

**DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA**  
UFFICIO PER L'INNOVAZIONE  
DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

PRESIDENZA  
DEL CONSIGLIO  
DEI MINISTRI



**A CURA DI FRANCESCO AVALLONE E MAURO BONARETTI**

# **Benessere Organizzativo**

Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE**  
I MANUALI

Si ringrazia lo staff centrale dei “Laboratori d’innovazione” costituito da Paolo Testa, coordinatore del progetto, Donatella Mescia, Pietro Leone, Bruna Pelizzoni, Laura Petrucci.

---

© 2003 - Rubbettino Editore Srl  
88049 Soveria Mannelli - Viale Rosario Rubbettino, 10  
Tel. 0968.662034 - [www.rubbettino.it](http://www.rubbettino.it)

Impaginazione e dtp Pierrestampa • Roma

# Indice

<b>Presentazione</b> di Pia Marconi	7
<b>Introduzione</b>	9
<b>1. Scenari del cambiamento e nuove esigenze nelle politiche di sviluppo del personale</b>	15
1.1 Complessità sociale e azione amministrativa	15
1.2 Le sfide per il lavoro pubblico	16
1.3 La valorizzazione della soggettività per lo sviluppo del lavoro pubblico	19
1.4 Il ruolo dei dirigenti nella costruzione di senso del lavoro	21
<b>2. Il benessere organizzativo: il percorso storico e i paradigmi di studio</b>	24
2.1 Quadro storico degli studi sul benessere organizzativo	25
2.2 Modelli e paradigmi di studio del benessere organizzativo	29
<b>3. Una proposta operativa per le amministrazioni</b>	39
3.1 Fondamenti della proposta	39
3.2 Le dimensioni del benessere organizzativo	42
3.3 Gli indicatori di “benessere”	44
3.4 Gli indicatori di “malessere”	45
3.5 Un protocollo guida per la ricerca e l’intervento sul benessere organizzativo	47
3.6 Per una cultura della salute e del benessere organizzativo	52

<b>4. La sperimentazione nelle amministrazioni</b>	53
4.1 L'identificazione dei ruoli e la definizione degli obiettivi	53
4.2 La messa a punto definitiva dello strumento	57
4.3 L'identificazione del campione e la raccolta dei dati	59
4.4 Chi sono i partecipanti della ricerca-intervento sul benessere organizzativo	63
4.5 La presentazione dei risultati: guida alla lettura dei dati	66
4.6 Il caso di due amministrazioni	67
4.7 Primi dati sul campione globale	82
4.8 Differenze tra categorie contrattuali e profili professionali	87
4.9 Prime considerazioni conclusive	97
<b>5. Dalla sperimentazione all'intervento: nuove riflessioni per le politiche di sviluppo del personale</b>	100
5.1 Focalizzare le aree critiche	100
5.2 Logiche di azione per il miglioramento	104
5.3 Le contraddizioni nel processo di cambiamento	110
<b>Appendice</b>	113

# Presentazione

Fra le priorità che il Programma Cantieri si è posto per la realizzazione delle politiche di sostegno al cambiamento e all'innovazione nelle amministrazioni pubbliche, vi è quella di creare specifiche condizioni che possano incidere sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, sulla cultura organizzativa.

Le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, un clima che stimoli la creatività e l'apprendimento, la piacevolezza oltre che la sicurezza degli ambienti di lavoro, sono determinanti per lo sviluppo e l'efficienza delle amministrazioni. Permettere agli operatori di lavorare in un'organizzazione che favorisce gli scambi, la trasparenza e la visibilità del lavoro, dove c'è attenzione agli spazi architettonici, in cui c'è un clima creativo e professionale sono condizioni che favoriscono il miglioramento delle prestazioni e di conseguenza dei servizi offerti.

Il Laboratorio di Cantieri "Benessere Organizzativo", ha sviluppato, grazie a un gruppo di lavoro coordinato dalla Facoltà di Psicologia 2 dell'Università degli studi di Roma "La Sapienza" e formato da esperti e rappresentanti di amministrazioni pubbliche e private, il tema della salute organizzativa. Principale risultato del lavoro è stato lo sviluppo di una metodologia d'analisi del benessere e della qualità della vita e degli

ambienti di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, che è stata poi sperimentata in undici amministrazioni: otto Comuni, due Ministeri e l'Inpdap.

Questo manuale descrive l'esperienza realizzata dal Laboratorio, riporta i dati dell'indagine, fornisce alcune linee guida per affrontare le criticità emerse, indica il percorso da seguire a tutte le amministrazioni che vorranno avviare un'indagine, sul modello di quella descritta.

Attraverso il Laboratorio "Benessere Organizzativo", Cantieri ha cercato di verificare, mediante l'indagine, l'esistenza e l'impatto di alcune situazioni vissute negli ambienti di lavoro, generalmente percepite, spesso sofferte dalle persone, ma raramente documentate.

Si è fatto riferimento a particolari dimensioni del lavoro, tra cui la valorizzazione dei dipendenti, i rapporti interpersonali, l'ambiente fisico, la circolazione delle informazioni, l'organizzazione delle attività lavorative, l'equità del trattamento retributivo, e si è voluto conoscere quanto esse incidano sul benessere delle persone.

Promuovere un'indagine sul benessere organizzativo ha altresì significato porre l'attenzione su un aspetto importante del processo di innovazione delle amministrazioni pubbliche, che il Dipartimento della

Funzione Pubblica da anni sostiene: la capacità delle amministrazioni pubbliche di attivarsi non soltanto per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, ma anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento delle prestazioni.

**Pia Marconi**

Direttore Generale dell'Ufficio  
per l'Innovazione  
nelle Pubbliche Amministrazioni

# Introduzione

Il nostro Paese ha sempre più bisogno di amministrazioni pubbliche che, in un quadro di maggiore autonomia, siano in grado di adottare strategie e strumenti per il governo del cambiamento, rispondendo in modo puntuale o addirittura anticipando i bisogni dei cittadini e utilizzando al meglio le risorse disponibili. Il Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica suggerisce alle amministrazioni dei percorsi di cambiamento su cui riflettere, individuando le priorità rispetto alle quali intervenire tenendo conto della propria missione e delle proprie esigenze, con l'obiettivo di raggiungere risultati che siano visibili e duraturi, invertendo la tendenza diffusa a considerare la pubblica amministrazione un peso per la collettività.

Attraverso il progetto "Laboratori d'innovazione", Cantieri si è posto l'obiettivo dello sviluppo delle conoscenze necessarie per migliorare la comprensione dei fenomeni di cambiamento e sperimentare nuovi strumenti di azione che aiutino le amministrazioni a ottimizzare le *performance* e la qualità dei servizi. In particolare, il progetto "Laboratori" si è qualificato per il presidio dei temi maggiormente innovativi, la cosiddetta "punta dell'innovazione", che in questo momento viene esplorata esclusivamente da un ristretto gruppo di pionieri e, nel contempo, si prevede che abbia un notevole impatto nell'immediato futuro per l'intero panorama delle amministrazioni pubbliche.

Proprio per rispondere a quest'esigenza di continuo aggiornamento, all'avvio del progetto (settembre 2002) sono stati individuati

esclusivamente i temi relativi ai primi quattro laboratori che arrivano oggi (maggio 2003) al compimento della prima parte del percorso; mentre sono stati previsti due momenti successivi per l'individuazione dei temi che saranno oggetto dei futuri laboratori (maggio 2003 e settembre 2003).

I temi dei "Laboratori" sono ripresi dalle priorità indicate dal volume "Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche" e si concentrano, in particolar modo, sull'analisi, attuazione e valutazione delle politiche pubbliche, sulle prospettive e gli strumenti del management, sul clima e la cultura organizzativa, sullo sviluppo dei sistemi di comunicazione e di relazione con i partner e i portatori di interessi.

Per la scelta degli argomenti, inoltre, sono stati ascoltati a vari livelli i partner di Cantieri e le amministrazioni che tradizionalmente si sono distinte per la maggiore attenzione dedicata all'innovazione, in modo da avere una preventiva conferma dell'interesse e garanzia di approntare strumenti che venissero poi utilizzati su larga scala.

L'idea del progetto nasce anche dalla constatazione di una diffusa debolezza (salvo rari casi) nel rapporto tra i soggetti che realizzano attività di ricerca e i soggetti che nella propria realtà operativa dovrebbero utilizzarne i risultati. Con i "Laboratori" si è voluto costruire uno strumento di relazione stabile tra il mondo dell'accademia e quello delle amministrazioni che, attraverso un percorso pianificato e condiviso, portasse alla produzione di saperi fondati, non

soltanto sull'approfondimento teorico, ma anche sulla sperimentazione sul campo.

Operativamente ciascun "Laboratorio" è costituito da un gruppo di lavoro misto composto da esperti, accademici, consulenti, amministratori, dirigenti e funzionari pubblici con esperienze disciplinari specifiche, coordinato e supportato logisticamente da una struttura centrale di staff messa a disposizione da Cantieri.

Come anticipato, i gruppi di lavoro hanno avuto il compito di analizzare tematiche innovative agendo come "gruppi di pensiero" disciplinari attraverso attività di *benchmarking*, studi di caso, seminari di discussione, elaborazione di documenti e di sperimentare sul campo soluzioni di miglioramento, con l'obiettivo immediato di realizzare delle vere e proprie guide operative da diffondere poi tra tutte le amministrazioni. Allo stesso tempo, si è voluto contribuire a fondare, intorno a questi gruppi di lavoro, i primi nuclei di possibili comunità professionali, che possano diventare esse stesse veicolo di diffusione dei saperi e future reti di auto-aiuto.

Percorrere sentieri innovativi, sia rispetto al metodo sia rispetto ai temi trattati, ha consentito di portare un notevole valore aggiunto alla qualità e trasferibilità dei risultati raggiunti; ma nel contempo ha comportato necessariamente l'assunzione di rischi, la possibilità di compiere errori.

Essere riusciti a mettere intorno ad un tavolo alcuni tra i maggiori esperti del tema, provenienti da esperienze diverse (Università, impresa e consulenza), con un bagaglio di conoscenze e competenze di altissimo livello è sicuramente uno dei punti di forza di questa esperienza. Inoltre, ciascun laboratorio ha lavorato seguendo un piano di lavoro dettagliato, che ha permesso di focalizzare l'attenzione di tutto il gruppo di lavoro sui singoli aspetti critici legati ai temi affrontati, impegnando i partecipanti a cercare insieme le possibili soluzioni con l'unico obiettivo di collaborare ad un progetto comune, cercando di utilizzare lo stesso linguaggio.

Come detto, ciascun laboratorio ha operato per proporre strumenti e linee guida

d'intervento, che fin dalle prime elaborazioni hanno trovato ampio interesse da parte delle amministrazioni. Attraverso il sito [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it) e gli altri canali di informazione di Cantieri, numerose amministrazioni hanno manifestato la volontà di partecipare in modo attivo alle sperimentazioni. Se da un lato, questo interesse è un sintomo del successo dell'iniziativa, dall'altro ne ha segnato anche il limite: per come erano stati progettati in origine i laboratori, questi hanno potuto accogliere un numero ristretto di amministrazioni, rinunciando a contributi che avrebbero potuto dare maggiore consistenza alla fase sperimentale.

Oltre alla partecipazione "allargata" alle sperimentazioni, un'altra variabile di cui tener conto nella realizzazione dei prossimi laboratori è la visibilità che è necessario dare alle attività del laboratorio nel loro svolgersi. Infatti, una corretta comunicazione attraverso tutti i canali disponibili e la partecipazione attiva delle amministrazioni interessate (ad esempio attraverso forum virtuali) consentono di evitare il rischio di costituire dei gruppi di lavoro "elitari", che vengano percepiti come isolati dalla realtà operativa che le amministrazioni vivono quotidianamente.

Il Laboratorio "Benessere Organizzativo" è nato con l'obiettivo di intraprendere un percorso di analisi su questo tema nell'ambito delle amministrazioni pubbliche, e di sperimentare una metodologia di indagine che consenta di valutarne alcune dimensioni critiche.

La prima tappa di tale percorso è stata la costituzione del gruppo di lavoro che ha tenuto conto di esperienze pregresse delle amministrazioni (progetti di analisi del clima aziendale, studi antropologici sui dipendenti) e delle competenze del sistema universitario e della consulenza. Il gruppo così reclutato è composto da:

Francesco Avallone

*Presidente Psicologia 2 La Sapienza*

Alessia Paplomatas

*Psicologia 2 La Sapienza*

Stefano Scarcella

*Dirigente Ministero degli interni*



Ciro Silvestro  
*Dirigente Ministero degli interni*  
 Carla Porta  
*Dirigente Ministero dell'economia e delle finanze*  
 Michele Bertola  
*Direttore Generale Comune di Cesena*  
 Cosimo Quaratino  
*Dirigente Generale Direzione organizzazione e formazione Inpdap*  
 Renato Votta  
*Responsabile Ufficio sviluppo organizzativo Inpdap*  
 Enrico Brunori  
*Ufficio sviluppo organizzativo Inpdap*  
 Gilberto Dondè  
*Great place to work srl*  
 Silvia Manganelli  
*Etnolab srl*  
 Bruna Pelizzoni  
*Cantieri - Dipartimento Funzione Pubblica*  
 Donatella Mescia  
*Cantieri - Dipartimento Funzione Pubblica*  
 Successivamente è stato definito il concetto di "salute" delle persone nei luoghi di

lavoro nella Pubblica Amministrazione, non soltanto nell'ottica individuale, ma riferito all'intero sistema organizzativo.

Il laboratorio ha scelto di ampliare i confini del campo d'indagine, generalmente riferito all'analisi del "clima organizzativo", promuovendo una più ampia esplorazione delle altre dimensioni della salute organizzativa, tra cui l'ambiente fisico e l'organizzazione del lavoro e gli effetti da essi prodotti sulle persone.

Il gruppo, partendo dal lavoro della Facoltà di Psicologia 2 dell'Università "La Sapienza" di Roma, ha definito la metodologia di conduzione dell'indagine, ha messo a punto un questionario e ha predisposto i tempi e l'organizzazione della somministrazione dello stesso.

L'indagine ha coinvolto venti unità organizzative di undici amministrazioni pubbliche ed è stata realizzata da referenti interni affiancati dallo staff centrale del laboratorio. La somministrazione dei questionari e la raccolta dei dati ha comportato un notevole sforzo organizzativo da parte delle singole amministrazioni ed è stato possibile grazie all'impegno delle persone che hanno supportato l'iniziativa.

Amministrazione	Dirigente responsabile	Referenti operativi
<b>Comune di Borgo San Lorenzo (FI)</b>	Stefano Gennai	
<b>Comune di Caserta</b>		Fernando Tornosciolo
<b>Comune di Cesena</b>	Michele Bertola	Silvia Degli Angeli
<b>Comune di Como</b>		Michele Petrelli Donatella Silvia
<b>Comune di Cosenza</b>	Antonella Molezzi	
<b>Comune di Milazzo (CT)</b>	Felice Oteri	
<b>Comune di Pesaro</b>		Elisabetta Rinaldi Claudio Pascucci
<b>Comune di Tortona (AL)</b>	Gianni Moggi	Patrizia Ferrari
<b>Ministero dell'Economia e delle Finanze</b>	Carla Porta	Maria Teresa Giuseppini Maria Grazia Coli
<b>Ministero dell'Interno</b>	Stefano Scarcella	
<b>Inpdap</b>	Renato Votta	Enrico Brunori Marco De Gregorio

I Comuni sono stati individuati in collaborazione con l'Associazione dei Direttori Generali delle Città Medie; mentre le amministrazioni centrali hanno coinvolto alcuni dipartimenti e alcune sedi periferiche. Complessivamente il questionario è stato somministrato a circa 3.200 lavoratori di tutti i livelli e professionalità.

Per garantire l'uniformità dei dati raccolti e la corretta analisi degli stessi, la successiva fase di elaborazione è stata concentrata presso la Facoltà di Psicologia 2, che ha prodotto una serie di report parziali per ciascuna amministrazione partecipante.

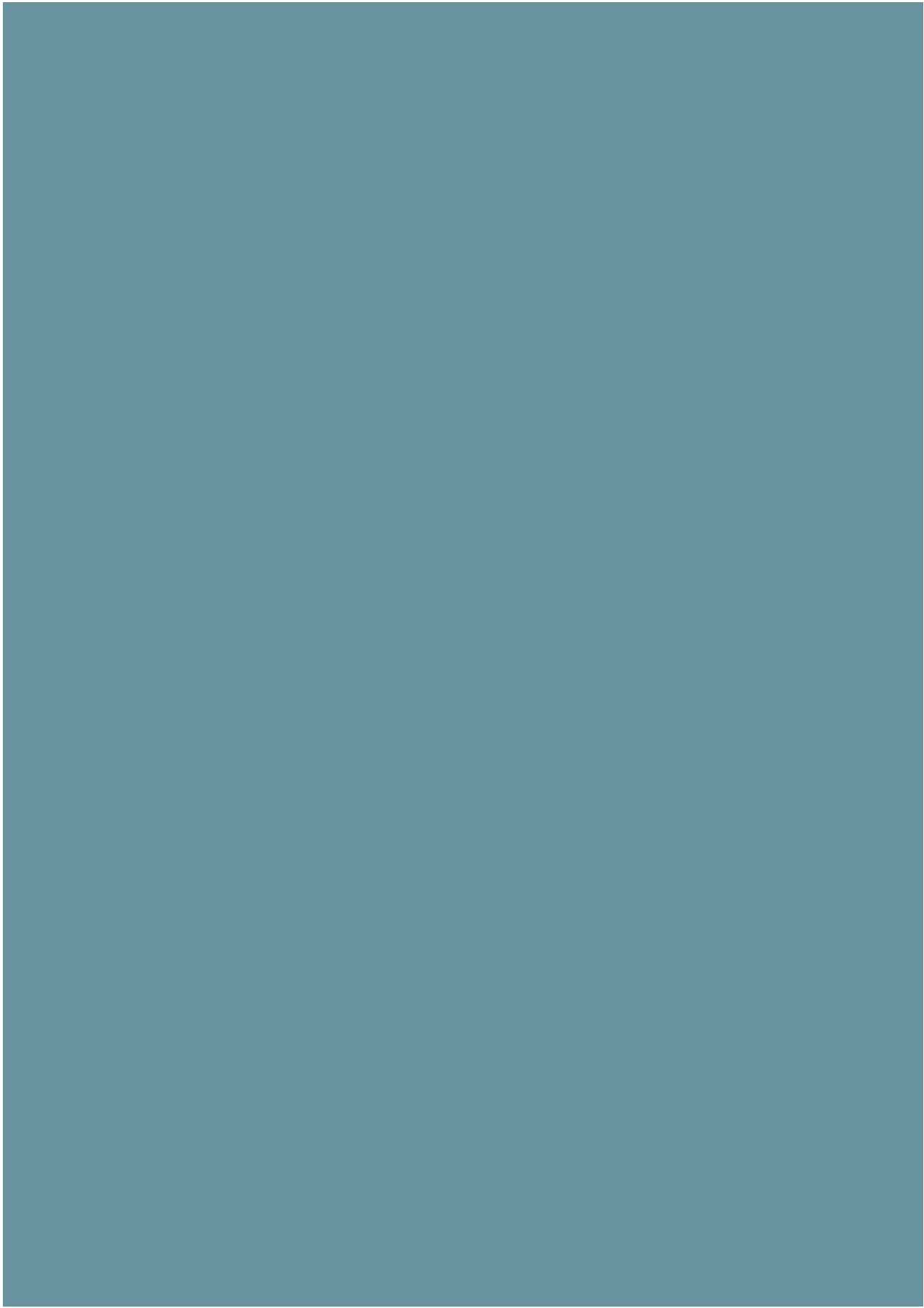
L'ultima fase ha portato alla redazione del presente manuale, che ha lo scopo di diffondere l'esperienza del laboratorio e fornire, alle amministrazioni interessate, alcune linee guida per avviare un processo di analisi sullo stato di "salute" della propria organizzazione.

Il "Laboratorio Benessere Organizzativo", con l'esperienza fin qui portata avanti, ha inteso aprire la strada a nuove modalità di ascolto delle persone nei contesti di lavoro. Ha dimostrato la necessità di rilevare, con metodologie e strumenti appropriati, situazioni e fenomeni vissuti dalle persone nel proprio contesto di lavoro, ma raramente resi

espliciti e analizzati in modo sistematico. Ha valorizzato la collaborazione tra le amministrazioni pubbliche e gli psicologi del lavoro, contribuendo, in parte, ad esorcizzare i timori delle persone "a guardarsi dentro e intorno", a denunciare il proprio malessere, a chiedere condizioni migliori per il proprio lavoro.

Il "Laboratorio" proseguirà il percorso intrapreso con l'obiettivo di diffondere tra le amministrazioni una "cultura del benessere" e un orientamento delle politiche del personale che ponga attenzione e cura alla "salute" delle persone e al suo periodico monitoraggio e valuti quanto questo sia importante per il buon funzionamento dell'organizzazione.

Un altro obiettivo delle future attività del laboratorio sarà quello di indicare alle amministrazioni le strategie per tradurre in azioni concrete le soluzioni che scaturiranno dalle indagini. Non basta, infatti, proporre metodologie e strumenti utili per verificare lo stato del "benessere organizzativo" nelle amministrazioni pubbliche; è necessario che questi siano finalizzati all'attivazione di strategie e interventi per realizzarlo laddove non sia presente.





# 1. Scenari del cambiamento e nuove esigenze nelle politiche di sviluppo del personale

## 1.1 Complessità sociale e azione amministrativa

Le amministrazioni pubbliche italiane stanno affrontando scenari complessi di cambiamento sotto molti punti di vista.

Un primo aspetto riguarda il quadro istituzionale. La tendenza negli ultimi anni è stata quella di aumentare le funzioni delle autonomie, prima attraverso il decentramento amministrativo fino ad arrivare alla riforma del Titolo V della Costituzione. Questo ha comportato e comporterà nel futuro un riassetto non solo istituzionale e delle attribuzioni ma anche dell'organizzazione del lavoro, delle competenze richieste agli operatori, del carico di attese avanzate dai cittadini e dalle imprese.

Un secondo elemento importante riguarda le tendenze sul piano del *policy making*. Non è certo questa la sede per affrontare il tema in modo approfondito, ma è importante sottolineare alcuni aspetti che incidono sulle politiche pubbliche e sul ruolo degli attori chiamati ad attuarle.

Nuovi fenomeni sociali stanno evidenziando problemi di natura collettiva a cui le amministrazioni sono chiamate a rispondere attraverso politiche prima non necessarie e servizi nuovi, con un livello estremamente elevato della personalizzazione e della qualità richiesta<sup>1</sup>. Si pensi, ad esempio, alle esigenze legate ai fenomeni dell'immigrazione o della competitività territoriale connesse ai processi di globalizzazione: il tipo di impatto, ad esempio, sulle politiche abitative, dei trasporti, dell'educazione, della sicurezza sociale. Si pensi a come queste politiche siano state tradizionalmente lette in modo separato e a come vengano riconfigurate in modo sistemico da nuovi fenomeni sociali<sup>2</sup>.

Sempre in questo ambito è in corso un processo di differenziazione del sistema degli attori. All'elaborazione e all'attuazione delle politiche partecipano un numero via via crescente di soggetti pubblici e privati che svolgono funzioni di interesse generale (si pensi ad esempio alle politiche del lavoro). Il ruolo a cui sono chiamate le amministrazioni è sempre più quello di partecipare a politiche integrate che richiedono sforzi di cooperazione inter-istituzionale tra gli attori e

1. Per approfondire questi aspetti: Bauman Z. "La società dell'incertezza", il Mulino, Bologna, 1999; Beck U. "Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria", Carocci, Roma, 1999; Sennet R. "L'uomo flessibile", Feltrinelli, Milano, 1999.

2. Catanzaro R., Piselli F., Ramella F., Trigilia C. "Comuni nuovi", il Mulino, Bologna, 2002.

nuovi modelli di relazione (*governance*)<sup>3</sup>. I processi decisionali diventano più complessi e la stessa identificazione degli *stakeholders* risulta più articolata e di difficile definizione a priori: la molecolarizzazione dei rapporti economici e sociali ha indebolito anche le tradizionali capacità di rappresentanza degli interessi. In questo quadro più sfumato, i media giocano un ruolo sconosciuto fino a pochi anni fa e sono capaci di influenzare le decisioni e le scelte in modo consistente, accogliendo istanze, facendosi portatori di proposte, proteste, interessi. Questa progressiva fluidità di rapporti e di regole rende il quadro dell'azione amministrativa più articolato e complesso<sup>4</sup>.

Inoltre occorre sottolineare la progressiva tendenza, collegata a quella precedente, alla riduzione della presenza diretta delle amministrazioni nella gestione dei servizi. Questo fenomeno è dovuto a tre precise questioni: a scelte di natura politica sul ruolo sociale dell'amministrazione (sussidiarietà orizzontale), a scelte di natura strategica di fronteggiare una fase di forte instabilità dei problemi con strumenti organizzativi di attuazione delle politiche pubbliche flessibili e a bassi costi di riconversione, a valutazioni di carattere gestionale sul grado di integrazione verticale dei processi di produzione (*make/buy*).

Una terza ed ultima questione congiunturale riguarda il ruolo giocato dalle tecnologie. L'ondata di innovazione degli anni ottanta, che aveva portato con sé la ristrutturazione di numerosi processi industriali, non aveva sfiorato le amministrazioni. Questa infatti era particolarmente finalizzata a sostituire il lavoro operaio, poco presente nel settore pubblico. La nuova stagione di sviluppo della tecnologia dell'informazione e della comunicazione (ICT) sta invece creando impatti consistenti anche nelle amministrazioni: il trattamento di informazioni è uno dei processi caratteristici delle amministrazioni e riguarda tipicamente il lavoro impiegatizio (*e-government*).

## 1.2 Le sfide per il lavoro pubblico

Si va progressivamente modificando così la configurazione del lavoro: si riduce il lavoro operativo (anche di tipo amministrativo) e gli organici. Si accorpano le strutture concentrandosi nei compiti di *core-business*. Si sviluppano nuove professionalità in coerenza ai nuovi bisogni (es. il mediatore culturale, esperti di tecnologie dell'informazione, ecc.) e si modifica il sistema delle competenze richieste (es. la capacità di sviluppare reti di relazioni o di condividere conoscenze, di pensare in logica sistemica) per poter rendere sostenibili nuove politiche (es. in che misura hanno contribuito a realizzare i piani strategici, che si stanno sviluppando in tante città, coloro che poi dovranno gestire operativamente la loro attuazione?)<sup>5</sup>.

E' necessario che le persone che operano nei servizi pubblici siano competenti, motivate e abbiano consapevolezza della centralità del loro ruolo. Occorre che recuperino la rilevanza della loro missione, ne colgano i valori e ricostruiscano il senso profondo del proprio lavoro.

3. OECD "Public sector modernization: a new agenda" 26<sup>th</sup> Session of the Public Management Committee, Paris, 30-31 October 2002.

4. De Rita G., "Il regno inerme. Società e crisi delle istituzioni", Einaudi, Torino, 2002.

5. Istituto Tagliacarne, "Rapporto PA duemila. I nuovi profili professionali per le pubbliche amministrazioni", 2000.

Il lavoro rappresenta la risorsa fondamentale per le organizzazioni che producono i servizi pubblici. Molto spesso questi servizi non sono realizzati grazie a impianti o con materiali particolarmente costosi: la componente intangibile è frequentemente dominante nelle attività e il fattore lavoro diviene la variabile decisiva. Ma ancora di più i nuovi scenari disegnano una domanda di lavoro ad alta qualificazione professionale (*knowledge intensive*).

Altri settori produttivi affrontano la complessità di questa condizione organizzativa per la prima volta e stanno cercando di rendere più coerenti le logiche di organizzazione del lavoro. La realtà del postfordismo con cui i settori manifatturieri, da una decina d'anni, hanno iniziato a fare i conti ha messo in luce una nuova e diffusa centralità delle risorse umane come fattore distintivo di competizione. Gli sviluppi di questa consapevolezza si sono tradotti in idee e tendenze che assumono nomi e formule differenti (economia della conoscenza, sviluppo delle competenze, apprendimento organizzativo, mercato della conoscenza, ecc.) ma che trovano il comune denominatore nel proporre con evidenza la centralità e la valorizzazione delle persone, come fattore fondamentale per la competizione e i modelli partecipativi come strategia per affrontare le relazioni tra capitale e lavoro<sup>6</sup>.

Da sempre le persone sono al centro dei servizi pubblici e da sempre la qualità dei risultati dipende in larga misura dalle qualità professionali e personali degli infermieri, degli architetti, dei ricercatori, del personale degli sportelli che spesso sofferiscono, con il loro impegno e il loro lavoro qualificato, anche a carenze strutturali e a difficoltà operative. Da sempre nel settore pubblico è presente questa realtà, anche se non sempre ne sono state tratte le conseguenze sotto il profilo degli investimenti, della valorizzazione, dello sviluppo.

Oggi le amministrazioni pubbliche sono poste di fronte a tre grandi sfide<sup>7</sup>:

1. La prima sfida è quella di **rendere attrattive** le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori. Se la qualità del personale rappresenta la variabile fondamentale per determinare gli effetti delle politiche pubbliche, allora le amministrazioni devono recuperare una capacità competitiva sul mercato del lavoro per attrarre i giovani migliori. Si tratta di valorizzare il rapporto con le università, di migliorare le logiche di reclutamento e selezione, di favorire più adeguate condizioni di lavoro, di mostrare all'opinione pubblica la rilevanza, la varietà e le opportunità che le amministrazioni pubbliche possono offrire.
2. La seconda sfida riguarda la capacità delle amministrazioni di sviluppare un maggiore **senso di appartenenza** e motivazione tra le persone che operano nei servizi pubblici. Troppo spesso è possibile osservare personale demotivato che lamenta di non essere stato coinvolto nei profondi processi di riforma che magari ha conosciuto solamente dalla lettura dei quotidiani, ma che nella sostanza ha solamente subito. E' necessario avviare percorsi di ascolto e coinvolgimento dei lavoratori, valorizzare le esperienze ricono-

6. Davenport Th., Prusak L. "Il sapere al lavoro" Etas, Milano, 2000.

7. OECD, "Public service as an employer of choice" Policy Brief, 2002.

scendo ai migliori una differenziazione di condizioni e una visibilità esterna dei risultati ottenuti, investire sull'immagine dei funzionari e del lavoro pubblico.

3. La terza sfida a cui sono poste di fronte le amministrazioni pubbliche è quella dell'**adeguamento delle capacità** e delle competenze degli operatori. I lavori nelle amministrazioni pubbliche richiedono spesso saperi e capacità professionali di alto profilo e per questo una grande parte del personale è laureato o diplomato. Non è però sufficiente. Gli scenari che le amministrazioni si trovano a dover affrontare richiedono di investire nella formazione del personale e in percorsi di apprendimento capaci di sviluppare nuove competenze, capaci di andare oltre ai tradizionali saperi e conoscenze, per entrare anche nello sviluppo delle qualità personali. Sempre più ad esempio un dirigente pubblico di alto profilo deve sapere governare sistemi complessi di relazioni o contribuire attraverso una visione sistemica ad elaborare politiche pubbliche efficaci.

Queste tre sfide alle quali le amministrazioni sono chiamate a rispondere richiedono politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane articolate e complesse. In questi anni l'attenzione si è concentrata sull'adeguamento di alcuni meccanismi normativi e contrattuali per rendere più dinamici e competitivi il rapporto di lavoro, le modalità di accesso all'amministrazione, i percorsi di carriera e le retribuzioni. I risultati sono stati a luci ed ombre.

Le opportunità offerte dalle norme di flessibilità del lavoro sono state colte solamente in parte: più che ad una vera strategia di impiego degli strumenti, si è assistito ad una certa casualità dove l'attenzione si è particolarmente rivolta alla percorribilità giuridica di alcuni istituti normativi piuttosto che a valutare quali erano le ottimali condizioni di *trade-off* tra flessibilità, discrezionalità e precarizzazione. Da un lato, infatti, i nuovi istituti hanno permesso di rinnovare gli organici, di introdurre nuove competenze, tradizionalmente assenti nel mercato del lavoro pubblico, di aumentare i margini di discrezionalità nella gestione del personale. Dall'altro, però, l'approccio ha più riguardato il "cosa si può fare" piuttosto che il "cosa conviene fare" con il rischio di non sviluppare competenze o sviluppare competenze precarie non capitalizzabili in futuro, di stabilire condizioni critiche nella gestione di una pluralità di rapporti scarsamente trasparenti in termini di equità e di difficile governo complessivo<sup>8</sup>.

Il nuovo sistema di inquadramento professionale ha permesso di muovere posizioni di lavoro bloccate nello sviluppo da anni, di rispondere a tensioni retributive e di migliorare in parte la flessibilità dei ruoli organizzativi. D'altra parte ha anche reintrodotti meccanismi di avanzamento basati sull'anzianità, ha prodotto uno spostamento di risorse salariali da voci variabili a voci fisse e ricorrenti, ha messo in luce le carenze gestionali nelle logiche di definizione dei profili e delle famiglie professionali, di programmazione e sviluppo del personale, di coerenza tra percorsi di valutazione e formazione<sup>9</sup>.

