possibilità di influenzare il comportamento dei singoli individui tramite l'utilizzo di particolari incentivi, come ad esempio rinforzi positivi o negativi nel caso in cui si vogliano incentivare determinati comportamenti desiderati, oppure punizioni se si vuole abbattere un comportamento indesiderato.

Vroom spiega la sua "Teoria delle aspettative"¹¹ come: *“la forza di una tendenza a comportarsi in un determinato modo dipende dalla forza di un'aspettativa che l'individuo nutre nei confronti di una data conseguenza e dal valore o attrattiva di tale conseguenza per chi compie l'atto”*.

Egli definisce la motivazione come la quantità di sforzo che si è disposti ad esercitare in una determinata situazione. Questa dipende dall'aspettativa e dalla valenza. Il livello di aspettativa deriva dai valori e dalle esperienze propri dell'individuo e consiste nella

¹⁰ Skinner B. F., *“Verbal behavior”*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1957

¹¹ Vroom V. H., *“Work and motivation”*, New York: Wiley, Chicago, 1964

convinzione che a seconda dello sforzo dipende un determinato livello di prestazione. La valenza comprende il valore che gli individui attribuiscono ai risultati ottenuti, per cui è una variabile soggettiva, che comprende le preferenze personali.

Si possono quindi definire le ipotesi rispetto alle scelte occupazionali dell'individuo:

- La scelta, determinata dal prodotto tra la valenza dell'occupazione e l'aspettativa di successo.
- La permanenza, determinata dal prodotto tra la valenza del lavoro e l'aspettativa di rimanere.
- Il comportamento, determinato dal prodotto tra la valenza di diversi livelli di performance e l'aspettativa di successo.

Argyris¹² mette in contrapposizione la logica dell'individuo con la logica dell'organizzazione, sostenendo l'esistenza di un'incompatibilità tra le necessità degli individui e i requisiti dell'organizzazione formale. Si genera in questo modo una sorta di conflitto e antagonismo, dove l'organizzazione tende a ridurre sempre di più il potere dei lavoratori, richiedendo dal lavoratore un atteggiamento passivo, dipendente e subordinato.

Attraverso la formazione di gruppi informali di lavoro, i quali si autogestiscono in modo partecipativo e democratico, si giunge al raggiungimento della completa realizzazione dell'individuo, trasformando l'apprendimento individuale in apprendimento organizzativo.

¹² Argyris C., *"Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual"*, Harper & Row, 1976

2.2 Il burnout

Trattando la variabile di soddisfazione non si può non tenere in considerazione anche quella di stress, vista la correlazione negativa che intercorre tra i due fenomeni.

Lo stress viene definito come *"una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro"*¹³. Tali disturbi hanno natura svariata, quale può essere fisica, psicologica o sociale e sono determinati da una prolungata esposizione ad una pressione di elevata intensità. La tensione lavorativa non viene sempre considerata in termini negativi, difatti, se di breve durata, può essere sostenuta dal lavoratore senza difficoltà. La tensione prolungata, invece, comporta una riduzione dell'efficienza lavorativa e può portare ad un peggioramento delle condizioni di salute della persona fisica.

Esistono quindi diversi livelli di stress, l'ultimo dei quali è rappresentato dal burnout, una sindrome cronica legata all'esaurimento all'interno dell'ambiente lavorativo.

Le dimensioni che influiscono sull'insorgenza dello stress nelle organizzazioni sono diverse:

- Lavoro: se la mole di lavoro è maggiore delle energie di cui si dispone, se il tempo per svolgere le mansioni è insufficiente, o ancora se il tipo di lavoro non è adatto al soggetto, vi sarà di conseguenza un riscontro negativo nella persona.
- Assenza di equità: se l'individuo percepisce una mancanza di equità riguardo determinati fattori, quali possono essere avanzamenti di carriera o retribuzione.
- Clima organizzativo: alla base del benessere dell'individuo vi è il benessere dell'organizzazione complessiva, ciò vuol dire che se questo manca il lavoratore non si sentirà a suo agio e avrà una maggiore probabilità di sviluppare un senso di malessere.
- Conflittualità: se vengono ricevute insistenti critiche dai superiori o se i rapporti con i colleghi si guastano, si subisce un calo di autostima e una crescita di tensione interiore.

¹³ Accordo interconfederale art.3, comma 1, 2008, p.2

Un'altra delle tematiche centrali per l'analisi delle condizioni di benessere di un individuo è il burnout, definito come una sindrome da stress cronico, che si manifesta in esaurimento emotivo, depersonalizzazione e inefficacia personale¹⁴.

Approfondito nell'ultimo quarantennio da numerosi studiosi, era originariamente studiato nelle professioni d'aiuto. Successivamente, lo studio del burnout è stato esteso a tutte le categorie lavorative, soprattutto a quelle che implicano rapporti relazionali con altre persone.

Con il tempo l'analisi della sindrome del burnout è andata sempre più ad incentrarsi sull'aspetto dell'esaurimento fisico e psicologico.

Il termine burnout, in italiano, significa letteralmente “bruciato”, “scoppiato”, “esaurito” ed è apparso per la prima volta nell'ambito dello sport, con l'intento di indicare l'incapacità di un atleta di ottenere, dopo alcuni successi, ulteriori buoni risultati.

Il termine è stato successivamente ripreso dalla psichiatra americana C. Maslach nel 1975, la quale, nel corso di un convegno, definisce i primi sintomi legati al burnout come perdita di interesse da parte dell'operatore nei confronti delle persone con le quali svolge la propria attività (pazienti, clienti, utenti, ecc).

Si tratta di un vero e proprio distacco emotivo e di insofferenza verso l'utenza (depersonalizzazione) ed inoltre della sensazione di aver consumato tutte le energie fisiche e psicologiche (esaurimento).

Il burnout è considerato quindi una vera e propria tipologia di stress lavorativo, che nonostante abbia alcuni effetti in comune con gli altri generi di stress, è unico per il fatto che la tensione nasca dalle interazioni sociali tra aiutante e destinatario. Il cuore della questione può essere incentrato nel sovraccarico di emozioni che sfociano in esaurimento. Un individuo diviene sempre più coinvolto emotivamente, sentendosi sopraffatto dalle richieste di altre persone, le quali creano delle aspettative che non sempre possono essere realizzate, dando vita a situazioni di stress cronico.

Pines, Aronson e Kafry¹⁵ affermarono che il burnout è il risultato di una costante pressione emotiva, associata ad un intenso coinvolgimento con altre persone per un lungo periodo di tempo. Questo tende ad affliggere le professioni in cui l'individuo si sentiva chiamato a soccorrere il prossimo. Per cui la prima accezione del burnout la troviamo

¹⁴ Borgogni L., Consiglio C., “*Job burnout: l'evoluzione di un costrutto*”, Giornale italiano di psicologia, 2005.

¹⁵ Pines A. M., Aronson E. e Kafry D., “*Burnout: From Tedium to Personal Growth*”. New York: The Free Press, 1981.

nella dolorosa realizzazione di non esser riusciti a fare abbastanza, che tutti gli sforzi sono stati vani e che non si ha più nient'altro da dare.

Similmente, Freudenberger e Richelson¹⁶ avevano descritto il burnout come uno stato di fatica e frustrazione legati alla devozione ad una causa la quale è giunta al fallimento, impossibilitando quindi il raggiungimento dei risultati aspettati.

In un primo momento, il fenomeno è stato rilevato tra quei lavoratori cosiddetti “helper”, i quali erano sempre in contatto con le persone e con le loro esigenze, che si occupavano del benessere e della risoluzione di problemi altrui, come nel caso di medici, infermieri, psicologi, ecc.

Gli infermieri, ad esempio, sono stati oggetto di numerosissimi studi fin dalle prime manifestazioni del fenomeno.

Successivamente, lo studio del burnout è stato esteso a tutte le professioni, specialmente in tutte quelle categorie di lavoratori che hanno un frequente contatto con un pubblico o con un'utenza, come l'avvocato, il manager, il politico, il poliziotto, il ristoratore, la segretaria e così via.

Molti studiosi considerano il burnout non solo un fattore di stress individuale, ma anche come una problematica di natura sociale in cui possono essere interessati non solo il singolo lavoratore, ma anche lo staff nel suo insieme. Ne fanno parte anche le istituzioni, ad esempio i Vigili del Fuoco, i Militari, le Forze dell'Ordine, ecc.

Superficialmente, in genere, si ritiene che il burnout si manifesti su una persona a causa di caratteristiche o “difetti” del suo carattere, del suo comportamento o delle sue competenze lavorative. Da questo punto di vista sembrerebbe che il problema sia proprio l'individuo, la cui soluzione sarebbe lavorare su di esso o sostituirlo.

Vari studi hanno invece dimostrato che il problema non risiede nell'individuo in sé, bensì nel contesto lavorativo in quale opera. È quindi segnale di un malessere diffuso, che coinvolge l'intera organizzazione in cui si manifesta. Per questa ragione si è iniziato a parlare del fenomeno del “contagio del burnout” all'interno dei singoli reparti o intere organizzazioni.

¹⁶H. J. Freudenberger e G. Richelson, “*Burnout: The high cost of high achievement*”, Garden City, NY: Doubleday, 1980.

Alcune cause specifiche che inducono un lavoratore ad essere sottoposto a questo genere di stress possono essere ad esempio il sovraccarico di lavoro, crollo del senso di appartenenza, valori contrastanti, scarsa remunerazione, ecc.

Maslach e Leiter¹⁷ hanno analizzato il grado di adattamento/disadattamento tra persona e lavoro, ritenendo che la sindrome di burnout ha maggiori probabilità di svilupparsi in un contesto dove è presente una forte discordanza tra la natura del lavoro e la natura delle persone che svolgono tale lavoro.

Oltre a questi aspetti, senza dubbio il burnout dipende o è accentuato anche dal così detto “*economic stress*”, ossia da fattori strutturali quali la precarietà del lavoro, la crisi economica e la crescente competitività del mercato.

2.2.1 Le caratteristiche e i sintomi del burnout

Le manifestazioni principali del burnout si possono descrivere come:

- peggioramento progressivo dell’impegno nei confronti del lavoro, il quale diviene sgradevole, insoddisfacente e demotivante per l’individuo;
- deterioramento delle emozioni, ovvero svaniscono l’entusiasmo e la motivazione lasciando spazio all’ansia, alla rabbia e alla depressione;
- problema di adattamento tra persona e lavoro, in cui a causa di tale squilibrio gli individui entrano in una sorta di crisi personale.

In questo modo la performance lavorativa va via via a deteriorarsi notevolmente, lasciando spazio al desiderio di voler abbandonare il posto di lavoro.

Le principali dimensioni del burnout sono:

- Esaurimento: è la prima reazione a cui una persona va incontro quando è sottoposta allo stress dovuto alle eccessive richieste di lavoro. L’individuo si sente esausto e privato di tutte le sue energie, sia fisiche che psicologiche. Quando si sveglia al mattino ha come la sensazione di non aver recuperato la stanchezza della sera precedente e non ha le forze necessarie per affrontare una nuova giornata lavorativa.
- Cinismo: è l’atteggiamento freddo e distaccato nei confronti di tutto l’ambito lavorativo. È una reazione provocata dal tentativo di proteggere se stessi dall’esaurimento, portando l’individuo ad una graduale diminuzione del proprio coinvolgimento emotivo. Un

¹⁷ Maslach C. e Leiter M. P., “*The Truth about Burnout*”, Jossey-Bass, New York, NY, 1997.

comportamento di questo tipo può compromettere seriamente il benessere di una persona e la sua capacità di lavorare.

