



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Nicola A. De Carlo – Professore Ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni
Alessandra Falco – Professore Aggregato di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni

Stress, Strain, Burnout, Mobbing nell'ambiente di lavoro. Inquadramento e problematiche

Padova – 26/05/2007

**Psiop – Istituto di Psicoterapia, intervento sul disagio in ambito organizzativo e valorizzazione della
persona (G.U. n. 263 dell'11 novembre 2005) – www.psiop-padova.it**

Il disagio negli ambienti di lavoro

- Con il termine disagio organizzativo si intende qualsiasi dinamica - di natura personale, sociale o istituzionale - che impedisca in modo rilevante il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e/o incrina la salute psico-fisica dei collaboratori dell'organizzazione.
- Fra le principali forme del disagio organizzativo rientrano l'assenteismo, il turnover, i sintomi di malessere psicofisico, lo strain, il burnout e il mobbing.

Il benessere organizzativo

- Sul piano opposto del disagio si colloca il benessere organizzativo.
- Il benessere organizzativo, inteso come la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, è un costrutto multidimensionale, dato che diversi sono i fattori in grado di determinarlo e/o influenzarlo, sia a livello individuale e di gruppo, sia organizzativo (De Carlo, 2006).

Una proposta di modello teorico/operativo di benessere organizzativo

DETERMINANTI ORGANIZZATIVE

- ✓ Clima Organizzativo
- ✓ Cultura Organizzativa
- ✓ Sicurezza e Ambiente
- ✓ Conflitto Organizzativo
- ✓ Percezione di Supporto da parte dell'Organizzazione
- ✓ Efficacia Collettiva
- ✓ Stress

CONSEGUENZE DI BENESSERE/MALESSERE

- ✓ Soddisfazione lavorativa
- ✓ Commitment
- ✓ Altruismo
- ✓ Assenteismo
- ✓ Turnover
- ✓ Sintomi di malessere psicofisico
- ✓ **Strain**
- ✓ **Burnout**
- ✓ **Mobbing**

Lo stress

- *“Tutti sanno che cos’è lo stress ma nessuno sa che cos’è”* (Selye, 1973).
- La parola stress deriva dal latino *strictus*, che significa *stretto, serrato, compresso*.
- Come espressione anglosassone veniva utilizzata già nel XVII secolo con il significato di *difficoltà, avversità o afflizione*. Nel XVIII e nel XIX secolo il termine ha acquisito il significato di *forza, pressione, tensione, sforzo*.
- Il termine ha origine nella metallurgia, dove tradizionalmente indica gli effetti che grandi pressioni determinano sui materiali.

Lo stress lavorativo

- Per stress lavorativo (work stress) si intende il processo che coinvolge l'individuo nella sua interazione con l'ambiente di lavoro. Esso si manifesta in presenza di uno *squilibrio* tra le richieste provenienti dall'ambiente/organizzazione e le capacità/risorse di un individuo nonché in situazioni di *conflitto* rispetto a valori e bisogni.
- Si sviluppa attraverso varie fasi: dalla *percezione* di potenziali fonti di tensione nell'ambiente (*stressor*), alla *produzione di risposte* fisiologiche, psicologiche e comportamentali di tensione (*strain*), fino alla determinazione di conseguenze a lungo termine sia individuali che organizzative (Cox & Mackay, 1981; Cooper et al., 2001).

Lo strain

- I principali modelli sullo stress occupazionale (French & Kahn, 1962; Van Harrison, 1978; Caplan, 1979; Karasek, 1979; Cox & Mackey, 1981; Cooper & Marshall, 1978; Cummings & Cooper, 1979) descrivono lo strain come l'insieme degli *effetti/risposte* che le fonti di stress presenti nei contesti lavorativi e organizzativi, interagendo con variabili di ordine individuale, ambientale e sociale, producono nella persona.
- Tali effetti riguardano sia i vissuti e i comportamenti direttamente legati al lavoro e all'organizzazione sia varie conseguenze, a breve e a lungo termine, sulla salute fisica e psicologica.