8. "Lavoro flessibile e pubblica amministrazione" Ricerca Ires 2001 (Web Paper).

9. Bordogna L., "Contrattazione integrativa e gestione del personale nelle pubbliche amministrazioni", F. Angeli, Milano, 2002.



Ma le norme, per quanto possano avere aperto nuove opportunità, richiedono culture, strategie e logiche d'azione per individuare gli obiettivi e i contenuti di cui si vogliono riempire gli spazi che si aprono.

### **1.3 La valorizzazione della soggettività per lo sviluppo del lavoro pubblico**

L'attenzione in questi anni si è sostanzialmente concentrata su poche politiche di direzione del personale: le politiche retributive, le carriere, le relazioni sindacali.

In sostanza l'attenzione si è rivolta al passaggio dall'amministrazione del personale alla gestione del personale, come se si trattasse di introdurre strumenti coerenti per il passaggio da "Stato liberale" che opera per regole a "Stato sociale" produttore di beni e servizi.

Ma questo passaggio è già in ritardo: nel frattempo sono sorte nuove esigenze; lo stato sociale è entrato in crisi; la stessa strategia di solo recupero di efficienza è stata messa in crisi e si affacciano nuove domande di protagonismo nello spazio di azione collettivo.

Occorre andare oltre: migliorare la qualità del lavoro, fornire nuove opportunità di sviluppo professionale, investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi.

Più in generale non è più solamente un problema di tecniche e strumenti di gestione: è un problema di clima, di assunzioni di rischio e di investimenti emotivi, di valori da trasmettere e di codici morali da rispettare, di scelte molteplici e possibili da valutare, rendere sostenibili e perseguire<sup>10</sup>.

Anche tenendo conto dell'attuazione degli scenari di cambiamento in corso, limitare l'attenzione del dibattito sul lavoro pubblico alle sole logiche di carriera e ai meccanismi di ricompensa, sembra denotare una miopia culturale e l'assenza di valori più impegnativi.

L'organizzazione dell'azienda privata, da cui spesso tentiamo di copiare i meccanismi operativi invece di ispirarci tenendo conto del contesto e delle diverse finalità dell'attività pubblica, sta negli ultimi anni scoprendo la dimensione soggettiva, il coinvolgimento e l'intelligenza emotiva e, paradossalmente, nella pubblica amministrazione rischiamo di ripetere gli errori fatti nelle aziende private concentrandoci solamente sugli aspetti meccanici e ingegneristici della nostra attività.

A volte arrivare per "secondi" permette di fare tesoro dei risultati di chi ha già attraversato le nostre fasi.

Questo è uno degli elementi su cui dovremmo riflettere e su cui basare anche una proficua riflessione comune tra manager "privati" e manager "pubblici".

L'introduzione degli elementi di produttività e meritocrazia, laddove sono stati realizzati, hanno spesso impattato su una realtà che non solo era "culturalmente" impreparata ma anche "emotivamente"

10. Celli PL. "L'illusione manageriale", Laterza, Bari, 1997.

impreparata. In quante situazioni l'introduzione di sistemi valutativi tecnicamente molto raffinati e presentati con grande enfasi non hanno portato i risultati sperati. Anzi in qualche caso sono stati "bruciati" ed hanno lasciato sul campo un "deserto" che richiederà grande cura e "affetto" per tornare a dare frutti significativi.

In altri casi nella ricerca del metodo migliore e più oggettivo possibile per gestire l'incentivazione economica sono stati creati strumenti di misurazione, possibilità di documentare le azioni, sistemi di garanzia di "ricorso", contratti integrativi di una tale complessità che, calati in contesti altamente burocratizzati, invece di aiutare ad affrontare i fisiologici conflitti di qualunque organizzazione complessa hanno cristallizzato e inacidito i rapporti esistenti non esplicitandone la vera natura (spesso di tipo emotivo e relazionale) ma ammantandoli di concetti freddi e moderni come "produttività" e "oggettività".

Se pensiamo all'intervento formativo rischiamo di trovare le stesse contraddizioni: tuttora la stragrande maggioranza delle iniziative formative rivolte ai dipendenti pubblici si situa nella area del "sapere" (quasi sempre in termini di aggiornamento normativo), qualche iniziativa va nella direzione del "saper fare" (in qualche corso dopo la relazione accademica segue l'esercitazione), ma rarissimamente si è investito nella direzione del "saper essere".

Chi di noi ha provato ad avviare esperienze di tipo "formativo" che hanno concentrato l'attenzione sulle relazioni esistenti, sulle immagini e sulle aspettative di miglioramento emotivo dell'ambiente di lavoro sa che all'inizio si sono registrati sguardi ironici e forte scetticismo. Eppure ci sono strumenti utilizzabili e praticabili che, superato l'impatto, danno risultati significativi. Laboratori autogestiti o cogestiti dai dipendenti centrati sulla qualità delle relazioni o sulla partecipazione alle decisioni; la possibilità di poter proporre soluzioni organizzative o di poter comunicare il proprio disagio nei confronti del collega o del superiore senza utilizzare la "schermaglia burocratica", il "provvedimento disciplinare" o il "conflitto sindacale"; la condivisione dei risultati positivi favorendo il protagonismo e la visibilità degli operatori coinvolti (anche quelli dei servizi "interni" o di "staff", anche degli operatori esecutivi); la creazione di momenti di riconoscimento positivo nella istituzione per cui si lavora; la possibilità di incontro a prescindere dai ruoli aziendali; l'utilizzo della incentivazione per premiare il lavoro di gruppo e non solo la produttività individuale; la possibilità di conoscere e confrontare le situazioni di altri enti dall'interno scoprendone gli elementi vincenti di "clima" che li caratterizzano; le indagini sul benessere dell'ente con la possibilità di poter discutere e confrontarsi sui risultati.

Queste possibilità sono certamente molto più praticabili quando esiste una scelta consapevole da parte di chi ha responsabilità gestionali dell'ente ma, a ben guardare, possono essere sperimentate anche in piccole parti delle nostre organizzazioni. L'attesa del "sindaco illuminato" o del "direttore generale competente" o del "dirigente innovatore" può paralizzare gli enti in un'attesa di *Godot* che rischia di

generare o aumentare la percezione di frustrazione e di impotenza a sua volta causata dall'assenza di riconoscimento dell'importanza degli aspetti emotivi delle nostre organizzazioni.

La resistenza al cambiamento, quando quest'ultimo investe le procedure o i meccanismi operativi, è spesso accentuata dal fatto che l'operatore non coglie, o non ha la possibilità di proporre, significative connessioni tra il cambiamento richiesto e l'attesa di miglioramento del "clima" del proprio ufficio o del proprio ente e, quindi, guarda l'opportunità del cambiamento solo come un elemento esterno, di per sé "disturbante" e minaccioso. Una seria analisi del clima interno all'ente, se condiviso e professionalmente ben condotto, permette di tornare sulle ipotesi di miglioramento operativo aumentando significativamente le probabilità di successo.

Poter intraprendere queste esperienze richiede un supporto professionale specifico che ancora non ha trovato spazio nelle strutture degli enti. Per esperienza diretta sappiamo quante resistenze si incontrano quando abbiamo provato ad introdurre nelle nostre strutture di "gestione del personale" figure professionali con competenze di tipo psicologico. Le resistenze sono arrivate da più fronti: da quello dirigenziale a quello sindacale e non di rado anche dalla direzione politica degli enti.

Eppure in questi casi è stato sufficiente partire da semplici elementi come quello delle domande di mobilità dei dipendenti per spingere la macchina a intraprendere una riflessione sul "clima" e sul "benessere" interno agli enti.

E' evidente che questi passaggi sono possibili laddove l'autonomia gestionale riferita ai dirigenti e ai collaboratori è effettiva e distinta dai ruoli di indirizzo e controllo riferita agli amministratori e ai responsabili politici. Su questa consapevolezza molto c'è ancora da investire sulle figure dirigenziali e sulla crescita della cultura "manageriale" interna agli enti che difficilmente è favorita dalla permanenza della cultura dell'adempimento giuridico burocratico o del esasperato "fordismo" meccanicistico.

La natura del cambiamento in corso richiede insomma di investire sulla motivazione intrinseca dei lavoratori, sul legame tra i lavoratori e le istituzioni e sull'immagine di sé che si trasferisce nell'autostima e nell'efficacia personale.

#### **1.4 Il ruolo dei dirigenti nella costruzione di senso del lavoro**

In questo quadro il ruolo della dirigenza risulta fondamentale per la costruzione di senso, per fornire identità: la costruzione di valori condivisi richiede ascolto e coinvolgimento emotivo delle persone; richiede, più delle strumentazioni *hard* (con tutto il loro rigore e l'ossessione della precisione), uno sforzo per cooperare oltre quello che dicono le procedure, la disponibilità a farsi carico dei problemi oltre

ciò che è iscritto nelle linee gerarchiche e negli specialismi funzionali.

La cosiddetta cultura dell'adempimento non risiede solamente in un'applicazione delle procedure svincolata dai risultati, ma anche nell'incapacità di farsi carico della propria missione, di definire autonomamente i propri obiettivi operativi, di aspettare in modo passivo indicazioni e prescrizioni, di percepire il proprio ruolo come un mero insieme di compiti e attività anziché come un contributo alla creazione di valore pubblico<sup>11</sup>.

Al di là di ogni questione è necessario restituire respiro alla funzione di direzione nel settore pubblico, conciliando almeno tre esigenze fondamentali: non attribuire alle tecniche manageriali l'unica chiave culturale del dibattito sulla riforma amministrativa; emancipare il lavoro pubblico da una prospettiva meramente esecutiva, riportandolo in una dimensione più strategica e con maggiori potenzialità di motivazione e investimento personale; valorizzare il patrimonio di competenze professionali e di conoscenze presenti<sup>12</sup>.

Ma ancor di più si pone il problema di quali siano i valori professionali di riferimento a cui il lavoro pubblico deve orientarsi per stabilire la bussola del proprio agire: la formulazione delle strategie e la ricerca di nuove opportunità devono essere ancorate ad un *frame* di valori che diano finalmente senso al lavoro, al di là delle giuste e ovvie impostazioni politiche delle diverse rappresentanze elette<sup>13</sup>.

In particolare in Italia, dove la costruzione di una dirigenza e una burocrazia professionale è stato un percorso storicamente tortuoso e professionalmente irrisolto, l'attribuzione di nuovi ruoli e scenari di azione deve collocarsi in un quadro di riferimento accettato e condiviso. Senza questa cornice di senso, il rischio di uno sbandamento e del ricorso ai miti manageriali, in sostituzione di quelli burocratici, non solo è cosa molto probabile, ma per chi, come accade per molti lavoratori, ha un'identità professionale debole e niente affatto orientata strategicamente, è l'unica opportunità per conferire un valore diverso al proprio lavoro.

Proprio nell'assenza di un contratto psicologico diverso e nel perpetuarsi di relazioni deboli tra individui e organizzazione, sembra fondarsi un rapporto di impiego ormai privato, ma ancora prigioniero delle logiche che hanno caratterizzato l'intera storia dell'amministrazione italiana. A fronte di una fase di cambiamento fortissimo, si sta chiedendo, agli uomini e alle donne delle amministrazioni pubbliche, di risolvere gli antichi accordi, basati sull'allargamento della base occupazionale, sulla certezza del posto e della retribuzione, sulla articolazione favorevole dell'orario e dei carichi di lavoro, in cambio di qualcosa che occorre definire e leggere più correttamente, se esiste davvero, dietro al nuovo linguaggio del management<sup>14</sup>.

In questo quadro la ricerca di una nuova forma di motivazione, basata su un *commitment* interno e sulla valorizzazione del lavoro pubblico, può rappresentare un'alternativa rispetto all'introduzione di mere logiche di appartenenza, legate solamente ai principi del mercato e dello scambio retribuzione/prestazione, tanto più in una situa-

11. Moore M.H., "Creating public value. Strategic management in government", Harvard University Press, 1995.

12. Minzberg H., "Managing government, governing management" Harvard Business Review n. 1, 1996.

13. Weick K. "Senso e significato nell'organizzazione", Cortina Editore, Milano, 1997.

14. A cura di Battistelli F., "La cultura dell'amministrazione tra retorica e innovazione" F. Angeli, Milano, 2002.

zione di carenza di risorse finanziarie e di difficile misurazione delle prestazioni<sup>15</sup>. Riacquistare senso e dignità nel lavoro pubblico diviene, in questa chiave, non solamente un modo per restituire ai servizi pubblici un lavoro più consapevole su cui contare, ma rappresenta anche un fattore su cui concentrare i propri sforzi di competizione, dal lato della domanda, nel mercato del lavoro. L'esigenza è quella, in sostanza, di umanizzare il lavoro pubblico, passando dalla metafora della "macchina amministrativa" a quella del "pensiero e delle emozioni delle persone per creare valore pubblico", per migliorare i servizi e per qualificare, in futuro, il mercato interno del lavoro, rendendolo contemporaneamente più attraente.

15. Argyris C.,  
"Empowerment: the  
emperor's new clothes",  
Harvard Business Review  
n. 3, 1998.

*Sopra la cornice della porta c'è una placca metallica lunga e stretta, rivestita di smalto. Su sfondo bianco, le lettere nere annunciano Conservatoria Generale dell'Anagrafe. Lo smalto è crepato e sbrecciato in alcuni punti. La porta è antica, l'ultimo strato di vernice marrone si sta scrostando, le venature del legno, visibili, ricordano una pelle striata. Ci sono cinque finestre sulla facciata. Appena si varca la soglia, si sente l'odore della carta vecchia.*

*Subito dopo la porta compare un alto paravento a vetri con due battenti da cui si accede all'enorme sala rettangolare dove lavorano gli impiegati, separati dal pubblico da un lungo bancone che unisce le due pareti laterali, a eccezione, a una delle estremità, del ripiano mobile che permette il passaggio all'interno. La disposizione dei posti nella sala rispetta naturalmente le priorità gerarchiche, ma essendo, come ci si aspetterebbe, armoniosa da questo punto di vista, lo è anche dal punto di vista geometrico, il che serve a dimostrare che non esiste alcuna insanabile contraddizione fra estetica e autorità. La prima fila di tavoli, parallela al bancone, è occupata dagli otto scritturali ausiliari a cui compete ricevere il pubblico. Dietro questa, altrettanto centrata rispetto all'asse mediano che, partendo dalla porta, si perde giù in fondo, negli oscuri confini dell'edificio, c'è una fila di quattro tavoli. Questi appartengono ai funzionari. Dopo di loro si vedono i vice, che sono due. Infine, isolato, da solo, come doveva essere, il conservatore, a cui quotidianamente si rivolgono chiamandolo capo.*

*La distribuzione dei compiti fra tutti gli impiegati risponde a una regola semplice, e cioè che gli elementi di ciascuna categoria hanno il dovere di eseguire tutto il lavoro che sia loro possibile, in modo che solo in minima parte debba passare alla categoria successiva. Ciò significa che gli scritturali ausiliari sono obbligati a lavorare senza sosta da mane a sera, mentre i funzionari lo fanno di tanto in tanto, i vice molto più di rado e il conservatore quasi mai. (...)*

*Quel chiamarlo signor José, sia detto subito, non vale tanto quanto parrebbe promettere, perlomeno qui in Conservatoria Generale, dove il fatto che tutti si trattino nella stessa maniera, dal conservatore al più giovane degli scritturali ausiliari, non ha sempre lo stesso significato nella prassi dei rapporti gerarchici, e si potrebbero addirittura osservare, nei modi in cui viene articolata questa breve parola e secondo i diversi scalini di autorità o gli uomini del momento, modulazioni assai diverse, tipo quelle della condiscendenza, dell'irritazione, dell'ironia, dello sdegno, dell'umiltà, dell'adulazione, il che ben dimostra fino a qual punto possano giungere le potenzialità espressive di due cortissime emissioni di voce che, a prima vista, così riunite, sembrerebbero voler dire una cosa sola.*

dal romanzo "Tutti i nomi" di José Saramago  
Einaudi, Torino, 1998

## Il benessere organizzativo: il percorso storico e i paradigmi di studio

Nel linguaggio comune della vita quotidiana si impiegano termini ed espressioni che, in sede di ricerca scientifica, sono stati oggetto di lungo dibattito e, spesso, di numerose indagini empiriche. Negli ambienti organizzativi è, ad esempio, del tutto abituale chiedere ad un collega o ad un amico come sta, come si trova, se è soddisfatto o meno del suo lavoro, come trascorre la sua giornata, quali sono le sue prospettive professionali. Le diverse risposte che sono fornite a queste domande alludono alla soddisfazione, alla speranza di miglioramento, al sentimento di contribuire a raggiungere scopi comuni o, al contrario - passando all'interno di una gamma articolata di posizioni intermedie - al nervosismo, allo stress, ad uno stato di malessere e di delusione.

Negli ultimi tempi, per convenzione, si è soliti designare con il termine di benessere organizzativo ora lo stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo ora l'insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora. In una prima approssimazione potremmo dire che il benessere organizzativo si riferisce alla capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione.

Per consentire al lettore di ricostruire il percorso teorico e metodologico che ha seguito il gruppo di ricerca che ha operato all'interno del *Laboratorio sul benessere organizzativo*, in questo e nel successivo capitolo saranno presentati: a) un breve *excursus* storico sull'evoluzione degli studi sul benessere organizzativo; b) una sintesi dei principali approcci teorici sul tema; c) il quadro conclusivo degli assunti che fondano, nella prospettiva presentata, il benessere organizzativo e che hanno costituito la base per la costruzione del questionario; d) un protocollo da seguire da parte delle organizzazioni interessate ad indagare lo stato di salute esistente.

## 2.1 Quadro storico degli studi sul benessere organizzativo

All'inizio del nostro secolo la stampa e la letteratura sociale hanno descritto in toni molto crudi, ma aderenti alla realtà, le sofferenze provocate da certi datori di lavoro e da certe industrie, che ignoravano la responsabilità sociale di dare alla forza lavoro un ambiente sicuro e salubre. L'organizzazione lavorativa era concepita in funzione del conseguimento del miglior risultato per l'impresa non tenendo in considerazione né l'ambiente di lavoro né lo stato di salute del lavoratore. L'individuo al lavoro era considerato come un essere passivo che rispondeva a stimoli economici e al quale era richiesto un mero adattamento al sistema tecnologico e organizzativo.

Da allora molto tempo è trascorso e può essere utile ricostruire lo sviluppo dell'interesse alla salute del lavoro, prima ristretto al concetto di sicurezza e, poi, gradualmente ampliato fino ad abbracciare una molteplicità di altri aspetti, anche in chiave di prevenzione.

Negli anni '30-'40 si inizia a porre attenzione ai fattori connessi con gli infortuni e le malattie in ambito lavorativo. Questo periodo è caratterizzato dalla messa a punto di strumenti di assistenza per i lavoratori infortunati durante l'attività e dall'istituzione di enti e di comitati, governativi e non, preposti alla sorveglianza e al miglioramento della sicurezza delle condizioni di lavoro.

Prevale una concezione meccanicistica e una causalità di tipo lineare, dall'ambiente di lavoro al lavoratore, per cui l'attenzione degli studi e degli interventi si limitava a valutare le condizioni di lavoro che potevano costituire un rischio di infortunio cercando di correggerle. L'intervento è centrato sull'individuo ed è orientato alla cura del danno fisico verificatosi.

Con la nascita del movimento delle relazioni umane (Majo 1933, 1945) fu posto in evidenza l'importanza del fattore umano. Si incomincia a parlare dei possibili danni al benessere dei lavoratori apportati dalla routinizzazione e dalla dequalificazione. Elementi quali motivazione, alienazione, fenomeni di gruppo che si instaurano nell'ambiente di lavoro sono presi in considerazione nella spiegazione delle condizioni di malessere dei lavoratori.

Il ventennio successivo ('50-'60) è caratterizzato da una visione più attiva del soggetto lavoratore: egli è visto interagire con il proprio ambiente di lavoro, pur permanendo un concetto di causalità di tipo lineare. Gli aspetti della sicurezza e della salute iniziarono a comprendere campi come il *job design*, la formazione/addestramento e la selezione dei dipendenti. Questo tipo di studi va sotto il nome di *Early ergonomics*. L'intervento resta prevalentemente incentrato sulla cura dell'individuo ma si presta attenzione anche alle conseguenze psichiche (affaticamento, disturbi psicosomatici, ecc.).

L'interesse verso gli aspetti non solo fisici ma anche mentali della salute è molto forte negli Stati Uniti (Eli Chinoy, 1955 e Kornhauser, 1965), fino a sfociare negli anni '70 nello studio dei cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro. Studi paralleli in Europa si possono rintraccia-

re nei lavori di Gardell (1971) e Levi (1981). I cambiamenti che vennero da queste ricerche e l'aggiornamento della legislazione e della regolamentazione furono di grande beneficio. Il lavoro in certe industrie, per esempio in quella mineraria, in quella alimentare, nell'edilizia e anche nell'agricoltura, è ancora relativamente più pericoloso che in altre ma, in generale, gli ambienti di lavoro, oggi, sono molto più sicuri che in passato.

Gli inizi del ventennio successivo ('70-'80) sono caratterizzati dal passaggio da un approccio di intervento incentrato sulla cura a una focalizzazione sulla prevenzione.

Si affinano, pertanto, gli studi e le tecniche per migliorare la qualità della sicurezza nei contesti lavorativi (*Health protection*). L'importanza della sicurezza sui luoghi di lavoro è ormai un principio riconosciuto e sentito, tanto che inizia la partecipazione attiva di tutti gli attori all'interno del mondo del lavoro (sindacati, gruppi di lavoratori). E' sempre più evidente e studiata l'influenza sulla salute oltre che dei fattori biologici anche di quelli psicologici e sociali, così come l'importanza della loro combinazione e interazione (Ilgen e Swisher, 1989).

Gli anni '80 infatti vedono l'introduzione del concetto di *Wellness* e dell'*Occupational Health Promotion* (Glasgow e Terborg 1988). Terborg (1986) distingue *Health Protection*, che consiste nel proteggere quante più persone è possibile dalle minacce alla loro salute, e *Health Promotion*, che consiste nell'indurre le persone a fare scelte ragionate che migliorino la loro salute fisica e mentale. Il *job design* mira al primo aspetto, le tecniche di motivazione mirano al secondo.

La novità principale è lo spostamento dell'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie alla conservazione attiva della salute. Prima di allora, infatti, la salute era definita semplicemente come l'assenza di invalidità o di malattia, mentre da allora in poi è concepita in chiave decisamente più positiva, come l'altro estremo di un *continuum* al centro del quale si trova l'assenza di invalidità o di malattia. Si apre così un campo d'intervento per migliorare e conservare uno stato di autentico benessere fisico e psicologico.

In secondo luogo si guarda alle persone come precursori primari della salute. L'attività - nei piani d'intervento ispirati alla *wellness* - si concentra sul comportamento delle persone (per esempio nel bere, nel mangiare, nell'esercizio fisico, nel fumo): si cerca di cambiarne i comportamenti dannosi alla salute e di sostituirli con comportamenti salutari, oppure di instaurare *ex novo* comportamenti salutari (nella dieta, nell'esercizio fisico, nell'abbandono del fumo, nella prevenzione e nella cura delle tossicodipendenze), offrendo anche ai dipendenti un *feedback* specifico.

Se in precedenza si consideravano le condizioni ambientali che potevano causare effetti nocivi alla salute, ora si mira quasi esclusivamente a cambiare i comportamenti dei lavoratori che possono aumentare la probabilità o la gravità di malattie o di altre forme inabilitanti. Cominciano a farsi strada modalità di analisi di tipo sistemico.



Per sottolineare il profondo cambiamento di prospettiva, si può riprendere l'esempio della sicurezza.

Se fin dagli anni '30 l'interesse dell'organizzazione in questo ambito tendeva a padroneggiare dimensioni quali l'addestramento, l'ingegneria e l'adeguamento alle norme (Hansen, 2000), oggi le organizzazioni che si contraddistinguono per eccellenza nel campo della sicurezza la considerano un valore; programma a fondamento della cultura di un'organizzazione (Krout, 2000); un contributo alla catena del valore che influenza il vantaggio competitivo (Earnest, 2000). Altre motivazioni che spingono le organizzazioni ad interessarsi alla sicurezza sono, inoltre, esperienze dirette di incidenti, percezione dei rischi, iniziative da parte del management. A tal proposito, Grant (2000) ritiene che il comportamento dei dipendenti è strettamente collegato alla priorità che il *management* mostra di seguire. Di conseguenza se lo stesso pone la sicurezza come sua priorità si dovrebbe ottenere un comportamento più sicuro da parte dei subalterni. Pierce (2000) prefigura l'emergere di un nuovo modello di *leadership*. Occuparsi di sicurezza e salute secondo l'autore significa possedere e sapere esercitare determinate capacità e competenze. Il *manager* deve avere l'abilità di pensare in termini di sistemi e sapere come gestirli.

Lo sforzo di ricercare una causa esterna al sistema come fattore primario di un aumento del tasso di infortunio e di malattia risulta, di conseguenza, limitante. E' di maggior aiuto, invece, affrontare questi aspetti nell'ottica di comprendere le cause interne che generano la mutevolezza di questo tasso, ragionare in termini di pianificazione e *problem solving*.

Si iniziano a porre in risalto i legami diretti tra i concetti di salute, stili di vita e sicurezza. Daniel Pratt (2000) parla di creazione di una cultura della salute all'interno dell'organizzazione e non semplicemente di cultura della sicurezza. Anch'egli parla di tratti culturali e considera elementi essenziali per la cultura della salute una comunicazione a 360 gradi, un significativo *empowerment* e un bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata.

E' solo nel 1986, con Rosen, che si comincia a sottolineare l'importanza per la salute nelle organizzazioni di aspetti quali il clima e la cultura organizzativa. Raymond, Wood e Patrick (1990) introdussero il termine *Occupational Health Psychology* (OHP) indicando una nuova materia interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute (*health psychology*) e la salute pubblica (*public health*) negli ambienti lavorativi.

Gli elementi che storicamente hanno determinato l'emergere di questo approccio si possono rintracciare negli studi legati allo stress nel mondo lavorativo (*occupational stress*); all'importanza dei fattori psicosociali nella determinazione dei problemi legati alla sicurezza occupazionale; ai mutamenti avvenuti nell'organizzazione del lavoro.

L'OHP applica la psicologia nei *setting* organizzativi per il miglioramento della vita lavorativa, la protezione e la sicurezza dei lavoratori e la promozione della salute sui luoghi di lavoro. Nel pensiero degli

autori gli ambienti di lavoro sani sono caratterizzati da: alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, basso assenteismo, basso *turn over* e assenza di violenza. L'OHP interviene su tre dimensioni chiave: l'ambiente di lavoro, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia, ponendo particolare enfasi sulla prevenzione primaria ma non trascurando nessuno degli altri livelli preventivi. L'OHP, pur con alcuni limiti, resta l'iniziativa più compiuta di superare il concetto di sicurezza inglobandolo in quello più ampio di salute nell'organizzazione. Al tempo stesso introduce la possibilità di cominciare a parlare di salute dell'organizzazione (es. ricerca di indicatori organizzativi di assenza di salute).

Poche sono le ricerche recenti nelle quali si introduce il concetto di salute dell'organizzazione (*organizational health*). Tra queste quella di Fiorelli (1998) che sottolinea una totale mancanza di letteratura riguardo il tema della *organizational health*. Nell'articolo gli autori, fedeli alla loro natura pragmatica, presentano uno strumento di valutazione della salute dell'organizzazione basato su degli indici. Ne sono stati creati cinque, in base a due criteri: la caratteristica temporale degli indicatori (attuali, retrospettivi, e di previsione) e la facilità e la disponibilità di raccolta di dati. L'obiettivo è quello di stabilire un indice con componenti che includano misure di eventi passati (*turnover*, *burnout*), situazioni attuali (contatti con l'area H.R., e visite del difensore civico) e situazioni future "bisogni di cambiamento" (*employ survey data*). Ad ognuno è assegnato un peso: a quelli di previsione (*leading*) il 33%, ai retrospettivi (*trailing*) il 27% e agli attuali (*current*) il 40%.

Lo strumento presentato (*Organizational Health Report*) consente di stabilire una soglia dello stato di salute di un'organizzazione, al di sotto della quale viene sollecitato un intervento "riparatore".

Una seconda ricerca (Lyden e Klengle, 2000) sposta l'interesse verso un'ottica di lungo periodo. L'organizzazione in salute non considera solo la propria capacità di lavorare efficacemente ma anche le proprie abilità di crescere e svilupparsi.

Lyden e Klengle (2000) considerano la salute organizzativa come una sorta di quadro generale dove vanno a confluire gli studi precedenti tra cui quelli sulla cultura aziendale e sullo stress organizzativo.

L'approccio metodologico seguito da questo studio individua, come il precedente, degli indici di "malessere" organizzativo (*symptoms*). Tra i maggiormente esemplificativi dello stato di declino di un'organizzazione: la diminuzione dei profitti, il decrescere della produttività e l'assenteismo.

Supervisionare la salute di un'organizzazione vuol dire, nel pensiero degli autori, monitorare alcune dimensioni oltre che tener sotto controllo gli indici di malessere.

Tra le dimensioni esplorate attraverso un questionario vi sono: l'organizzazione come luogo "accogliente" per il dipendente, un luogo dove poter comunicare con franchezza, potersi sentire coinvolti in ciò che fanno ed avere un certo peso nelle decisioni da prendere. Altre

puntano sull'organizzazione sottolineando l'importanza della reputazione di cui gode l'organizzazione nei confronti dell'ambiente esterno e della reputazione tra reparti all'interno della stessa.

In conclusione, se si escludono pochi contributi recenti, gli studi relativi al benessere sui luoghi di lavoro hanno posto l'attenzione prevalentemente sulla sicurezza, enfatizzando la salute fisica dell'individuo e, quando hanno ampliato l'interesse anche a dimensioni psichiche, hanno indagato lo stress piuttosto che il benessere globale e l'individuo stressato piuttosto che l'organizzazione in salute. La stessa definizione di salute organizzativa, comparsa negli ultimi tempi, appare ancora incerta o generica non consentendo di individuare le condizioni in presenza delle quali un'organizzazione è capace di esprimere salute e di mantenere condizioni di benessere.

## **2.2 Modelli e paradigmi di studio del benessere organizzativo**

Non è possibile in questa sede fornire un quadro completo di tutti i modelli e i paradigmi di ricerca che, nel corso del tempo, si sono sviluppati sul tema del benessere organizzativo. E' possibile, tuttavia, fornire un quadro sommario dei principali approcci che, negli ultimi dieci anni, hanno trovato considerazione nella letteratura internazionale.

Williams (1994) propone una "griglia della salute organizzativa", una struttura a quattro livelli rappresentati da fattori ambientali (che includono, per es., il livello del rumore, della temperatura, la progettazione dello spazio, ecc.); fisici (per es., un'alimentazione scorretta, il fitness, malattie, ecc.); mentali (legati, per es., all'autostima, lo stress, la depressione, l'ansia) e fattori sociali (che includono le relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita). Questi quattro fattori sono dall'autore disposti secondo un ordine gerarchico: ciò vuol dire che il livello più alto può essere soddisfatto solo se è già stato soddisfatto quello più basso.

Jaffe (1995) rileva una certa frammentarietà degli studi sul benessere organizzativo spesso focalizzati su singoli e specifici aspetti mentre sottolinea il carattere interdisciplinare del tema al quale si interessano discipline diverse quali la medicina, la psicologia, la sociologia, il management, l'antropologia, le scienze politiche. Nonostante questa varietà di aspetti e di approcci è possibile individuare quattro prospettive principali che descriverò brevemente nelle pagine che seguono:

1. il paradigma dello stress da lavoro e del burnout, maggiormente indagato rispetto agli altri, dove l'attenzione è posta più sulle capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti piuttosto che sul tipo di ambienti lavorativi che possono causare o alleviare lo stress;
2. la prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa (*work organizational redesign*) più interessata a capi-

- re come creare luoghi di lavoro efficaci, piuttosto che in salute; o che legame ci sia tra comportamento dell'individuo ed efficacia organizzativa;
3. il paradigma delle politiche aziendali;
  4. lo studio psicodinamico dei manager, dai quali dipenderebbe la buona o cattiva salute organizzativa.

### **Stress e Burnout**

Quando si parla di stress ci si riferisce ad un fenomeno soggettivo, in quanto ognuno percepisce e reagisce a possibili *stressors*, situazioni percepite potenzialmente stressanti, in maniera diversa a seconda della propria storia e della propria personalità. Tradizionalmente la ricerca sullo stress si è concentrata, come si è detto, prevalentemente su come la persona sia in grado o meno di gestire e di affrontare situazione stressanti piuttosto che su come certi ambienti di lavoro possano provocare o alleviare stati di disagio e di forte pressione. In realtà, sembra siano proprio i fattori legati al luogo di lavoro i principali responsabili di malattie, stress, esaurimento danneggiando, con la conseguente diminuzione della produttività e dell'efficacia, sia il lavoratore che l'organizzazione.