- Inefficienza: è la perdita di fiducia nelle proprie capacità e l'impressione che qualsiasi cosa si provi a fare sia del tutto insignificante. Ogni nuovo progetto opprime l'individuo, spingendolo a credere che il mondo cospiri contro ogni suo tentativo di fare progressi.

Le persone soggette a burnout perdono la capacità di gestire i problemi. Inoltre hanno molte probabilità di assentarsi dal lavoro, tanto fisicamente quanto psicologicamente.

Il declino della qualità e quantità lavorativa è perciò alla base delle conseguenze professionali legate alla sindrome di burnout.

Infine, la frustrazione legata a tale fenomeno può condurre a manifestazioni di ansia, irritabilità, tristezza e bassa autostima. I sintomi psicosomatici che si verificavano erano invece insonnia, ulcere, mal di testa, mal di schiena, pressione alta e stanchezza.

Nonostante siano chiare le caratteristiche del burnout, definire se un individuo sia soggetto o meno a tale fenomeno non è così semplice. Innanzitutto non vi è un evento ben preciso che lo attesti, ma è un processo graduale che può essere molto diverso da persona a persona. Non vi è un vero e proprio modello di sintomi, comportamenti e attitudini uguali in tutti i soggetti. I fattori che contribuiscono alla formazione sono la personalità individuale, il livello di stress dell'ambiente di lavoro, la soggettiva percezione di stress e le pressioni sociali.

Al fine di prevenire l'insorgenza del burnout, è necessario ridurre i fattori organizzativi e lavorativi che ne determinano la nascita, tenendo in considerazione il suo polo opposto, ovvero il work engagement, caratterizzato invece da motivazione e coinvolgimento nel lavoro. In questo modo si riuscirebbero ad analizzare e sviluppare tutte quelle risorse, collettive e individuali, che portano a promuovere l'engagement.

2.3 Il conflitto interpersonale

Ciò che accomuna ogni individuo lavoratore è il fatto di dover passare considerevole parte della propria vita lavorando, maggior tempo della quale viene trascorso con altre persone. I colleghi di lavoro sono tutte quelle persone con cui si entra in contatto svolgendo la propria professione, ma che non necessariamente si frequentano al di fuori dell'ambiente lavorativo. In ogni caso, il mantenimento di buoni rapporti di lavoro è fondamentale nello svolgimento della propria attività per numerose ragioni. In primo luogo è una fonte di soddisfazione e sicurezza, per di più se è improntata alla solidarietà reciproca. D'altra parte, è anche vero che le relazioni di lavoro possono portare a condizioni di disagio e insoddisfazione se sono caratterizzate dalla presenza di conflitti.

Questi ultimi, in realtà, possono anche essere produttivi nella ricerca di soluzioni creative, fino a quando non sfociano in gravi contrasti, i quali possono anche provocare stress e infelicità duraturi.

Gli effetti positivi del conflitto interpersonale conducono al rafforzamento dei rapporti, quando le parti riconoscono il diverso punto di vista fra di loro e cercano insieme una mediazione. Inoltre, l'esito positivo di un conflitto porta ad un aumento di fiducia e stima sia nei confronti dell'altra parte che di se stessi. Infine, è una fonte di stimolo per la creatività e la produttività lavorativa.

Ovviamente, gli effetti positivi si manifestano solo in una condizione in cui il conflitto è limitato e controllato.

Analizzando invece gli effetti negativi, questi hanno riscontro a livello psicologico nell'incapacità di concentrarsi e pensare lucidamente, nell'aumento dell'irritabilità e nella difficoltà di rilassamento.

Si viene spesso a creare una sorta di circolo vizioso in cui il conflitto genera stress, lo stress rovina i rapporti con colleghi e clienti, fino a che tale situazione non accentua ulteriormente il conflitto.

I rapporti di lavoro possono assumere forme molto diverse fra loro, con colleghi, superiori e subordinati all'interno dell'organizzazione, mentre con clienti, studenti o il pubblico al di fuori.

Tutti questi rapporti dipendono dalla struttura formale dell'ambiente lavorativo e dalle regole informali che lo contraddistinguono. Il mancato rispetto di queste ultime spesso genera un conflitto.

Esistono dei fattori secondo cui è possibile stabilire la probabilità che si verifichi un conflitto interpersonale. Questi sono ad esempio le caratteristiche dei gruppi, le regole di interazione, le differenze interpersonali, il modo in cui trattiamo gli altri e la percezione delle situazioni, come aspettative ed equivoci.

Il conflitto tra unità e gruppi all'interno delle organizzazioni è caratterizzato da tre elementi: l'identificazione di gruppo, le differenze osservabili tra i gruppi e la frustrazione.

Come prima cosa i dipendenti devono percepire se stessi come parte di un gruppo o di un'unità. Inoltre, ci deve essere qualche forma osservabile di differenza fra i gruppi, come ad esempio possono essere situati a piani diversi dell'edificio, oppure la provenienza dei membri deriva da diversi contesti sociali, o ancora possono aver ricevuto diversi tipi di formazione oppure lavorano in unità differenti. L'identificazione come parte di un gruppo e l'osservazione di differenze rispetto ad altri gruppi sono elementi necessari affinché si inneschi un conflitto.

Come terzo elemento vi è la frustrazione, ciò significa che se un gruppo raggiunge il proprio obiettivo, di conseguenza l'altro non lo farà e quindi sarà "bloccato".

Il conflitto intergruppo è quindi definito come il comportamento verificatosi tra gruppi di un'organizzazione quando i partecipanti si identificano con un gruppo e hanno la percezione che un altro gruppo possa bloccare il raggiungimento dei loro obiettivi.

Il conflitto intergruppo all'interno di organizzazioni può verificarsi orizzontalmente, tra unità, o verticalmente, tra diversi livelli dell'organizzazione. Ad esempio, quando i dipendenti si scontrano con i capi riguardo a tematiche attinenti al lavoro, si verificano casi di conflitto verticale.

Alcune specifiche caratteristiche organizzative possono generare conflitto. Queste fonti di conflitto intergruppo sono incompatibilità degli obiettivi, differenziazione, interdipendenza dei compiti e risorse limitate.

- Incompatibilità degli obiettivi: gli obiettivi di ogni unità riflettono gli obiettivi specifici che i membri provano a raggiungere. Il raggiungimento degli obiettivi di un'unità interferisce spesso con gli obiettivi di un'altra unità, determinando l'insorgere di conflitti. Probabilmente l'incompatibilità degli obiettivi è la maggiore causa di conflitto intergruppo nelle organizzazioni.

- Differenziazione: La differenziazione è definita come differenza negli orientamenti cognitivi ed emotivi tra i manager di varie unità funzionali. Le unità o le divisioni all'interno di un'organizzazione spesso differiscono per valori, attitudini e standard di comportamento e queste differenze sottoculturali conducono al conflitto.
- Interdipendenza dei compiti: L'interdipendenza dei compiti si riferisce alla dipendenza di un'unità da un'altra per materiali, risorse o informazioni. Quando vi è un'interdipendenza generica vuol dire che c'è poca interazione; interdipendenza sequenziale significa che il prodotto di un'unità va all'unità successiva; interdipendenza reciproca, infine, significa che le unità si scambiano reciprocamente materiali e informazioni. Maggiore interdipendenza significa che le unità premono per avere una risposta veloce in quanto il loro lavoro non può procedere se non arriva il contributo dell'altra unità. Generalmente, all'aumentare dell'interdipendenza, aumenta il conflitto.
- Risorse limitate: Un'altra importante fonte di conflitto riguarda la competizione fra gruppi per quelle che i membri percepiscono come risorse limitate. Le organizzazioni hanno denaro limitato, strutture fisiche, risorse di personale e risorse umane da condividere tra tutte le unità. Per centrare i propri obiettivi, i gruppi vogliono aumentare le risorse di cui possono disporre, e ciò li porta al conflitto.

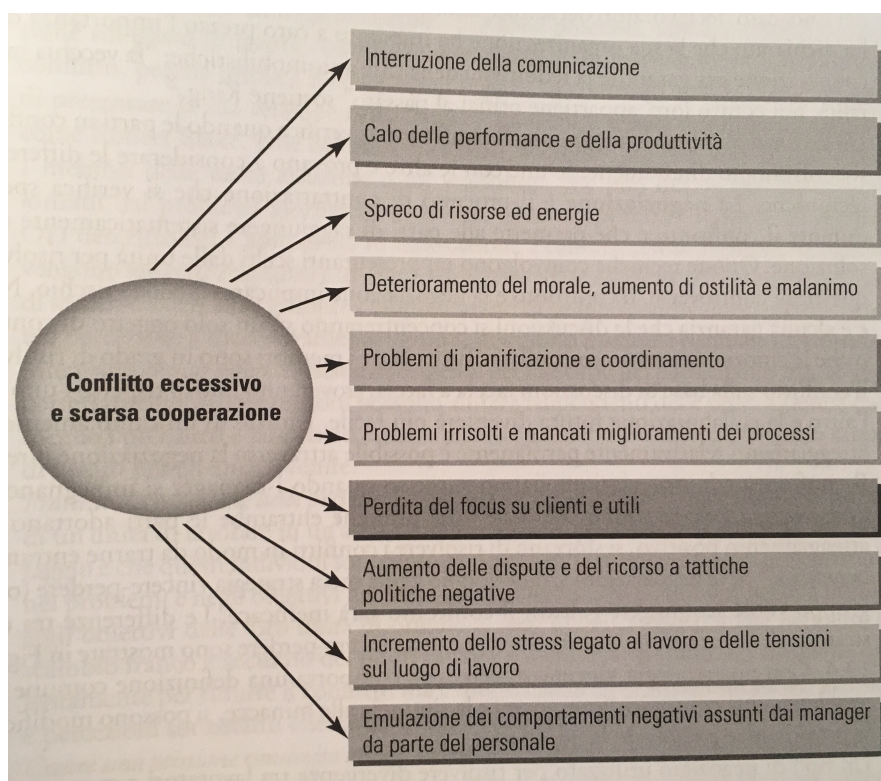
Come metodo di risoluzione del conflitto si possono considerare il confronto e il negoziato.

Il confronto si verifica quando le parti in conflitto si confrontano direttamente le une con le altre e provano a considerare le differenze reciproche.

La negoziazione è il processo di contrattazione che si verifica spesso durante il confronto e che permette alle parti di raggiungere sistematicamente una soluzione.

Il confronto e la negoziazione implicano qualche rischio. Non c'è alcuna garanzia che le discussioni si concentreranno su un solo oggetto di contesa o che le emozioni saranno controllate. Tuttavia, se i membri sono in grado di risolvere il conflitto sulla base di discussioni faccia a faccia, troveranno nuovo rispetto l'uno per l'altro e la collaborazione futura diventerà più facile.