Le principali forme di strain

■ Una tipologia largamente accettata (Kahn & Byosiere, 1992; Cooper et al., 2001) distingue fra tre principali categorie di strain:

- ✓ *risposte fisiologiche;*
- ✓ *risposte comportamentali;*
- ✓ *risposte psicologiche.*

Risposte fisiologiche

- Importanti risposte fisiologiche direttamente legate all'esperienza lavorativa sono state individuate da Fried, Rowland e Ferris (1984) e suddivise in tre grandi categorie:
 - ✓ cardiovascolari (pressione sanguigna, attività cardiaca, livello di colesterolo);
 - ✓ biochimiche (catecolamine, cortisolo, acido urico);
 - ✓ gastrointestinali (soprattutto ulcere peptiche).

- In un'altra rassegna Jex e Beehr (1991) individuano questi tre gruppi di sintomi come misure fisiologiche *ritenute associate allo strain* e li differenziano da una seconda categoria di indicatori fisiologici definiti *condizioni effettive di strain* e comprendenti sia conseguenze dirette dello stress, fra cui collocano il cancro, l'infarto o il diabete, sia effetti indiretti, fra cui l'abitudine al fumo.

Risposte comportamentali

- Le risposte comportamentali agli stressor lavorativi possono essere categorizzate secondo due tipologie (Jex & Beehr, 1991).
- *Comportamenti significativi per l'organizzazione*, che hanno un impatto diretto sul funzionamento organizzativo, quali:
 - ✓ riduzione della performance;
 - ✓ turnover;
 - ✓ assenteismo.
- *Comportamenti significativi per l'individuo*, relativi alla sua salute personale e responsabili solo indirettamente di possibili effetti sulla prestazione lavorativa, quali l'abuso di:
 - ✓ alcool;
 - ✓ tabacco;
 - ✓ sostanze psicoattive.

Risposte psicologiche

■ Importanti risposte psicologiche direttamente legate all'esperienza lavorativa sono (Jackson & Schuler, 1985; Kahn & Byosiere, 1992; Cooper et al., 2001):

- ✓ tensione/ansietà;
- ✓ fatica cronica o patologica;
- ✓ depressione;
- ✓ disturbo post-traumatico da stress;
- ✓ disturbo da stress acuto;
- ✓ riduzione dell'autostima e della fiducia in se stessi;
- ✓ esaurimento emotivo;
- ✓ insoddisfazione lavorativa;
- ✓ disimpegno verso l'organizzazione;
- ✓ turnover.

Una particolare forma di strain: il Burnout

Il *burnout* è una particolare sindrome rilevata in prevalenza tra le persone impegnate in attività professionali a carattere sociale (infermieri, medici, assistenti sociali, operatori di ospedali psichiatrici, operatori per l'infanzia, insegnanti, ...).

Il termine inglese (tradotto in italiano “bruciato”, “esaurito”) evoca l'immagine dell'ultimo guizzo di una fiamma (Maslach, 1982).

Definizione di burnout

Cherniss (1983) definisce la sindrome di burnout come una risposta individuale ad una situazione lavorativa percepita come stressante e nella quale l'individuo non dispone di risorse e di strategie comportamentali e cognitive adeguate a fronteggiarla.

I cambiamenti di atteggiamento e di comportamento associati al burnout attivano una *fuga psicologica* e portano ad instaurare una *relazione di distacco* con l'utente.

I fattori predittivi del burnout

Maslach (1984) descrive il burnout come una sindrome da *esaurimento emotivo*, *depersonalizzazione* e *ridotta realizzazione personale*.

Esaurimento emotivo. Si caratterizza per la mancanza dell'energia necessaria per affrontare la realtà quotidiana e per la prevalenza di sentimenti di *apatia* e di *distacco emotivo* nei confronti del lavoro.

Il soggetto si sente svuotato, sfinito, le sue risorse emozionali sono esaurite.

I fattori predittivi del burnout

Depersonalizzazione. È un atteggiamento caratterizzato da *distacco* e *ostilità*, dal tentativo di sottrarsi al coinvolgimento, limitando la qualità e la quantità degli interventi professionali, al punto di rispondere evasivamente alle richieste degli utenti, di sottovalutarle o negarle.