Nell'ambito di questa prospettiva è classico il lavoro di Karasek e Theorell (1990), che tenta di mettere in relazione due paradigmi diversi: quello relativo allo stress con quello della riprogettazione del lavoro (*work redesign*). Nel loro modello sono prese in considerazione tre variabili:

- le richieste che vengono avanzate sul lavoro, come avere un carico di lavoro eccessivo, non disporre di tempo sufficiente per portare a termine il compito, ecc., tutte fonti di stress psicologico e di ansia associata al sentimento di insicurezza del lavoro;
- la libertà decisionale o controllo percepito caratterizzata da due componenti: l'autorità della decisione, ossia l'autonomia del lavoratore di decidere liberamente in merito alle questioni relative al proprio lavoro e la discrezione delle abilità, cioè il grado di discrezione che possiede il lavoratore nell'utilizzo delle proprie capacità;
- il supporto sociale, ossia relazioni positive con i colleghi e con i responsabili.

Dalle loro ricerche emerge che in un ambiente, che gli autori definiscono di tensione (*strain*), in cui siano presenti un alto grado di richieste ma con un basso livello di controllo, i problemi di salute e di stress, sembrano essere più frequenti rispetto agli ambienti, che chiamano attivi (*active*), con alto livello di domande e un altrettanto alto livello di controllo. In un ambiente dove prevale la tensione le persone sembra siano più rigide e meno flessibili, con un morale basso e più inclini alla malattia: in tali circostanze ne risentirebbe anche la produttività. Diversamente, in un ambiente attivo, dove le persone hanno più opportunità di sperimentare le loro capacità, di apprendere nuove abilità e di metterle in atto, sembrano prevalere un crescente sentimento di soddisfazione ed uno stato migliore di salute.

Dunque secondo Karasek e Teohorell (1990) la riprogettazione del lavoro (*job redesign*) potrebbe essere uno degli elementi fondamentali per rendere le organizzazioni più sane.

Uno dei limiti di questo modello sembra dovuto al tipo di soluzione proposta, che si mantiene ad un livello micro-organizzativo (*job rotation, enrichment, enlargement*) senza prendere in considerazione interventi a livello macro-organizzativo, che interessino cioè aspetti dell'organizzazione come il clima, le culture e le politiche strategiche.

Relativamente allo stress occupazionale, all'interno di questa prospettiva, si possono individuare alcune proposte di intervento: quelle dirette al singolo, dove si propone di potenziare le risorse individuali necessarie ad affrontare con maggiore efficacia le situazioni ritenute stressanti; all'organizzazione, con la proposta di favorire i cambiamenti, per esempio, a livello della struttura organizzativa o delle procedure di selezione e formazione o di sviluppo di politiche aziendali e gestionali più flessibili a favore del lavoratore; oppure all'interfaccia organizzazione-individuo, quindi al gruppo di lavoro, in cui si propone di agire sulle relazioni interpersonali, sui ruoli, sul rapporto uomo-ambiente, sulla partecipazione e sull'autonomia del lavoratore o, ancora, interventi suddivisi in livello primario (per es. riduzione dei fattori che causano stress), secondario (per es. gestione dello stress) e terziario (per es. programmi di assistenza al lavoratore).

Prevalentemente, nelle organizzazioni, vengono forniti interventi di secondo e terzo livello, che mirano, nel complesso, a modificare certi stili di vita e di comportamento ritenuti responsabili di eventuali danni alla salute o ad insegnare a reagire positivamente ed efficacemente a situazioni stressanti. Interventi relativi al terzo livello includono le attività di promozione della salute o i programmi di assistenza al lavoratore, come per es. il controllo dell'alimentazione, esercizi di fitness, rilassamento, *counselling* psicologico o di educazione allo stress, e lo *screening* della salute.

Il livello primario, o livello organizzativo, si fonda, invece, principalmente sulla prevenzione, cercando di intaccare un potenziale processo di stress prima che si avvii del tutto; dunque anziché agire sulle conseguenze, giocando di anticipo, propone di modificare proprio quei fattori organizzativi ritenuti possibili cause di stress.

Tali fattori comprenderebbero:

- quelli intrinseci al lavoro: cattive condizioni ambientali, lavoro a turni, orari lunghi, rischi e pericoli, nuova tecnologia, eccessivo o ridotto carico di lavoro, sia di natura qualitativa che quantitativa; in tal caso, per esempio, l'organizzazione potrebbe intervenire proponendo soluzioni ergonomiche e riprogettando compiti e lavoro;
- i ruoli nelle organizzazioni e le questioni relative alla loro ambiguità, al conflitto e al grado di responsabilità; in questo caso sarebbe auspicabile chiarezza nella loro definizione;
- relazioni interpersonali lavorative: si è visto che la sfiducia tra col-

leggi potrebbe derivare da bassa soddisfazione lavorativa, alta ambiguità di ruoli, scarsa comunicazione e mancanza di benessere psicologico;

- fattori relativi allo sviluppo della carriera, soprattutto in un momento storico come quello attuale di fusioni e acquisizioni; sarebbe bene, per esempio, introdurre delle valutazioni del personale regolari o fornire delle opportunità di riqualificazione;
- cultura e stile di gestione: mancanza di partecipazione e coinvolgimento, scarsa comunicazione, cambiamenti veloci di culture dovuti, ad esempio, ad acquisizioni o a fusioni o a cambiamenti nel management;
- interfaccia famiglia-lavoro: in questi casi l'organizzazione potrebbe aiutare fornendo servizi di *counselling*, orari più flessibili, adottando delle politiche di impiego che siano ben disposte nei confronti della famiglia.

Un'organizzazione veramente in salute non necessiterebbe di interventi di secondo e terzo livello (Cooper & Cartwright, 1994), poiché andrebbe ad agire direttamente sulle cause delle situazioni lavorative stressanti e non sulle conseguenze effettive. Infatti un'organizzazione sana più che fornire un aiuto al lavoratore per fronteggiarle dovrebbe chiedersi cosa fare per eliminarle o ridurle.

Altra area di pertinenza di questo paradigma è quella relativa al *burnout*. In questo caso si cerca di capire come le persone reagiscono e rispondono ad ambienti di lavoro stressanti in quanto le differenze individuali danno luogo a reazioni più o meno efficaci. La capacità dell'individuo di resistere allo *stress* mantenendo uno stato di salute buono viene definita *hardiness* (Maddi & Kobasa, 1984).

La capacità di resistere alle situazioni che provocano stress, sostengono gli autori, potrebbe essere una risorsa importante utile a raggiungere la soddisfazione lavorativa e dunque, in un momento storico come l'attuale in cui i cambiamenti risultano continui e veloci, fonti di alto livello di stress, ambiguità e perdita di controllo, sarebbe auspicabile incoraggiarne la diffusione e l'insegnamento ai lavoratori in termini di potenziali abilità acquisibili. L'*hardiness*, definita come la capacità di gestire lo stress senza compromettere la salute, è favorita da tre fattori: l'impegno, lo stimolo e il controllo; a questi Jaffe (1995) aggiungerebbe anche il supporto sociale, tralasciato da Maddi e Kobasa (1984) ma rilevante secondo il suo parere.

L'altra faccia della medaglia dell'*hardiness* è il *burnout*, definito come una risposta estrema ad un ambiente lavorativo molto esigente, soprattutto in termini emotivi; l'individuo subisce un esaurimento e sperimenta un'incapacità di continuare a lavorare. I fattori, opposti a quelli dell'*hardiness*, associati al *burnout* sono: esaurimento nervoso, depersonalizzazione e senso di autorealizzazione ridotto (Maslach & Jackson, 1981).

Sebbene entrambe le aree di ricerca si siano occupate prevalentemente di fattori individuali, legati per esempio alla personalità del singolo, attualmente si è iniziato a porre l'attenzione anche su fattori

organizzativi in termini di possibili fonti di alti o bassi livelli di *burnout* o *hardiness*.

A tal riguardo si è riscontrato, per esempio, che il *burnout* risulterebbe più una qualità di gruppo, nel caso specifico di un gruppo di lavoro, che del singolo individuo (Golembiewski e al., 1986). Nell'ambito di un *team* di lavoro, si è visto che se un individuo soffre di *burnout* è probabile che ne soffra l'intero gruppo. Sarebbero quindi fattori legati all'ambito lavorativo, come per esempio le relazioni interpersonali di gruppo, le possibili cause di *burnout*, e non soltanto i fattori personali.

### **Riorganizzazione del lavoro e sviluppo organizzativo**

Questo tipo di approccio è volto a comprendere quali forme specifiche di un'organizzazione, quali processi e modelli influenzano la motivazione, la soddisfazione e l'efficacia del lavoratore. Partendo dall'assunto che le persone siano motivate sia da desideri intrinseci, vale a dire di crescita, di significato, di partecipazione, sia da bisogni estrinseci, ossia di remunerazione, di status e di sicurezza, questa prospettiva sostiene che le organizzazioni in grado di soddisfare i bisogni intrinseci dei lavoratori avrebbero più possibilità di ottenere dalle proprie risorse motivazione, soddisfazione, efficacia.

L'efficacia organizzativa sembra, infatti, legata al grado di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori non solo relativamente ai propri compiti e alle proprie mansioni, ma anche per quel che riguarda le politiche decisionali e di progettazione futura, dunque in relazione a questioni organizzative di più ampio respiro. Lawler (1986) ha constatato che dai diversi livelli di coinvolgimento dei lavoratori può derivare sia la loro soddisfazione sia l'efficacia dell'organizzazione; in accordo con il modello di Karasek e Theorell (1990) quest'ultima risulterebbe profondamente legata al grado di responsabilità assunta dalla persona per il lavoro svolto e di partecipazione nei processi decisionali organizzativi.

Kanter (1984) sostiene che le aziende capaci di consentire ai loro dipendenti di apprendere, di acquisire nuove abilità, di formarsi, sarebbero in grado di innovarsi e di sviluppare nuove idee e, in una fase del mercato così turbolenta e in continua evoluzione, innovarsi vuol dire essere capaci di adattarsi all'ambiente e dunque di sopravvivere alle trasformazioni. Levering (1988) e Loyd (1990) hanno messo a confronto la cultura organizzativa, caratterizzata da determinate qualità, politiche e valori, con la soddisfazione del lavoratore e l'efficacia dell'organizzazione.

Altri autori, come Maccoby (1988), anziché concentrare l'attenzione sulle qualità culturali di un'organizzazione, hanno focalizzato il loro interesse sulle qualità personali di manager e leader "eccellenti", andando ad indagare le loro abilità e le loro tattiche, risultate chiavi del loro successo. Queste competenze, rilevate attraverso la tecnica degli incidenti critici, potrebbero successivamente essere insegnate, supportate e rinforzate all'interno dell'organizzazione.

### **Politiche organizzative che promuovono la salute**

Questa prospettiva si focalizza sulle politiche aziendali e sulla cultura del posto di lavoro, da cui deriva la possibilità o meno di controllo e partecipazione da parte del lavoratore, di supporto sociale, di soddisfazione dei bisogni, di salute dell'individuo e dell'organizzazione.

Per politiche organizzative si intendono le procedure, i programmi, le iniziative dell'organizzazione; per fattori culturali ci si riferisce alle norme, ai valori, alle relazioni interpersonali, alle aspettative, alla *leadership* di un'organizzazione. La cultura è qualcosa di molto profondo, radicato negli strati più nascosti dell'organizzazione; gli stessi lavoratori non ne sarebbero pienamente coscienti.

Proprio perché così profondamente radicata nella struttura organizzativa è anche più difficile da cambiare, diversamente dalle politiche e dalle procedure organizzative, che sarebbero sì un'espressione della cultura organizzativa ma, diversamente da questa, risulterebbero consce e chiare.

L'attuale trasformazione della forza lavoro, caratterizzata da diversi valori, culture, sessi, età, capacità fisiche, bisogni, gruppi etnici e strutture familiari, richiede che vengano sviluppate delle nuove procedure di gestione del personale sia per mantenere l'organizzazione in vita sia per migliorare la salute delle persone che vi lavorano.

Sviluppare e innovare le procedure organizzative sembra essere una diretta conseguenza di altri fattori, non meno importanti, come: i costi per la salute in aumento, la carenza di lavoratori con specifiche competenze in ambienti lavorativi informatizzati, nuovi valori e nuove aspettative (più libertà, autonomia, desiderio di crescita personale, coinvolgimento, partecipazione, ecc.), nuove caratteristiche del lavoro (flessibilità, telelavoro, ecc.)

Il modello di Jamison e O'Mara (1991), per esempio, basato sull'osservazione di 133 organizzazioni, incoraggia la salute personale proponendo una politica flessibile che miri all'armonia tra le persone ed il lavoro, alla gestione e alla remunerazione della prestazione, all'informazione ed al coinvolgimento dei lavoratori e che sia di supporto allo stile di vita ed ai bisogni delle persone.

Le nuove politiche dovrebbero tenere conto di una serie di aspetti: la diversità della nuova forza lavoro, di culture e valori, proponendo sviluppo e formazione per aiutare le persone a gestirla in modo positivo; il rapporto lavoro-famiglia, cercando di andare incontro ai bisogni personali e familiari per esempio attraverso l'introduzione di orari flessibili, lavoro *part-time* o da casa, tenendo conto anche delle necessità dei figli: proposte tese a ridurre lo stato di stress ed a migliorare l'umore e la produttività; le caratteristiche delle nuove modalità di lavoro, basate prevalentemente su abilità cognitive (*knowledge work*) piuttosto che su capacità fisiche; la pianificazione della carriera, per esempio con la riqualificazione del personale, che renderebbe l'organizzazione più stimolante e desiderabile; gli ambienti sani del lavoro basato sulle capacità cognitive, ossia soluzioni ergonomiche funzionali al nuovo rapporto dell'uomo con le macchine.



### **Studio psicodinamico dei manager**

La salute nelle organizzazioni sembra possa essere considerata funzione dei *leader* più forti e carismatici o anche di chi vi lavora o, ancora, funzione di politiche organizzative basate sulla competizione e sul *trend* del produrre a tutti i costi.

Questa prospettiva si basa sull'idea che è l'individuo ad influenzare l'organizzazione e non viceversa: quando il singolo ha raggiunto una fase della vita in cui ha imparato a gestire positivamente la propria salute altrettanto positivamente può diffondere questo tipo di valori all'interno dell'organizzazione.

È una prospettiva focalizzata sulla *leadership*, sulle caratteristiche personali e sul livello di maturità del *leader* fondatore che insieme influenzerebbero direttamente la cultura organizzativa.

Se, pertanto, le modalità di gestione del leader sono risultate di successo potrebbe essere difficile, successivamente, un eventuale cambiamento organizzativo. Inoltre, per molte persone, soprattutto a livelli superiori, le organizzazioni diventano il mezzo privilegiato per esprimere il loro impegno, la loro identità e il senso della loro vita: è quindi assai complicato cercare di farli cambiare.

Le organizzazioni sono dunque considerate come manifestazioni dello sviluppo personale del leader: a seconda dei casi si potrebbe presentare un'organizzazione sana oppure patologica. Questa prospettiva, inoltre, considera le organizzazioni come se avessero una parte inconscia, così come è presente nell'individuo, il cosiddetto inconscio organizzativo, che spiegherebbe le eventuali resistenze e difficoltà al cambiamento.

Nell'ambito di tale paradigma si possono riscontrare due sottoparadigmi: uno centrato sulla relazione esistente tra lo sviluppo personale e come le organizzazioni vengano influenzate da valori e questioni sociali e culturali; l'altro basato su modelli di sviluppo psicodinamico della personalità che fa derivare i problemi organizzativi dalla psiche dei *leader*: se i *leader* sono in salute tale sarà anche l'organizzazione.

Relativamente al primo approccio sembrano rilevanti i lavori di Maccoby (1988), LaBier (1986) e Kaplan (1991). Ognuno di loro cerca di trovare la via per ridefinire le motivazioni, le relazioni interpersonali lavorative e le aspettative che supportino la salute ed il benessere psicologico.

Maccoby (1988), esplorando modelli di gestione efficace in diverse e grandi compagnie, propone dei fattori probabilmente funzionali a creare alti livelli di motivazione al lavoro; la sua ricerca metterebbe in evidenza che sempre più persone si sentono lavoratori con determinate capacità cognitive, requisiti ritenuti ora più importanti di quelli fisici, e con una motivazione legata, tra le altre cose, alla significatività del lavoro all'impegno e alla partecipazione, al desiderio di lasciare un'impronta, un segno sul futuro dell'organizzazione; è pertanto una forza lavoro che sente il bisogno di maggiore responsabilità e di partecipare attivamente alle più ampie questioni organizzative.

LaBier (1986) indaga, invece, quali sono le richieste sociali, le aspettative poco realistiche di guadagno, i valori e le caratteristiche dei moderni posti di lavoro, in aggiunta allo stress personale, che rendono difficile per i leader di successo sperimentare uno stato di benessere.

In questo caso l'interesse è diretto alle organizzazioni non sane, in cui è presente un alto livello di demotivazione, di sfiducia e di conflitto dovuto, per esempio, ad una sottoutilizzazione del personale, ad una mancanza di programmi per lo sviluppo della carriera personale che mettano in evidenza il valore del lavoratore.

Kaplan (1991), insieme ad altri, ha studiato in modo approfondito quaranta *top managers* concentrandosi sulle dinamiche, le origini e gli effetti del loro stile di guida.

Il suo modello illustra come un *leader* riesca a gestire sia la sua crescita personale che la sua *leadership* e che tipo di relazione possa esistere tra la salute e l'efficacia personale. La chiave di tutto, sostiene, risiederebbe nel raggiungere una sorta di equilibrio tra vita personale e lavoro, sebbene in tali persone ci sia un prevalente interesse per la vita lavorativa.

Per quanto riguarda il secondo sottoparadigma, questo risulterebbe ben illustrato nel lavoro di Kets de Vries e Miller (1984), i quali considerano l'organizzazione con un inconscio e con una personalità potenzialmente nevrotica. La caratteristica dell'essere nevrotica deriverebbe da un'altrettanta nevrosi del *leader* fondatore, dalle sue dinamiche di personalità, che si radicano con il tempo nella struttura e nella cultura organizzativa.

Questo approccio psicodinamico, che considera l'organizzazione alla stessa stregua di un organismo umano, suggerisce come aiuto, per superare un tale stato di difficoltà, il consulto terapeutico.

Uno dei limiti di questa prospettiva, finalizzata a cambiare un'organizzazione o a crearne una in salute attraverso metodi basati sulla psicoterapia, è dovuto al grande impegno richiesto in termini di tempo e denaro e al fatto che il cambiamento avverrebbe solo a livello individuale, dimenticando l'aspetto organizzativo altrettanto importante.

## **Bibliografia**

Avallone F. (1989). *Donna e Lavoro*. Angeli: Milano.

Avallone F. (1995). *La psicologia della salute nei contesti organizzativi*. Intervento tenuto ad Orvieto al Convegno di Psicologia della Salute.

Chinoy E. (1955). *Automobile workers and the American dream*. Garden City, NJ: Doubleday.

Cooper, Cary L.; Cartwright, Sue (1994). Healthy mind: healthy organization - a proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.

Earnest R. E. (2000). Making safety a basic value. *Professional Safety*, 45, 33-38.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1992). *First European survey on the work environment, 1992-1992*. Luxembourg, Belgium: Office of the Official Publications of the European Community.

Fiorelli J.S., Alarcon G.A., Taylor E., Woods K. (1998). The organization health report: An HR metric to mobilize executives into action. *HR. Resource Planning*, Tempe.

Gardell B. (1971). Alienation and mental health in the modern industrial environment. In: L. Levi (Series & Vol. Ed.), *Society, stress, and disease: Vol. 1. The psychosocial environment and psychosomatic diseases: Proceedings of an international interdisciplinary symposium held in Stockholm*, april 1970, New York: Oxford University Press.

Glasgow R.E. e Terborg J.R. (1988). Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56, 365-373.

Golembiewski, R.T., Munzenrider, R.F. & Stevenson, J.G. (1986). *Stress organizations: toward a phase model of burnout*. New York: Praeger.

Grant J.G. (2000). Involving the total organization. *Occupational Health & Safety*, 69, 64-65.

Hansen L.L. (2000). The architecture of safety excellence. *Professional Safety*, 45, 26-29.

Ilgen D.R. e Swisher S.N. (1989). An integrated approach to health in the workplace. In E.M. Welch (ed.), *Strategies for lower costs and reducing workers' suffering*. Fort Washington, PA.: LPR Publications.

Jaffe, Dennis T. "The healthy company. Research paradigms for personal and organizational health". In: Sauter S.L., Murphy L.R. (1995). *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13-39). Washington, DC, US: APA.

Jamison, D. & O'mara, J. (1991) *Managing workforce 2000*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kanter, R. (1984) *The change masters*. New York: Simon & Schuster.

Kaplan, R., (1991) *Beyond ambition: how driven managers can lead better and live better*. San Francisco: Jossey-Bass.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990) *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984) *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kornauser A. (1965). *Mental Health of industrial worker*. New York: Wiley.

Krout K.A. (2000). Is safety really the N° 1 priority? (part I and II). *Occupational Health & Safety*, 69, 7-8, 26-28, 40-44.

LaBier, D. (1986) *Modern madness: the emotional fallout of success*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Lawler, E. E., III. (1986). *High-involvement management*. San

Francisco: Jossey-Bass.

Lazarus R.S. (1984). Puzzles in the study of the daily hassles. *Journal of Behavioral Medicine*, 7, 375-389.

Levering, R. (1988) *A great place to work*. New York: Random House.

Levi L. (Series & Vol. Ed.) (1971). *Society, stress and disease: Vol. 1. The psychosocial environment and psychosomatic diseases: Proceedings of an international interdisciplinary symposium held in Stockholm, april 1970*. New York: Oxford University Press.

Lloyd, T. (1990) *The nice company*. London: Bloomsbury

Lyden J.A., Klengle W.E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision*, Burlington.

Maccoby, M. (1988) *Why work? Leading the new generation*. New York: Simon & Schuster.

Maddi, S. & Kobasa, S. (1984) *The hardy executive: health under stress*. New York: Dow Jones Irving.

Maslach, C., & Jackson, S. F. (1981) "The measurement of experienced burnout". In: *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.

Mayo E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.

Mayo E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Press.

Pierce D.F. (2000). Safety in the emerging leadership paradigm. *Occupational Hazards*, 62, 63-66.

Pratt D. (2000). Creating healthy organizations, *CMA Management*, 74, p. 10.

Quick J.C. (1999). Occupational Health Psychology: The convergence of health and clinical psychology with public health and preventive medicine in an organizational context. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30, 2, 123-128.

Rodin J. (1986). Aging and health: effects of the sense of control. *Science*, 233, 1271-1276.

Rodin J. and Salovey P. (1989). Health psychology. *Annual Review of Psychology*, 40, 533-579.

Rosen R. H. (1986). *Healthy companies*. New York: American Management Association.

Sauter S. L. and Hurrell J. Jr (1999). Occupational Health Psychology: Origins, Content, and Direction. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30, 2, 117 -122.

Terborg J.R. (1986). The organization as a context for health promotion. In S Oskamp e S. Spacapan (eds.), *Social psychology and health: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, Newbury park, CA: Sage.

Topf M.D. (2000). Managing change. *Occupational Hazards*, 62, 7, 43-44.

Williams R., & Williams V. (1994). *Anger kills: Seventeen strategies for controlling the hostility that can harm your health*. New York: Harper Perennial.

## **3. Una proposta operativa per le amministrazioni**

### **3.1 Fondamenti della proposta**

In questo capitolo si renderà conto della trasformazione dei costrutti teorici, presentati in precedenza, in un modello operativo. Si tratta, in particolare, di definire convenzionalmente le dimensioni del benessere e di individuare gli indicatori di “benessere” e di “malessere”, quale base per la predisposizione di un questionario per la rilevazione dei dati. La lista delle dimensioni del benessere e degli indicatori di “benessere” e di “malessere” – poi sottoposti a verifica nel corso del Laboratorio – costituiscono già un primo strumento a disposizione delle amministrazioni per organizzare riflessioni e dati provenienti da fonti diverse in vista di una prima analisi delle variabili che influenzano il benessere organizzativo. Il questionario predisposto lungo queste stesse dimensioni e indicatori, ha costituito, per le amministrazioni che hanno partecipato al Laboratorio e potrà costituire per altre amministrazioni in futuro, uno strumento appositamente dedicato alla rilevazione dello stato di benessere organizzativo.

Le quattro prospettive di ricerca, che ho tentato di presentare in forma sintetica nel capitolo precedente, nonostante esplorino aspetti diversi del benessere organizzativo, risultano avere in comune alcune dimensioni (Jaffe, 1995).

Per esempio gli argomenti principali del paradigma sullo stress – l’impegno, il controllo e il supporto sociale – si ritrovano come caratteristiche fondamentali anche in quello della riprogettazione del lavoro. Entrambe le prospettive propongono luoghi di lavoro dove le persone sono rispettate, dove si consente ai lavoratori di gestire i loro compiti con libertà, dove viene fornito supporto sociale e sperimentato senso d’appartenenza.

Il paradigma sullo stress sottolinea quali fattori sono necessari per la salute e il benessere dell’individuo; la prospettiva che si fonda sulla riprogettazione del lavoro suggerisce come sviluppare nuovi ambienti lavorativi con meno burocrazia e maggior controllo condiviso; in entrambe queste prospettive i bisogni dell’individuo sono molto simili. Le nuove politiche organizzative sembrano essere di supporto agli altri paradigmi. La prospettiva psicodinamica suggerisce le moti-

vazioni per cui certi manager non sono in grado di consentire ai lavoratori di operare in libertà esprimendo le loro capacità.

Il concetto di motivazione si ritrova in tutti e quattro i modelli: le persone avrebbero dei bisogni semplici e complessi che vanno soddisfatti e auspicherebbero di lavorare in un ambiente che abbia un significato.

Su un altro versante, tuttavia, l'analisi della letteratura evidenzia alcuni nodi che devono essere affrontati in vista di un progresso della ricerca e dell'intervento sul tema del benessere organizzativo e che, per comodità espositiva, riassumo sinteticamente in quattro punti.

### **Necessità di superare la dicotomia individuo/organizzazione**

Alcuni degli approcci esaminati o, comunque, presenti in letteratura, concepiscono l'organizzazione come un risultato aggregato di azioni e reazioni individuali mentre altre considerano l'organizzazione come un'entità oggettiva che può essere osservata, descritta e spiegata in termini di principi generali e di leggi che governano il suo funzionamento (Reed, 1996). Alcuni approcci, poi, hanno focalizzato la loro attenzione sui processi e sulle pratiche "locali" o micro-organizzative mentre altri approcci assumono una concezione macro, globale della realtà dell'organizzazione come punto di partenza delle loro analisi.

Si avverte l'esigenza di superare alcune strette dicotomiche. Credo che la divisione individuo/organizzazione possa essere superata in nome di un approccio centrato sull'analisi della relazione individuo-contesto. L'individuo non più concepito come mero *responder* della "realtà" organizzativa ma come co-costruttore, attraverso l'analisi delle sue rappresentazioni dell'ambiente e di sé nell'ambiente, della sua concreta presenza nell'organizzazione, concepita come entità dinamica, continuamente variabile, animata da individui e gruppi che interagiscono con strategie finalizzate e mutevoli non sempre suscettibili di generalizzazioni. Inoltre, l'emergenza di nuove organizzazioni, diverse per *mission* e per cultura dalle organizzazioni produttive, fino ad oggi prevalentemente studiate, richiede nuove concettualizzazioni e nuovi strumenti di conoscenza.

### **Superamento di un approccio azienda-centrico**

Gran parte della letteratura consultata si riferisce alle organizzazioni *profit* eppure il tema della salute e del benessere organizzativo riguarda tutte le organizzazioni, anzi in particolare quelle pubbliche per le quali il tema della responsabilità sociale è centrale. Penso alle organizzazioni governative, agli uffici regionali, provinciali e comunali, agli ospedali, alle scuole, ai tribunali ed anche ad organizzazioni private quali le organizzazioni del terzo settore, ai sindacati, alle fondazioni culturali che sono interessate a perseguire obiettivi di cambiamento e di sviluppo organizzativo.

In questo senso l'attivazione del Laboratorio "Benessere Organizzativo" costituisce una felice intuizione e può costituire un elemento di stimolo alle pubbliche Amministrazioni che sono pronte ad operare trasformazioni innovative e culturali al proprio interno.

### **La prevenzione dei rischi**

L'introduzione delle norme comunitarie recepite in Italia con il decreto legislativo 626/94 ha rappresentato una svolta importante per il modo di fare sicurezza e prevenzione. Il modello culturale introdotto, ponendo l'organizzazione al centro della gestione della sicurezza, mette in risalto aspetti ritenuti fino ad allora secondari. Si propone, infatti, un passaggio da un concetto di sicurezza, che ha nell'ambiente fisico di lavoro e nel singolo individuo il campo di intervento, a un concetto che porta il lavoro organizzato al centro dell'interesse per la prevenzione. E' in base a come il lavoro è organizzato, alle scelte e alle decisioni organizzative adottate che possono realizzarsi le condizioni di pericolo o di rischio per il benessere fisico, ma anche psichico, dei lavoratori. La nuova normativa contribuisce alla ridefinizione dei modelli organizzativi e di gestione del rischio nell'impresa a sostegno dell'ipotesi che uno dei fattori determinanti nel verificarsi degli infortuni sia da ricondurre all'organizzazione del lavoro e alla cultura della sicurezza e non esclusivamente a carenze strutturali di macchine e impianti. In conseguenza, coloro che si occupano di prevenzione e tutela della sicurezza in ambienti lavorativi si trovano nella necessità di ampliare l'ambito di intervento ponendo attenzione a un più generale benessere psichico e sociale oltre che fisico dei lavoratori, e analizzando processi organizzativi oltre che tecnici.

Il tema della prevenzione del rischio si estende così dai rischi fisici a quelli psicosociali intesi come le dimensioni di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro e i rispettivi contesti in grado di produrre potenzialmente danni fisici o psicologici.

### **I cambiamenti del mondo del lavoro**

Il mondo del lavoro è profondamente mutato; cresce il benessere economico ma aumentano le condizioni di disagio, di sofferenza e di malessere in coloro che lavorano in alcune organizzazioni; esiste una forte domanda di salute e di benessere nella società che non può non riguardare anche le organizzazioni nelle quali i singoli trascorrono buona parte del proprio tempo e nelle quali investono energie, emozioni alla ricerca di un equilibrio esistenziale di vita e di sviluppo.

In questo quadro nuovi rischi si profilano in modo ormai chiaro. Accenno ai principali:

- a) ridotta stabilità del lavoro e crescente carico lavorativo;
- b) maggiori richieste di flessibilità, di intraprendenza e di complessità del pensiero;
- c) ristrutturazioni organizzative e *downsizing*;
- d) prolungamento dell'orario reale di lavoro;
- e) nuove tecnologie e nuove forme di lavoro a distanza;
- f) integrazione tra qualità del lavoro e qualità della vita.

Sulla base di queste considerazioni si è provveduto a definire il benessere organizzativo in termini di variabili che concorrono a determinarlo. Alcuni criteri generativi sono del tutto sovrapponibili a quelli presenti in letteratura mentre altre dimensioni sono innovative

rispetto agli studi precedenti.

Le categorie che fondano il benessere organizzativo, nella prospettiva qui presentata, sono:

- Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge
- Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative
- Riconoscimento e valorizzazione delle competenze
- Comunicazione intraorganizzativa circolare
- Circolazione delle informazioni
- Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali
- Clima relazionale franco e collaborativo
- Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi
- Giustizia organizzativa
- Apertura all'innovazione
- Stress
- Conflittualità

Nel paragrafo successivo ognuna di queste dimensioni è brevemente descritta.

Con il termine di benessere organizzativo possiamo, dunque, intendere *l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative.*

### **3.2 Le dimensioni del benessere organizzativo**

La definizione appena presentata consente di declinare il costrutto di benessere organizzativo nelle seguenti dimensioni:

Un'organizzazione può considerarsi in buona salute se:

#### **Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente**

Per ambiente salubre si intende un ambiente che garantisca le fondamentali regole di igiene; confortevole e accogliente fa' riferimento ad aspetti di funzionalità – in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori e/o clienti – di gradevolezza estetica e di cura dell'aspetto dell'ambiente.

#### **Pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative**

Il riferimento è alla direzione strategica che deve formulare in maniera chiara gli obiettivi da perseguire e allo stile direzionale che deve comunicare tali obiettivi ai dipendenti, con modalità di comunicazione non ambigue. Inoltre, la direzione non contraddice nei fatti e nella operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso.



### **Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità**

Si fa riferimento al fatto che vengano riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti: ponendo al singolo richieste congrue rispetto a quello che lui è (ruolo, competenze, qualifiche) e fa; facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionale, trasversali e sociali); riconoscendo reciprocità negli scambi: attribuendo un corrispettivo per quanto si riceve (economico, visibilità sociale, ecc.); promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze, ecc.).