Tavola 2.4 I principali dieci problemi legati ad un conflitto eccessivo



Fonte: basato sui risultati di un sondaggio presentati in Clinton O. Longenecker e Mithell Neubert, "Barriers and Gateways to Management Cooperation and Teamwork", Business Horizons, 2000.

3. Un'analisi empirica in contesti di lavoro "difficili"

3.1 Nota metodologica

In questo capitolo si sono volute approfondire le variabili analizzate nella sezione precedente attraverso lo studio di una realtà empirica, quella all'interno della Casa Circondariale di Roma Regina Coeli.

L'analisi è stata effettuata su persone che, seppur operanti nella medesima struttura, fanno parte di due differenti aree di impiego: l'area sicurezza e l'area trattamentale.

Fanno capo alla prima gli appartenenti al Corpo di Polizia Penitenziaria, mentre alla seconda gli educatori e gli psicologi, per un organico complessivo delle tre figure di 438 unità.

L'indagine è stata operata mediante la somministrazione di un questionario ad un campione di 100 dipendenti, pari al 23% dell'organico anzidetto.

Per l'esattezza a 89 appartenenti alla Polizia Penitenziaria e ad 11 tra educatori e psicologi.

Riguardo la Polizia Penitenziaria le unità intervistate costituiscono il 21% se si considera che l'organico complessivo riferito a questa sola categoria è composto da 420 unità. In tale ambito l'intervista ha coinvolto le figure appartenenti a tutti i ruoli della Polizia Penitenziaria: agenti, assistenti, sovrintendenti, ispettori e commissari.

Riguardo l'area trattamentale, invece, le figure esaminate sono state 11, esattamente il 61% dell'organico totale della categoria che è pari a 18 unità.

Tavola 3.1 L'organico delle figure esaminate

RUOLO	PREVISTO	EFFETTIVO
Direttore	1	1
Vice direttore	4	4
Polizia penitenziaria	615	420
Educatori	11	14
Psicologi	4	4

Fonte: sito Ministero della Giustizia¹⁸

¹⁸

www.giustizia.it/giustizia/it/mg_view.wp?liveUid=2014DAPCARD&Nome=UFF5687

Nel mese di Agosto 2017 è stata effettuata nella Casa Circondariale di Regina Coeli un'indagine relativa ai fattori di soddisfazione e di stress del personale che entra in contatto diretto con i detenuti.

È stato somministrato un questionario a tali figure in quanto, lavorando in un contesto difficile, sono frequentemente sottoposti a vari tipi di stress, come ad esempio il burnout, il carico di lavoro e i ritmi sostenuti che un grande complesso, quale è Regina Coeli, comporta.

Le dimensioni oggetto di indagine sono state:

- Carico di lavoro
- Autonomia lavorativa
- Conflitto interpersonale
- Stress relazionale
- Burnout
- Soddisfazione

La valutazione delle dimensioni analizzate è legata alla percezione propria degli individui, i quali hanno assegnato un punteggio rappresentante un determinato grado di consenso o frequenza riguardo una serie di items sottostanti i diversi fattori trattati.

Il questionario oggetto di ricerca è stato somministrato in forma cartacea e compilato anonimamente.

Il test presenta una prima parte descrittiva, in cui vengono indicate variabili socio-demografiche, come l'età, il sesso, il titolo di studio, l'area di impiego e l'esperienza lavorativa maturata presso la struttura di Regina Coeli.

Nella seconda parte dell'indagine vengono invece esaminate le variabili di benessere esposte nel primo capitolo.

Gli items del questionario sono stati ripresi dal libro *“Le Agenzie per il lavoro e i lavoratori in somministrazione dopo il ‘Jobs Act’. Un’indagine nazionale”*¹⁹ e riadattati in maniera da essere confacenti ad una categoria di lavoratori che, per utenza a cui si rivolge (persone detenute) e luogo in cui opera (istituto penitenziario), si differenzia notevolmente rispetto ad una categoria di tipo standard.

¹⁹ Consiglio S., Moschera L., *“Le Agenzie per il lavoro e i lavoratori in somministrazione dopo il ‘Jobs Act’. Un’indagine nazionale”*, Franco Angeli, 2016.

La prima sezione di domande concerne i temi del carico lavorativo e dell'autonomia lavorativa. Sono stati valutati su una scala da 1 a 7, dove il numero 1 significa "Mai" e il numero 7 "Sempre".

Il carico lavorativo vuole indicare il livello di pressione temporale avvertita sul luogo di lavoro e quanto questa influenzi la performance lavorativa.

Le affermazioni sottoposte ad indagine sono state:

"Nello svolgimento dei compiti lavorativi devo monitorare costantemente il tempo".

"Nel mio lavoro avverto costantemente la pressione temporale".

"Non ho tempo sufficiente per poter fare al meglio il mio lavoro".

In base al tema dell'autonomia lavorativa, si è voluto analizzare nel lavoratore il livello di iniziativa e di libertà di esprimere un giudizio personale nello svolgere la sua mansione.

Gli items affrontati sono stati:

"Il mio lavoro mi permette di stabilire l'ordine con il quale le attività devono essere svolte".

"Il mio lavoro mi dà la possibilità di usare la mia iniziativa o il mio giudizio personale nell'eseguire le attività".

"Il mio lavoro mi lascia considerevoli margini di indipendenza e libertà su come svolgere le diverse attività".

Il secondo blocco di domande, riferito sempre alla stessa scala esposta precedentemente, si riferisce all'analisi dei fattori di conflitto interpersonale e di stress relazionale. Tali fattori stanno a indicare la qualità dei rapporti interpersonali con colleghi e superiori.

Le domande somministrate relative al conflitto interpersonale sono state:

"Mi capita di litigare con altre persone sul lavoro".

"Mi capita che le persone alzino la voce con me".

"Capita che altre persone sul lavoro si comportino in modo scortese con me".

"Capita che sul lavoro gli altri parlino male di me".

Relativamente allo stress relazionale, sono state oggetto di indagine le seguenti domande:

"Sul lavoro ricevo insistenti richieste da parte di altre persone".

"Nel mio ambiente di lavoro tutti pretendono molto da me".

"Il mio lavoro implica di dover soddisfare una molteplicità di esigenze di altre persone".

Il terzo tema trattato è il livello di burnout percepito dai lavoratori, ai quali è stato chiesto di rispondere facendo riferimento alla propria attuale mansione.

Lo studio delle risposte di questa sezione di domande permette di rilevare il grado di burnout, ovvero di esaurimento, stress e stanchezza del campione in analisi.

La ricerca è stata effettuata tramite le seguenti domande, valutate utilizzando la stessa scala di frequenza adottata finora:

“Mi sento emotivamente sfinito/a dal mio lavoro”.

“Mi sento esausto/a alla fine della giornata lavorativa”.

“Mi sento stanco/a quando mi alzo al mattino e devo affrontare un'altra giornata di lavoro”.

“Una giornata di lavoro è veramente uno sforzo per me”.

“Mi sento esaurito/a dal mio lavoro”.

“Sul lavoro sento di voler mantenere le distanze dagli altri, sul lavoro mi scopro indifferente di fronte ai problemi altrui”.

“Sul lavoro tratto gli altri in modo freddo e distaccato”.

“In definitiva nel mio lavoro mi interessa poco di quello che succede agli altri”.

“Quando sono al lavoro mi capita di trattare male gli altri”.

“Sul lavoro sento che gli altri mi infastidiscono”.

Infine è stata dedicata particolare attenzione al fattore di soddisfazione lavorativa.

In questo caso è stato chiesto al campione di apporre un numero su una scala da 1 a 7, dove 1 indica “Completamente in disaccordo” e 7 “Completamente d'accordo”, tale da esprimere il grado di accordo con le situazioni sintetizzate nelle seguenti affermazioni:

“Mi sento emotivamente legato/a a questo luogo di lavoro”.

“I miei valori personali sono molto simili a quelli condivisi nel mio luogo di lavoro”.

“Il mio luogo di lavoro ha un grande significato personale per me”.

“Complessivamente sono molto soddisfatto/a del mio lavoro nell'attuale mansione”.

“Complessivamente sono molto soddisfatto del mio lavoro negli attuali orari lavorativi/turni”.

“Ho intenzione di lasciare questo lavoro entro il prossimo anno”.

“Sto cercando attivamente altri posti di lavoro”.

“Voglio mantenere il mio attuale posto di lavoro”.

“Ho fiducia nel futuro dal punto di vista lavorativo”.

“Mi sento insicuro/a circa il futuro del mio lavoro”.

“Sto valutando di cambiare lavoro appena possibile”.

“Attualmente tenere questo lavoro rappresenta per me una necessità”.

“Ho poche alternative per considerare di lasciare questo lavoro”.

“Una delle poche gravi conseguenze nel lasciare questo lavoro sarebbe la scarsità di alternative disponibili”:

“Credo che potrei perdere il mio lavoro nel prossimo futuro”.

È stato inoltre chiesto di indicare la soddisfazione relativa a ciascuno dei seguenti aspetti del lavoro, utilizzando la scala di frequenza da 1 a 7, dove 1 indica “Completamente insoddisfatto” e 7 “Completamente soddisfatto”:

“Retribuzione”.

“Premi, incentivi, benefit”.

“Possibilità di crescita professionale e miglioramento delle capacità professionali”.

“Possibilità di carriera”.

“Rapporto con superiori”.

“Rapporto con colleghi”.

3.2 La Casa Circondariale di Roma Regina Coeli.

Dopo l'annessione di Roma al Regno d'Italia (1870), si è venuto ad evidenziare in tutta la sua gravità il problema carcerario nella Capitale.

Da più parti giungevano critiche al Governo italiano per lo stato in cui versavano le carceri giudiziarie della Città. Nell'agosto del 1873 anche il Times scriveva che le carceri di Roma erano vecchie, ricavate in ex monasteri e conventi riadattati alla meglio e, pertanto, erano frequenti le evasioni. In risposta a tali critiche fu proprio il Direttore Generale delle carceri Felice Cardon ad annunciare l'apertura di un nuovo carcere a Regina Coeli e a confermare che la custodia dei detenuti sarebbe stata affidata ai militari invece che al personale di custodia, a cui attribuiva la responsabilità delle evasioni.

Nel 1873 a Roma erano funzionanti 4 stabilimenti carcerari: San Michele, le Carceri Nuove, il Monastero di Regina Coeli in cui, dopo la confisca e conseguente allontanamento delle monache, erano state adattate alcune celle per detenuti condannati a pene brevi e, unico carcere femminile, il Buon Pastore alla Lungara.

Era di tutta evidenza la necessità di riunire i detenuti sparsi nelle varie carceri in un unico istituto penitenziario a sistema cellulare capace di ospitare 1000 detenuti. Tale esigenza era inoltre dettata dal fatto che la popolazione andava aumentando e di conseguenza anche la criminalità. Nel 1870 Roma contava 226.000 abitanti che dieci anni dopo sarebbero diventati 305.000.

Fu comunque nel 1880 che si decise definitivamente di trasformare in carcere il grande Monastero di Regina Coeli, risalente al 1643 che ospitava le suore Carmelitane Scalze.