Ridotta realizzazione professionale. Si riferisce ad un sentimento di *fallimento professionale* dovuto alla percezione della propria *inadeguatezza* al lavoro, alla consapevolezza dell'intolleranza e del disinteresse verso le esigenze degli altri e ai conseguenti sentimenti di colpa per la perdita di efficacia e di competenza nella relazione con l'utente.

Le 4 fasi del burnout

Il burnout è un processo che si compone di 4 stadi successivi (Edelwich & Brodsky, 1980):

1. *Stadio dell'entusiasmo*. Spesso la scelta di intraprendere una specifica professione d'aiuto poggia su una base di ottimismo che ne evidenzia i lati piacevoli e positivi piuttosto che quelli scomodi e negativi. Viene spesso a mancare, cioè, una percezione realistica delle effettive difficoltà che l'esercizio della professione comporta.

Le 4 fasi del burnout

2. *Stadio della stagnazione.* Quando l'operatore sociale giunge alla scoperta che i risultati del suo impegno sono incerti, aleatori e difficili da conseguire, comincia a provare un sentimento di stallo e di noia. Quella che all'inizio era una professione ambita, o addirittura una missione, diventa un lavoro qualsiasi, un mestiere come un altro.

Se le problematiche emergenti in questa fase non vengono adeguatamente affrontate, si entra nello stadio successivo.

Le 4 fasi del burnout

- 3. Stadio della frustrazione.* Se lo scarto tra le aspettative ideali e la realtà quotidiana permane e diventa stabile, l'operatore entra in una condizione di "rabbia" e depressione. Emerge un vissuto di inutilità e di vuoto, anche misto a sensi di colpa nei confronti del proprio lavoro. Inizia la vera e propria sindrome del burnout.
- 4. Stadio dell'apatia.* Se non si interviene opportunamente, l'operatore entra in una condizione di disimpegno affettivo, si preoccupa esclusivamente di se stesso, persegue solo il proprio benessere economico.

Ampliamento della definizione

Recentemente Maslach e Leiter (2000) hanno perfezionato le componenti della sindrome attraverso tre dimensioni: *deterioramento dell'impegno* nei confronti del lavoro, *deterioramento delle emozioni* originariamente associate al lavoro e *problemi di adattamento* tra la persona ed il lavoro in relazione alle necessità che caratterizzano quest'ultimo.

In tal senso il burnout diventa una sindrome da stress non più esclusiva delle professioni di aiuto ma potenzialmente riscontrabile in qualsiasi organizzazione di lavoro.

Patogenesi: i fattori di rischio

Il burnout è un processo multifattoriale all'interno del quale interagiscono *fattori socio-ambientali e lavorativi e caratteristiche individuali e personologiche*.

Tra i primi, Cooper (1988) sottolinea:

- il *ruolo nell'organizzazione* (ambiguità di ruolo e conflitto di ruolo);
- lo *sviluppo di carriera* (delusione delle aspettative, conflitto interpersonale per competitività);
- le *relazioni di lavoro* (stili di leadership, relazioni informali);
- la *struttura e il clima organizzativo* (mancanza di senso di appartenenza e di commitment).

Patogenesi: i fattori di rischio

I fattori individuali e personologici riguardano:

- *variabili anagrafiche* (soprattutto l'età, con una incidenza decrescente all'aumentare degli anni);
- *tratti di personalità* (bassa autostima, impulsività, rabbia, introversione, eccessivo bisogno di approvazione, uso di meccanismi difensivi inadeguati);
- *aspetti motivazionali* (significati attribuiti al lavoro, aspettative eccessive o irrealistiche, scelte sottese da motivazioni non autentiche, bisogni fra loro conflittuali).

Il fenomeno del mobbing (1)

- Si deve a Leymann la sua introduzione nel settore lavorativo a partire dagli anni '80 (Leymann & Gustavsson, 1984; Leymann, 1990, 1993, 1996, 1997).
- Secondo tale autore "il mobbing, o terrore psicologico sul posto di lavoro, consiste in una *comunicazione ostile* e non etica diretta in modo *sistematico* da uno o più individui solitamente verso un singolo individuo, il quale a causa di ciò, si trova in una posizione indifesa e impossibilitato a ricevere aiuto, essendo costretto in quella posizione da continue azioni mobbizzanti".
- Tali azioni si verificano con un'*alta frequenza di base* (definizione statistica: almeno una volta a settimana) e *perdurano a lungo nel tempo* (definizione statistica: almeno sei mesi). L'alta frequenza e la durata dei comportamenti ostili è causa di gravi problemi psicologici, psicosomatici e sociali" (Leymann, 1996, pag. 168).