### **Ascolta le istanze dei dipendenti**

L'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi e che vengono, pertanto, tenute in considerazione nei principali processi decisionali (definizione obiettivi, organizzazione lavoro, definizione regole, ecc.). Presenza nell'organizzazione di processi di negoziazione, in cui viene riconosciuta "l'esistenza" delle due parti (dirigenza-dipendenti), che interagiscono in base a regole di reciprocità. Questo aspetto rinvia a processi di coinvolgimento e partecipazione.

### **Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro**

Tutto ciò che si fa e che succede costituisce informazione da rendere disponibile e nota agli altri, quando, ovviamente, rientra nella sfera lavorativa di competenza. A tutti è consentito l'accesso all'informazione e vi sono strumenti e regole chiare per la diffusione delle informazioni.

### **Adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali**

Si fa riferimento al fatto che le organizzazioni rispettino e assolvano gli obblighi di legge in materia di sicurezza, ma anche a quanto la sicurezza e la tutela della salute siano diventate elementi fondamentali della stessa identità e cultura aziendale.

### **Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo**

Si fa riferimento alla qualità della comunicazione e allo stile di lavoro sia a livello orizzontale che verticale.

### **Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi**

Si fa riferimento al fatto che viene assicurata la fluidità operativa della vita lavorativa: i problemi vengono affrontati con l'intenzione di superarli, non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro, prevale la sensazione che si procede verso gli obiettivi comuni, anche a partire dalle situazioni problematiche.

**Assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale**

Sono definiti criteri e percorsi chiari per responsabilità, carriere, premi, ecc., che vengano esplicitati e resi pubblici. A tutti sia data in egual misura la possibilità di accedervi.

**Stimola, nei dipendenti, il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni**

E' reso noto che l'attività dei singoli dipendenti fa parte ed è necessaria a un processo più complesso che tende al raggiungimento di risultati comuni. Viene inoltre salvaguardato nel tempo il rapporto funzionale tra attività dei singoli e obiettivi aziendali.

**E' aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale**

L'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso e considera l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento.

**Fattori di stress**

Si fa riferimento al livello percepito di fatica fisica e mentale e di stress

**Caratteristiche del compito**

Il riferimento è al contenuto del lavoro e al carico di lavoro

**Conflittualità**

Si fa riferimento all'eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite

### **3.3 Gli indicatori di "benessere"**

Le dimensioni individuate hanno condotto alla costruzione dei seguenti indicatori di benessere rilevabili a livello individuale:

<b>1. Soddisfazione per l'organizzazione</b>	Gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore
<b>2. Voglia di impegnarsi per l'organizzazione</b>	Desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto
<b>3. Sensazione di far parte di un team</b>	Percezione di puntare, uniti, verso un obiettivo. Percezione di una coesione emotiva nel gruppo
<b>4. Voglia di andare al lavoro</b>	Quotidiano piacere nel recarsi al lavoro
<b>5. Elevato coinvolgimento</b>	Sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali
<b>6. Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali</b>	Fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti
<b>7. Percezione di successo dell'organizzazione</b>	Rappresentazione della propria organizzazione come vincente
<b>8. Rapporto tra vita lavorativa e privata</b>	Percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero
<b>9. Relazioni interpersonali</b>	Soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro
<b>10. Valori organizzativi</b>	Condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione
<b>11. Immagine del management</b>	Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima)

### 3.4 Gli indicatori di "malessere"

Sono stati, infine, individuati sedici indicatori di "malessere", cioè di caratteristiche che, se presenti, indicano che l'organizzazione avrebbe bisogno di un piano d'intervento per potenziare il benessere. Essi sono:

<b>1. Insofferenza nell'andare al lavoro</b>	Esistenza di una difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro
<b>2. Assenteismo</b>	Assenze dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati e comunque sistematici
<b>3. Disinteresse per il lavoro</b>	Scarsa motivazione che può o meno esprimersi anche attraverso comportamento di scarso rispetto di regole e procedure, e nella qualità del lavoro
<b>4. Desiderio di cambiare lavoro</b>	Desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti
<b>5. Alto livello di pettegolezzo</b>	Il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi, rendendolo quasi un sostituto dell'attività lavorativa
<b>6. Covare risentimento verso l'organizzazione</b>	Il dipendente prova rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa
<b>7. Aggressività inabituale e nervosismo</b>	Espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo. Irritabilità
<b>8. Disturbi psicosomatici</b>	Classici disturbi dell'area psicosomatica (sonno, apparato digerente, ecc.)
<b>9. Sentimento di inutilità</b>	La persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzabile
<b>10. Sentimento di irrilevanza</b>	La persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione.
<b>11. Sentimento di disonoscimento</b>	La persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro
<b>12. Lentezza nella performance</b>	I tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno
<b>13. Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.</b>	Il dipendente e/o cliente non ha chiaro «chi fa cosa», senza che, a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio
<b>14. Venir meno della propositività a livello cognitivo</b>	E' assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali
<b>15. Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa</b>	Pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, il dipendente non partecipa emotivamente ad esse

Sulla base delle dimensioni e degli indicatori ipotizzati si è proceduto alla costruzione dello strumento di rilevazione del benessere organizzativo - un questionario - che sarà illustrato nel capitolo successivo e che consente non solo l'individuazione di eventuali disagi ma, soprattutto, il monitoraggio delle aree che potrebbero favorire migliori condizioni di lavoro, di salute e di benessere.

La scelta del questionario, rispetto ad altri strumenti, è dovuta ai noti vantaggi della rapidità, dell'economicità e dell'anonimato.

Lo strumento predisposto esplora, dunque, le aree presentate e raccoglie dati dai quali è possibile desumere gli indicatori positivi e negativi illustrati.

In altri termini il questionario consente di avere una “fotografia” dell’organizzazione lungo ciascuna delle quattordici dimensioni e rispetto alle liste di indicatori di benessere e malessere. L’utilità di questo strumento consiste proprio nella possibilità di individuare magari una sola o due aree sulle quali sarebbe opportuno impegnare energie in una prospettiva di cambiamento e di promozione della salute.

Ad esempio, se un’organizzazione presenta punteggi bassi nell’area della chiarezza degli obiettivi e della coerenza tra obiettivi enunciati e pratiche operative, è evidente che quest’area meriterebbe di essere monitorata. Oppure se un’organizzazione dovesse presentare bassi punteggi nella scala dell’apertura all’innovazione sarebbe quantomeno opportuno considerare che la dimensione dell’innovazione è percepita come carente dal personale partecipante all’indagine. Ovviamente le singole aree potranno leggersi in maniera separata oppure in modo integrato dando vita a nuclei culturali o di pratiche organizzative che appaiono meritevoli di attenzione, di sviluppo, di cambiamento.

Il questionario predisposto, infine, consente di graduare le dimensioni esaminate lungo una scala per non cadere nella prospettiva dicotomica del “tutto bene”/”tutto male” ma poter ragionare sui dati raccolti e sulla storia complessiva dell’organizzazione in un’ottica di sviluppo delle politiche del personale.

### **3.5 Un protocollo guida per la ricerca e l’intervento sul benessere organizzativo**

Il questionario è abitualmente considerato un mero strumento di raccolta dati da impiegare in ricerche, indagini, sondaggi. La situazione più frequente alla quale siamo abituati è quella, cioè, di un soggetto (il ricercatore) che attraverso un altro soggetto (il rilevatore) raggiunge terze persone (un campione della popolazione di riferimento) proponendo loro stimoli opportunamente studiati per raccogliere dati sul tema di indagine. Questa stessa procedura viene impiegata anche in studi e ricerche all’interno delle organizzazioni. Nulla vieta di adottare questa procedura quando gli obiettivi del lavoro si esauriscono in intenti di mera ricerca. Questa stessa procedura, invece, non sembra adatta quando, oltre a conoscere determinati processi e fenomeni, si intenda anche intervenire su quegli stessi processi e fenomeni. Si rende, in questo caso, necessario entrare nell’ottica dell’intervento e adottare una particolare procedura che è stata seguita nell’ambito del Laboratorio “Benessere Organizzativo”, e che viene ora riproposta per le Amministrazioni pubbliche che, in futuro, desidereranno produrre conoscenza sullo stato di benessere dell’organizzazione.

Infatti, l’uso di strumenti psicologici nelle organizzazioni può avvenire con una duplice finalità: di ricerca e di intervento. In

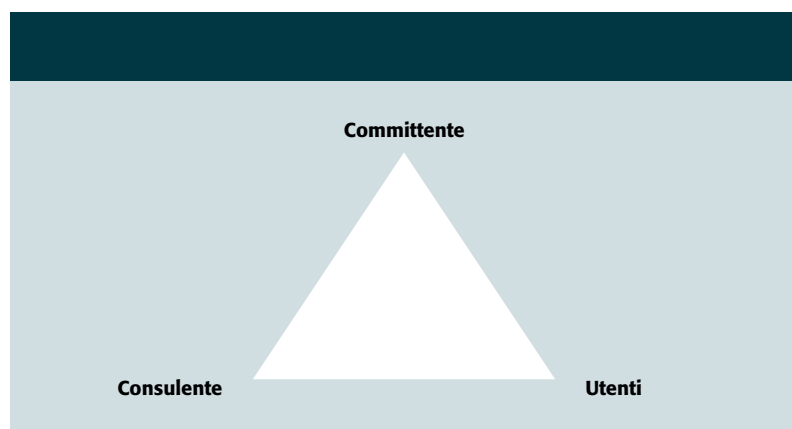
entrambi i casi l'obiettivo generale è, nella prospettiva che propongo, di produrre conoscenza. Se la produzione di conoscenza è comunemente assunta come la *mission* di ogni disciplina scientifica, meno abituale è considerare l'intervento psicologico come finalizzato alla produzione di conoscenza. L'intervento psicologico nelle organizzazioni si sostanzia in una procedura tecnica, sostenuta da paradigmi teorici di riferimento, finalizzata a raggiungere obiettivi concreti e circoscritti di produzione di conoscenza in individui, gruppi ed organizzazioni. Nel caso che qui ci interessa, concepire una ricerca-intervento sul benessere organizzativo significa attivare una procedura tecnica, ancorata - come visto - ad uno schema teorico di riferimento, finalizzata a raggiungere nelle persone, nei gruppi di lavoro e nell'intera organizzazione, una nuova conoscenza sul modo in cui si è storicamente strutturata la convivenza organizzativa, sul modo in cui le variabili considerate contribuiscono a costruire lo stato di "benessere", sulle condizioni di "malessere" all'interno dell'organizzazione e sulle aree di possibile miglioramento.

Questo processo di produzione di conoscenza prevede le seguenti fasi:

- a) individuazione dei ruoli coinvolti nel processo di produzione di conoscenza;
- b) definizione della procedura della ricerca-intervento;
- c) predisposizione degli strumenti di ricerca;
- d) raccolta dei dati;
- e) elaborazione dei dati;
- f) restituzione dei risultati;
- g) definizione del piano degli interventi;
- h) monitoraggio e verifica del processo.

### **Individuazione dei ruoli coinvolti nel processo di produzione di conoscenza**

In ogni ricerca intervento, i ruoli coinvolti sono tre come indicato nello schema che segue:



Per questo tipo di ricerca-intervento il ruolo committente può essere costituito da una sola persona (ad esempio, un dirigente dell'organizzazione) o, preferibilmente, da un piccolo gruppo di persone (ad esempio, un rappresentante della Direzione; due-tre rappresentanti del personale che, per storia organizzativa possono considerarsi "testimoni privilegiati"; due-tre rappresentanti della funzione incaricata di realizzare l'indagine e di proporre gli interventi).

Il ruolo committente ha il compito di:

- definire gli obiettivi specifici dell'indagine;
- individuare i consulenti tecnici che realizzeranno la ricerca-intervento;
- stabilire la popolazione o l'eventuale campione da coinvolgere nel processo;
- coinvolgere le diverse componenti dell'organizzazione (dirigenti, diverse categorie di personale, sindacati, associazioni professionali, ecc.) e sensibilizzarle agli obiettivi e agli esiti della ricerca-intervento;
- stabilire le modalità di restituzione e di discussione dei dati raccolti;
- prevedere un sistema di monitoraggio e di valutazione del processo attivato.

Il ruolo consulente ha la responsabilità professionale della realizzazione tecnica della ricerca intervento. Questo ruolo può essere affidato ad una funzione interna all'organizzazione (es.: funzione organizzativa oppure funzione personale) o ad un professionista esterno o, preferibilmente, ad un piccolo gruppo formato da due esperti interni e da un professionista esterno. Nel caso di questa ricerca intervento è richiesto che nel gruppo consulente sia presente uno psicologo del lavoro iscritto all'Albo professionale degli psicologi quale garanzia della deontologia dell'intero processo (riservatezza dei dati, esclusione di valutazioni soggettive dei dati raccolti; correttezza tecnica del piano di campionamento; competenza a realizzare *focus group* ove previsti, ecc.).

Il ruolo degli utenti non è semplicemente quello di partecipazione alla ricerca intervento. Può risultare importante trasformare gli utenti in committenti sia nella fase di raccolta dei dati sia nella fase di discussione dei risultati e di prefigurazione degli interventi possibili (vedi paragrafi successivi).

Questa prima fase di individuazione dei ruoli e delle persone che li assolveranno è, in genere, quella più delicata. Errori in questa fase possono compromettere l'intero lavoro.

### **Definizione della procedura della ricerca-intervento**

Alla luce degli obiettivi definiti, il ruolo committente, d'intesa con il ruolo consulente, provvede a definire la procedura della ricerca-intervento. Le modalità concrete di detta procedura possono essere molto diverse a seconda dei contesti, della dimensione dell'organizzazione, della cultura organizzativa prevalente, del prestigio e della composizione della committenza. A titolo meramente indicativo si riporta una successione di fasi, ampiamente sperimentata, che potrebbero essere applicata alla ricerca intervento sul benessere organizzativo.

- *Focus group* preliminare per raccogliere atteggiamenti ed opinioni

verso una ricerca sul benessere organizzativo e sulla necessità di integrare lo strumento disponibile (il questionario predisposto) con ulteriori aree/temi da indagare.

- Restituzione degli esiti dei *focus group* al “gruppo direzionale” (espressione generica per indicare i dirigenti ai massimi livelli di responsabilità dell’organizzazione).
- Definitiva messa a punto dell’indagine e dei suoi strumenti.
- Realizzazione dell’indagine (vedi oltre).
- Restituzione dei risultati. Questa fase può essere realizzata assicurando la massima partecipazione alla discussione dei risultati e alla prefigurazione degli interventi o, al contrario, può prevedere una mera restituzione formale dei dati raccolti e una discussione approfondita limitata ai vertici dell’organizzazione o estesa ai responsabili di funzione o di divisione. Le due procedure, anche se molto diverse, non sono ovviamente, in alternativa.

### **Predisposizione degli strumenti di ricerca**

Per la preparazione dei *focus group* e per l’effettuazione del piano di campionamento (ove necessario) si rinvia alle competenze presenti nel ruolo consulenza.

Per l’uso del questionario predisposto è stata prevista la seguente procedura.

Per accordo intervenuto tra il Progetto Cantieri e la Cattedra di Psicologia del Lavoro dell’Università “La Sapienza” di Roma, il questionario sul benessere organizzativo sarà messo gratuitamente a disposizione di tutte le Amministrazioni pubbliche e private che ne faranno richiesta.

Tale disponibilità è, tuttavia, subordinata al rispetto delle seguenti condizioni:

Le organizzazioni interessate dovranno manifestare la loro intenzione di impiegare il questionario sul benessere organizzativo registrandosi su un apposito sito raggiungibile dal sito [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it) e comunicando il nome del contatto al quale saranno inviate la scheda “Condizioni d’uso” da sottoscrivere e una copia del questionario. In caso di decisione di adottare il questionario l’unico impegno dell’organizzazione è di restituire una copia dei dati raccolti in un foglio elettronico già predisposto che alimenterà un banca dati nazionale sul benessere organizzativo. Durante la fase di realizzazione dell’indagine sarà disponibile un servizio di *tutor on line* per rispondere a quesiti e dare supporto per il buon esito dell’indagine.

Lo scopo di questa procedura, apparentemente macchinosa, è quello di assicurare correttezza metodologica e la possibilità di disporre di versioni aggiornate del questionario che, nel corso del tempo, potranno essere predisposte anche con riferimento a specifici contesti. Al tempo stesso sarà possibile costituire una banca dati che conta già più di 4000 soggetti, fino a realizzare, in un auspicabile futuro, un osservatorio sul benessere organizzativo.

Ovviamente, nulla vieta che un’organizzazione decida di usare uno strumento diverso da quello predisposto assumendosi la relativa responsabilità.



### **La raccolta dei dati**

La procedura prevista e sperimentata nel corso delle attività del *Laboratorio sul benessere organizzativo* contempla le seguenti modalità di raccolta dei dati:

- convocazione dei partecipanti all'indagine con lettera del responsabile dell'organizzazione (ad es. del Direttore generale di un Comune);
- accorpamento dei partecipanti in gruppi di 25/30 persone;
- presentazione dell'incontro da parte di uno dei professionisti del ruolo consulenza;
- somministrazione e compilazione dei questionari (tempo previsto circa 30');
- discussione "a caldo" sui temi evocati dal questionario.

### **L'elaborazione dei dati**

L'elaborazione dei dati quanti-qualitativi avviene a cura del ruolo consulenza della singola Amministrazione. In caso di necessità si può prevedere un ausilio da parte del gruppo di ricerca che opera presso la Cattedra di Psicologia del Lavoro dell'Università "La Sapienza" di Roma. I dati sono elaborati in modo da evidenziare le aree "di forza" e le aree che richiederebbero un intervento per promuovere un miglior benessere organizzativo, come sarà illustrato nel capitolo successivo. I dati, ovviamente, possono essere elaborati sia con riferimento all'intera organizzazione sia con riguardo a specifiche aree o funzioni o a particolari popolazioni professionali.

### **La restituzione dei risultati**

Questa fase è particolarmente delicata. Una mancata restituzione dei dati genera sfiducia e ostilità verso l'organizzazione che non ha tenuto fede ai suoi impegni o che non si sente in grado di confrontarsi sui dati emersi. Al contrario, una corretta restituzione dei risultati abitua le persone a riflettere, le stimola all'impegno e alla proposizione, le predispone ad eventuali processi di cambiamento.

### **La definizione del piano degli interventi**

La definizione del piano degli interventi non compete ai ruoli della ricerca-intervento ma ai ruoli organizzativi a ciò deputati. I ruoli della ricerca-intervento assolvono una funzione di promozione, di sostegno del processo di produzione di conoscenza; di sintesi delle tendenze e anche delle proposte emerse ma la decisione deve rimanere di competenza dei ruoli istituzionali o organizzativi.

Basandosi su esperienze precedenti si può affermare che il piano degli interventi di sviluppo organizzativo possono riguardare uno o più dei seguenti aspetti:

- interventi sulla struttura e sui ruoli organizzativi;
- interventi di innovazione tecnologica;
- interventi sui processi organizzativi;
- interventi sulla cultura organizzativa.

Le forme che più frequentemente questi interventi possono assumere sono:

- piani di comunicazione;
- piani di formazione;
- modifica di norme e procedure;
- interventi sull'organizzazione del lavoro.

Questo elenco è meramente esemplificativo.

### **Il monitoraggio e la verifica del processo**

In alcune organizzazioni i processi di ricerca-intervento non producono i risultati attesi perché le energie sembrano esaurirsi nella fase di lancio e di avvio dell'iniziativa. Spesso motivi di immagine, di convenienze contingenti suggeriscono l'avvio di ricerche-intervento che, invece, richiedono lucidità del percorso, persistenza verso l'obiettivo prefissato, supporto di fronte a inevitabili scetticismi e resistenze. Per questi motivi il ruolo committente può stabilire degli stadi di verifica di quanto attivato perché spesso, proprio in questa fase, emergono nuclei importanti per comprendere difficoltà e ostacoli al processo di sviluppo dell'organizzazione.

## **3.6 Per una cultura della salute e del benessere organizzativo**

Nel concludere questo capitolo per iniziare, poi, a presentare i primi risultati dell'indagine promossa dal Laboratorio Benessere Organizzativo, desidero formulare un'ultima considerazione.

Il livello di conoscenza raggiunto, da diverse discipline, sulla struttura, sui processi, sulla tecnologia e sulle culture di un'organizzazione è tale da poter impostare con lucidità piani di innovazione e di sviluppo organizzativo. La prospettiva sul benessere che il *Laboratorio* ha promosso è, fondamentalmente, una prospettiva di cambiamento culturale. Significa considerare centrale, nelle scelte strategiche e nei valori di riferimento, la qualità della convivenza organizzativa. La convivenza organizzativa può essere affidata alla mera tradizione delle prassi consolidate, delegata alla dinamica dei rapporti gerarchici oppure può essere pensata, curata, gestita con il contributo di tutti gli attori della scena organizzativa. E' ormai chiaro che un'organizzazione "in salute" può essere anche più efficace e produttiva.

Le pubbliche Amministrazioni sono oggi attraversate da fermenti di vitalità e di innovazione e possono sperimentare nuovi stili di convivenza organizzativa. Personalmente non sono ancora in grado di dimostrare la convenienza sul piano economico - dando per scontata l'opportunità sul piano della responsabilità sociale - di investire risorse per migliorare il benessere fisico, psicologico e sociale di quanti lavorano, ma i temi della dissipazione delle competenze professionali - presente in numerose organizzazioni - della finalizzazione consapevole delle energie verso obiettivi seri e credibili, dell'efficacia collettiva costituiscono una sfida per il futuro delle organizzazioni e, forse, della stessa convivenza sociale e civile.

## 4

# La sperimentazione nelle amministrazioni<sup>1</sup>

Il capitolo ripercorre le fasi della proposta operativa sul benessere organizzativo presentate nel precedente contributo, sostanziandole con le esperienze concrete che, tappa dopo tappa, sono maturate nel corso della sperimentazione promossa dal Laboratorio “Benessere Organizzativo” e realizzata grazie alla collaborazione delle amministrazioni che hanno partecipato alla ricerca-intervento.

### 4.1 L'identificazione dei ruoli e la definizione degli obiettivi

Il criterio utilizzato dal Laboratorio nel coinvolgimento di alcune amministrazioni pubbliche sul progetto di monitoraggio e ricerca-intervento del benessere organizzativo ha fatto sì che, fin da subito, le amministrazioni che sceglievano di aderire potessero definirsi e auto-definirsi i committenti del progetto. Le amministrazioni, infatti, si sono autoselezionate sulla base del criterio di scelta proposto, l'esistenza cioè di una concreta possibilità e disponibilità ad approfondire il fenomeno del benessere al proprio interno e a interrogarsi sui risultati nell'ottica del miglioramento e dell'intervento.

I committenti della ricerca-intervento sul benessere organizzativo, le 20 unità organizzative che hanno scelto di aderire al progetto, sono 8 Comuni individuati nell'ambito dell'Associazione dei Direttori Generali delle città medie, 7 unità organizzative ministeriali, 5 unità organizzative Inpdap. Di seguito lo schema nel dettaglio.

1. La documentazione grafica inserita nel capitolo risponde al fine principale di consentire la comprensione delle modalità di svolgimento delle attività della ricerca-intervento, non è concepita come supporto documentale di un rapporto di ricerca. Si rimanda, pertanto, al rapporto di ricerca la presentazione esaustiva dei risultati.

<b>Comuni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comune di Borgo San Lorenzo</li> <li>• Comune di Caserta</li> <li>• Comune di Cesena</li> <li>• Comune di Como</li> <li>• Comune di Cosenza</li> <li>• Comune di Milazzo</li> <li>• Comune di Pesaro</li> <li>• Comune di Tortona</li> </ul>
<b>Ministero dell'Economia e Finanze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio centrale del personale</li> <li>• Dipartimento Provinciale di Firenze</li> </ul>
<b>Ministero dell'Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ufficio affari legislativi e relazioni parlamentari</li> <li>• Direzione centrale dei servizi civili per l'immigrazione e l'asilo</li> <li>• Direzione centrale per le politiche dell'immigrazione e dell'asilo</li> <li>• Ufficio territoriale di governo- Enna</li> <li>• Ufficio territoriale di governo- Grosseto</li> </ul>
<b>Inpdap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direzione centrale prestazione di fine servizio</li> <li>• Direzione compartimentale Umbria</li> <li>• Sede provinciale di Bologna</li> <li>• Sede provinciale di Salerno</li> <li>• Sede provinciale di Verona</li> </ul>

La percezione, da parte delle amministrazioni, del proprio ruolo di committenti e l'identificazione del ruolo consulente sono chiaramente espresse nella testimonianza dell'Inpdap.

#### Come individuare i ruoli coinvolti nel processo di analisi: il caso dell'Inpdap

“La Direzione Centrale Formazione e Organizzazione ha contribuito, fin dall'inizio, a sviluppare lo strumento di indagine quale il questionario individuato nelle sue linee generali dalla cattedra di Psicologia del lavoro – Università Roma 2 che partecipa all'iniziativa.

L'Inpdap ha ritenuto necessario ampliare ulteriormente il campo di indagine sullo stato di salute psico fisica dell'individuo in relazione al cambiamento organizzativo che sta modificando profondamente l'Istituto.

Con la consulenza della cattedra di Psicologia del lavoro, sono state formulate una serie di domande suppletive miranti ad indagare le eventuali sofferenze sull'individuo che i cambiamenti stanno producendo, al fine di apportare i necessari correttivi organizzativi per migliorare lo stato di benessere e questa parte è stata inserita nel questionario proposto alle strutture dell'Inpdap.

I referenti interni all'Amministrazione che hanno collaborato con i referenti della Facoltà di Psicologia sono stati individuati tra le risorse interne alla Direzione Centrale Organizzazione e Formazione.”

Possiamo assumere come obiettivi del progetto quanto dichiarato dalle amministrazioni in merito a ciò che le ha spinte e motivate ad aderire all'iniziativa.

**Una riflessione sulle esigenze di cambiamento nella gestione delle risorse umane:  
il caso del Comune di Cesena**

Un elemento che si è ritenuto determinante al fine di giungere ad un reale cambiamento è far comprendere ai dipendenti che se è giusto che pretendano dirigenti più attenti alle loro esigenze, se è legittimo che si vedano riconosciuti meriti per le loro capacità e per la qualità del loro lavoro, devono anche tenere presente che, tutto ciò comporterà maggiori responsabilità; il punto centrale però, non è tanto la capacità dei dipendenti di sapersi far carico di quanto derivante dalle proprie azioni, ma l'atteggiamento culturale che viene richiesto, lo spirito con cui viene impostata la nuova realtà.

Quello che veramente si ritiene importante è la capacità dei soggetti di responsabilizzarsi, ossia di farsi carico, dei risultati conseguiti: ad ogni libertà rivendicata, ad ogni maggiore autonomia corrisponde una nuova responsabilità, ed è quindi importante che i dipendenti non solo accettino ma condividano questo aspetto e comprendano che, se si vuole giungere ad una valorizzazione delle figure non-dirigenziali, questa è la strada giusta. Dall'altro lato, nei Dirigenti occorre aumentare notevolmente la consapevolezza della centralità del fattore gestione delle risorse umane e del clima organizzativo dell'Ente”.

**Il benessere organizzativo come strumento per migliorare l'organizzazione:  
il caso del Comune di Pesaro**

“Nelle giornate di rilevazione il questionario è stato compilato da 470 dipendenti.

La possibilità di verificare lo stato di salute organizzativa all'interno dell'ente costituisce senza dubbio un'opportunità rilevante per conoscere, dal punto di vista dei dipendenti, come vengono percepiti gli aspetti organizzativi trattati nell'elaborazione del questionario.

Queste informazioni agevolano l'amministrazione nell'individuazione delle aree di criticità e favoriscono di conseguenza interventi di miglioramento mirati.”

**Il benessere organizzativo come strumento per conoscere l'organizzazione:  
il caso del Comune di Tortona**

...al fine di conoscere le inevitabili criticità e valutare possibili interventi migliorativi, data la rilevanza fondamentale della risorsa umana per il successo di qualsiasi organizzazione. Tutto ciò che fa dunque riferimento alle modalità ed allo spirito con cui tale risorsa dovrà essere gestita assume il carattere di principio generale di organizzazione e di indirizzo.

## Migliorare il clima organizzativo e valorizzare le risorse umane come leva per trasformare l'organizzazione: il caso del Ministero dell'Interno

“Le caratteristiche del nuovo modello organizzativo hanno reso evidente che sin dall'immediato futuro all'Amministrazione non sarebbe servita più una forza lavoro passivamente orientata al compito e meccanicamente dedita ad attività di routine, quanto piuttosto risorse umane altamente qualificate e motivate, in grado di lavorare non più in un'ottica di tipo mansionistico, bensì di tendenziale polifunzionalità. Risorse umane cui richiedere di volta in volta competenza, iniziativa, *know-how*, capacità di cooperazione e di innovazione, riferita tanto all'impiego delle tecnologie ed alla gestione dei processi, quanto alla cura delle relazioni interpersonali. L'Amministrazione dell'Interno ha inteso pertanto iniziare un percorso diretto a valorizzare e sviluppare al massimo le proprie risorse umane, realizzarne appieno le potenzialità, accrescerne l'impegno, la professionalità, la creatività e la partecipazione e soprattutto, a suscitare tra loro una cooperazione efficace. E la prima tappa di questo percorso necessariamente coincide con lo sviluppo di metodologie e strumenti di gestione altamente innovativi. Il Laboratorio sul benessere organizzativo è stata un'occasione assolutamente unica per poter aprire un confronto attivo e propositivo con altre amministrazioni parimenti impegnate nell'implementazione dell'innovazione attraverso la condivisione e l'ampliamento di conoscenze e competenze necessarie per gestire le risorse umane in modo realmente innovativo.

L'Amministrazione dell'Interno, in particolare, ha sin dall'inizio dimostrato molto interesse allo sviluppo, alla sperimentazione ed all'introduzione di moderni strumenti di ricerca sociale, da adattare alle proprie specifiche esigenze e da integrare in modo permanente e mirato nelle proprie strategie di sviluppo organizzativo. Quella della diagnosi e degli interventi sul benessere organizzativo costituisce infatti un'attività di importanza decisiva per poter correggere nel senso desiderato le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, in modo da influire positivamente sulla qualità della vita delle risorse umane, sulla loro motivazione e quindi, sulla loro propensione ad impegnare energie, esperienza e creatività in modo ottimale.

Il monitoraggio delle dimensioni del benessere organizzativo permette a sua volta di effettuare la ricognizione dei punti di forza e di debolezza di ciascuna unità organizzativa, e quindi, di individuare per tempo tensioni e criticità, di approfondire le cause dei problemi, di costruire soluzioni mirate con la partecipazione di tutti gli interessati, ma anche di valorizzare adeguatamente gli assetti che lasciano intravedere l'esistenza di un potenziale inatteso.

Il principale obiettivo della partecipazione dell'Amministrazione dell'Interno alla ricerca non è stato tanto quello di effettuare delle rilevazioni campionarie sulla situazione esistente nelle unità organizzative prese in esame, ma piuttosto quello di costruire e sperimentare una metodologia di diagnosi e di intervento sul clima organizzativo, finalizzata al suo miglioramento, da estendere in un secondo momento in modo diffuso e sistematico a tutte le proprie unità organizzative, centrali e periferiche.

Ciò per gettare solide basi al processo di effettivo ammodernamento tanto dei propri assetti organizzativi, quanto della propria capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane, riconoscendo un giusto spazio alle tematiche della “soggettività lavorativa”.

### **Benessere organizzativo e contesto d'innovazione: il caso del Ministero dell'Economia e delle Finanze**

“Il tema del benessere individuale e sociale all'interno dell'organizzazione ministeriale è stato percepito come urgente, in una fase in cui si registra il passaggio da una organizzazione strutturata sul modello burocratico tradizionale, ad una organizzazione ispirata a valori di tipo privatistico.

La riforma del Ministero Economia e Finanze, avviata con la legge n. 94/1997, ha rimodellato strutture, funzioni e competenze, che possono mettere in discussione o rendere ulteriormente precario il senso di appartenenza, l'identità sociale e professionale del personale, rompendo l'equilibrio tra la dimensione simbolica, affettiva e relazionale e la dimensione lavorativa. Lo stato di disagio e di diffidenza nei confronti di cambiamenti di tipo top-down rischiano infatti di fallire o di generare conflittualità, se non vengono adeguatamente valutati gli aspetti informali dell'organizzazione, la rete di relazioni, i bisogni e le aspettative dei dipendenti.

E' stato questo il risultato dell'indagine socio-antropologica condotta, con tecniche di tipo qualitativo, nel periodo maggio-giugno 2001, nel Ministero Economia e Finanze, con l'obiettivo di valutare l'impatto della riforma del Ministero sul profilo di identità del dipendente e di individuare le aree problematiche e la resistenza al cambiamento.

Il Laboratorio sul benessere organizzativo costituisce pertanto un ulteriore passo nella pianificazione strategica dell'alta dirigenza del IV Dipartimento, in particolare del Direttore Generale del Servizio Centrale per gli Affari Generali e la Qualità dei processi e dell'organizzazione, volta a perseguire obiettivi di miglioramento della qualità della vita sul posto di lavoro, utilizzando strumenti di conoscenza e di analisi adeguati”.