La capienza di tale struttura, pari a 200 detenuti non era però sufficiente alle esigenze dell'epoca, quindi nel tempo sarebbero stati apportati una serie di ampliamenti anche sfruttando la vicinanza dell'ex Monastero di Regina Coeli al Convento delle Mantellate. Quest'ultimo era stato costruito nel 1668 per le monache della Visitazione, dette delle Mantellate, per via di un ampio mantello nero che le ricopriva dalla testa ai piedi. Così, come già avvenuto per il Monastero di Regina Coeli, il Convento verrà espropriato dal Governo Italiano e in seguito trasformato in carcere femminile, espletando tale funzione fino al 28 luglio 1959, data in cui le detenute delle Mantellate verranno trasferite nel nuovo carcere femminile di Rebibbia.

Sorse così, sull'area della Chiesa e del Monastero di Santa Maria Regina Coeli, il primo carcere di Roma Italiana. La trasformazione del monastero in carcere fu opera

dell'ingegnere Carlo Morgini del Genio Civile che lo realizzò tra il 1881 e il 1885 creando quella costruzione che oggi si incontra sul tratto centrale di Via della Lungara.²⁰

La Casa Circondariale di Regina Coeli è il principale e più noto carcere della Capitale, non solo per la sua valenza storica ma anche perché rappresenta l'istituto di riferimento per tutti gli arrestati di Roma e provincia.

Per svolgere la sua funzione e rispondere all'evoluzione delle normative penitenziarie l'edificio è stato soggetto a ristrutturazioni successive che lo hanno adeguato in parte con le direttive impartite dall'Ordinamento Penitenziario di cui alla Legge 354/75, ed in parte è stato adeguato con le direttive impartite dal D.P.R. 230/2000 Regolamento attuativo dell'Ordinamento Penitenziario.

Oggi l'istituto consta di 8 reparti detentivi ordinari (*sezioni*), e di un Centro Diagnostico Terapeutico, attrezzato di una moderna sala operatoria, che è di riferimento per esigenze di ricovero e cura, non solo per i detenuti presenti nella regione Lazio, ma per tutto il territorio Nazionale.

Ognuno degli 8 reparti detentivi presenta una propria peculiarità. Vi è ad esempio il reparto che ospita i soggetti appena arrestati, così detti "*nuovi giunti* ", quello adibito ai detenuti sottoposti a particolare controllo per propositi autolesionistici oppure, quello che ospita soggetti che per varie esigenze non possono essere inseriti nella vita comune dell'istituto.

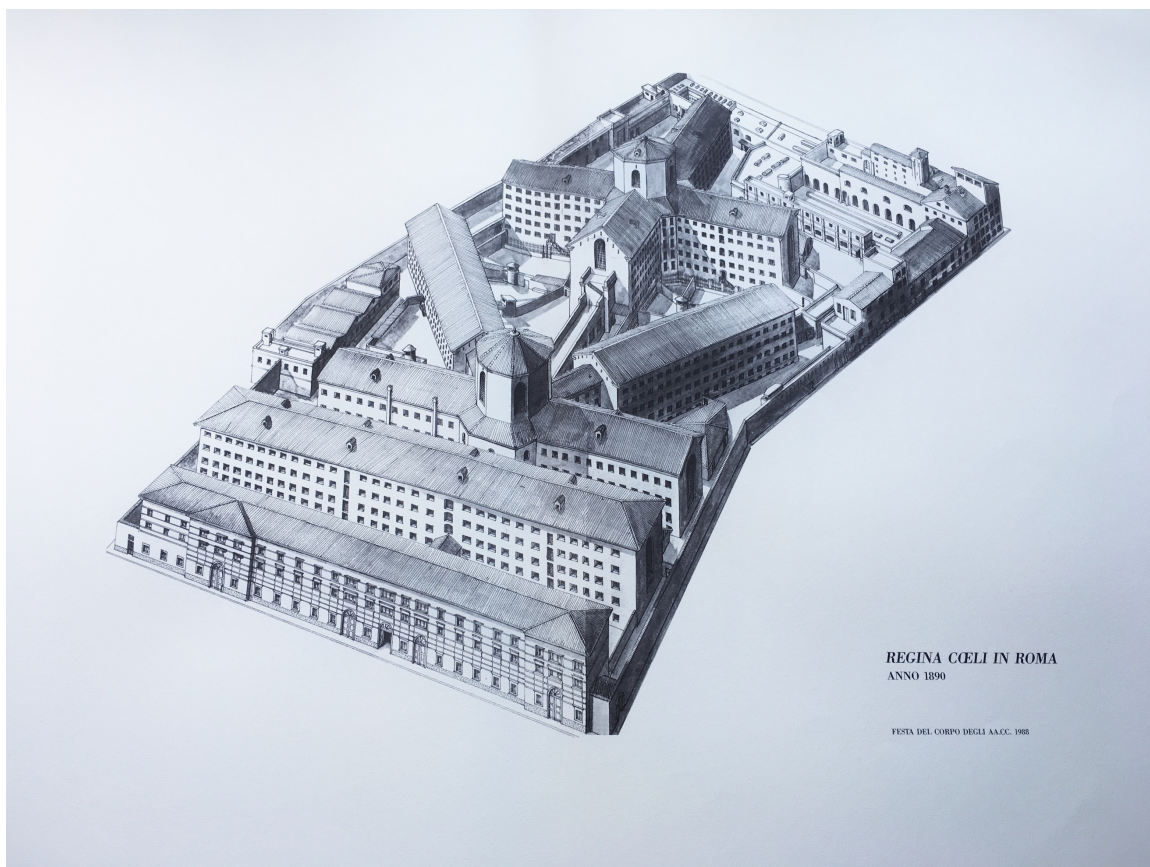
In ogni settore sono presenti le necessarie infrastrutture affinché nell'ambito di quel reparto possano svolgersi in maniera autonoma rispetto agli altri settori le primarie attività. Vi sono, infatti, l'infermeria; gli spazi per le attività didattiche; gli uffici appositamente predisposti affinché ogni operatore penitenziario, nell'ambito del proprio mandato, possa intrattenersi a colloquio con il detenuto; gli spazi esterni ove durante le ore consentite i detenuti possono intrattenersi per la prevista "ora d'aria".

Altri spazi per le attività in comune, sono presenti all'esterno dei reparti detentivi ove a seguito di recenti ristrutturazioni degli scantinati della 2^a rotonda è stata realizzata un'aula multifunzionale che, secondo le necessità, viene utilizzata come teatro, chiesa, palestra ed altro.

La capienza dell'istituto a seguito del susseguirsi degli adeguamenti strutturali è stata nel corso degli anni progressivamente ridotta, sebbene resta sempre difficile contenerla entro i parametri regolamentari. Infatti, a fronte di una capienza regolamentare di 650 detenuti, le presenze giornaliere si attestano oltre le 900 unità.

²⁰ Giuseppe Adinolfi, Storia di Regina Coeli e delle carceri romane, Bonsignore editore, 1998.

Figura 3.2 Stampa del Carcere di Regina Coeli, 1980.



3.3 Le figure professionali esaminate

Qui di seguito vengono evidenziati i compiti istituzionali degli appartenenti al Corpo di Polizia Penitenziaria, degli educatori e degli psicologi, figure oggetto dell'indagine conoscitiva sul benessere lavorativo, le quali, in forza delle rispettive competenze, hanno un costante contatto con le persone detenute.

Corpo di Polizia Penitenziaria

La polizia penitenziaria garantisce l'esecuzione dei provvedimenti restrittivi della libertà personale, garantisce l'ordine pubblico e la tutela della sicurezza all'interno degli istituti penitenziari, partecipa, anche nell'ambito di gruppi di lavoro, alle attività di osservazione e trattamento rieducativo dei detenuti.

Espleta servizi di ordine e sicurezza pubblica e di pubblico soccorso, nonché di traduzione dei ristretti, da istituto a istituto, presso le aule giudiziarie per lo svolgimento dei processi e presso i luoghi esterni di cura, e in caso di ricovero espleta il servizio di

piantonamento.²¹

Educatori

Gli educatori partecipano all'attività di gruppo per l'osservazione scientifica della personalità dei detenuti e degli internati e attendono al trattamento rieducativo individuale o di gruppo, coordinando la loro azione con tutto il personale addetto alle attività concernenti la rieducazione.

Svolgono, quando consentito, attività educative anche nei confronti degli imputati.²²

Psicologi

La figura dello psicologo all'interno degli istituti penitenziari è prevista dall'Art. 80 della Legge 26 luglio 1975 n. 354, laddove, al comma 4 recita che “per lo svolgimento delle attività di osservazione e trattamento, l'amministrazione penitenziaria può avvalersi di professionisti esperti in psicologia, servizio sociale, pedagogia, psichiatria e criminologia clinica”.

L'attività svolta dallo psicologo all'interno degli istituti di pena è volta da un lato a garantire il diritto alla salute nei riguardi delle persone detenute, dall'altro a fornire una qualificata consulenza all'amministrazione penitenziaria.

Lo psicologo svolge, mediante l'osservazione scientifica della personalità, un ruolo di fondamentale importanza per l'intero percorso riabilitativo della persona detenuta. L'obiettivo di tale attività è quello di accertare i bisogni di ciascun soggetto connessi alle eventuali carenze fisico-psichiche, affettive, educative e sociali, che sono state di pregiudizio all'instaurazione di una normale vita di relazione.²³

²¹ Articolo 5 della legge 15 dicembre 1990, n. 395, legge n. 354/1975, D.P.R. n.230/2000, D.P.R. 15 febbraio 1992, n. 82.

²² Art. 82 Legge 26 luglio 1975 n. 354 Ordinamento Penitenziario.

²³ D.P.R. 230/2000 art. 27.

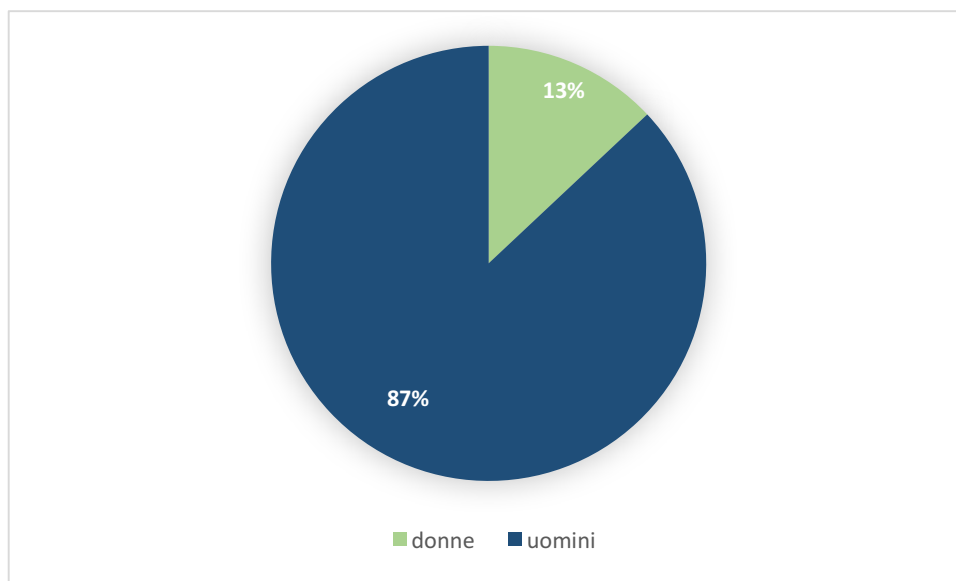
3.4 Risultati dell'indagine

Un primo dato emergente dall'analisi è il divario esistente tra i generi maschile e femminile. Difatti, considerando il totale del campione intervistato, si riscontra che l'87% dei lavoratori è composto da uomini, mentre il restante 13% è formato da donne.