Il fenomeno del mobbing (2)

- Tale definizione è posta in discussione da parte di vari studiosi per la rigidità dei parametri temporali in essa previsti, tali da poter escludere le situazioni, che, pur non avendo una durata prefissata potrebbero essere caratterizzate da un'elevata frequenza e/o intensità di azioni mobbizzanti.
- Per comprendere il punto di vista di Leymann, i parametri temporali vanno intesi in senso statistico e non in termini di valori assoluti, con l'obiettivo di definire il mobbing anche attraverso parametri quantitativi (quali appunto la durata e la frequenza) soprattutto nella prospettiva di poterlo distinguere dalle varie manifestazioni conflittuali che possono presentarsi sul luogo di lavoro (Pastore, 2006).

Dal mobbing allo straining

- Lo straining è stato definito come “una situazione di stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno un’azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell’ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante è caratterizzata anche da una durata costante. La vittima che subisce lo straining è in posizione di inferiorità rispetto a chi lo attua, e viene posto in essere sempre in maniera discriminante”.
- La differenza tra lo “straining” ed il “mobbing” è stata individuata nella mancanza di una frequenza sostenuta di azioni ostili ostative ripetute nel tempo.
- Infatti, mentre il “mobbing” si caratterizza per una serie di condotte ostili, per lo “straining” è sufficiente una singola azione con effetti duraturi nel tempo, come, ad esempio, nel caso di un demansionamento (Sentenza del 21 Aprile 2005 del Tribunale di Bergamo).

Caratteristiche del mobbing

- Analizzando le numerose definizioni proposte nel tempo, possiamo individuare alcune caratteristiche essenziali delle situazioni di mobbing:
 - l'intenzionalità dell'aggressore nell'esercizio della vessazione;
 - la percezione della vittima di essere oggetto della vessazione;
 - il frequente carattere asimmetrico della relazione di potere che intercorre tra aggressore e vittima;
 - la durata e la frequenza delle azioni vessatorie.

Azioni e strategie vessatorie

- Il mobbing può essere considerato un articolato pattern di comportamenti molesti posti in essere nell'ambiente di lavoro, che causano sofferenza fisica, psicologica e morale nella persona vessata.
- Nella letteratura internazionale sono individuabili molteplici classificazioni delle azioni negative tipiche del processo di mobbing.
- Più che parlare di singoli comportamenti mobbizzanti, sembra più appropriato porre l'attenzione sulle complesse strategie vessatorie messe in atto nel mobbing.

Tipologie di mobbing (1)

- Integrando la classificazione proposta da Baron e Neuman (1996) possono essere individuate alcune dimensioni sulla base delle quali si articolano le varie strategie di mobbing.
 - Sfera della comunicazione verbale e non verbale vs sfera del comportamento fisico.
 - Azioni apertamente manifeste e dirette vs azioni più subdole e indirette.
 - Dimensione attiva dell'agire un comportamento vessatorio vs dimensione passiva del non agire affatto al fine di emarginare/danneggiare.
 - Azioni vessatorie perpetrate attraverso il deterioramento delle relazioni interpersonali vs il deterioramento della qualità e quantità del lavoro svolto.
- Dall'incrocio di queste dimensioni emergono e si articolano diverse tipologie di mobbing.

Tipologie di mobbing (2)

- Vi sono situazioni in cui la vessazione è perpetrata, ad esempio, da un gruppo nei confronti di un singolo, e situazioni in cui è un singolo a vessare una singola persona.
- Un'altra distinzione può essere fatta sulla base del tipo di relazione gerarchica che intercorre fra i soggetti implicati:
 - mobbing dall'alto o verticale discendente;
 - mobbing dal basso o verticale ascendente;
 - mobbing tra pari o orizzontale;
 - bossing (strategia organizzativa);
 - doppio mobbing (reazione della famiglia).