## **4.2 La messa a punto definitiva dello strumento**

Il questionario di rilevazione del benessere organizzativo utilizzato per la ricerca era stato precedentemente creato dalla Cattedra di Psicologia del Lavoro della Facoltà di Psicologia<sup>2</sup>, ma le esigenze specifiche espresse dalle amministrazioni hanno reso necessario un parziale adattamento del questionario. Nell'ambito del *Laboratorio sul benessere* si è provveduto quindi ad adattare il questionario - soprattutto nel linguaggio ma anche nel contenuto di alcuni item - alla realtà lavorativa che si andava ad esplorare, quella della pubblica amministrazione. Inoltre, su esplicita richiesta delle amministrazioni comunali, è stata aggiunta un'intera sezione dedicata alla raccolta di suggerimenti sulle possibili aree di intervento di miglioramento del benessere. Soltanto per l'Inpdap, inoltre, sono state aggiunte alcune domande per la rilevazione della percezione del cambiamento organizzativo.

Il Questionario sul Benessere Organizzativo risulta composto da 68 domande (item), ideate sulla base delle dimensioni e degli indicatori descritti in dettaglio nel precedente capitolo.

Lo strumento mira a cogliere informazioni su ognuna delle quattordici dimensioni principali e sugli indicatori. E' suddiviso in otto ampie sezioni:

- una prima parte dedicata alla raccolta dei dati anagrafici;
- la seconda esplora in dettaglio undici delle quattordici dimensioni del benessere organizzativo, altre sezioni sono dedicate alla cono-

scenza delle rimanenti tre (sicurezza, caratteristiche del compito e apertura all'innovazione);

- un'ulteriore sezione raccoglie informazioni sugli indicatori di benessere e su quelli di malessere;
- nell'ultima sezione è presentato un elenco di possibili suggerimenti, aspetti che a parere della persona che compila il questionario necessitano maggiormente di un piano di miglioramento nella propria amministrazione. In questa sezione vi è infine uno spazio libero che le persone possono utilizzare per commenti e specificazioni.

Nella quasi totalità dei casi, le informazioni sono raccolte tramite affermazioni sulle quali esprimere il proprio parere circa la frequenza con cui la situazione descritta nella frase si verifica nella propria amministrazione. La risposta, su una scala a quattro punti, va da un minimo di "mai" (punteggio 1) ad un massimo di "spesso" (punteggio 4). Ecco un semplice esempio:

	<b>Mai</b>	<b>Raramente</b>	<b>A volte</b>	<b>Spesso</b>
Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elenco brevemente i nomi dati alle dimensioni intorno alle quali ruota il questionario, che serviranno per la lettura dei risultati, ricordando di consultare il capitolo precedente per la loro definizione:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comfort</li> <li>• Obiettivi</li> <li>• Valorizzazione</li> <li>• Ascolto</li> <li>• Informazioni</li> <li>• Conflittualità*</li> <li>• Relazioni interpersonali</li> <li>• Operatività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equità</li> <li>• Stress*</li> <li>• Utilità</li> <li>• Sicurezza</li> <li>• Caratteristiche del compito*</li> <li>• Apertura all'innovazione</li> <li>- Sintomi psicosomatici*</li> <li>- Indicatori negativi*</li> <li>- Indicatori positivi</li> </ul>
---	--

Il questionario permette di rilevare un punteggio per ognuno dei 17 aspetti esplorati, 14 dimensioni più 3 indicatori (segnalati con simbolo differente).

Coerentemente con la scala utilizzata per le risposte, i punteggi



variano da un minimo di 1 a un massimo di 4. Quanto più il punteggio della dimensione si avvicina al valore 1 tanto meno le persone percepiscono la dimensione esplorata come presente nell'organizzazione. Il valore 4, contrariamente, denota la percezione di una forte presenza della dimensione.

Un punteggio alto coincide con una valutazione positiva delle persone sulla singola dimensione, tranne nelle dimensioni asteriscate (\*): un punteggio alto in queste ultime, data la loro polarità semantica invertita rispetto al resto delle dimensioni, è maggiormente collegato ad una valutazione negativa sulla dimensione.

### 4.3 L'identificazione del campione e la raccolta dei dati

Insieme alle amministrazioni si è provveduto a definire i criteri per il coinvolgimento del personale, gli utenti del nostro progetto. Ad eccezione di due Comuni che, per problemi organizzativi e di elevata numerosità del proprio personale, hanno preferito coinvolgere nella compilazione del questionario soltanto una parte del personale (non inferiore comunque al 30% di quello in servizio), le restanti amministrazioni hanno coinvolto tutto il personale. È interessante apprendere dalla relazione sull'esperienza fatta dal Comune di Cosenza, uno dei due comuni citati, che la scelta di coinvolgere solo una parte dei dipendenti non è stata accettata con favore dal personale, il quale avrebbe preferito essere coinvolto *in toto* per esprimere il proprio parere sui temi dell'indagine. È un utile elemento di conoscenza per esperienze future.

#### L'esperienza di individuazione del campione: il caso del Comune di Cosenza

Essendo notevole il numero dei dipendenti appartenenti all'Amministrazione Comunale di Cosenza (l'Ente, infatti, annovera nel suo organico più di mille dipendenti), non è stato possibile somministrare il questionario a tutti, ma si è cercato di selezionare un campione il più possibile rappresentativo della realtà dell'Ente, attingendo in uguale misura da tutti i settori e da tutte le categorie, affidando ai dirigenti dei Settori/Staff in cui si è suddivisa la struttura dell'ente, il compito di segnalare il 35% del personale per ogni categoria, operativo, presso il proprio settore.

Inizialmente l'iniziativa è stata accolta dal personale, con curiosità e con un po' di diffidenza, soprattutto perché l'essere scelto rispetto al proprio collega di scrivania, ha suscitato sospetti di varia natura, successivamente, conosciute le motivazioni che non consentivano di coinvolgere tutto il personale, l'iniziativa è stata accolta favorevolmente, tanto che non convocati per la compilazione del questionario, hanno manifestato la propria disapprovazione per non aver potuto partecipare e far sentire la propria voce.

La compilazione del questionario si è svolta sempre alla presenza di un referente interno all'amministrazione e di un rappresentante del ruolo consulente (Facoltà di Psicologia2 o Progetto Cantieri), pronto a dare i chiarimenti e l'assistenza necessaria.

Questa fase della ricerca - compilazione e raccolta dei questionari - iniziata nel novembre 2002 e conclusasi a gennaio 2003 ha comportato un notevole sforzo organizzativo per le amministrazioni, se si considera che, secondo la procedura concordata, si è svolta in ogni amministrazione nell'arco di 2-3 giornate, in sottogruppi di massimo 50 persone, riunite per circa 1 ora, il tempo necessario cioè alla presentazione del progetto e alla compilazione del questionario. Le amministrazioni hanno abilmente gestito la fase dell'organizzazione e convocazione dei gruppi, invitando ciascun dipendente alla giornata dedicata alla compilazione del questionario, e garantendo in ogni caso la continuità dei servizi. A tal proposito si veda il modello di invito utilizzato da alcune amministrazioni e le altre testimonianze relative alla raccolta dei dati.

#### **Un esempio di invito ai dipendenti per la somministrazione del questionario**

A tutti i dipendenti del Comune di . . .

Ho il piacere di comunicarle che il Comune di . . . , insieme ad altri sette comuni italiani ed alcune unità organizzative ministeriali, è stato scelto per partecipare a una ricerca sul benessere organizzativo, sulla qualità della vita lavorativa, nella pubblica amministrazione.

La ricerca fa parte di un progetto promosso dal programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la Cattedra di Psicologia del lavoro della Facoltà di Psicologia<sup>2</sup> dell'Università "la Sapienza" di Roma ed ha l'obiettivo di mettere a punto strumenti per l'analisi del benessere organizzativo e guidare le amministrazioni nell'applicazione operativa dei principi individuati che possano concretamente migliorare il livello di benessere e la qualità della vita al loro interno.

La invito pertanto alla riunione del:

XX Novembre 2002

alle ore 11.00

presso la sala . . .

In tale sede i ricercatori rappresentanti della Facoltà di Psicologia<sup>2</sup> e del Dipartimento della Funzione Pubblica saranno a vostra disposizione per ulteriori informazioni sull'oggetto della ricerca e procederanno alla somministrazione del questionario sul benessere organizzativo fornendovi tutte le indicazioni e l'assistenza necessarie alla sua compilazione.

Il questionario, anonimo, verrà direttamente ritirato dai ricercatori. I dati verranno elaborati dalla Facoltà di Psicologia<sup>2</sup> e successivamente resi noti, in forma aggregata, alle amministrazioni e al personale coinvolto.

Sulla base dei risultati, che ci consentiranno di iniziare a monitorare il benessere lavorativo all'interno della nostra amministrazione, questo Comune intende individuare anche possibili strategie per migliorare il livello di benessere.

Conto sulla sua partecipazione

Il Direttore Generale

### **L'importanza della comunicazione nella raccolta dei dati: il caso del Comune di Cesena**

“La comunicazione agli interessati è avvenuta tramite invio di una lettera di convocazione in cui, dopo una breve presentazione del progetto, veniva indicato il giorno e l'orario di convocazione; come precedentemente riferito, in conseguenza a tali inviti molti dipendenti hanno provveduto a contattare gli incaricati, al fine di poter spostare la loro partecipazione ad altro orario a loro più confacente, oppure per chiedere di poter aderire alla giornata aggiuntiva prevista per il mercoledì seguente.”

### **Come raccogliere i dati: il caso del Comune di Pesaro**

“Al momento della rilevazione erano presenti nel comune di Pesaro 915 dipendenti di cui 17 dirigenti a tempo indeterminato, 7 a tempo determinato, 1 segretario generale, 1 direttore generale.

Non è stato scelto un campione specifico cui sottoporre il questionario ma si è scelto di invitare tutti i dipendenti al fine di dare a tutto il personale la possibilità di esprimersi attraverso la compilazione del questionario.

L'organizzazione e la gestione della rilevazione a livello di ente è stata curata direttamente dall'Ufficio Sviluppo Organizzativo, unità in staff alla Direzione Generale che presidia le politiche di gestione e sviluppo del personale.

Con lettera invito a firma del Direttore Generale con la quale venivano specificate le modalità della ricerca, sono stati convocati tutti i dipendenti con orari diversificati nei giorni a disposizione. I questionari sono stati somministrati in una unica sede nella quale sono stati fatti confluire i gruppi di personale precedentemente definiti, guidati da un consulente del programma “Cantieri” con il compito di presentare la ricerca, chiarire eventuali dubbi durante la compilazione del questionario, garantire l'anonimato.

E' stato inoltre garantito dal personale del Ufficio Sviluppo Organizzativo il costante presidio di tutte le operazioni relative alla gestione e somministrazione della ricerca e all'organizzazione generale.

Al fine di coinvolgere il maggior numero di dipendenti possibile garantendo allo stesso tempo i servizi e le attività del comune, sono stati creati gruppi di 60 persone. Ad ogni gruppo è stata assegnata una data ed un orario.

In base al calendario venutosi a determinare sono state inviate ad ogni responsabile le lettere invito e l'elenco delle persone convocate appartenenti alla propria struttura.

Ai singoli responsabili delle strutture è stata data inoltre la possibilità di effettuare modifiche interne (spostamenti e/o sostituzioni) finalizzate alle esigenze dei servizi e dei singoli dipendenti coinvolti.

Il calendario degli incontri ha previsto la concentrazione del personale convocato in gruppi nei giorni 26 27 e 28 novembre con tre turni nella mattinata (8.30 – 10.00 – 11.30) e tre turni nel pomeriggio (14.00 – 15.30 – 17.00).

La somministrazione dei questionari è avvenuta tutta nella stessa sede (sala riunioni della Polizia Municipale) ad esclusione del personale del Servizio Socio Residenziale Anziani (case di Riposo).”

### **Le modalità di somministrazione: il caso dell'Inpdap**

“Per quanto attiene la somministrazione, si è ritenuto opportuno, di concerto con gli altri partecipanti di procedere alla somministrazione dei questionari a gruppi di 50 unità per volta.

I referenti interni all'Amministrazione, affiancati dai referenti della Facoltà di Psicologia, hanno introdotto e distribuito il questionario a ciascun gruppo riunito, presentando la ricerca e fornendo le spiegazioni sulla compilazione.

La durata di tale fase non è mai stata superiore ad un'ora permettendo di riunire, nel corso di una giornata lavorativa, 2/3 gruppi utilizzando gli spazi di cui le stesse strutture scelte per l'indagine erano dotate (auditorium, aule corsi, ecc.).

La somministrazione, diretta e sul posto di lavoro, ha assicurato la maggiore omogeneità possibile delle procedure di somministrazione e raccolta dei questionari per tutti i partecipanti.

### **La somministrazione del questionario: il caso del Ministero dell'Interno**

“La somministrazione dei questionari, comunque rivolta alla totalità del personale dirigenziale e non dirigenziale, ha avuto luogo con modalità differenti a seconda delle opportunità offerte dal contesto.

Nelle unità del Ministero dell'Interno, i questionari sono stati somministrati in sale di adeguata capienza a gruppi di circa quindici-venti persone per volta, in modo da favorire l'instaurarsi, dopo la presentazione della ricerca, di una breve discussione e la formulazione, anche nel corso della compilazione, di domande, proposte e suggerimenti.

Nell'U.T.G. di Grosseto, la somministrazione ha avuto luogo subito dopo la presentazione della ricerca in un'assemblea plenaria di tutto il personale, in modo da enfatizzare il clima di “evento” che ha preceduto ed accompagnato lo svolgimento della ricerca.

Nell'U.T.G. di Enna, invece, la somministrazione ha avuto luogo in più giorni ed in piccoli gruppi, di quattro o cinque elementi, in modo da favorire al massimo i benefici della compilazione assistita. Ciò è stato agevolato dalla disponibilità degli stagisti, che hanno svolto il ruolo di “intervistatori”.

La partecipazione del personale è stata ovunque soddisfacente, con percentuali tra il 70 ed il 90 %, come anche l'interesse dimostrato per la ricerca. Quelle che sono apparse particolarmente elevate da parte di tutti sono state le aspettative, soprattutto per la presenza, ove è stato possibile garantirla, dello psicologo.”

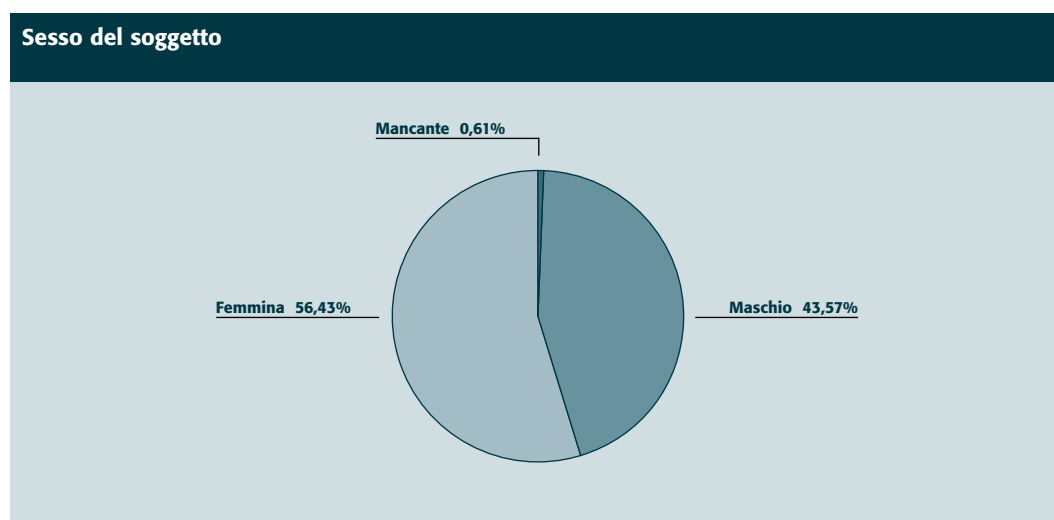
La partecipazione all'iniziativa è stata molto elevata. Escludendo i Comuni che a monte hanno selezionato un campione di dipendenti, la percentuale di questionari compilati nelle organizzazioni che hanno coinvolto l'intera popolazione è, in media, del 70%, con un *range* che va da un minimo del 56% ad un massimo del 97%.

In totale sono stati raccolti 3197 questionari.

#### 4.4 Chi sono i partecipanti della ricerca-intervento sul benessere organizzativo

In considerazione dell'alta percentuale di adesione alla compilazione del questionario in tutte le amministrazioni coinvolte possiamo considerare i risultati sufficientemente rappresentativi della popolazione di riferimento. Al fine delle elaborazioni statistiche, comunque, sono stati considerati validi un totale di 3122 questionari su 3197, avendo escluso dal campione i soggetti con più del 20% di risposte mancanti alle singole domande del questionario.

I partecipanti si dividono quasi esattamente a metà tra uomini e donne, con una leggera prevalenza delle donne (56%).

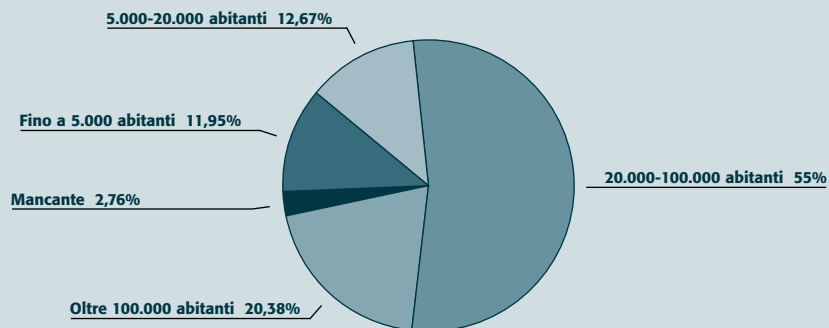


Circa l'80% ha un'età compresa tra i 35 e i 54 anni, il rimanente 20% si suddivide tra persone con 55 anni e più e giovani entro i 34 anni.

Età	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Fino a 34 anni	325	10,4	10,6
Da 35 a 44 anni	1.192	38,2	49,5
Da 45 a 54 anni	1.291	41,4	91,7
Oltre 55 anni	254	8,1	100,0
Mancanti	60	1,9	
<b>Totale</b>	<b>3.122</b>	<b>100,0</b>	

Visto il tipo di amministrazioni coinvolte nell'indagine non sorprende che le persone abitino prevalentemente in centri piccoli o medi (fino a 100.000 abitanti). Solo il 20% del campione risiede in città con oltre 100.000 abitanti.

## Residenza



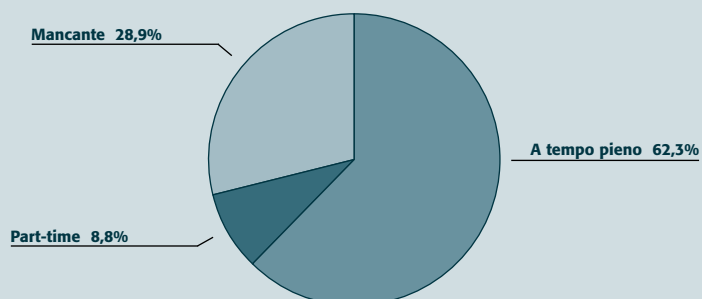
I partecipanti poi si equidistribuiscono tra Nord, Centro e Sud per quanto riguarda il luogo di nascita, con una leggera prevalenza per il Centro (36%). Il 74% dei soggetti è sposato o convivente.

Il livello di scolarità è medio-alto con il 53% del campione in possesso di un diploma di scuola media superiore e il 17% della laurea.

Titolo di studio	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Scuola elementare	62	2,0	2,0
Media inferiore	486	15,6	17,7
Istituto professionale	299	9,6	27,3
Media superiore	1.648	52,8	80,4
Diploma universitario	76	2,4	82,9
Laurea	531	17,0	100,0
Mancanti	20	,6	
<b>Totale</b>	<b>3.122</b>	<b>100,0</b>	

Passando alla sezione dedicata al profilo lavorativo dei partecipanti, cioè alle caratteristiche del loro rapporto di lavoro, osserviamo che vi è una minima quota di persone con contratto a tempo determinato (5%), modalità contrattuale utilizzata in generale poco, ma un po' per tutte le categorie contrattuali (A, B, C, D, Dirigenti); vi è una quota leggermente superiore - ma sempre minima (9%) - di contratti *part-time*. Il numero elevato di risposte mancanti (circa 30%) su questo secondo punto, non permette però di ottenere risultati rappresentativi sulla consistenza dell'uso del *part-time*.

## Tipo di contratto 2



Per quanto riguarda le categorie contrattuali rappresentate nel campione, rimando direttamente alla tabella successiva notando una ridotta rappresentanza del gruppo dirigenziale e della categoria A.

Categoria	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
A	180	5,8	6,2
B	923	29,6	38,1
C	1.150	36,8	77,8
D	526	16,8	96,0
Dirigenti	116	3,7	100,0
Mancanti	227	7,3	
<b>Totale</b>	<b>3.122</b>	<b>100,0</b>	

Solo il 18% del campione non ha avuto nessun tipo di esperienza lavorativa precedente l'assunzione nell'attuale amministrazione; per i rimanenti la percentuale maggiore ha avuto esperienze di lavoro nel settore privato (44%). Una buona dose di mobilità, sia tra privato e pubblico sia entro il settore pubblico, è confermata nelle tabelle successive dal divario esistente tra i dati relativi all'anzianità lavorativa totale e quelli relativi agli anni di permanenza nell'attuale organizzazione: il divario aumenta con l'aumentare degli anni di lavoro.

<b>Anzianità lavorativa</b>	<b>Frequenza</b>	<b>%</b>	<b>% cumulata</b>	<b>Permanenza nell'organizzazione</b>	<b>Frequenza</b>	<b>%</b>	<b>% cumulata</b>
Meno di 5 anni	143	4,6	4,7	Meno di 5 anni	497	15,9	17,0
Da 5 a 14 anni	680	21,8	27,3	Da 5 a 14 anni	979	31,4	50,5
Da 15 a 24 anni	1.250	40,0	68,7	Da 15 a 24 anni	979	31,4	84,0
Oltre i 25 anni	943	30,2	100,0	Oltre i 25 anni	467	15,0	100,0
Mancanti	106	3,4		Mancanti	200	6,4	
<b>Totale</b>	<b>3.122</b>	<b>100,0</b>		<b>Totale</b>	<b>3.122</b>	<b>100,0</b>	

Infine, il personale che ha compilato il questionario dichiara di trascorrere sul posto di lavoro tra le 6 e le 8 ore giornaliere (90%); circa il 5% supera questo limite, senza evidenti differenze in base al tipo di categoria contrattuale. Il 40% del personale, inoltre, non fa straordinario settimanale; del personale rimanente, il 38% è impegnato in attività di lavoro straordinario da un minimo di 1 a un massimo di 6 ore settimanali.

<b>Orario di lavoro</b>	<b>Frequenza</b>	<b>%</b>	<b>% cumulata</b>	<b>Straordinario settimanale</b>	<b>Frequenza</b>	<b>%</b>	<b>% cumulata</b>
Fino a 6	1.741	55,8	55,8	Zero ore	1.278	40,9	40,9
Fino a 8	1.040	33,3	89,1	Da 1 a 6 ore	1.186	38,0	78,9
Oltre 8 ore	148	4,7	93,8	Oltre 6 ore	167	5,3	84,3
Mancanti	193	6,2	100,0	Mancanti	491	15,7	100,0
<b>Totale</b>	<b>3.122</b>	<b>100,0</b>		<b>Totale</b>	<b>3.122</b>	<b>100,0</b>	

#### 4.5 La presentazione dei risultati: guida alla lettura dei dati

Prima di iniziare la presentazione dei risultati alcune indicazioni di carattere generale. Per la lettura dei grafici ricordo che il punteggio alle singole dimensioni varia in un *range* compreso tra 1 e 4. Più è alto il punteggio su una dimensione più la dimensione è percepita come presente nell'amministrazione.

Per semplificare la lettura dei grafici si è provveduto a inserire una linea verticale in corrispondenza del valore medio del profilo che, di volta in volta, si sta valutando. Ciò consente di visualizzare subito le aree al di sopra della media e cioè tutte quelle percepite come presenti nell'amministrazione, da quelle percepite come meno presenti (al di sotto della media).

Quando su uno stesso grafico è stato necessario mettere a confronto simultaneamente tutte le dimensioni e gli indicatori del que-



stionario (grafici dei profili generali), per rendere omogenea l'interpretazione del grafico si è provveduto a un'inversione dei punteggi nelle dimensioni con valore semantico inverso a quelle di tutte le altre (le dimensioni asteriscate elencate in precedenza); così facendo, nei grafici dei profili generali, tutte le dimensioni che superano il valore medio indicato dalla linea di riferimento esprimono uniformemente una valutazione positiva della dimensione, e tutte le dimensioni al di sotto della media sono da considerare uniformemente come aspetti critici del benessere organizzativo.

Per tutti gli altri grafici le dimensioni che superano la linea della media sono quelle maggiormente presenti nell'amministrazione; in questi casi il significato di tale presenza, a volte positivo a volte negativo, è determinato dal contenuto specifico delle dimensioni in esame.

Infine, si è deciso di utilizzare il valore medio delle amministrazioni come punto di riferimento per stabilire la presenza/assenza di una dimensione e non un valore assoluto stabilito arbitrariamente, perché ciò consente di considerare come presenti nell'amministrazione esattamente tutte le dimensioni che il personale di quell'amministrazione considera tali, e non soltanto quelle stabilite con criteri arbitrari.

Il punteggio medio totale di un'amministrazione ci sembra quindi il miglior punto di partenza per valutare ciò che emerge sul piano del benessere organizzativo nell'amministrazione.

#### **4.6 Il caso di due amministrazioni**

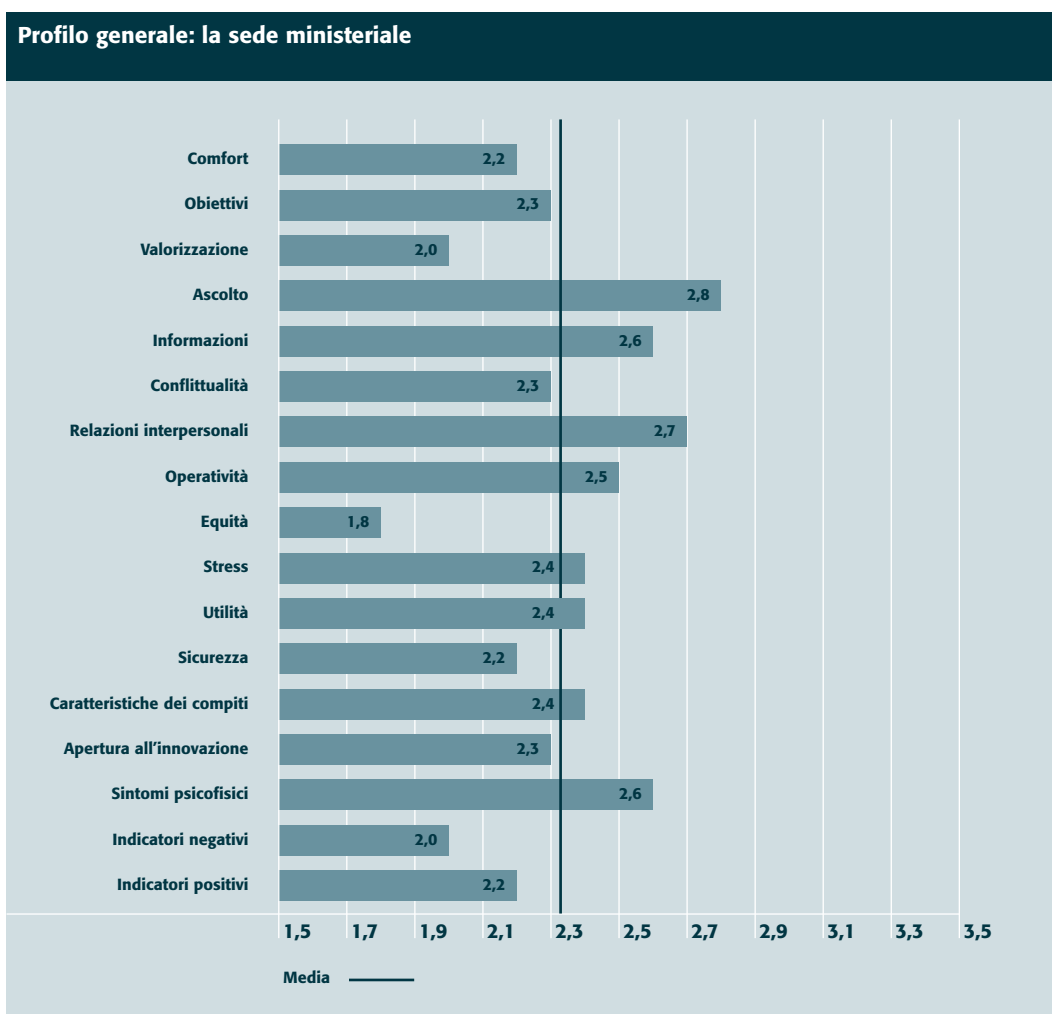
Siamo così arrivati a un punto cruciale del percorso di ricerca-intervento: la fase della restituzione dei risultati al committente. Volendo riproporre in pieno la logica del percorso operativo descritto nel precedente capitolo mi sembra utile partire dai risultati delle singole amministrazioni, interessate ad integrare le informazioni scaturite dal questionario con le conoscenze del contesto che le ha prodotte: ciò consente di attribuire alle informazioni un significato strettamente ancorato alle varie realtà lavorative. Soltanto dopo sarà possibile per il committente identificare obiettivi e strategie degli interventi di miglioramento.

Nel rispetto di questa logica, e dato l'elevato numero di amministrazioni che hanno partecipato all'indagine, ai fini dell'esposizione è necessario selezionarne soltanto alcune.

Per poter meglio cogliere le differenze tra diverse realtà di lavoro mi è sembrato opportuno scegliere due contesti abbastanza distanti tra loro nei punteggi del questionario, ma anche diversi dal punto di vista delle caratteristiche del lavoro. La successiva analisi si riferisce pertanto ai profili del benessere organizzativo rilevati in un'amministrazione comunale che, come tutti i comuni, si colloca nella fascia dei punteggi più elevati del campione, e un'unità organizzativa ministeriale. Per rispetto della garanzie fornite alle amministrazioni (i dati sono soltanto dell'amministrazione che li ha prodotti), non identificherò le due amministrazioni.

### a) La sede ministeriale

Il grafico che segue si riferisce al punteggio medio dell'unità organizzativa ministeriale nelle varie dimensioni del questionario. La collocazione in un unico grafico permette il confronto immediato delle aree.



La media totale è di 2,3 circa, valore che si colloca intorno alla metà della scala utilizzata nel questionario (1-4). Questo, più che denotare un significato di neutralità rispetto al benessere organizzativo – “le cose non vanno né troppo bene né troppo male” – ci conferma l'utilità, per l'interpretazione dei dati, di non utilizzare il valore assoluto del punteggio, ma di andare a guardare piuttosto quali sono le dimensioni più presenti, generalmente valutate positivamente nell'amministrazione, e quelle meno segnalate, generalmente valutate negativamente.

Procediamo quindi considerando inizialmente le dimensioni positive del benessere nell'amministrazione, quelle che superano il valore medio generale (oltre la linea verticale), per arrivare via via a quelle al di sotto, cioè più critiche per l'amministrazione.

L'area dell'ascolto, della circolazione delle informazioni, della qualità delle relazioni sul lavoro, dell'operatività sono tutte percepite come positive nell'amministrazione; in una zona intermedia troviamo l'utilità, lo stress, le caratteristiche dei compiti, gli obiettivi; in una zona sempre intermedia, ma sul versante della criticità, troviamo la conflittualità, l'innovazione, il comfort, la sicurezza e gli indicatori positivi; valutate più negativamente, le dimensioni della valorizzazione, dell'equità e degli indicatori negativi.

Finora i dati suggeriscono l'idea di un ambiente lavorativo in cui i singoli descrivono un buon livello di relazioni tra le persone (ascolto e relazioni interpersonali) e una discreta capacità di far fronte all'operatività quotidiana (informazioni ed operatività). Esiste anche una certa consapevolezza del valore sociale del proprio lavoro, il quale comporta un livello di stress non particolarmente intenso, pur se presente.