Se si considera il gruppo afferente all'area sicurezza, della quale fanno parte gli appartenenti alla polizia penitenziaria, si evince una notevole maggioranza del sesso maschile rispetto al sesso femminile, circa il 98%. Lo spiega il fatto che il carcere ospiti detenuti esclusivamente di sesso maschile.

Nel settore trattamentale, al quale appartengono gli psicologi e gli educatori, avviene invece l'esatto opposto, il 100% dei dipendenti sono donne.

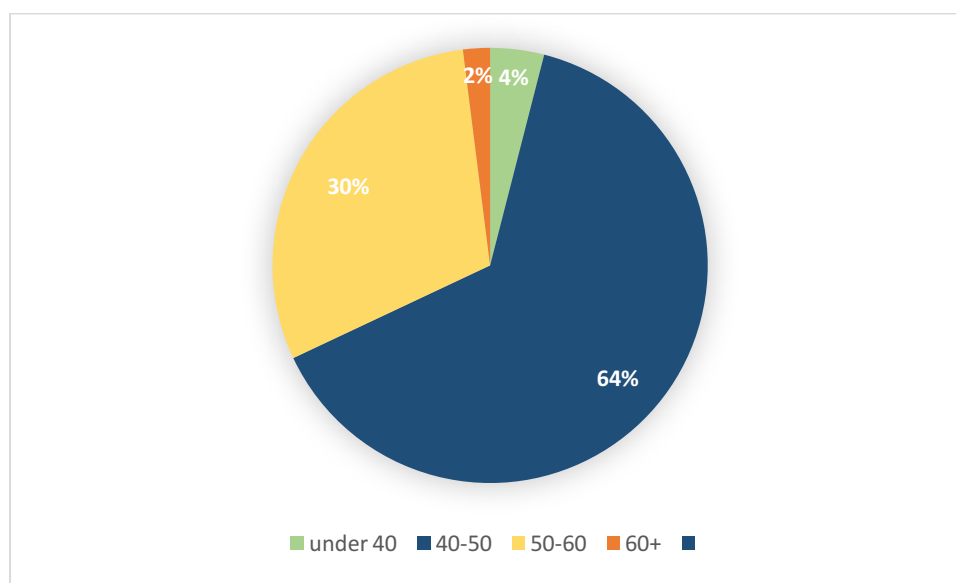
Figura 3.3 La distribuzione del genere all'interno del campione considerato (risposte in valore percentuale)



Considerando la variabile età, si evince che l'età media si aggira attorno ai 47,5 anni. Più precisamente gli individui hanno una media di 47,4 anni nell'area sicurezza e 48,3 anni nell'area trattamentale.

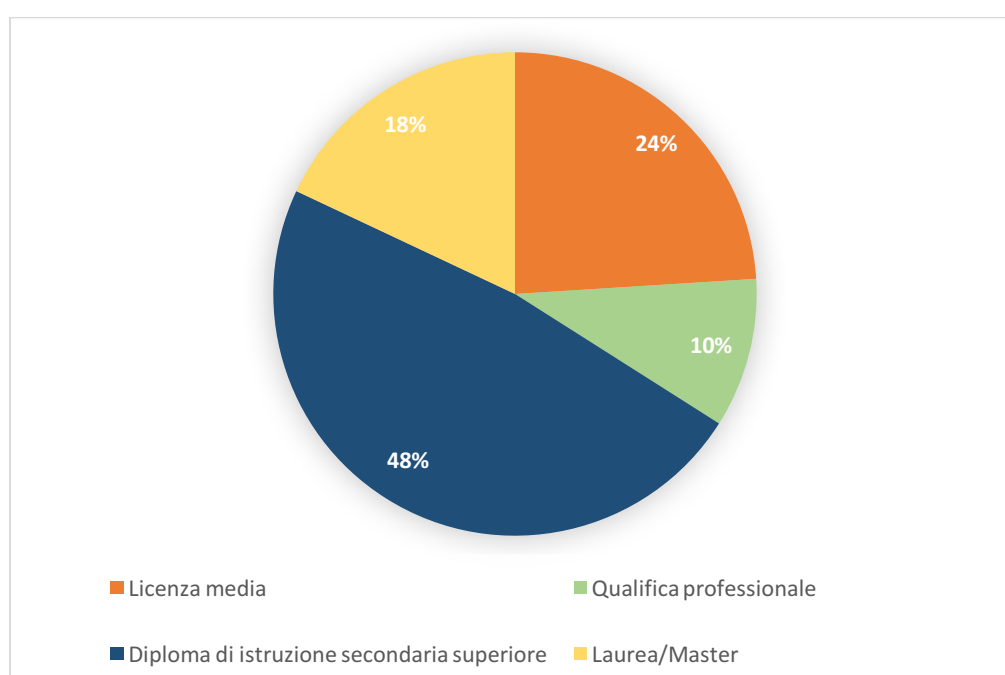
Se consideriamo l'analisi per fasce di età, si può notare che circa il 65% dei lavoratori hanno un'età compresa tra i 40 e i 50 anni. Inoltre il 30% ha tra i 40 e i 50 anni, mentre solamente il 4% ha meno di 40 anni e il 2% ne ha più di 60.

Figura 3.4 La distribuzione dell'età all'interno del campione (risposte in valore percentuale)



È stato poi esaminato il titolo di studio dei lavoratori coinvolti nell'indagine. Circa il 50% del campione è in possesso di un diploma di istruzione secondaria superiore, il 10% di una qualifica professionale e quasi il 25% della licenza media. Infine, quasi il 20% dei lavoratori è laureato, tra laurea triennale, magistrale o a ciclo unico.

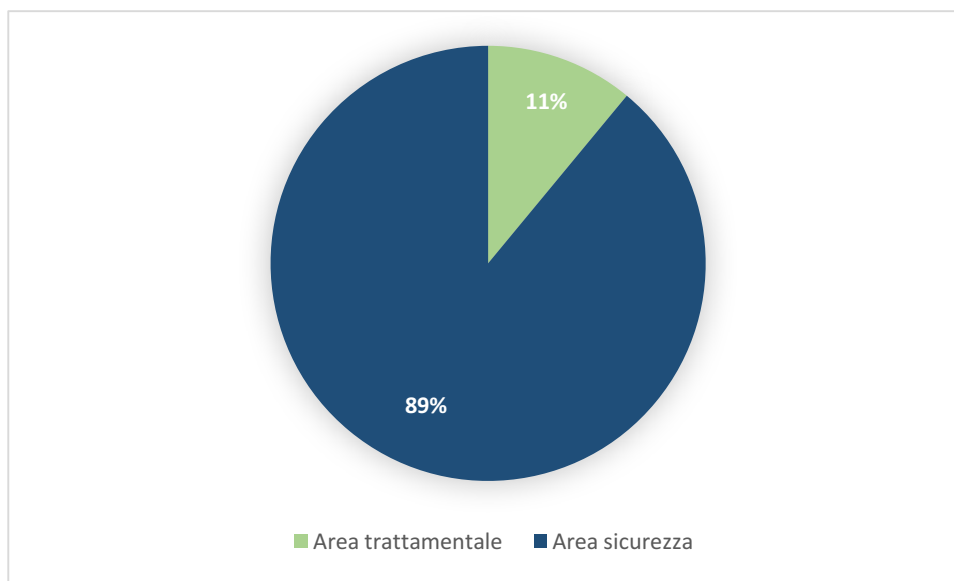
Figura 3.5 Il livello di istruzione (risposte in valore percentuale)



Le figure intervistate, all'interno dell'istituto penitenziario di Regina Coeli, operano nell'ambito di due distinte aree di impiego: l'area sicurezza e l'area trattamentale. La Polizia Penitenziaria, che principalmente persegue l'obiettivo di mantenere l'ordine e tutelare l'incolumità di quanti operano o accedono all'interno della struttura, fa capo all'area sicurezza. Gli educatori e gli psicologi, che perseguono prioritariamente l'obiettivo della rieducazione della persona condannata, fanno capo all'area trattamentale. Nella Polizia Penitenziaria le figure intervistate appartengono ai seguenti ruoli: agenti, assistenti, sovrintendenti, ispettori e commissari.

Gli appartenenti all'area trattamentale, i quali sono stati intervistati nella quasi totalità del numero dei dipendenti complessivi, ammonta a poco più del 10% del campione. Per quanto riguarda l'area sicurezza, i lavoratori coinvolti nell'indagine sono stati quasi il 90% del campione intervistato e più del 20% del totale del personale presente in questo settore.

Figura 3.6 Le aree di impiego (risposte in valore percentuale)

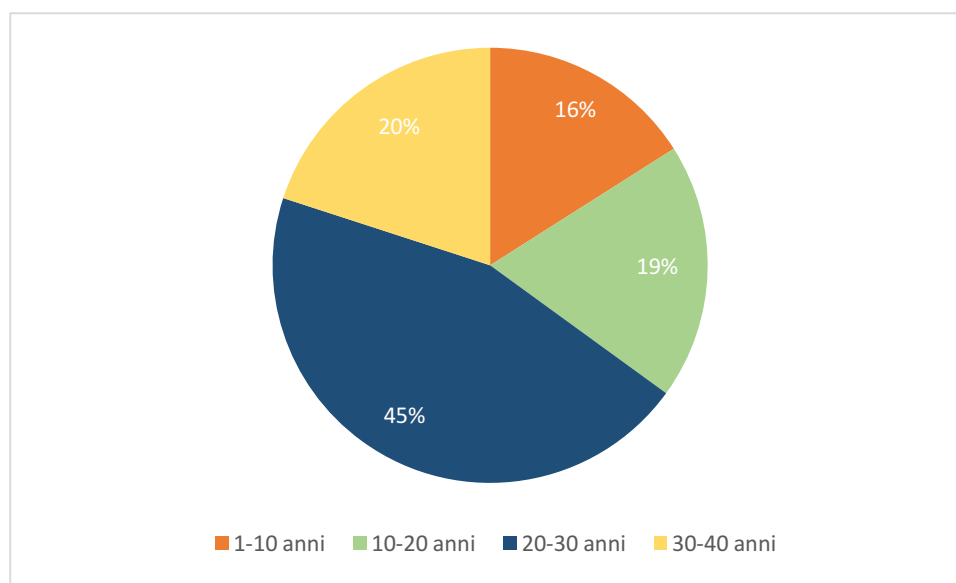


Riguardo gli anni di servizio, dal grafico emerge che il 45% del campione preso in esame lavora presso la struttura di Regina Coeli da un periodo compreso tra i 20 e i 30 anni. Seguono quelli che vi operano dai 30 ai 40 anni, poi quelli dai 10 ai 20 ed infine da 1 a 10.