Le cause del mobbing

- Le diverse cause che possono concorrere a determinare l'instaurarsi di questo fenomeno sono riconducibili alle componenti individuali e alle dimensioni organizzative.
- Gli antecedenti del mobbing possono essere identificati nei *tratti di personalità del mobber o della vittima*: secondo alcuni autori il mobber presenta un disturbo narcisistico, secondo altri un disturbo paranoide di personalità, mentre il mobbizzato risulta essere una persona rigida (anche molto coscienziosa), ansiosa e irritabile, con una bassa stima di sé, tendente alla paranoia e alla depressione, o ancora con elevati livelli di sensibilità, sospettosità e rivendicazioni nei confronti degli altri.
- Fra le cause organizzative del mobbing, di gran lunga le più gravi, gli autori individuano un'organizzazione poco chiara o poco strutturata del lavoro e la gestione inefficace dei conflitti di tipo emotivo, cognitivo ed interpersonale all'interno dell'organizzazione. Particolare rilievo ha la mancata prevenzione e l'intervento tempestivo sul disagio organizzativo di cui il mobbing è espressione.

Le conseguenze del mobbing (a)

- Le conseguenze del mobbing consistono in effetti negativi in termini di: salute fisica e psichica della vittime, di gruppo di lavoro, di organizzazione e di società.
- Gli effetti del mobbing sulla salute psicofisica delle vittime consistono in alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo, dell'equilibrio psico-fisiologico e del comportamento, nel disturbo dell'adattamento, nel disturbo post-traumatico da stress e nel disturbo d'ansia generalizzato (vere e proprie malattie psichiatriche, tali da poter configurare in ambito civilistico/risarcitorio un "danno biologico", un "danno morale" e un "danno esistenziale").

Le conseguenze del mobbing (b)

- Secondo alcune ricerche il mobbing incide negativamente anche sulla salute dei colleghi delle vittime, portando - fra l'altro - a fenomeni diffusi di stress.
- Le conseguenze del mobbing a livello di gruppo di lavoro e dell'organizzazione sono rappresentate dal deterioramento del clima e dall'abbassamento degli standard di efficacia ed efficienza legati ad un calo della produttività, all'incremento del tasso di turnover, all'aumento dell'assenteismo e alle richieste di risarcimento da parte delle vittime.
- I costi del mobbing, infine, si ripercuotono anche sull'intera comunità sociale: l'estromissione di una persona dal mondo del lavoro a seguito di mobbing la rende non di rado meno produttiva, incapace di reinsertarsi nel mercato del lavoro o portatrice di una vera e propria penalizzazione nella vita professionale.

La diagnosi (a)

- La maggior parte degli strumenti finalizzati alla rilevazione del mobbing misura le percezioni individuali delle probabili o presunte vittime, con modesta attenzione ai dati che possano fornire un supporto oggettivo alle valutazioni soggettive.
- Una diagnosi di mobbing va, invece, effettuata attraverso una combinazione di metodi che consentano la valutazione individuale della presunta vittima nonché l'analisi, in certa misura oggettiva, del contesto lavorativo entro cui si presume sia stato posto in essere il mobbing.
- In letteratura si distingue tra percezione soggettiva della vittima ed evidenza oggettiva delle molestie. Diversi fattori possono rappresentare possibili fonti di disagio organizzativo e riguardano sia condizioni oggettive (turni, assenteismo, turnover, ...) che soggettive (percezione di eccessivo carico di lavoro, conflitti, ambiguità di ruolo, ...).

La diagnosi (b)

- La tensione e lo stress lavorativo possono essere percepiti dalla persona come sintomi di mobbing se attribuiti ad intenzioni ostili del management: ne consegue l'esigenza di distinguere quello che potrebbe configurarsi come un "conflitto fisiologico" da una forma degenerata di tale conflitto che necessita di essere celermente risolta.
- I contributi di diversi autori (fra gli altri: Einarsen, 2000; Liefhoghe & Mackenzie Davey, 2001; De Carlo, 2004) indicano nella soggettività il principale limite delle ricerche condotte e degli strumenti messi a punto in tema di mobbing e caldeggiano la necessità di valutare fatti oggettivi (Dal Corso, Rolli, Vianello & Lombardo, 2004; Falco, Galliani & Della Bella, 2004) a riscontro delle percezioni di coloro che denunciano di aver subito molestie e vessazioni in ambiente lavorativo.