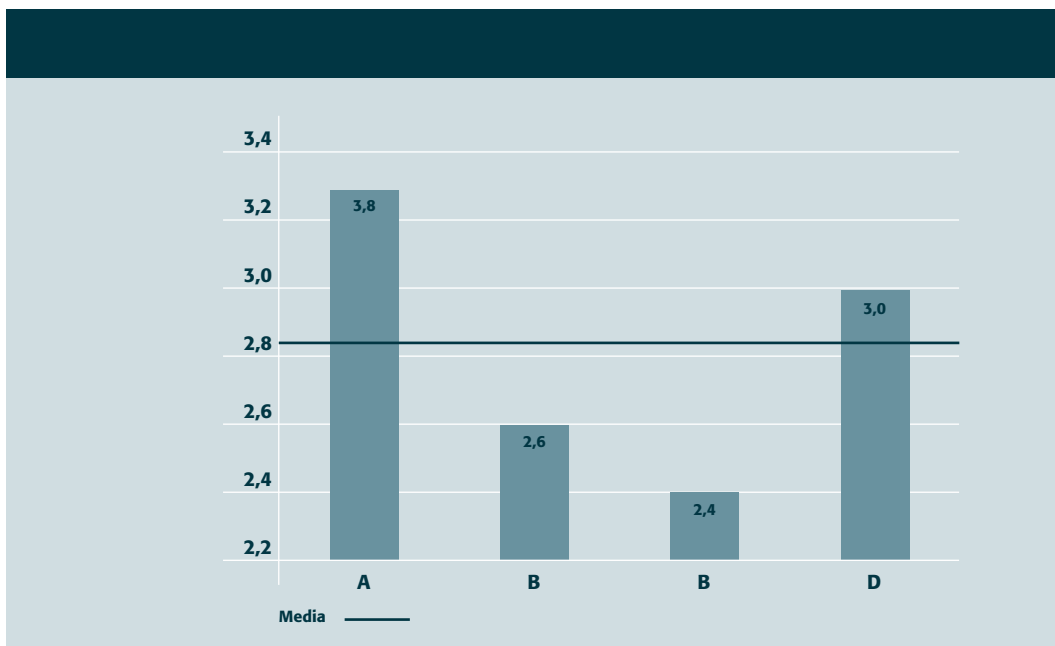
Il personale si dichiara scontento però per la scarsa attenzione dimostrata dall'amministrazione nei confronti della persona, che inizia a rilevarsi nella percezione dell'inadeguatezza dell'area del comfort e della sicurezza, ma che raggiunge i livelli più alti quando si trattano i temi della valorizzazione e dell'equità, come dire che manca fortemente la possibilità di esprimere capacità e potenzialità individuali, così come il giusto riconoscimento da parte dell'amministrazione per il contributo dei singoli.

Passiamo ora ad indagare alcune aree specifiche.

**Il tema dell'ascolto e delle relazioni** La media delle risposte alle domande della dimensione ascolto e relazioni interpersonali rappresenta una reale "via di mezzo" tra le domande che sondano le qualità dell'ascolto e delle relazioni con i propri colleghi di lavoro, tutte con punteggi più alti della media, e quelle che analizzano le stesse dimensioni sul piano verticale, con i propri dirigenti: queste ultime tutte con punteggi al di sotto della media.

Vediamo in concreto le domande (item) formulate su questo tema.

A	B	C	D
I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione	I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro	Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti	Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze



Il buon punteggio nelle dimensioni che sondano la qualità delle relazioni sembra rispecchiare un buon livello di comunicazione e collaborazione a livello orizzontale, con il proprio gruppo di lavoro e i colleghi diretti piuttosto che con il livello gerarchicamente superiore o con altri settori dell'organizzazione.

Anche la circolazione delle informazioni, a ben guardare i singoli item (analizzati in dettaglio come nell'esempio precedente), sembra l'esito di un buon lavoro di squadra e di una capacità individuale maturata nel corso del tempo di acquisire le informazioni di proprio interesse piuttosto che il prodotto di un clima culturale di circolazione delle informazioni e di fluide relazioni con i dirigenti.

L'analisi rivela che non è tanto la capacità di ascolto dell'organizzazione nel suo complesso ad essere valutata positivamente, ma l'unione e il supporto al livello del gruppo di lavoro. Su un versante interpretativo si potrebbe supporre che l'appartenenza al gruppo di lavoro supera di gran lunga il sentimento di appartenenza all'organizzazione che potrebbe indurre le singole persone a ricercare aggregazioni e riconoscimenti entro i gruppi professionali, entro i gruppi di lavoro più ristretti (per esempio tra colleghi di stanza o di ufficio) e comunque entro comunità a livello micro organizzativo e non a perseguire intenti di efficacia collettiva.

Si può, ovviamente, non condividere la suddetta lettura interpretativa ma dai dati raccolti il tema della convivenza organizzativa e della finalizzazione dell'azione verso obiettivi condivisi appare ineludibile.

**L'equità e la valorizzazione** Il tema della giustizia è un tema molto sentito nelle organizzazioni. In letteratura si distinguono tre forme di giustizia organizzativa: la giustizia "distributiva" che riguarda le decisioni di *ripartizione* tra le persone ("ho avuto la giusta parte dei risultati?"); la giustizia "procedurale", che riguarda l'imparzialità dei *metodi* e delle *procedure* usate per determinare chi ottiene un qualsiasi tipo di risultato ("la decisione viene presa utilizzando i criteri giusti?"); vi è infine la "giustizia interazionale" che si riferisce all'onestà percepita del *trattamento interpersonale* ricevuto in un processo decisionale ("Sono trattato diversamente dagli altri?", "I dirigenti spiegano le decisioni prese?").

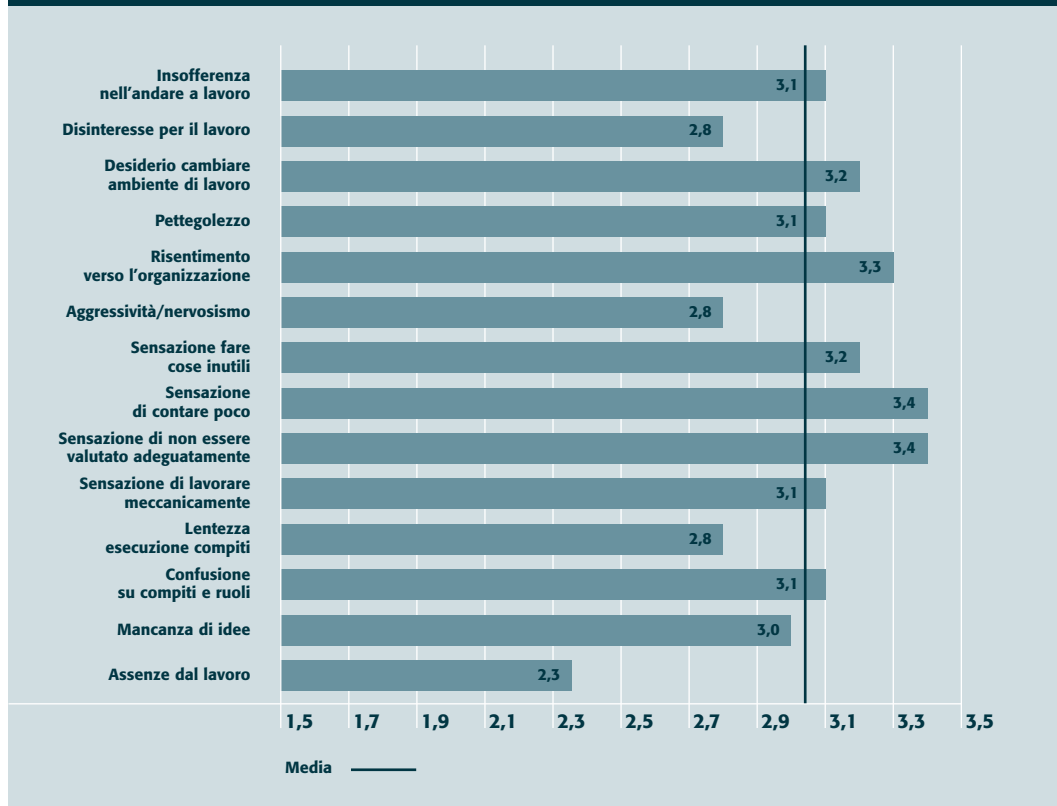
Le risposte ai singoli item dell'area equità ci dicono che, per il nostro sottocampione, la mancanza di equità ha a che vedere soprattutto con i sistemi premianti, non basati su criteri meritocratici, e con i percorsi di carriera, non aperti a tutti. Giustizia procedurale e distributiva quindi, ma accomunate da una medesima critica sui criteri utilizzati per la selezione delle carriere e per l'attribuzione dei riconoscimenti: appartenenza e non meriti, abilità e capacità di "farsi largo" piuttosto che reali capacità professionali, valutazioni statiche delle persone e non sviluppo delle loro potenzialità. Sono temi che si evincono facilmente dalle domande del questionario, ma che sarebbe comunque impossibile ignorare dal momento che sono l'oggetto di discussione più frequente nella parte del questionario dedicata ai commenti liberi.

La giustizia interpersonale, aspetto trasversale alle dinamiche descritte che, inevitabilmente, creano percezioni di disparità tra le persone, viene tirata in ballo più direttamente dal campione nel momento in cui descrive una scarsa partecipazione alle decisioni che riguardano il proprio lavoro e una scarsa informazione sui cambiamenti organizzativi che li riguardano.

Nella dimensione della valorizzazione, in generale elemento debole del benessere per questa amministrazione, è segnalata in maniera più critica che in altre amministrazioni la voce relativa all'offerta di formazione e aggiornamento.

La successiva analisi degli indicatori negativi ci ribadisce che le persone non pensano di essere valutate adeguatamente e ci specifica che sentono di contare poco nell'organizzazione. Questo ingenera risentimento verso l'organizzazione che, con la sua incapacità di apprezzare e valorizzare il contributo dei singoli è vissuta come un ostacolo tra sé e la realizzazione/soddisfazione lavorativa. Forse è per questo che le persone esprimono anche il desiderio di cambiare ambiente di lavoro.

## Indicatori negativi: la sede ministeriale

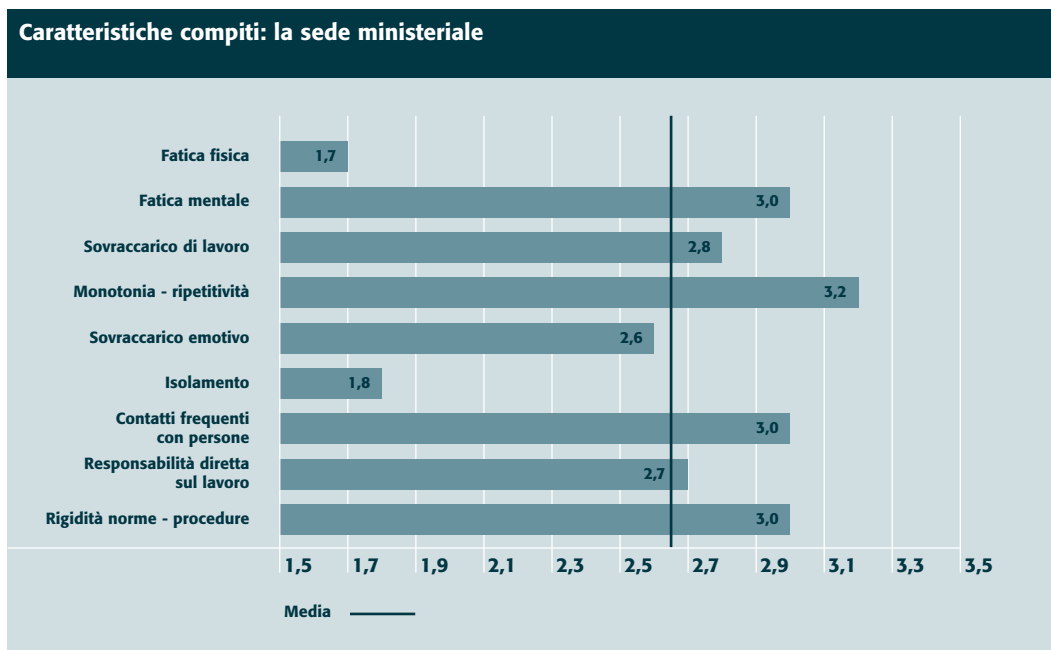


La mancanza di un senso di equità e giustizia è un aspetto fortemente sintonico con quello di scarsa valorizzazione appena descritto. La sensazione delle persone di essere come invisibili per la propria organizzazione sembra aggravata alla luce del senso di responsabilità diretta su tale insensibilità e incapacità organizzativa che la mancanza di giustizia vi aggiunge.

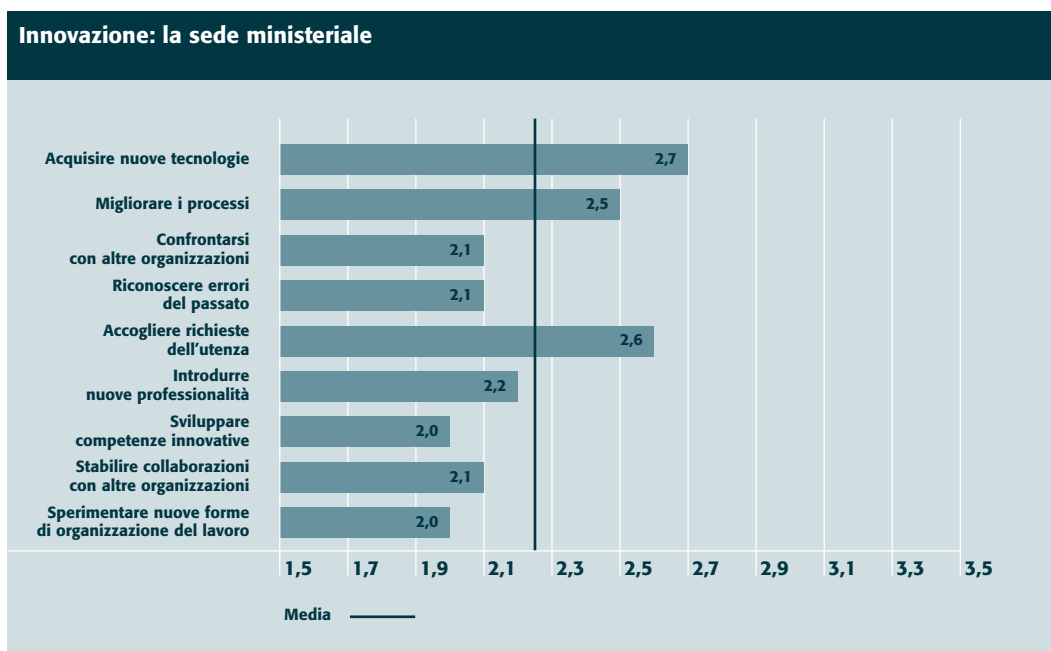
I temi della giustizia, del riconoscimento e della valorizzazione sono ampiamente affrontati in letteratura: le posizioni più equilibrate segnalano i pericoli di una contrapposizione “difensiva” tra dirigenti e dipendenti (spesso strumentale al mantenimento dello stato attuale) ma rinviano all’esigenza di individuare pratiche professionali concrete ed operative che facilitino, invece, l’integrazione dei ruoli e delle competenze, la circolarità delle informazioni e delle proposte, l’identificazione nell’organizzazione più che nello specifico gruppo di appartenenza.

**Le caratteristiche dei compiti e lo stress** Il personale di questa amministrazione descrive il proprio lavoro come oneroso per un certo sovraccarico lavorativo ma, soprattutto, per la fatica che comporta il gestire quotidianamente rapporti con altre persone, per un senso eccessivo di affaticamento mentale. Il grafico successivo, inoltre,

mostra che l'unità organizzativa ministeriale percepisce ancora molto gli aspetti legati alla rigidità di norme e procedure - che così spesso ci rappresentiamo come caratteristica tipica del "lavoro ministeriale" - così come un elevato grado di monotonia e ripetitività del proprio lavoro (voce con il punteggio più elevato).



Quest'ultimo aspetto credo vada letto e integrato con quanto emerso nella dimensione dell'apertura all'innovazione.



Gli elementi critici dell'innovazione avvalorano e mettono in rilievo una connotazione di staticità dell'amministrazione che le caratteristiche di monotonia dei compiti e rigidità delle norme aveva già fatto intravedere. Le voci dello scarso sviluppo di competenze innovative nel personale, della scarsa sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro accanto a una scarsa capacità di riconoscere gli errori del passato e di confrontarsi con altre amministrazioni rendono bene il senso di una discreta difficoltà a innovare e cambiare. Non è un caso allora che, nella dimensione della valorizzazione, sia segnalata, in maniera più critica che in altre amministrazioni, la voce relativa all'offerta di formazione e aggiornamento, quale espressione del bisogno insoddisfatto di crescita, di introduzione di nuove competenze, e di cambiamento.

La specifica forma che in questo contesto assume il lavoro rende ancora più evidente la difficoltà di introdurre strumenti di valorizzazione del personale: se tutto si ripete e si ripete con rigidità che possibilità reali ci sono che possa emergere la novità, la differenza, di cui anche i singoli individui sono portatori? Non sorprende la particolare criticità che in questo contesto assumono le dimensioni della valorizzazione e dell'equità.

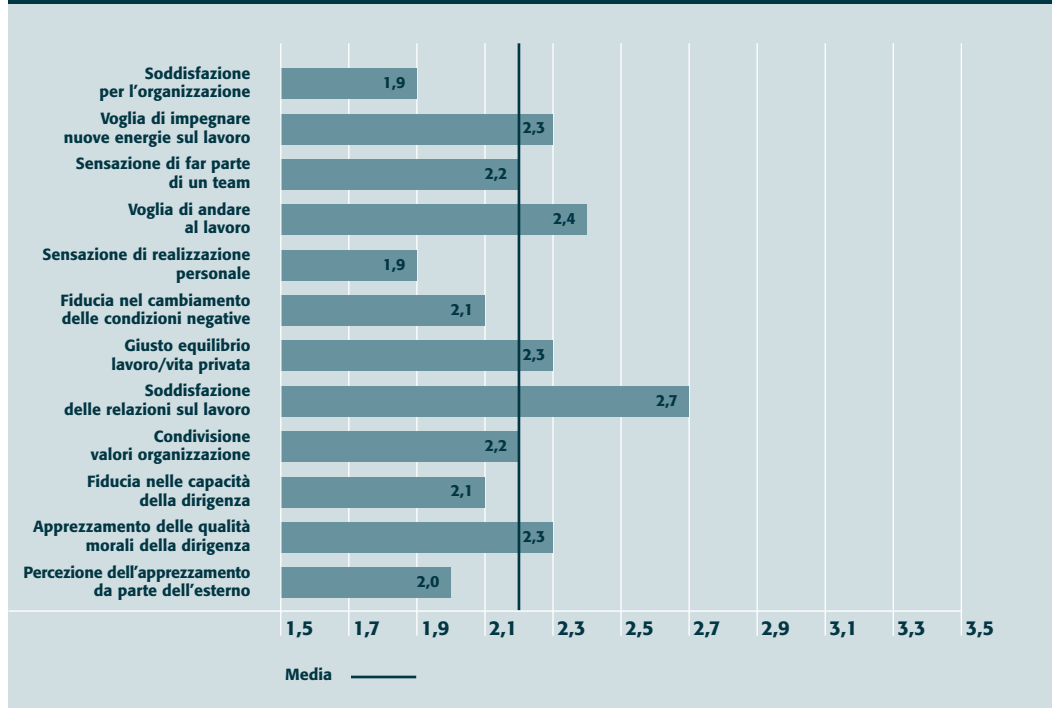
In questo profilo del benessere organizzativo l'area dello stress, dimensione strettamente connessa alle caratteristiche del compito, non è segnalata come elemento di negatività.

La ripetitività del lavoro e la relativa assenza di cambiamento sicuramente sono elementi che possono ridurre l'insorgenza dello stress che, più spesso, insorge come strategia di gestione della novità e del cambiamento. Ma questo non è, a mio parere, il solo motivo dell'assenza di stress. Se ricordiamo, infatti, come per l'uomo sia vitale una minima quota di stress nella sua funzione di stimolo cognitivo, questa assenza di stress sembra denunciare, ancora una volta, l'esistenza di una condizione lavorativa poco stimolante per l'individuo. Questo ci riporta al problema della valorizzazione come possibilità data al singolo di esprimere le proprie potenzialità innovative oltre che le proprie capacità. La persona sembra imprigionata in una situazione lavorativa che poco spazio lascia al suo specifico apporto e all'autorealizzazione.

Ci conforta in questa interpretazione anche il particolare profilo dell'amministrazione rispetto agli indicatori positivi.



## Indicatori positivi: la sede ministeriale



Le voci della soddisfazione per l'organizzazione e della realizzazione lavorativa rappresentano le aree più critiche (non innalzandosi al di sopra della media del profilo generale) e ci segnalano poca soddisfazione per la propria organizzazione e un altrettanto bassa percezione di realizzazione personale attraverso il lavoro.

Tutto questo a fronte del desiderio di esprimersi professionalmente: è sottolineata la "voglia di andare al lavoro" e la "voglia di impegnare nuove energie per la propria organizzazione" (questa voce segnalata in particolare da questo gruppo, non nel campione in generale!).

Mi sembra che accanto alla rilevanza data al supporto da parte del gruppo dei colleghi, sia proprio questo elemento a poter essere considerato il vero punto di forza del benessere organizzativo per questa amministrazione: la presenza, nel proprio personale, di un deciso desiderio di investire ancora energie sul lavoro. È un potenziale fortissimo sia per il benessere nelle persone che per lo sviluppo organizzativo.

### La percezione dell'efficienza e del valore sociale del lavoro

L'analisi degli item della dimensione dell'operatività e delle informazioni rivelano che esiste un giudizio abbastanza positivo sulla capacità dell'amministrazione di portare avanti i propri compiti. I dipendenti, inoltre, riconoscono che i servizi offerti dalla propria amministrazione hanno in sé un forte valore di utilità sociale, ma ciò non bilancia l'insoddisfazione dichiarata per l'effettiva qualità di quanto l'organizzazione realizza, per il prodotto collettivo del lavoro. Il senso soggettivo

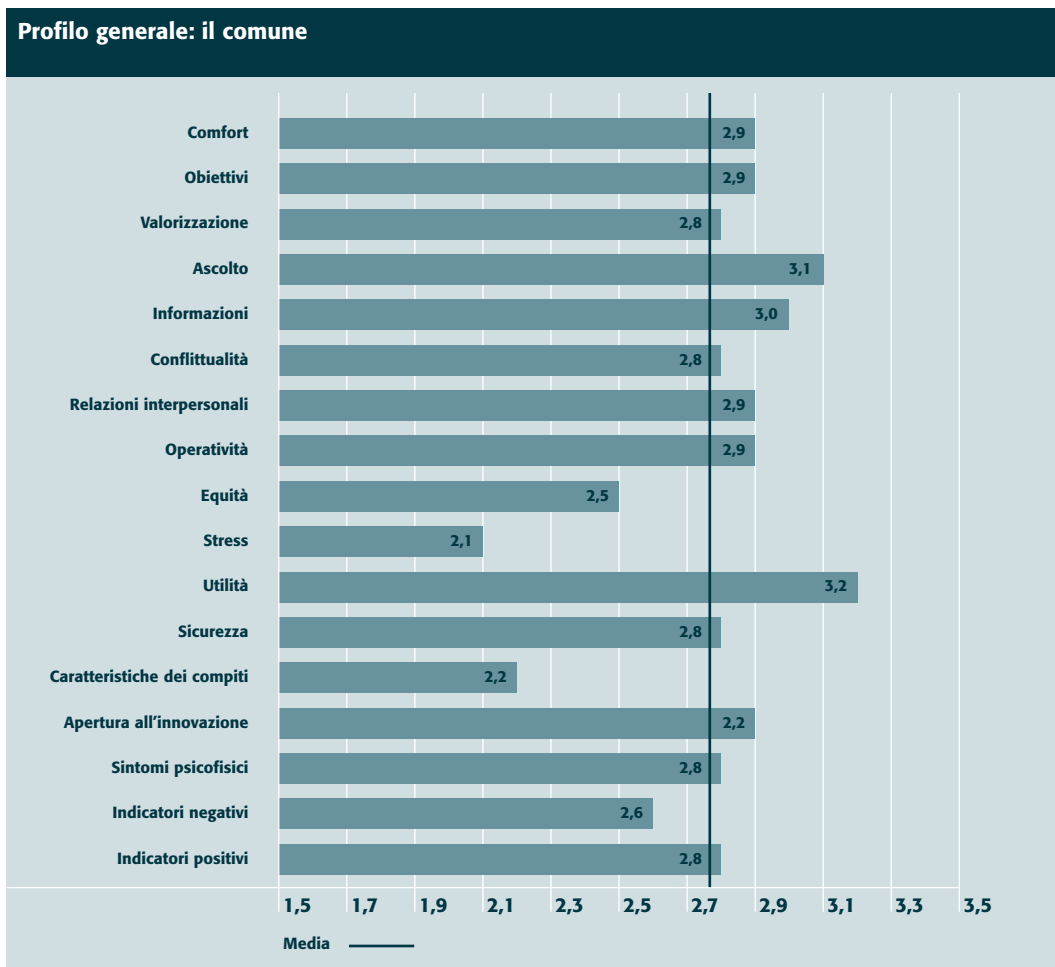
vo di insoddisfazione e di non particolare rilevanza della giornata lavorativa è quello che prevale, spesso, a fine giornata nonostante la percezione del valore sociale del proprio lavoro.

Alla luce di quanto esaminato e delle considerazioni avanzate, dove risiede il benessere organizzativo nel contesto esaminato, quali possono essere considerati i punti forza che consentono quotidianamente alle persone non solo di lavorare ma di mantenere la passione per il proprio lavoro?

Sicuramente: a) il senso di dignità e utilità insito nel proprio lavoro, b) il sentirsi parte di un gruppo, i propri colleghi di lavoro, da cui si riceve ogni giorno supporto e complicità, ma ancor più c) una sicura fiducia nelle proprie capacità e nel valore personale così come nel desiderio, non sopito, di crescere professionalmente e di investire nuove energie per la propria amministrazione.

### b) Il Comune

Il grafico che segue si riferisce al profilo generale dell'amministrazione comunale che abbiamo scelto come ulteriore esempio di configurazione del benessere organizzativo nel nostro campione.



Notiamo subito un punteggio medio totale superiore a quello del profilo precedente (circa 2,8), così come un numero superiore di dimensioni che superano il livello della media e che rappresentano percezioni positive del benessere. Alle dimensioni positive emerse nel profilo precedente si aggiungono l'area del comfort, degli obiettivi, dell'innovazione, degli indicatori positivi; anche l'area della valorizzazione riesce a superare, sia pure di poco, il valore medio del profilo.

Similmente all'amministrazione precedente, sul versante di una valutazione non positiva delle dimensioni (al di sotto della media), troviamo l'area dell'equità e degli indicatori negativi. A differenza del profilo precedente, invece, rileviamo un livello superiore di stress e delle caratteristiche del compito, peraltro aree strettamente collegate.

La differenza dei due profili non risiede unicamente nel maggior numero di dimensioni positive e nel loro punteggio, sicuramente più elevato, quanto nella particolare forma che assume il benessere, come esso si realizza e viene costruito in questa specifica amministrazione.

**Il tema dell'ascolto e delle relazioni** Anche questa amministrazione ripropone la differenziazione dei rapporti con i colleghi da quelli con i dirigenti. Un elemento di novità rispetto al profilo precedente è rappresentato dalla specifica relazione che il personale del comune ha con il gruppo dirigenziale.

Anche in questo comune la qualità delle relazioni con i dirigenti è decisamente inferiore a quella che si realizza con i propri colleghi, ma le persone hanno un'immagine più positiva dei propri dirigenti dal punto di vista della competenza a svolgere compiti direttivi; ad esempio, sono giudicati più competenti e precisi nella diffusione delle informazioni e più partecipi nelle attività lavorative: nel bene o nel male un punto di riferimento per le persone.

La valutazione sfavorevole della relazione con i dirigenti si focalizza invece su un aspetto specifico: la disponibilità all'ascolto nella relazione è di tipo unidirezionale, esiste cioè un maggior ascolto da parte dei dirigenti ma le iniziative e le regole dello scambio sono definite soltanto da loro. Quando la domanda di ascolto o collaborazione proviene dal personale i dirigenti non mostrano sufficiente attenzione e capacità di gestirne le richieste.

Le persone, inoltre, rilevano di non essere coinvolte dai propri dirigenti nelle decisioni lavorative che li riguardano. La relazione con i dirigenti resta sempre su livelli separati, non si svolge su un piano di reciprocità interpersonale (la disparità del livello organizzativo non viene messa in discussione).

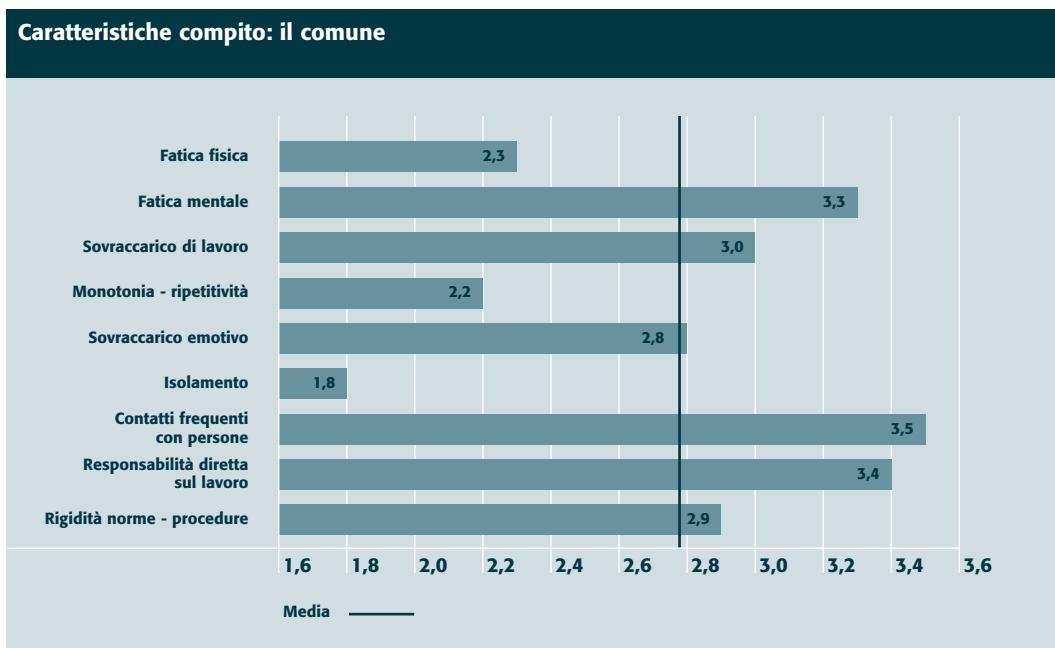
**L'equità e la valorizzazione** Il primo aspetto che colpisce nel profilo di questa amministrazione è che la valorizzazione non è segnalata come elemento critico del benessere organizzativo. E' una rilevante differenza, rispetto al precedente profilo, che rende maggiormente interessante approfondire la conoscenza di questa seconda amministrazione.

Un secondo aspetto è che la dimensione dell'equità e quella della valorizzazione, pur essendo dimensioni connesse, rilevano anche fenomeni leggermente diversi: in questa amministrazione, infatti, la valorizzazione è una dimensione positiva, ma non così avviene per l'equità, che resta critica come nel precedente profilo.

L'analisi in dettaglio delle due dimensioni in questo comune ci rivela infatti che il personale non sente particolarmente limitata la possibilità di esprimere le proprie qualità e competenze - aspetto connesso alla valorizzazione - ma non rileva un giusto equilibrio tra il dare e l'avere. Ciò che delude è il mancato riconoscimento per quanto viene dato, sia sotto forma di incentivi (economici e sociali) sia di possibilità di carriera.

Se così è, allora, è facile ipotizzare che le persone sentano non soltanto di dare, ma di dare anche in maniera elevata alla propria organizzazione. Il buon successo organizzativo che traspare dai dati sul benessere e la percezione soggettiva di stress emersa nel profilo generale sembra confermare questa ipotesi.

**Le caratteristiche dei compiti e lo stress** Cerchiamo allora di capire anche come il personale di questa amministrazione descrive il lavoro.



Le persone ci dicono di percepire come molto intensa la gestione quotidiana dei rapporti con gli altri (esterni ed interni all'amministrazione) e come oneroso il livello di responsabilità diretta sul lavoro. Sembrano principalmente questi gli aspetti che determinano un livello elevato di fatica mentale.

A differenza dell'amministrazione ministeriale, infatti, non rilevano né monotonia, né una particolare rigidità delle norme. Anche il livello percepito di responsabilità diretta sul lavoro è molto diverso da quello espresso nella precedente amministrazione.

Questi dati concordano con quanto emerso sulla percezione soggettiva dello stress. Sono tutte caratteristiche lavorative che implicano un forte coinvolgimento emotivo delle persone (confronta anche la voce 'sovraccarico emotivo'), così come la relativa ripetitività dei compiti del precedente profilo era compatibile con la percezione di un basso livello di stress.

### **La percezione dell'efficienza e del valore sociale del lavoro**

L'amministrazione comunale condivide con l'amministrazione precedente una valutazione positiva dell'operatività e dell'efficienza lavorativa, ma sembra stimare maggiormente il livello qualitativo di queste dimensioni (punteggi più elevati). Maggiormente elevata è anche la percezione del valore sociale del proprio lavoro.