Tramite questa analisi si può dedurre che il personale impiegato nella casa circondariale tende a rimanere presso tale struttura per molto tempo.

Si può quindi constatare un basso livello di turnover e questo dato può essere letto secondo due accezioni diverse. La prima corrisponde ad una interpretazione secondo la quale il lavoro è soddisfacente e, pertanto, il personale è poco propenso a cambiare la sede lavorativa. La seconda potrebbe consistere nella scarsa possibilità di trovare un altro posto di lavoro. Analizzando i dati raccolti dal questionario emerge che alla domanda “Ho poche alternative per considerare di lasciare questo lavoro” la risposta ha restituito un dato che si pone al livello di 4,8 su una scala da 1 a 7, ovvero in una posizione media, ma comunque più propendente verso un consenso a riguardo.

Figura 3.7 Gli anni di servizio presso la struttura di Regina Coeli (risposte in valore percentuale)



Questa ipotesi può essere rafforzata dai valori ottenuti nella seconda parte del questionario, quando si tratta del tema della soddisfazione lavorativa. Difatti, considerando ad esempio l'affermazione “Voglio mantenere il mio attuale posto di lavoro” ne è risultato che la media delle risposte ottenute è stata “Molto d'accordo”. Se ci si sofferma invece sull'affermazione “Sto valutando di cambiare lavoro appena possibile”, risulta che l'opinione comune è “Molto in disaccordo”.

La seconda parte del questionario tratta le variabili organizzative precedentemente illustrate.

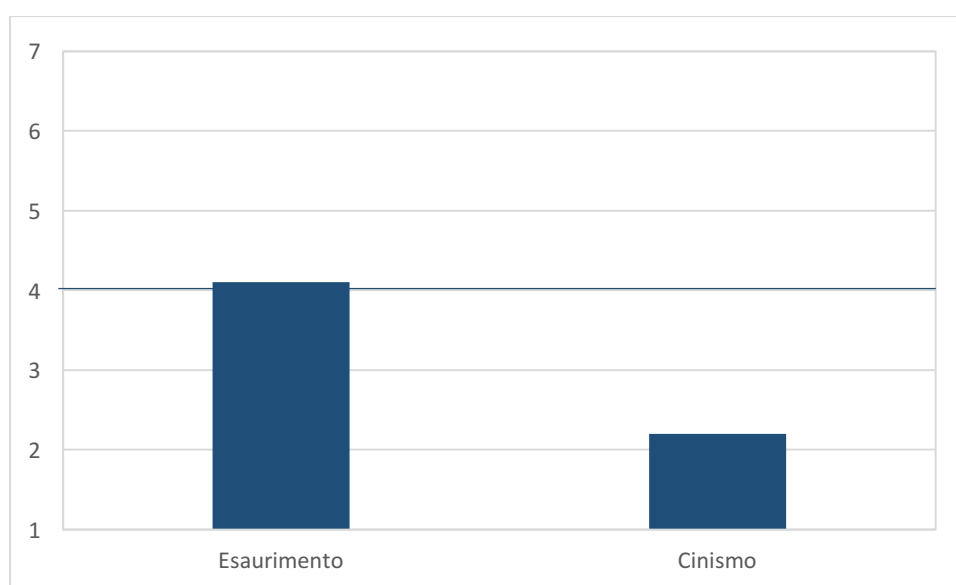
L'obiettivo dell'analisi è osservare quali sono i valori medi che queste assumono relativamente ad un ambiente difficile quale, nel nostro caso, il carcere. Si analizzeranno poi le correlazioni esistenti tra le variabili osservate e gli altri fattori socio-demografici. Risulterà inoltre interessante capire che tipo di rapporto intercorre tra le variabili organizzative affrontate.

La prima dimensione esaminata è quella del burnout, il quale indica il grado di stress a cui il dipendente è sottoposto sul luogo di lavoro. Un lavoratore che accusa stanchezza, che si sente privato delle energie necessarie, produrrà dei risultati poco produttivi. Per questo motivo è importante studiare il livello di burnout all'interno di un'organizzazione, in modo da trovare, eventualmente, una soluzione al problema.

L'analisi di tale fenomeno si concentra sulle due accezioni di esaurimento e di cinismo. Nel primo caso si insiste sulla sensazione di stanchezza e esaustività dell'individuo durante il lavoro e a fine giornata lavorativa, mentre nel secondo caso ci si riferisce invece all'aspetto di voler mantenere o meno un atteggiamento freddo e distaccato nei confronti di colleghi e superiori.

Si ricorda che in questo caso, per la valutazione del questionario, i lavoratori hanno utilizzato la scala di frequenza che va da 1 a 7, dove 1 sta ad indicare "Mai" e 7 "Sempre".

Figura 3.8 I livelli di esaurimento e cinismo nel burnout (valori medi)



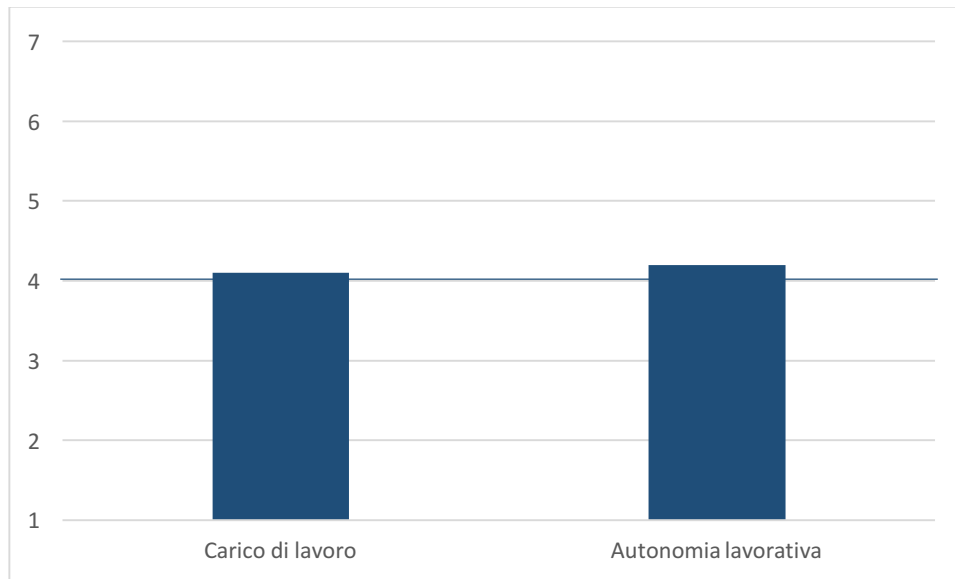
Ne risulta che il livello di esaurimento medio è pari al valore di 4,1, ovvero che complessivamente la risposta attribuita dai dipendenti a questo genere di domande è “A volte”. I quesiti relativi a questo campo concernono, ad esempio, quanto una giornata di lavoro possa essere uno sforzo per l’individuo, oppure quanto ci si sente esausti alla fine dei turni lavorativi. Analizzando i risultati ottenuti, si può dedurre che il livello di burnout legato al cinismo è moderato.

Per quanto concerne il cinismo, invece, la valutazione media si aggira attorno al valore medio di 2,2, ciò vuol dire che l’opinione comune è “Molto raramente”. Con questa variabile si è cercato di capire a quanto ammontasse il grado di disinteresse e di distaccamento emotivo nei confronti degli altri sul posto di lavoro. Dall’analisi svolta emerge che i lavoratori all’interno della struttura penitenziaria non siano cinici nei confronti dell’ambiente di lavoro. Si suppone quindi che tra i lavoratori intercorra un buon rapporto. Questo elemento lo si evince anche nella parte in cui si tratta della soddisfazione lavorativa, in particolare dove si chiede di valutare il grado di soddisfazione riguardo il rapporto con colleghi e superiori. La risposta media è infatti “Abbastanza soddisfatto”.

Vengono in seguito affrontati i temi legati al carico di lavoro e all’autonomia lavorativa. Tramite la prima delle due variabili, il carico di lavoro, si giunge a capire quanto la pressione temporale incida sulla persona, portando a svariate complicazioni, quali possono essere lo stress e l’ansia. Attraverso lo studio dell’autonomia lavorativa, invece, si riesce a capire quali siano i soggetti con maggior bisogno di partecipare alla pianificazione degli obiettivi del proprio lavoro. Per un’organizzazione tale procedimento può essere utile alla luce di dover suddividere e assegnare le diverse mansioni.

Anche in questo caso, la scala di valutazione si basa su valori da 1 a 7, dove 1 significa “Mai” e 7 significa “Sempre”.

Figura 3.9 I livelli di carico di lavoro e autonomia lavorativa (valori medi)

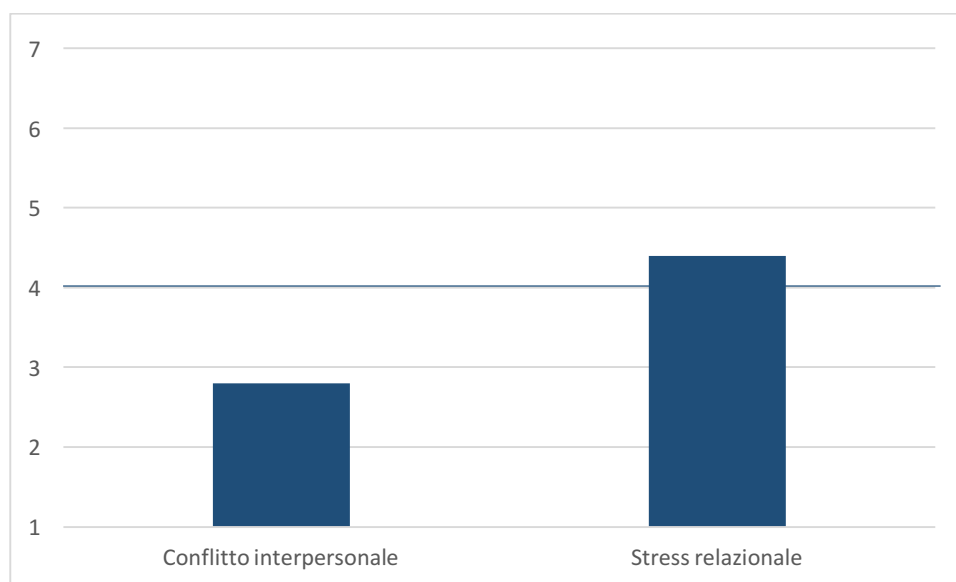


Dalla figura 3.7 si evince che il carico di lavoro (la percezione dello stesso) si aggira attorno al valore medio, ovvero 4,1. Ciò vuol dire che, complessivamente, la percezione della pressione temporale rispetto al lavoro da svolgere si pone a metà della scala di frequenza. Tale dato sta ad indicare che, seppur di fronte ad un carico di lavoro non commisurato al tempo a disposizione, non si è comunque in presenza di una situazione critica.

Anche per quanto riguarda l'autonomia lavorativa il risultato ottenuto è una media di 4,2 e questo lo spiega il fatto che ognuno ha il proprio ruolo con i rispettivi compiti da svolgere, per cui non è possibile avere un ampio raggio d'azione per quanto concerne ad esempio l'ordine secondo cui svolgere le attività. Più in generale si può affermare che l'iniziativa o il giudizio del lavoratore non sono soppressi, ma contenuti ognuno nei confini della propria mansione.