La diagnosi (c)

- L'identificazione di testimoni dei fatti riportati - e l'approfondimento condotto con loro - è particolarmente rilevante anche nella prospettiva di estendere l'indagine del disagio a livello organizzativo.
- Un solo strumento/procedura, per quanto utile a mettere in luce situazioni di malessere più o meno intenso, da solo non può dare garanzia di una corretta diagnosi, che invece deve prevedere valutazioni a livello individuale, interpersonale, intra ed intergruppo, nonché organizzativo (Miglioni, 2000; Mastronardi, 2001).
- Dalla valutazione degli strumenti maggiormente in uso emerge la necessità di misurare insieme alla percezione soggettiva della vittima anche le effettive azioni mobbizzanti, evidenziando la possibile divergenza tra percezione soggettiva e comportamenti oggettivi.
- Emerge inoltre il bisogno di adottare tecniche di rilevamento in grado di mettere in evidenza la possibile tendenza ad alterare intenzionalmente le proprie risposte.

La prevenzione del mobbing

- Gli interventi operativi che possono essere messi in atto sono classificabili in tre grandi categorie:
 - *interventi di prevenzione*, utili in generale per migliorare la qualità della vita lavorativa e per la prevenzione del mobbing;
 - *interventi specifici* sui comportamenti di mobbing in atto anche attraverso l'istituzione di organismi appositi;
 - *interventi per il recupero* degli effetti negativi di azioni di mobbing già avvenute.

Gli interventi di prevenzione (a)

- ✓ Elaborare e comunicare chiaramente una politica aziendale attiva nei confronti dei comportamenti impropri sul lavoro. È necessario che la volontà dell'organizzazione di non tollerare comportamenti di intimidazione, aggressione, vessazione sia affermata in modo ufficiale e non ambiguo. Va tolta qualsiasi legittimazione a chi pensa di poter contare sulla complicità silenziosa dei capi o dei colleghi.
- ✓ Promuovere programmi di training rivolti al management. Si sottolinea l'importanza di promuovere presso il management – attraverso una formazione mirata che coinvolga in primo luogo il vertice organizzativo e poi si estenda ai livelli intermedi – l'adozione di adeguati stili di leadership e di corrette modalità di gestione delle risorse umane (ad esempio attraverso idonee modalità di ricompensa economica/sociale) e di adeguate competenze nel riconoscimento e nella gestione dei conflitti.

Gli interventi di prevenzione (b)

- ✓ Offerta professionale di ascolto e di consulenza per quanto riguarda i possibili disagi percepiti nel proprio contesto lavorativo.
- ✓ Investire in formazione sui superiori e sui dipendenti per quanto riguarda le dinamiche tipiche del mobbing, i comportamenti impropri sul lavoro, le modalità di prevenzione e gestione del conflitto. L'attività di formazione ha due effetti: uno diretto, legato ai contenuti, perché aiuta a riconoscere i fattori di rischio e i primi segnali di difficoltà delle persone coinvolte; uno indiretto, di rafforzamento dei processi generali di buona gestione delle risorse umane, dato che pone in evidenza l'interesse dell'organizzazione per alcuni obiettivi di grande rilievo sociale.

Nota Bibliografia

- Falco, A., Galliani, E. M., & Della Bella, I. (2004). Un questionario sul disagio organizzativo: i risultati di una prima somministrazione. Atti del Convegno Nazionale "Il Mobbing: la prevenzione del disagio in ambito lavorativo e la promozione del benessere". Villasimius, 19-21 settembre 2004.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Liefoghe, A. P. D., & Mackenzie Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: the role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- Mastronardi, V. (2001). Mobbing e diagnostica differenziale. Atti del Congresso Nazionale della Società Italiana di Medicina Legale, Brescia, 2001.
- Miglionico, A. (2000). *Manuale di comunicazione e counselling*. Torino: Centro Scientifico Editore.