### **c) Il confronto delle amministrazioni: alcune considerazioni**

Il benessere organizzativo nelle due amministrazioni esaminate ha rilevato molte differenze, ma anche alcune caratteristiche che ricorrono. Tra queste ricordiamo una diversa percezione della qualità delle relazioni con i colleghi rispetto a quelle con i dirigenti; la forte criticità della dimensione dell'equità e della giustizia, così come una valutazione benevola della propria organizzazione dal punto vista dell'operatività quotidiana - che però non si accompagna a un giudizio altrettanto positivo sul piano della qualità dei risultati raggiunti - e una percezione elevata del valore sociale del lavoro pubblico. Questi aspetti si riflettono in un modesto senso di appartenenza alla propria organizzazione che, anche se in misura indubbiamente diversa nell'unità organizzativa ministeriale e nel comune, si riscontra in entrambe le amministrazioni.

Ci troviamo di fronte a una sostanziale diversità, invece, per quanto concerne la valorizzazione e le caratteristiche dei compiti. In quest'ultimo caso la dinamica è di tipo speculare: un basso livello di coinvolgimento affettivo in un lavoro percepito come troppo ripetitivo e statico - apparentemente bilanciato da un basso livello di stress individuale - e giudizi sostanzialmente critici sul benessere per la sede ministeriale; un elevato grado di coinvolgimento e impegno individuale sul lavoro - riflesso in una percezione più accentuata di stress individuale - e giudizi sostanzialmente positivi sul benessere per la sede comunale.

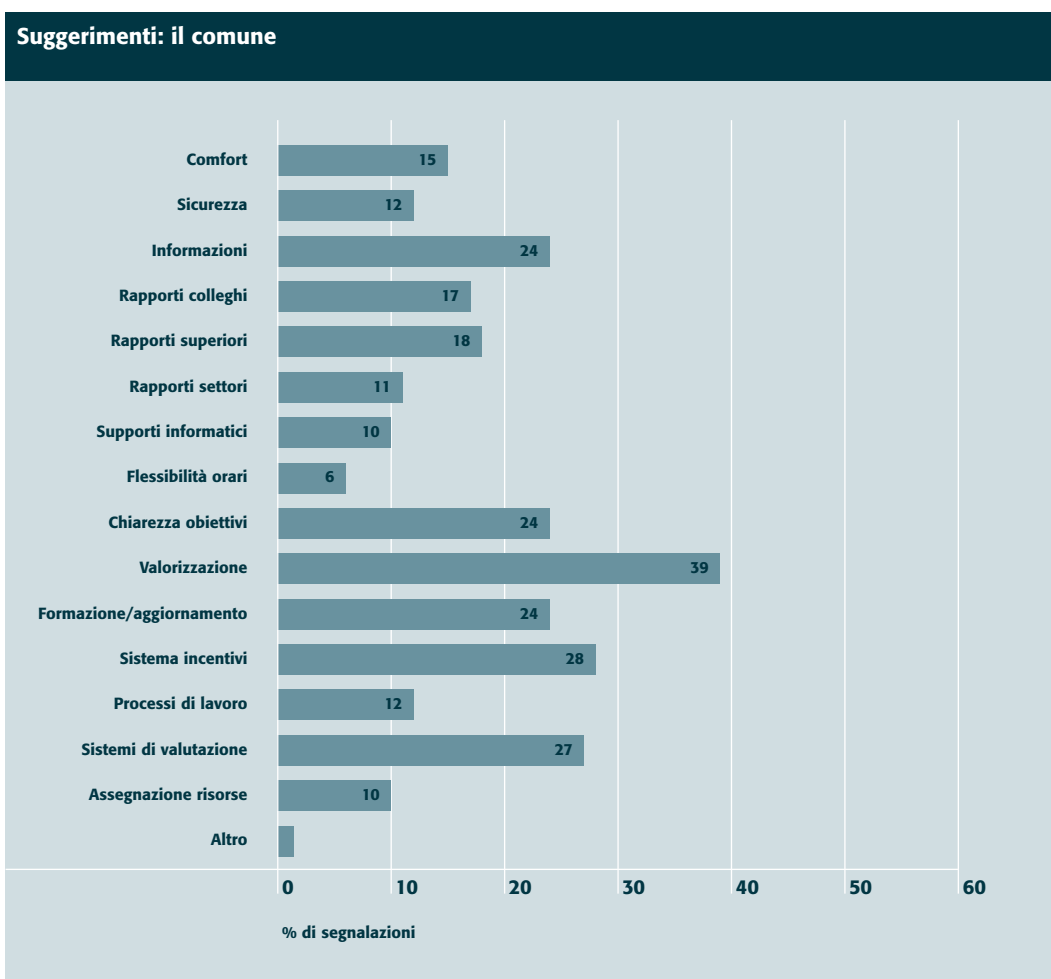
Questo fa un po' crollare l'immagine di un lavoro pubblico unico e sempre simile a se stesso. Accanto alla rappresentazione più diffusa di un lavoro statico, poco propenso ad accogliere stimoli di cambiamento, emerge una realtà legata invece a un lavoro pubblico più intensamente impegnato nel confronto con l'esterno, principalmente l'utenza, e di un dipendente pubblico sempre più coinvolto mental-

mente e personalmente nella realizzazione dei propri compiti, con ritmi di lavoro spesso sostenuti e con sempre meno possibilità di indulgere in situazioni ripetitive.

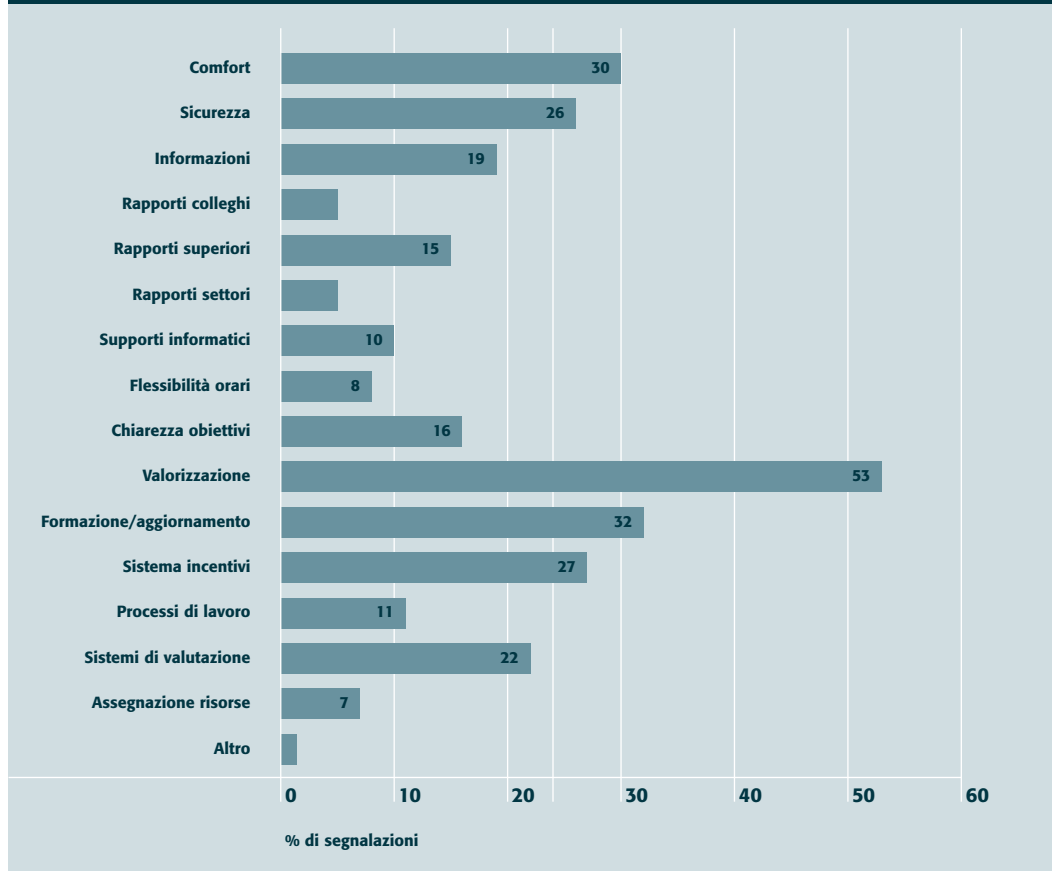
Questa parziale modificazione del lavoro pubblico sollecita molte considerazioni in merito al necessario sviluppo di competenze nella gestione di ritmi e contenuti di lavoro decisamente più complessi.

Nell'ottica di una pianificazione di interventi, allora, una maggiore valorizzazione dell'apporto individuale per il personale del ministero, una maggiore disponibilità ad innovarsi, potrebbe contribuire a fornire gli stimoli lavorativi che mancano e che vengono chiesti a viva voce; un riequilibrio dello scambio dare-avere tra individuo e organizzazione e una riflessione sulle modalità di gestione di lavori complessi, potrebbe giocare invece un ruolo importante sul livello di stress percepito nel personale del comune.

I successivi grafici dei suggerimenti nelle due amministrazioni ben evidenziano questa possibile diversità negli interventi di miglioramento prospettati.



## Suggerimenti: la sede ministeriale



Le tre priorità segnalate nel comune, nell'ordine: valorizzazione, sistemi di incentivi e sistemi di valutazione, ben esemplificano il senso particolare con cui viene intesa la limitata valorizzazione percepita nella propria amministrazione: esprimono, infatti, l'esigenza prioritaria di criteri maggiormente equi nella valutazione piuttosto che un maggiore utilizzo delle capacità individuali.

Appare ribaltata la situazione nella sede ministeriale: ai primi posti troviamo la valorizzazione, la formazione e il comfort. La valorizzazione, quindi, primariamente intesa come maggior spazio dato alle capacità dei singoli, quale prerequisito a un altrettanto necessario miglioramento nel sistema di valutazione delle persone.

Un'ultima considerazione in merito alle differenze emerse nelle due amministrazioni, forse la più rilevante ai fini di un valido e accurato uso di strumenti valutativi come questo del benessere organizzativo: ha davvero poco senso ragionare in termini assoluti, alla ricerca di posti ideali di lavoro. Come l'esempio dell'amministrazione comunale ci ha confermato, per qualsiasi contesto lavorativo è possibile parlare di punti di forza e di punti critici. Anche nel miglior posto di lavoro è giusto considerare ciò che va bene e ciò che merita di essere migliorato se si opera nell'ottica di

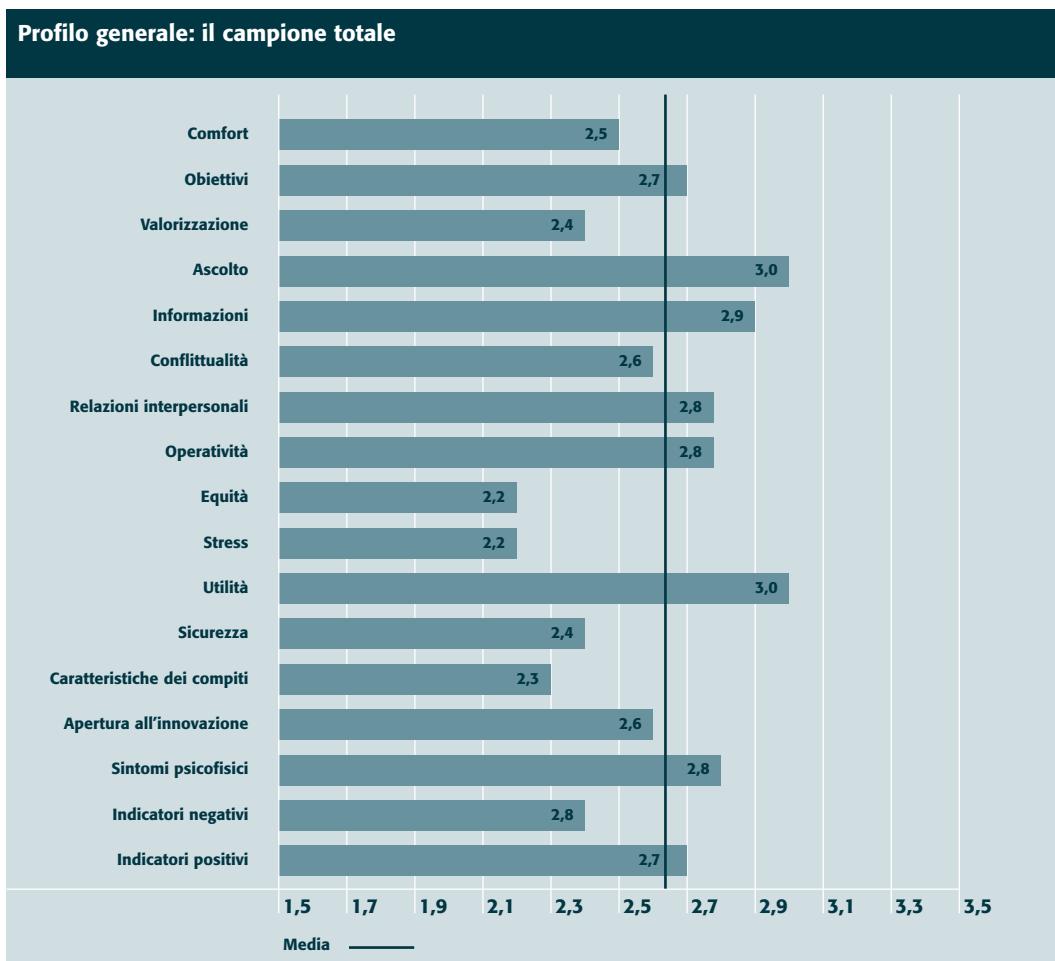
sviluppo e di crescita piuttosto che in quella di raggiungimento di standard, peraltro difficilmente identificabili. Il miglior ambiente di lavoro è in fondo quello che realizza la miglior convivenza possibile tra le persone che vi vivono, fondata sugli accordi e continue negoziazioni di quelle specifiche persone su qual è il miglior modo di vivere e lavorare insieme.

#### 4.7 Primi dati sul campione globale

Quanto emerso nel corso delle nostre riflessioni sul benessere organizzativo delle due amministrazioni induce un legittimo interrogativo su quanto di simile è riscontrabile nella totalità del nostro campione. Gli elementi emersi, cioè, si riscontrano anche nel resto delle amministrazioni tanto da poter parlare di alcune caratteristiche in comune?

Alcune elaborazioni sul complesso dei 3122 soggetti partecipanti all'indagine sono ancora in corso, ma è possibile anticipare alcune tendenze che emergono con riferimento al campione globale.

Iniziamo, come in precedenza, con il profilo dei punteggi medi dell'intero campione alle dimensioni del questionario.





Sono immediatamente evidenti molti aspetti che abbiamo ormai imparato a riconoscere.

L'area dell'ascolto, del senso di utilità del proprio lavoro, della circolazione delle informazioni, dell'operatività e della qualità delle relazioni sul lavoro si confermano dimensioni percepite in maniera positiva dal nostro campione; una lettura dettagliata delle varie dimensioni conferma inoltre la diversa qualità dei rapporti tra dirigenti e colleghi. In una zona di percezione più neutra troviamo, nell'ordine: la chiarezza degli obiettivi, gli indicatori positivi, la conflittualità, l'apertura all'innovazione. Elementi problematici nella percezione delle persone sono invece: il comfort ambientale, la sicurezza, gli indicatori negativi, la valorizzazione, alcune caratteristiche del proprio lavoro e infine, elementi più critici di tutto, il senso di equità e giustizia.

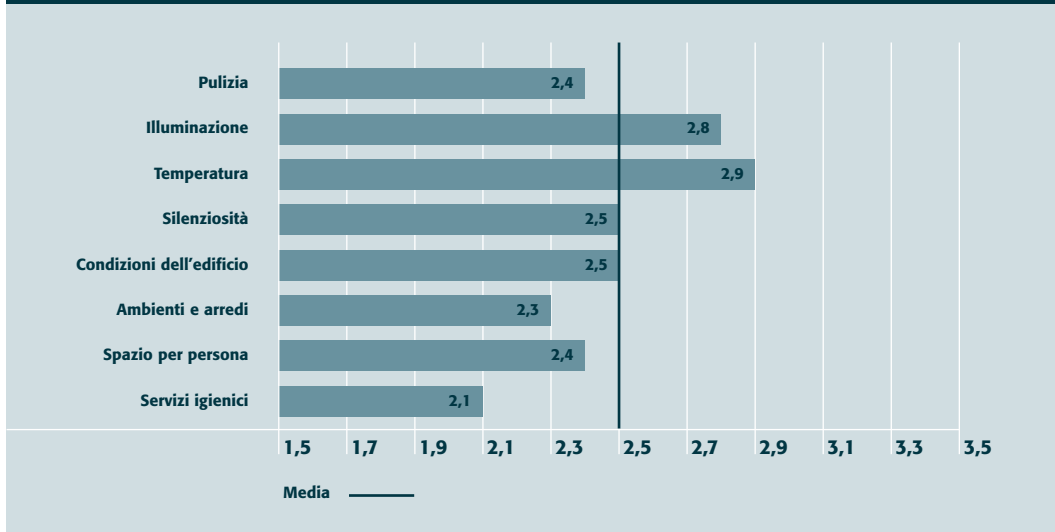
Il profilo pertanto ripropone le varie tematiche ampiamente esaminate nei paragrafi precedenti e conferma una posizione alta sul benessere organizzativo per l'amministrazione comunale considerata; rispetto al profilo generale, essa presenta valori più elevati, principalmente, sulla dimensione della valorizzazione e dell'apertura all'innovazione, ma anche sulle aree del comfort e della sicurezza.

Un rapido sguardo alle caratteristiche del compito ci rappresenta una descrizione del lavoro, nel campione totale, maggiormente vicina alle caratteristiche espresse dall'amministrazione comunale esaminata che a quelle della sede ministeriale. Questo aspetto è da collegare, con molta probabilità, alla presenza più numerosa di amministrazioni comunali nel nostro campione totale.

### **Il comfort e la sicurezza**

Uno degli aspetti emersi nelle statistiche dell'intero campione è quello di una scarsa gradevolezza e vivibilità dell'ambiente fisico in cui si svolge quotidianamente il lavoro. Rispetto alle altre aree critiche sicuramente quella del comfort non è al primo posto nella percezione delle persone, che danno priorità piuttosto agli aspetti legati alla qualità delle interazioni che si svolgono nell'ambiente lavorativo. Ciò di cui le persone si lamentano maggiormente, nell'ambito di questa dimensione, è ancora una volta lo scarso valore dato al singolo che traspare dai punteggi più critici di questa area: gli arredi, lo spazio vivibile per persona, la pulizia e l'igiene.

### Comfort: campione totale



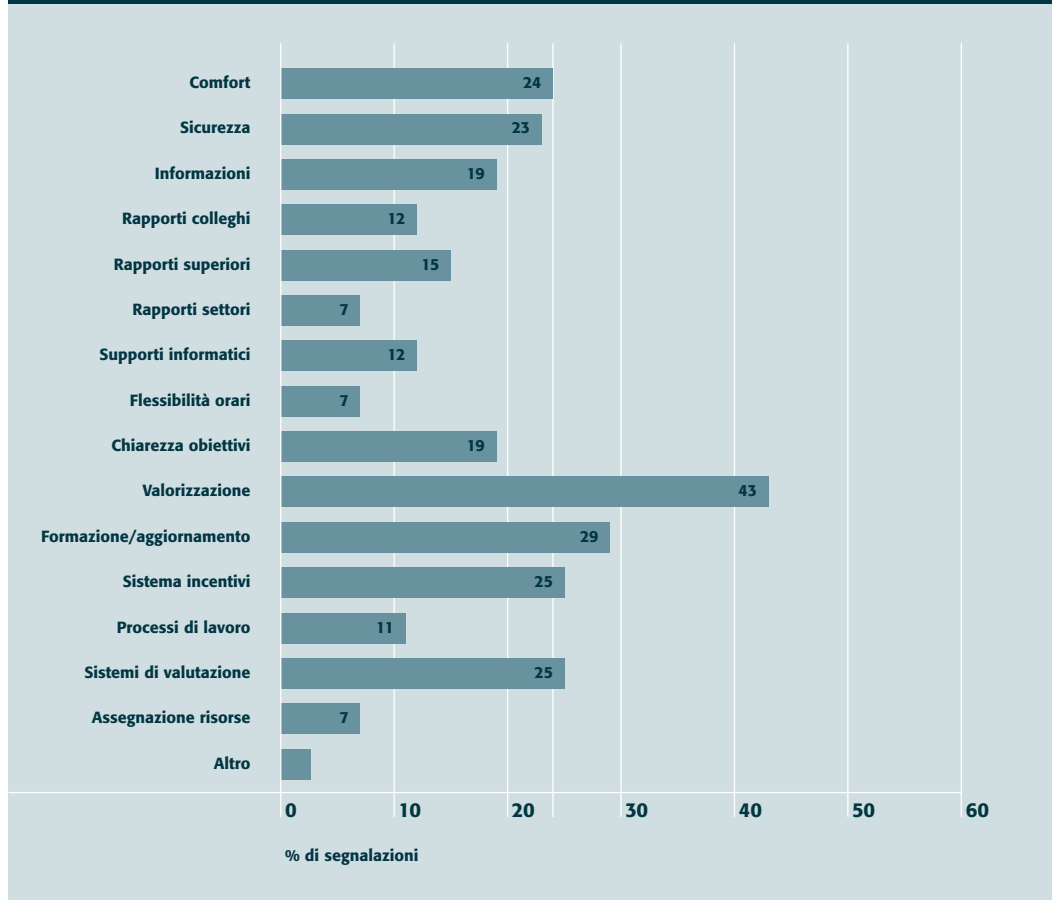
Il senso di poca attenzione e cura per questi aspetti, solo apparentemente secondari per il benessere delle persone, si traduce immediatamente nella percezione di poca cura e attenzione alla persona in generale, come conferma il punteggio molto basso rilevato, nella dimensione della sicurezza, alla domanda sulla stima del grado di attenzione che l'organizzazione presta in generale al benessere delle persone.

#### **I suggerimenti**

Passiamo ora ai suggerimenti che l'intero campione ha avanzato. E' ovvio che i suggerimenti si riferiscono ai singoli contesti organizzativi e che sono qui presentati, in forma accorpata, al solo fine di fornire un'indicazione complessiva delle attese dei soggetti partecipanti all'indagine

I suggerimenti contenuti nel grafico che segue sono una buona sintesi dei principali punti critici emersi nel questionario, e forniscono una conferma del desiderio di impegnarsi sul lavoro e di crescita professionale che le persone non hanno smesso di provare.

### Suggerimenti: campione totale



Al secondo posto delle segnalazioni, subito dopo l'espressione di un bisogno di valorizzazione, troviamo la richiesta di maggior formazione e aggiornamento professionale, che rappresenta il 29% di tutti i suggerimenti indicati, seguito dal sistema di incentivi e dai sistemi di valutazione.

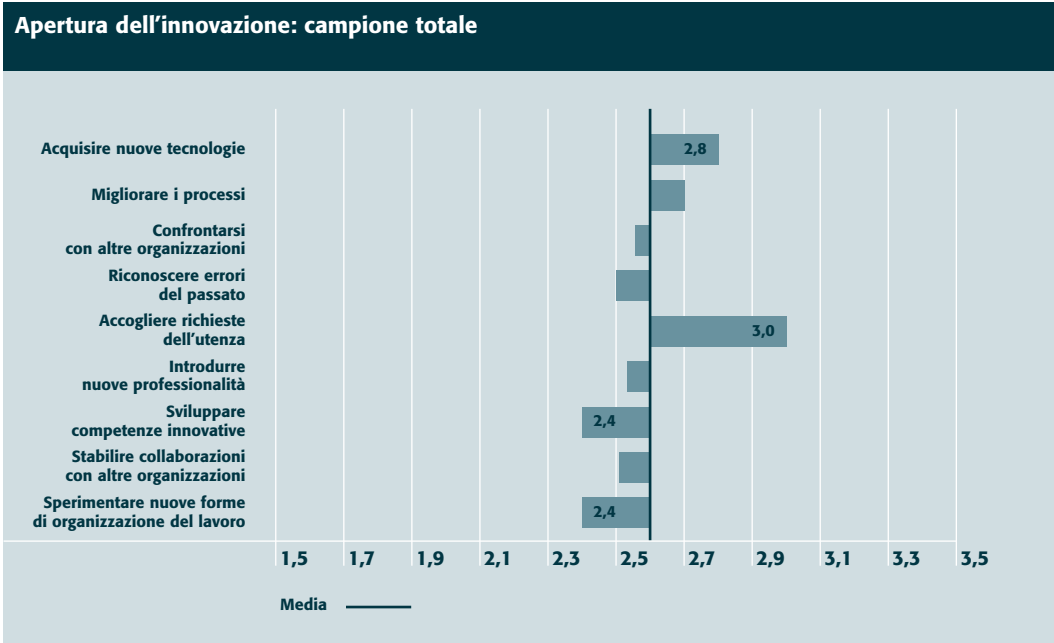
Il suggerimento rappresenta da un lato una forma di lamentela per qualcosa che manca, come gli altri suggerimenti, ma ha in più il valore di concreta proposta per una strategia organizzativa di valorizzazione delle persone.

### L'innovazione

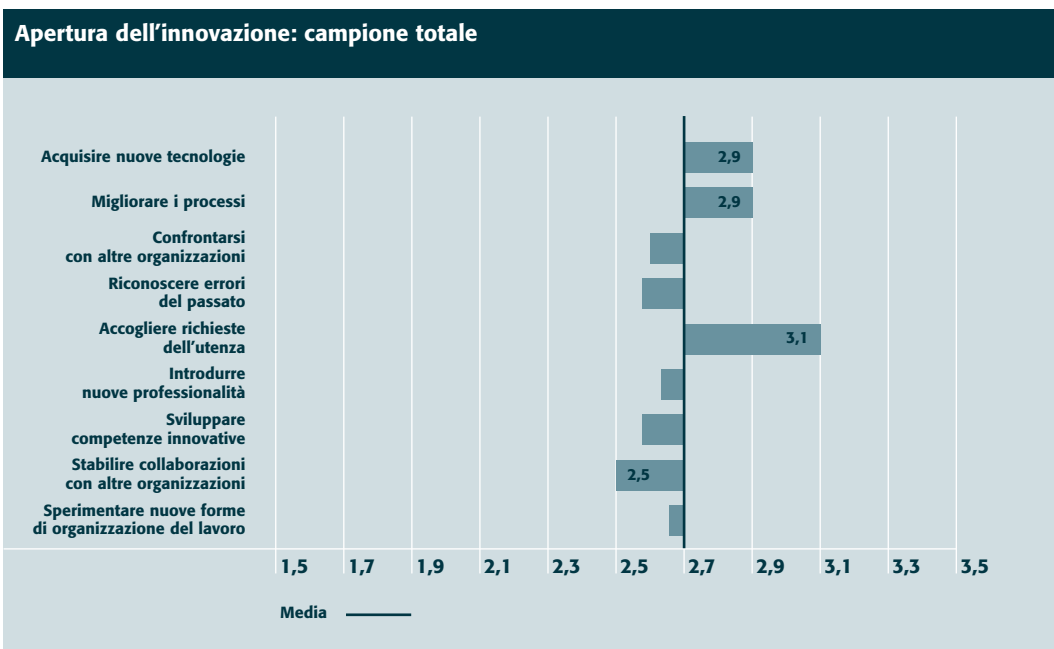
Un approfondimento specifico merita la dimensione dell'apertura all'innovazione.

Le persone rilevano sicuramente molta attenzione e apertura nei confronti dell'utenza - affermatasi ormai nella mentalità collettiva come il fulcro delle organizzazioni di servizio - e una buona dose di innovazione tecnologica. Molto più critici appaiono nei confronti della capacità dell'amministrazione di sviluppare competenze innova-

tive nelle persone (ancora una volta la valorizzazione) e nella sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro. Anche la capacità di riconoscere gli errori del passato e di confrontarsi con le altre organizzazioni è valutata negativamente dal nostro campione.



Sul tema dell'apertura all'innovazione i valori più alti registrati, nel confronto tra le 20 unità organizzative considerate (differenze statisticamente significative), si riferiscono all'Inpdap.



Oltre a presentare una media più elevata, rispetto a tutti gli altri sottocampioni, le unità organizzative dell'Inpdap sono le uniche a non denunciare dimensioni marcatamente critiche nella disponibilità dell'organizzazione all'innovazione, ad eccezione della capacità di stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni. Anche nelle voci relative allo sviluppo delle competenze e alla sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro, l'Inpdap presenta una situazione più favorevole, sempre nella percezione dei soggetti intervistati, rispetto alle altre organizzazioni. Le differenze sarebbero maggiormente apprezzabili nel confronto con le altre amministrazioni prese singolarmente, perché il grafico del campione totale rappresenta comunque una media generale delle varie situazioni analizzate.

La maggiore apertura all'innovazione può essere forse collegata al fatto che l'Inpdap, nato in tempi relativamente recenti da un percorso di innovazione, è attualmente impegnato proprio nella progettazione e applicazione di nuove forme di organizzazione del lavoro.

#### **Il processo di cambiamento organizzativo: il caso dell'Inpdap**

“L'Inpdap da tempo ha intrapreso ed avviato un processo di cambiamento organizzativo volto al miglioramento qualitativo e quantitativo delle prestazioni e dei servizi che l'istituto fornisce all'utenza.

Nell'ambito di questo processo sono state progettate ed applicate nuove forme di organizzazione del lavoro tese alla razionalizzazione e allo sviluppo delle strutture organizzative di riferimento, che hanno apportato cambiamenti sostanziali sul modo di lavorare dell'individuo addetto alle attività.

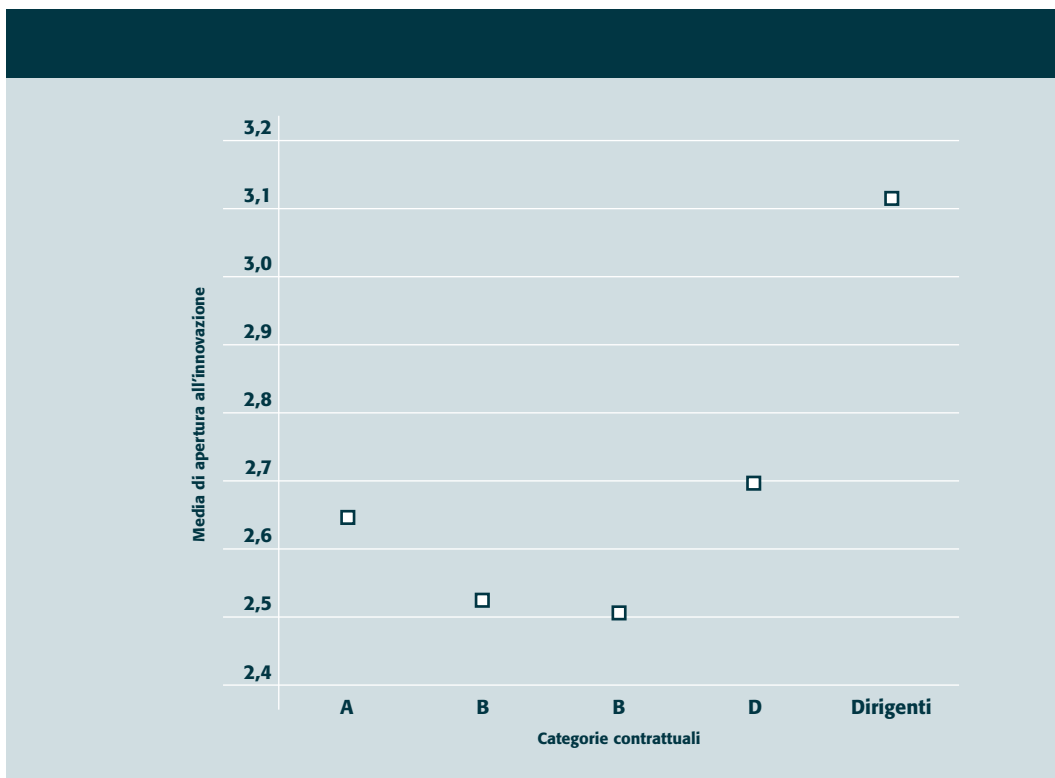
Si è ritenuto che il processo, tuttora in atto, possa incidere sulla struttura psico - fisica dell'individuo in quanto tale, tanto da apportare modifiche all'ambiente organizzativo in cui questo opera.