Il secondo blocco di variabili considerate sono il conflitto interpersonale e lo stress relazionale, i quali riguardano nel complesso la qualità dell'ambiente di lavoro e il rapporto con le altre figure professionali.

Figura 3.10 Il livello di conflitto interpersonale e stress relazionale (valori medi)



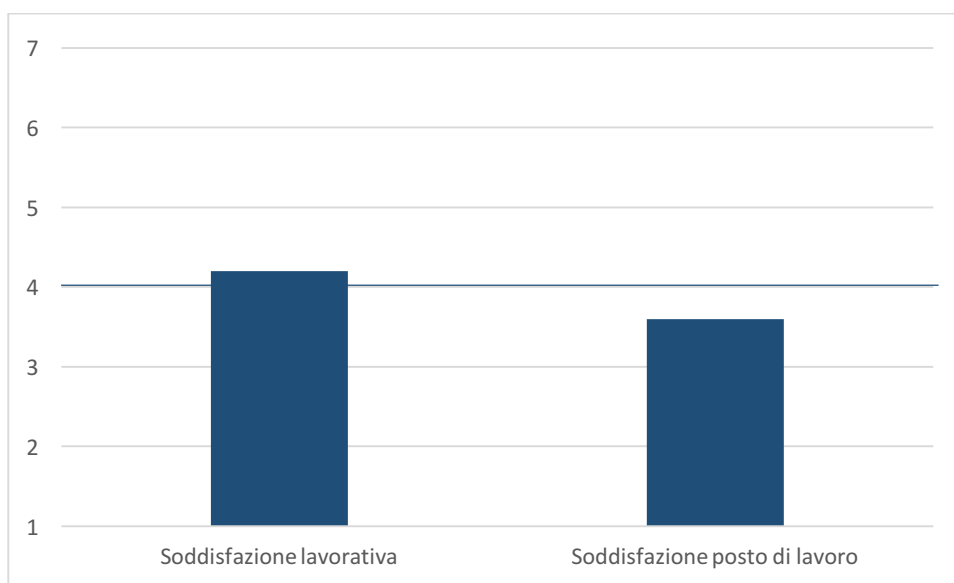
In riferimento al conflitto interpersonale, i risultati ottenuti sono piuttosto bassi, ovvero 2,8. Letteralmente questo valore significa da “Molto raramente” a “Raramente”. Considerando che le frasi concernenti questo tema riguardano, ad esempio, quanto spesso ci si ritrovi in un litigio o se le persone si comportino o meno in modo scortese nell’ottica dell’intervistato, si può dedurre che tra i dipendenti della struttura di Regina Coeli scorra, in linea di massima, un rapporto sereno.

Analizzando la variabile stress relazionale, il valore medio è 4,4, collocandosi al di sopra della metà della scala di frequenza. Essendo, quella di un carcere, una struttura molto complessa e articolata, inevitabilmente il compimento del lavoro di un soggetto è condizione necessaria per lo svolgimento del lavoro di un altro. Per tale ragione, è inevitabile il dover soddisfare una molteplicità di richieste ed esigenze di altre persone.

L’ultima delle variabili analizzate è la soddisfazione. In seguito a numerosi studi a riguardo, oggi è risaputo che tale fattore è indispensabile per il buon funzionamento dell’attività organizzativa.

Si ricorda che in questo caso la scala di frequenza assume valori da 1 a 7, dove 1 significa “Completamente in disaccordo” e 7 “Completamente d’accordo”.

Figura 3.11 Il livello di soddisfazione lavorativa e del proprio posto di lavoro (valori medi)

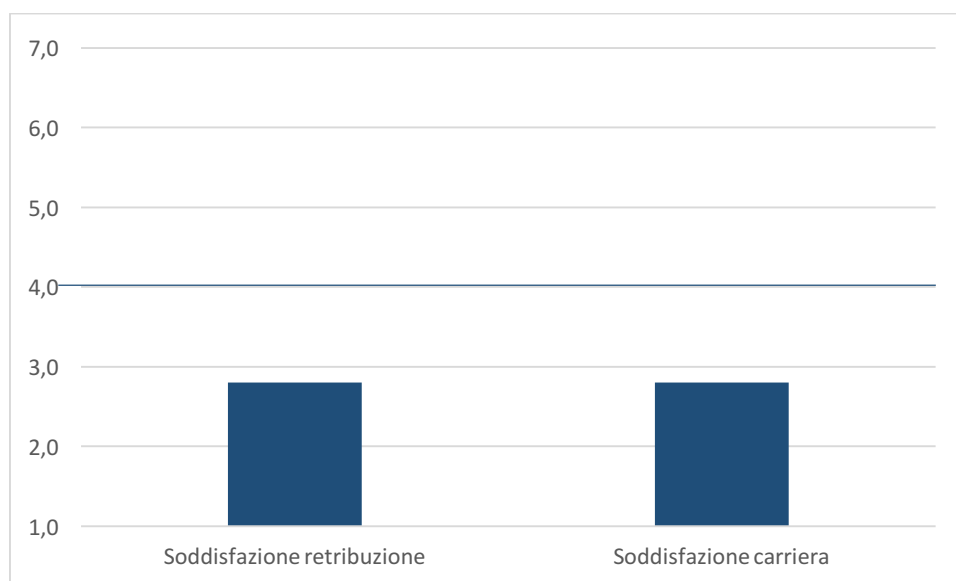


Dal grafico si evince che il livello di soddisfazione lavorativa riferita al senso di appartenenza e alla condivisione dei medesimi valori con l'organizzazione per cui si esercita la propria attività presenta un trend superiore al valore medio, intorno al 4,2. Questo sta ad indicare che, sommariamente, il personale tende verso un grado di soddisfazione nell'ambito della propria mansione.

Riguardo alla soddisfazione del posto di lavoro, invece, si riscontra anche qui una tendenza positiva, sempre intorno ad un valore che si pone a metà della scala, che si attesta sul 3,6. Infatti, considerando ad esempio il caso specifico delle domande *“Ho intenzione di lasciare questo lavoro entro il prossimo anno”* oppure *“Sto cercando attivamente altri posti di lavoro”*, l'opinione comune si aggira intorno al valore 2, ovvero “Molto in disaccordo”. Ciò sta ad indicare che il personale è sostanzialmente molto soddisfatto e non mette assolutamente in conto di cambiare lavoro. Considerando un'altra serie di domande, poste sempre in questa parte del questionario, si nota come i valori attribuiti siano molto più elevati. Questo è evidente ad esempio nella domanda *“Voglio mantenere il mio attuale posto di lavoro”*, in cui la risposta tende al 6, ovvero “Molto d'accordo”. Questo risultato conferma l'ipotesi precedente legata alla soddisfazione riguardo il proprio luogo lavorativo.

La contrapposizione delle domande poste nel questionario nell'ambito di questo tema restituisce risposte con valori molto bassi ed altre con valori molto alti, le quali confluiscono tutte verso una soddisfazione complessiva. Per tale contrapposizione, la media assume un valore abbastanza bilanciato, ovvero come detto in precedenza 3,6.

Figura 3.12 Il livello di soddisfazione riguardo la retribuzione e le possibilità di carriera (valori medi)



Altri due aspetti che sono stati analizzati riguardano la soddisfazione legata alla retribuzione e alle possibilità di carriera. In questo caso, la scala di frequenza si basa su valori da 1 a 7, dove 1 sta ad indicare “Completamente insoddisfatto” e 7 “Completamente soddisfatto”.

Entrambi i valori si attestano intorno al valore di 2,8, che letteralmente significa “Abbastanza insoddisfatto”. Emerge, quindi, un comune malcontento in termini di retribuzione e crescita professionale. Tale risultato rimane invariato anche se si considerano distintamente le due diverse aree di impiego, quella sicurezza e quella trattamentale.

Approfondendo ulteriormente l’analisi, è interessante vedere che correlazioni intercorrono tra i fattori socio-demografici e le diverse variabili.

La variabile del burnout è correlata negativamente con l’esperienza ($p = -0,1013$), ovvero con gli anni di servizio svolti all’interno della struttura di Regina Coeli. Questo significa che una persona con maggiore anzianità di servizio è meno soggetta a rischi di burnout, magari perché con gli anni ha imparato a reagire a determinati fattori di stress.

In base al fattore esperienza si può notare anche l’esistenza di una correlazione positiva con la soddisfazione ($p = 0,0729$), per cui si evince un maggior livello di soddisfazione in coloro che hanno più anzianità di servizio.

Anche in base alla variabile età esiste una correlazione positiva con la soddisfazione ($p = 0,0850$), per cui negli individui più anziani è presente un grado di soddisfazione più alto

rispetto a quelli più giovani.

Considerando le variabili burnout e autonomia lavorativa, si nota l'esistenza di una correlazione negativa ($p = -0,1294$), per cui un individuo poco autonomo nell'espletamento dei propri compiti percepisce un livello di burnout più elevato.

Inoltre, data la correlazione positiva che intercorre tra autonomia lavorativa e soddisfazione ($p = 0,2766$), i lavoratori che hanno maggiori margini di iniziativa nello svolgere le proprie mansioni, risultano più soddisfatti.

Mettendo a confronto il burnout con il carico lavorativo, si evince che esiste una correlazione positiva tra le due variabili ($p = 0,1099$), per cui, coerentemente, si riscontra un livello di burnout più elevato in quei soggetti che percepiscono un forte carico di lavoro.

Tenendo conto della variabile del carico di lavoro si nota una forte correlazione positiva con quella dello stress relazionale ($p = 0,3711$). Tale dato indica che tutti quegli individui che avvertono una maggiore pressione lavorativa, instaurano parallelamente un maggiore carico di stress a livello relazionale.

Tenendo sempre in considerazione la variabile dello stress relazionale, si evince una correlazione positiva con il conflitto interpersonale ($p = 0,4697$), per cui gli individui che si sentono maggiormente pressati dalle richieste da parte dei colleghi, più facilmente, sono esposti a situazioni di dissidi.

Conclusioni

Contrariamente alle aspettative, considerato che si è scelto di effettuare l'indagine in un contesto di lavoro particolarmente “difficile” e complesso, il risultato ottenuto dall'elaborazione dei questionari somministrati ha invece fotografato una situazione che non propende verso eccessive criticità.

L'analisi dei dati, infatti, restituisce un'immagine del personale della Casa Circondariale di Roma Regina Coeli che si pone a livelli medi della scala di frequenza, non riscontrandosi nessun picco estremo in nessuno degli aspetti esaminati.

Complessivamente, quindi, riguardo le variabili relative al burnout, alla soddisfazione e al conflitto interpersonale, la risposta del personale è stata solitamente vicino alla media, che non si pone né verso un fattore di massima criticità, né verso un fattore di massimo benessere. Questo aspetto, comunque, dall'analisi del questionario, lascia più spazi interpretativi verso una forma di soddisfazione, considerato che, alla specifica domanda, nessuno si è dichiarato propenso a voler cambiare lavoro.

Emergono comunque dei segnali di stress, seppur riscontrati a livelli contenuti, se si considera la tipologia di lavoro e il contesto in cui viene effettuato.

Una maggiore insoddisfazione viene registrata laddove si tratta il tema relativo alla retribuzione e alla possibilità di crescita professionale.

Un dato importante che emerge è quello relativo ai rapporti interpersonali, in termini di conflitto, di cinismo e di soddisfazione. Risulta, infatti, un livello molto basso di conflitto interpersonale, ovvero le relazioni non sono caratterizzate dalla presenza di situazioni di contrasto. Gli intervistati, inoltre, non hanno dimostrato disinteresse verso le problematiche altrui, presentando un atteggiamento cinico quasi assente. Un risultato soddisfacente si conferma anche quando viene trattato il rapporto professionale con colleghi e superiori. Un altro interessante dato emergente dall'analisi di correlazione, che è in controtendenza rispetto ad una comune azienda, è che, in luogo dei giovani, i maggiori livelli di benessere lavorativo sono più frequentemente espressi da quei lavoratori che sono più avanti con l'età.

L'analisi in questione è stata condotta ritenendosi fondamentale e strategico lo studio dei fattori che apportano soddisfazione e benessere all'interno di una organizzazione. Per il buon funzionamento di una azienda non si può prescindere dal tenere in considerazione tali fenomeni e da quanto sia necessario saper valorizzare il lavoro e soprattutto la persona che lo svolge. Questo assunto è manifestatamente contenuto in una frase di Fëdor Dostoevskij il quale affermava che *“Se vuoi trasformare un uomo in una nullità non devi fare altro che ritenere inutile il suo lavoro”*.

L'attenzione verso i componenti di un'organizzazione è elemento necessario per consentire all'organizzazione stessa di raggiungere i propri obiettivi.

L'analisi del clima organizzativo e del livello di soddisfazione sono il punto di partenza per consentire al management di effettuare gli eventuali interventi, tesi a creare, all'interno dell'azienda, condizioni favorevoli per chi vi opera. Dare valore all'attività svolta, porre attenzione al benessere individuale, innalzare il livello di soddisfazione, significa per una azienda poter contare su persone maggiormente coinvolte, quindi maggiormente produttive e disposte a sentirsi parte integrante dell'impresa.

QUALITÀ DELLA VITA LAVORATIVA NEL SETTORE PENITENZIARIO

Le chiediamo di compilare un breve questionario anonimo che le richiederà circa 10 minuti di tempo. La preghiamo di rispondere a tutte le domande presentate. Non ci sono risposte giuste o sbagliate; ogni risposta è valida nella misura in cui riflette la sua reale esperienza, per questo è importante rispondere con la massima spontaneità.

Legga attentamente le affermazioni presentate e risponda ad ognuna di esse, utilizzando di volta in volta la scala di risposta proposta.

La ringraziamo per la collaborazione e buon lavoro!

1. Età: _____

2. Genere: Uomo Donna

3. Titolo di studio:

Licenza elementare

Licenza media

Qualifica professionale

Diploma di istruzione secondaria superiore

Diploma di laurea a ciclo unico

Diploma di laurea triennale

Diploma di laurea magistrale

Dottorato di ricerca/ Master

4. Area di impiego:

Polizia penitenziaria

Settore sanitario

Settore trattamentale

5. Da quanto tempo lavora presso questa struttura? _____

6. Di seguito, sono presentate alcune affermazioni relative alla sua esperienza lavorativa. Le chiediamo di leggerle attentamente e di rispondere utilizzando la scala di frequenza proposta da 1 (“Mai”) a 7 (“Sempre”).

1 Mai	2 Molto Raramente	3 Raramente	4 A volte	5 Frequentemente	6 Molto spesso	7 Sempre
----------	-------------------------	----------------	--------------	---------------------	----------------------	-------------

Nello svolgimento dei compiti lavorativi devo monitorare costantemente il tempo	
Nel mio lavoro avverto costantemente la pressione temporale	
Non ho tempo sufficiente per poter fare al meglio il mio lavoro	
Il mio lavoro mi permette di stabilire l'ordine con il quale le attività devono essere svolte	
Il mio lavoro mi dà la possibilità di usare la mia iniziativa o il mio giudizio personale nell'eseguire le attività	
Il mio lavoro mi lascia considerevoli margini di indipendenza e libertà su come svolgere le diverse attività	

Nelle seguenti 7 domande, NON si faccia riferimento ai detenuti, ma esclusivamente ai colleghi e alle altre figure professionali con cui entra in contatto:

Mi capita di litigare con altre persone sul lavoro	
Mi capita che le persone alzino la voce con me	
Capita che altre persone sul lavoro si comportino in modo scortese con me	
Capita che sul lavoro gli altri parlino male di me	
Sul lavoro ricevo insistenti richieste da parte di altre persone	
Nel mio ambiente di lavoro tutti pretendono molto da me	
Il mio lavoro implica dover soddisfare una molteplicità di esigenze di altre persone	

7. Utilizzando la stessa scala di frequenza, adesso le chiediamo di rispondere facendo riferimento alla sua attuale mansione:

Mi sento emotivamente sfinito/a dal mio lavoro	
Mi sento esausto/a alla fine della giornata lavorativa	
Mi sento stanco/a quando mi alzo al mattino e devo affrontare un'altra giornata di lavoro	

Una giornata di lavoro è veramente uno sforzo per me	
Mi sento esaurito/a dal mio lavoro	
Sul lavoro sento di voler mantenere le distanze dagli altri Sul lavoro mi scopro indifferente di fronte ai problemi altrui	
Sul lavoro tratto gli altri in modo freddo e distaccato	
In definitiva nel mio lavoro mi interessa poco di quello che succede agli altri	
Quando sono al lavoro mi capita di trattare male gli altri	
Sul lavoro sento che gli altri mi infastidiscono	

8. Le chiediamo ora di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni:

1 Completamente in disaccordo	2 Molto in disaccordo	3 Abbastanza in disaccordo	4 Né in accordo né in disaccordo	5 Abbastanza d'accordo	6 Molto d'accordo	7 Completamente d'accordo
-------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--	------------------------------	-------------------------	---------------------------------

Mi sento emotivamente legato/a a questo luogo di lavoro	
I miei valori personali sono molto simili a quelli condivisi nel mio luogo di lavoro	
Il mio luogo di lavoro ha un grande significato personale per me	
Complessivamente sono molto soddisfatto/a del mio lavoro nell'attuale mansione	
Complessivamente sono molto soddisfatto del mio lavoro negli attuali orari lavorativi / turni	
Ho intenzione di lasciare questo lavoro entro il prossimo anno	
Sto cercando attivamente altri posti di lavoro	
Voglio mantenere il mio attuale posto di lavoro	
Ho fiducia nel futuro dal punto di vista lavorativo	
Mi sento insicuro/a circa il futuro del mio lavoro	
Sto valutando di cambiare lavoro appena possibile	
Attualmente tenere questo lavoro rappresenta per me una necessità	
Ho poche alternative per considerare di lasciare questo lavoro	

Una delle poche gravi conseguenze nel lasciare questo lavoro sarebbe la scarsità di alternative disponibili	
Credo che potrei perdere il mio lavoro nel prossimo futuro	

9. Indichi quanto è soddisfatto i ciascuno dei seguenti aspetti del lavoro, utilizzando la seguente scala:

1 Completamente insoddisfatto	2	3	4 Né soddisfatto, né insoddisfatto	5	6	7 Completamente soddisfatto
-------------------------------------	---	---	--	---	---	-----------------------------------

Retribuzione	
Premi, incentivi, benefit	
Possibilità di crescita professionale e miglioramento delle capacità professionali	
Possibilità di carriera	
Rapporto con superiori	
Rapporto con colleghi	

Grazie della collaborazione!

Bibliografia

Adinolfi G., *Storia di Regina Coeli e delle carceri romane*, Bonsignore editore, 1998

Argyris C., *“Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual”*, Harper & Row, 1976

Articolo 5 della legge 15 dicembre 1990, n. 395, legge n. 354/1975, D.P.R. n.230/2000, D.P.R. 15 febbraio 1992, n. 82

Articolo 82 Legge 26 luglio 1975 n. 354 Ordinamento Penitenziario

Borgogni L., Consiglio C., *“Job burnout: Evoluzione di un costrutto”*, Giornale italiano di psicologia, 2005

Consiglio S., Moschera L., *“Le Agenzie per il lavoro e i lavoratori in somministrazione dopo il ‘Jobs Act’. Un’indagine nazionale”*, Franco Angeli, 2016

D.P.R. 230/2000 articolo 27

Edelmann R. J., *“Conflitti interpersonali nel lavoro”*, Erickson, London, 1993

Fraccaroli F. e Sarchielli G., *“Introduzione alla psicologia del lavoro”*, Bologna: Il Mulino, 2010

Herzberg F., *“The motivation to work”*, New York: Wiley, 1959

Herzberg F., *“Work and the Nature of Man”*, World Publishing Company, Cleveland, 1966

Kreitner R., Kinicki A., *“Comportamento organizzativo”*, Apogeo Editore, 2004

Locke E.A., *“What is Job Satisfaction?”*, Organizational behavior and human performance, Vol 4 Issue 4, 309-336, Nov 1969

Maslach C., Leiter M. P., *“Burnout e organizzazione”*, Erickson, 2000

Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P., *“Job Burnout”*, Annual review of Psychology, Vol 52, 397-422, 2001

Maslow A.H., *“A theory of human motivation”*, Psychological Review, Vol 50, 370-396,

1943

Maslow A.H., *“Motivation and Personality”*, Harper and Row, New York, 1964

Mayo E., *“The social problem of an industrial civilization”*, The International Library of Sociology, 1945

McClelland D.C., *“Human Motivation”*, Scott Foresman, Glenview, 1985

Mitchell T. R., *“Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts”*, In Staw B. M., & Cummings L. L., 1997

Mitchell T.R., *“Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice”*, Academy of Management Review, Vol.7, 80-88, 1982

Terborg J. R., *“Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk”*, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 56(3), 365-373, 1998

Vroom V. H., *“Work and motivation”*, New York: Wiley, Chicago, 1964

Ringraziamenti

Desidero ringraziare quanti mi hanno aiutato nella stesura della tesi con suggerimenti, critiche e osservazioni. A loro va la mia gratitudine, precisando, tuttavia, che ogni errore o imprecisione contenuto nell'elaborato è imputabile soltanto a me.

Ringrazio innanzitutto il Professor Luigi Moschera, Relatore, per il suo costante supporto e la sua guida sapiente.

Un ringraziamento alla Dottoressa Silvana Sergi, direttore della Casa Circondariale di Roma Regina Coeli, che non ha esitato a concedere il proprio parere favorevole affinché l'indagine sulla soddisfazione del personale venisse svolta nell'istituto da Lei diretto.

Un ringraziamento al Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria del Lazio, nella persona della Dottoressa Stafania Perri, che ha concesso l'autorizzazione allo svolgimento dell'indagine presso l'istituto di Regina Coeli.

Un sentito ringraziamento va alla Polizia Penitenziaria, agli educatori e agli psicologi di Regina Coeli che hanno fattivamente reso possibile l'indagine, mediante la compilazione del questionario da me somministrato.

Voglio ringraziare infine la mia famiglia che, in ogni momento, mi ha sostenuto.