#### **4.8 Differenze tra categorie contrattuali e profili professionali**

##### **Le categorie contrattuali**

Alla ricerca delle condizioni che possono creare differenza nella percezione del benessere organizzativo sono state confrontate le medie sulle varie dimensioni del questionario delle cinque categorie contrattuali: A, B, C, D e Dirigenti. Si è riscontrato che:

- La categoria dei Dirigenti ottiene punteggi sistematicamente più alti su tutte le dimensioni del questionario, con scarti spesso considerevoli dal resto dei gruppi. Ad esempio, lungo la dimensione dell'apertura all'innovazione, il profilo è il seguente:

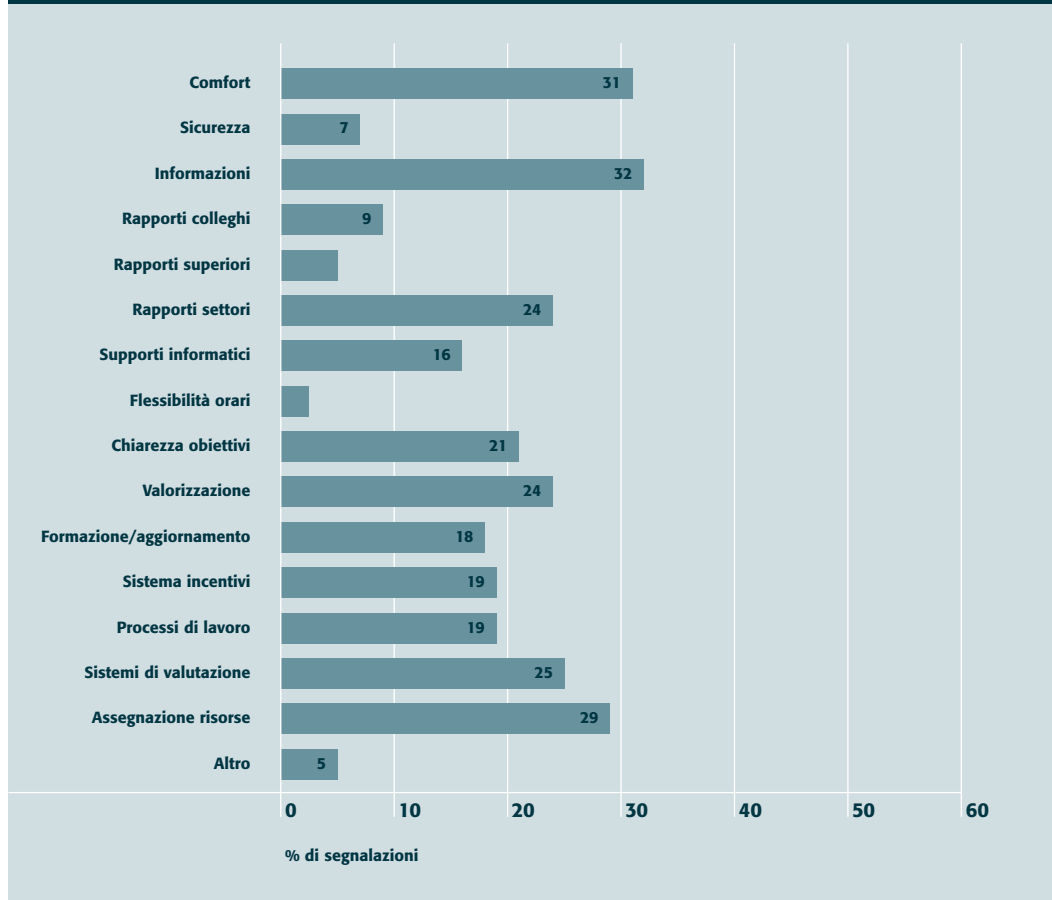


- Unica eccezione è costituita dallo stress: in questo caso è la categoria D a riportare il punteggio medio più elevato;
- La diversità di vedute riscontrata tra il gruppo dirigenziale e le altre categorie è ancora più evidente e netta se si considera che in ben 12 dimensioni su 17 il gruppo dei Dirigenti ha tale distanza nei punteggi dagli altri gruppi da potersi considerare separato.
- Nella maggior parte dei casi, sul versante opposto a quello dei Dirigenti, nella posizione cioè di chi è meno soddisfatto del benessere organizzativo, troviamo le categorie B e C.

Analizzando le risposte ai singoli item delle dimensioni del benessere, le differenze sostanziali tra i dirigenti e non-dirigenti si collocano nelle aree dell'ascolto, delle relazioni, delle informazioni e nell'area della valorizzazione (punto critico per il benessere per entrambi i gruppi).

La mancanza di valorizzazione segnalata dai dirigenti non è intesa nel senso di una difficoltà a fare emergere le proprie qualità o competenze, aspetto invece molto sentito dai non-dirigenti, ma nel senso di non avere le concrete possibilità per lavorare e realizzare gli obiettivi. Se osserviamo poi il grafico dei suggerimenti di questa categoria troviamo un'ulteriore conferma della particolare accezione in cui viene intesa la valorizzazione:

## Suggerimenti: dirigenti



Ai primi posti nelle segnalazioni troviamo le informazioni e l'assegnazione delle risorse, che è un profilo alquanto diverso da quello emerso nel campione totale.

Relativamente alle dimensioni dell'ascolto e delle relazioni personali, che si confermano in ogni caso positive, una considerazione è possibile trarre dalla lettura delle risposte ai singoli item: anche i dirigenti sperimentano difficoltà nell'ascolto a livello verticale, specularmente a quanto già sottolineato dal resto del personale, ma mentre i non-dirigenti ricevono supporto e ascolto al livello del gruppo dei pari, questo non sempre accade per i dirigenti.

Sul piano verticale, poi, il "deficit" nelle capacità di ascolto che i dirigenti attribuiscono al proprio gruppo di lavoro consiste in una scarsa collaborazione sul piano dell'operatività. I dirigenti lamentano, cioè, di non essere "ascoltati" e seguiti nelle direttive del lavoro, e i non-dirigenti lamentano di essere poco coinvolti dai dirigenti nelle decisioni che riguardano il lavoro.

Una conclusione plausibile è che esiste una reale difficoltà a creare squadra, un *team*, che includa posizioni direttive e di coordinamento

e funzioni operative. Abbiamo già visto, infatti, che ‘gruppo di lavoro’ è considerato quello dei pari, e che esso svolge funzioni strategiche e vitali per il benessere degli individui come per lo svolgimento del lavoro quotidiano ma, nel vissuto delle persone, le posizioni direttive sono escluse da questo livello. Sembra difficile cioè includere l’area dirigenziale nella possibilità reale di “far gruppo”, che è cosa bene diversa dal riconoscersi parte di un settore produttivo con a capo “X”. I dati appena analizzati ci dicono anche che questo tipo di difficoltà è sentita da entrambi i gruppi, che esprimono punti di vista speculari, solo apparentemente diversi: due facce di una stessa medaglia.

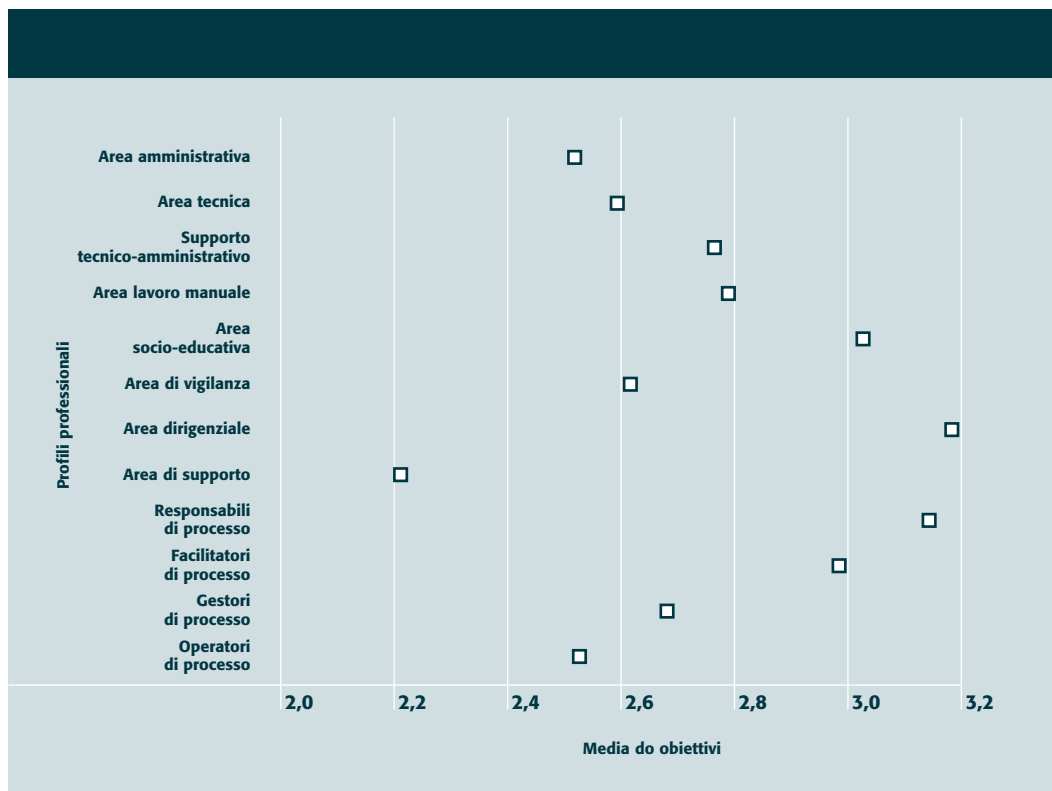
### **I profili professionali**

La nostra indagine prosegue alla ricerca di possibili differenze nella percezione del benessere anche nei vari profili professionali. Questa parte ha un valore di tipo strettamente esplorativo perché spesso per uno stesso profilo professionale corrispondono lavori talmente diversi nelle varie amministrazioni che, per questa analisi, avrebbe più senso procedere separando le tipologie di contesto lavorativo e all’interno di queste confrontare le medie dei vari profili. Nonostante il tentativo di sintesi, le categorie elaborate sono inoltre talmente numerose che il livello dettagliato di analisi che richiederebbero esula in parte dagli obiettivi di questo scritto e verrà affrontato in momenti successivi. Pur nei limiti descritti è possibile iniziare un’esplorazione delle differenze tra profili professionali che, per quanto sommaria, può costituire un ulteriore elemento di conoscenza.

I profili professionali considerati sono stati distribuiti nelle seguenti categorie:

- Area amministrativa;
  - Area tecnica;
  - Area dirigenziale;
  - Area di supporto tecnico-amministrativo (solo per i Comuni);
  - Area di supporto (solo per i Ministeri);
  - Area del lavoro manuale (solo per i Comuni);
  - Area vigilanza (solo per i Comuni);
  - Area socio-educativa (solo per i Comuni);
  - Responsabili di processo (Inpdap);
  - Facilitatori di processo (Inpdap);
  - Gestori di processo (Inpdap);
  - Operatori di processo e area di supporto (Inpdap).
- 
- L’area dirigenziale si conferma ai poli più alti e positivi delle dimensioni, non più completamente da sola però, come nel precedente confronto con le categorie contrattuali: le loro valutazioni sembrano condivise dai profili più alti dell’Inpdap (Responsabili e Facilitatori di processo) e dell’area socio-educativa presente nei Comuni;
  - Al lato opposto della scala troviamo sistematicamente - senza eccezioni - l’area di supporto, anche se prevalentemente in compagnia di altri profili -diversi a seconda delle dimensioni- con i quali

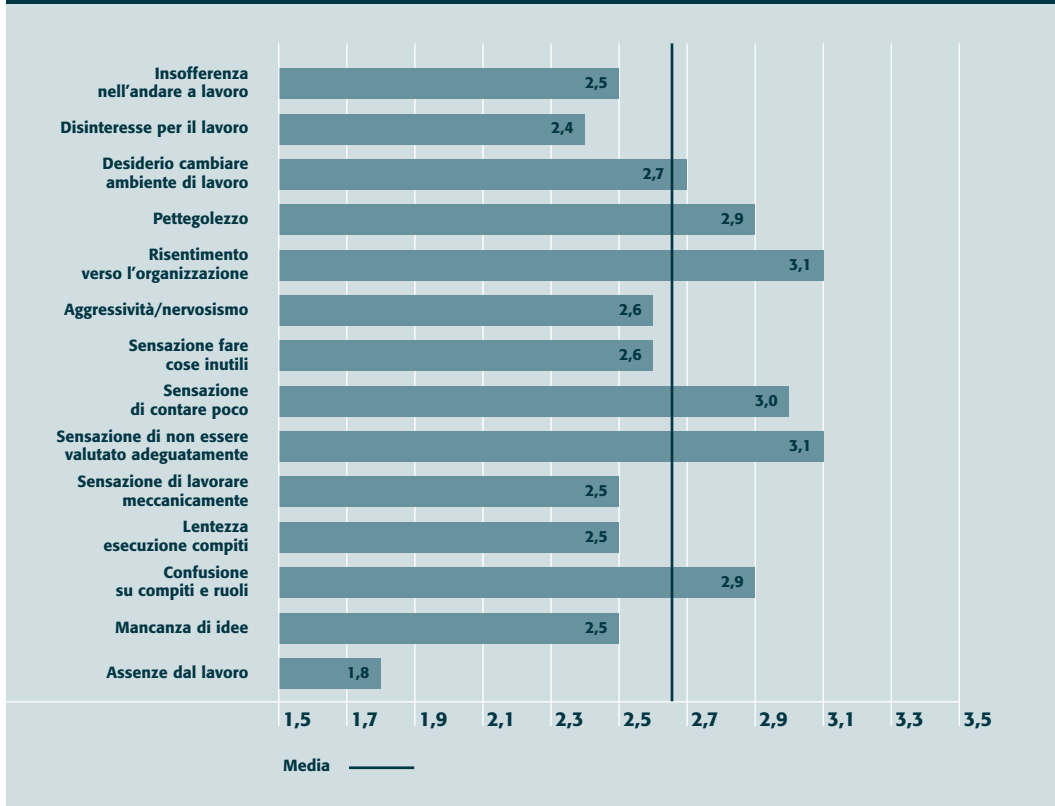




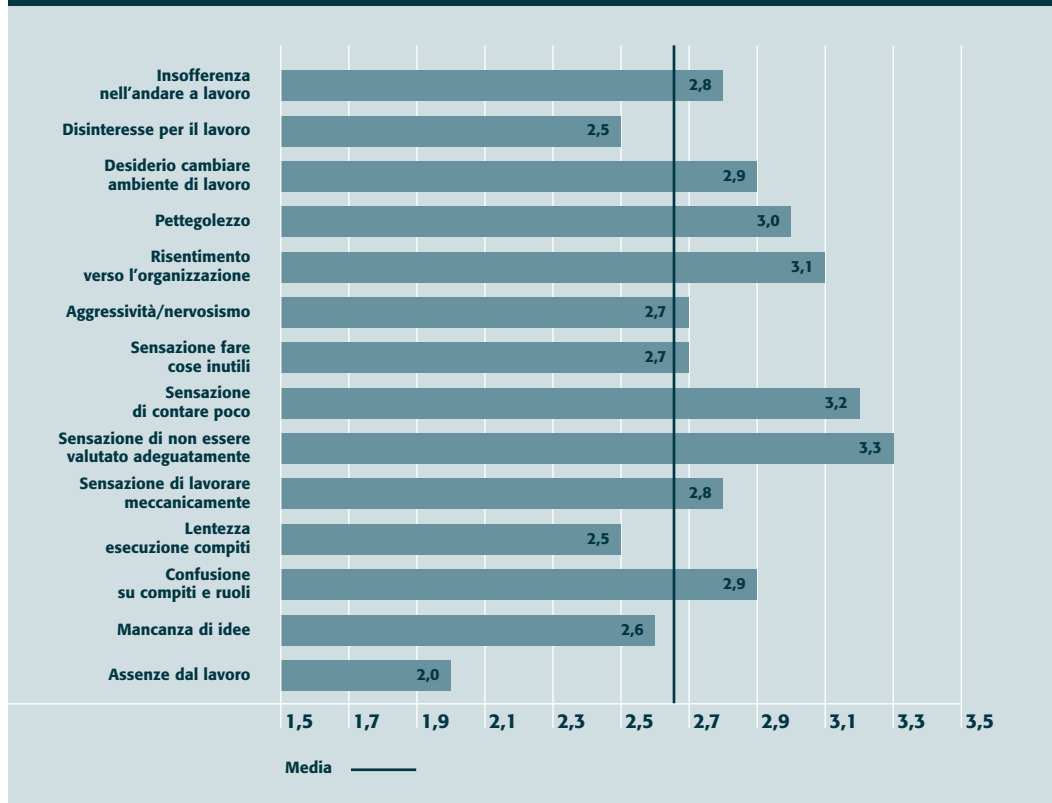
Uno sguardo alle differenze anche nel contenuto delle risposte agli indicatori arricchisce le nostre informazioni sui profili. Per i principali profili del nostro campione si osserva:

- Nel confronto tra medie, l'area amministrativa e l'area tecnica non si differenziano eccessivamente ma l'area tecnica, spesso, riporta punteggi più alti, leggermente più positivi. La lettura dei grafici successivi relativi agli indicatori negativi segnalati dalle due aree ci mostra ulteriori differenze. L'area amministrativa prova insofferenza nell'andare al lavoro e desiderio di cambiare lavoro differenzialmente dall'area tecnica, dove anzi questi aspetti sono segnalati come elementi non problematici. Si aggiunga a ciò che l'area tecnica non segnala la presenza di monotonia nel proprio lavoro, mentre l'area amministrativa, pur non segnalandola come problema, nemmeno esclude categoricamente questa caratteristica nel proprio lavoro.

## Indicatori negativi: area tecnica



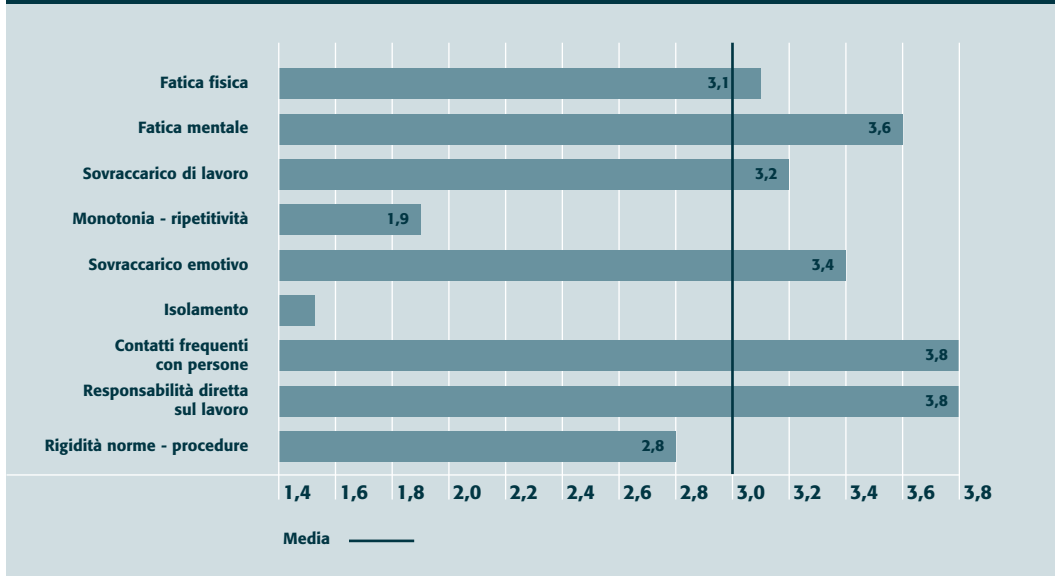
### Indicatori negativi: area amministrativa



Un'ipotesi in grado di spiegare queste diversità a vantaggio dei profili tecnici va cercata da un lato nella venatura di maggiore ripetitività del lavoro che traspare anche dalla voce 'sensazione di lavorare meccanicamente' degli indicatori negativi per l'area amministrativa e, dall'altro, nel fatto che il possesso e il riconoscimento pubblico di competenze specialistiche forti può preservare in parte il gruppo dei tecnici da quel rischio di anonimato e invisibilità individuale per l'organizzazione che è proprio l'aspetto più critico del benessere organizzativo nel nostro campione.

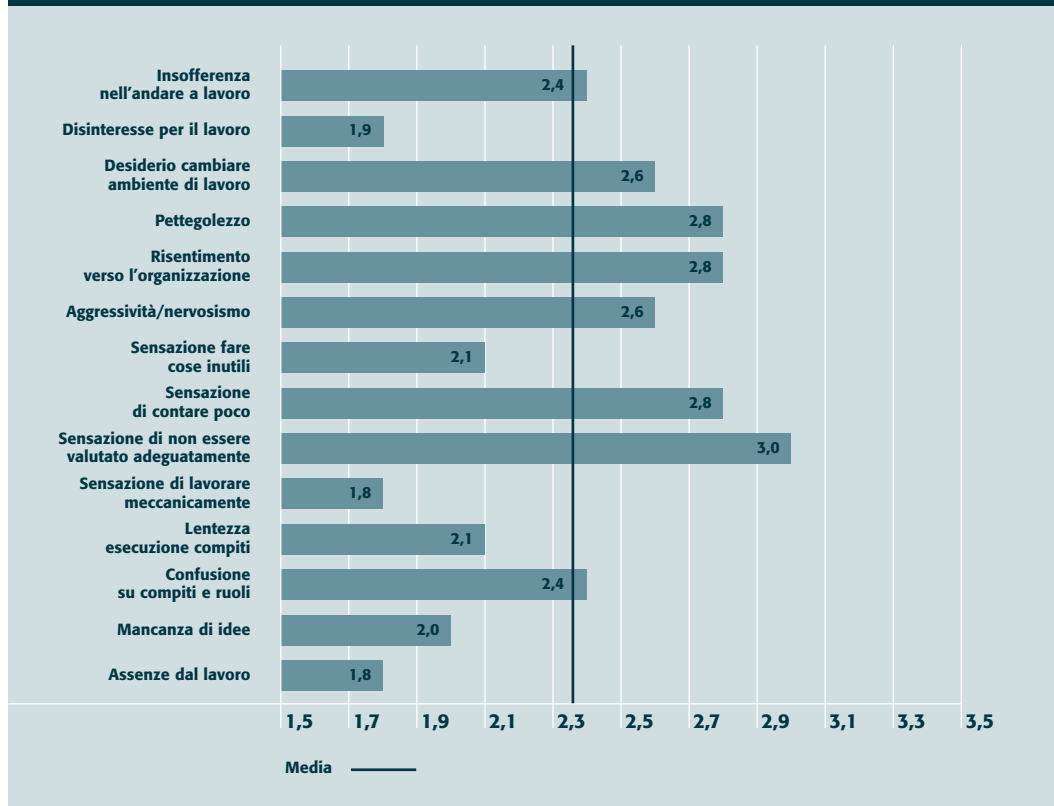
- Il lavoro socio-educativo è quello con punteggi più elevati sul benessere organizzativo insieme al gruppo dei dirigenti. Supera quest'ultimo gruppo però nelle dimensioni dello stress, delle caratteristiche del proprio lavoro e nell'utilità. Come dire che sicuramente c'è una forte consapevolezza del senso di utilità del proprio compito lavorativo, ma che il contemporaneo senso di responsabilità sociale implicato e fortemente sentito determina anche il più alto livello di stress e fatica nello svolgimento dei propri compiti. Basta osservare i punteggi molto elevati del grafico successivo, anche alla voce "sovraccarico emotivo" (è l'unico profilo a riportare un punteggio così elevato in questo indicatore).

### Caratteristiche del compito: area socio - educativo



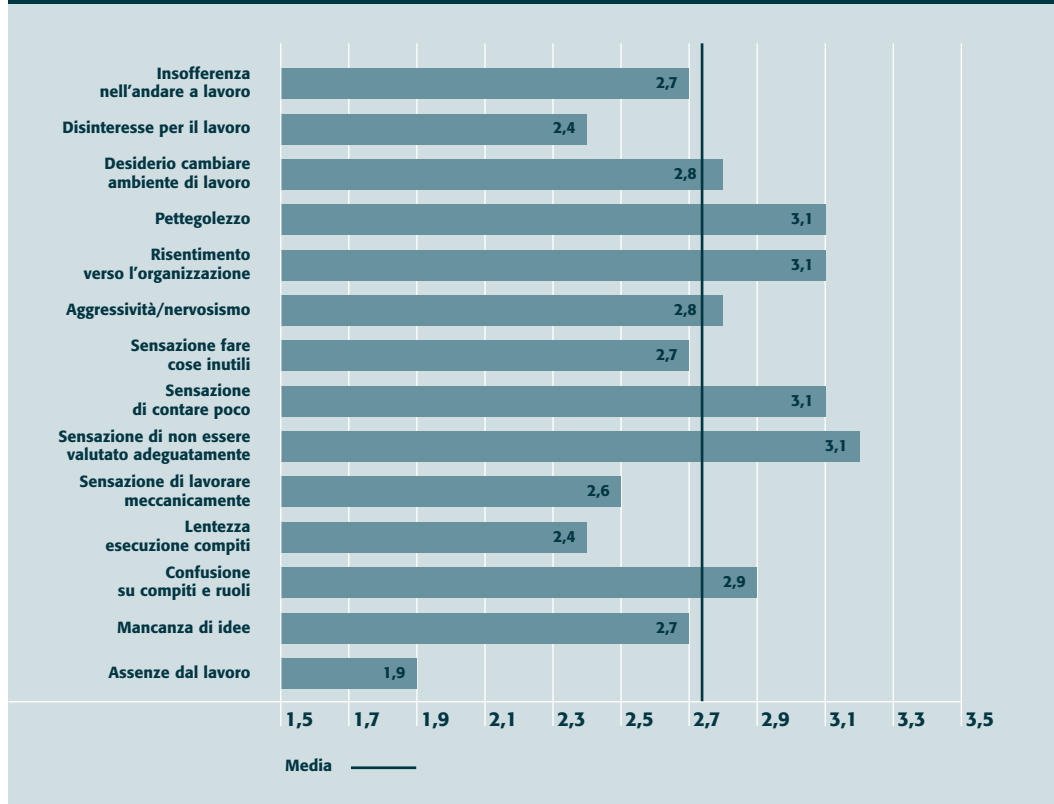
Il senso di responsabilità sociale del proprio ruolo, che sicuramente costituisce una fonte di benessere nell'area socio-educativa, sembra svolgere però anche una funzione meno positiva, costituendo una sorta di "blocco" alla possibilità di esprimere il giusto sfogo per la fatica e il carico emotivo che questo tipo di lavoro comporta. Osservando le risposte agli indicatori negativi dell'area socio-educativa, infatti, si nota un'intensa espressione di disagio a livello dei contenuti (desiderio di cambiare lavoro e aggressività) ma in ogni caso la media totale è molto bassa (poco oltre 2,3), la più bassa del campione.

### Indicatori negativi: area socio-educativo



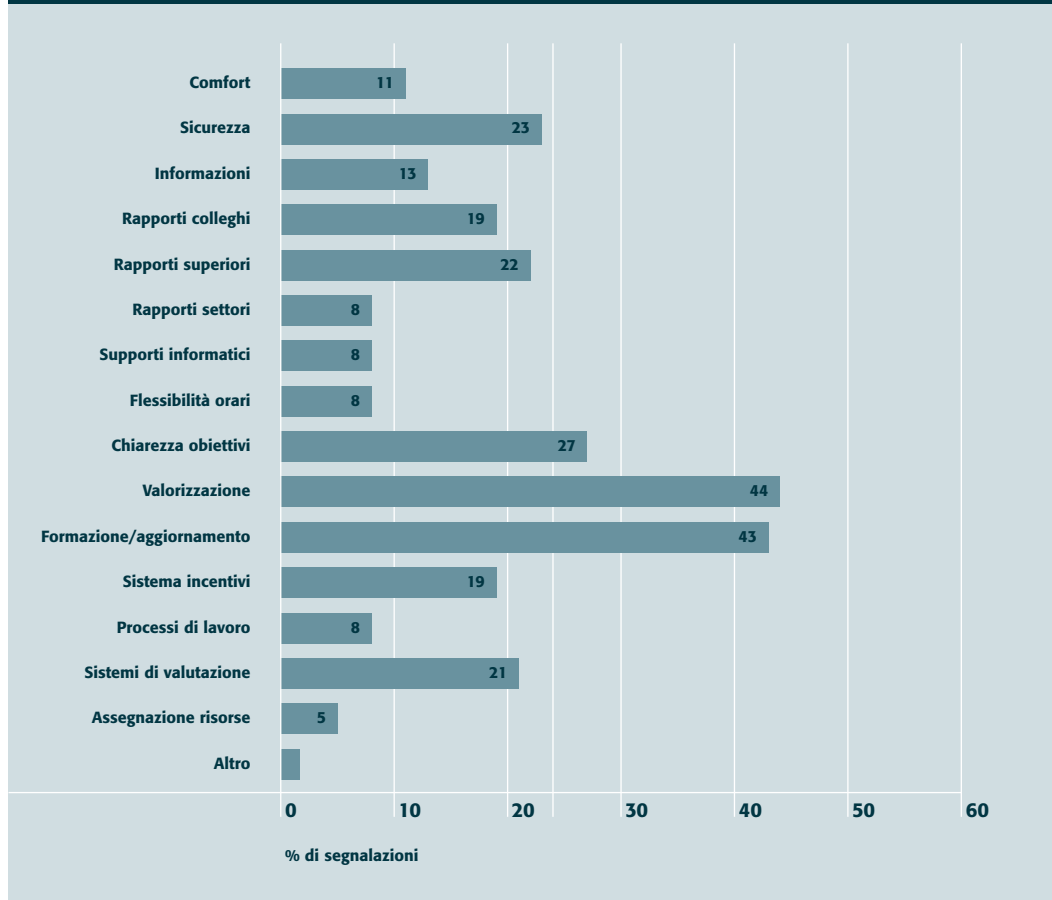
- Concludiamo questa breve panoramica sulle differenze tra i profili con l'area della vigilanza. In generale l'area non sembra vivere un'esperienza molto positiva del benessere organizzativo: si colloca spesso nei livelli intermedi dei punteggi, ma non per le dimensioni delle relazioni personali e dell'equità che descrive come dimensioni critiche. Il profilo segnala anche alti livelli di stress, caratteristiche onerose nei propri compiti e alta conflittualità nel contesto organizzativo. E' l'unico profilo del campione inoltre a dichiarare poca chiarezza negli obiettivi organizzativi.

## Indicatori negativi: area vigilanza



Gli indicatori negativi, infatti, riportano un punteggio elevato alla voce confusione su compiti e ruoli e questa necessità di chiarezza è confermata nel successivo grafico dei suggerimenti dove, dopo una forte richiesta di valorizzazione e formazione, compare una richiesta di chiarimenti sugli obiettivi organizzativi con ben il 27% delle segnalazioni. Si riferiscono a un problema di integrazione e allineamento tra obiettivi del settore di vigilanza e altri settori dell'amministrazione comunale? E' una risposta che non è possibile dare a questo livello di analisi e in assenza di un confronto con le persone interessate.

## Suggerimenti: area vigilanza



### 4.9 Prime considerazioni conclusive

L'elaborazione dei dati raccolti con il questionario è ancora in corso anche se, prima di stendere il presente rapporto, si è provveduto a verificare, con esito positivo, la validità dello strumento impiegato secondo le procedure statistiche in uso, delle quali si renderà conto in altra sede.

Ogni amministrazione partecipante all'indagine potrà disporre dei dati di sua pertinenza che consentiranno di sfruttare al massimo tutte le potenzialità del questionario adottato sia in termini di descrizione della situazione esistente sia in termini di prefigurazione dei possibili interventi di sviluppo organizzativo.

Sulla base dei risultati fin qui esposti e presentati al fine principale di consentire la comprensione degli obiettivi della ricerca-intervento sul benessere organizzativo, le concrete modalità di svolgimento delle attività e la fruibilità dei risultati, è possibile sintetizzare i principali elementi emersi.

- Il lavoro nel servizio pubblico è percepito lavoro ad alto valore sociale, ma il valore intrinseco del lavoro non riesce sempre a compensare un certo senso di insoddisfazione personale che connota il sentimento di molti dipendenti al termine di una giornata lavorativa.
- Stiamo assistendo o magari solo prendendo coscienza di una diversificazione e progressivo aumento di complessità delle caratteristiche del lavoro pubblico: maggior contatto con l'utenza e capacità di corrispondere le richieste, maggior impegno mentale e coinvolgimento affettivo, maggior assunzione di responsabilità diretta sul prodotto del proprio lavoro, maggiore propositività ideativa. Questi elementi e questa consapevolezza, accanto ad una maggiore apertura all'innovazione, si riscontrano spesso nei contesti lavorativi dove più elevata è la percezione del benessere organizzativo.
- Non ha molto senso parlare in maniera indistinta della pubblica amministrazione. Esiste una pluralità di pubbliche amministrazioni con la loro storia, i loro nuclei culturali, con stadi diversi di sensibilità alla promozione e valorizzazione della risorsa umana. Gli stereotipi sulla pubblica amministrazione solo in parte sono confermati dai dati raccolti: esistono molte energie che ricercano una più sofisticata canalizzazione verso obiettivi moderni, sfidanti e condivisi.
- Nelle amministrazioni pubbliche che hanno partecipato all'indagine le persone valutano come molto positivo il rapporto con i propri colleghi, che vivono come fonte di supporto affettivo e lavorativo, ma percepiscono difficoltoso quello con i propri dirigenti, con i quali è difficile condividere uno spirito di gruppo di lavoro. Le persone stimano i propri dirigenti come poco capaci di renderli partecipi delle decisioni lavorative, di tenerli costantemente informati sui cambiamenti organizzativi e di valorizzare le competenze individuali.
- Questo inevitabilmente si riflette nella difficoltà di tipo speculare che i dirigenti vivono nel riuscire ad ottenere un buon livello di collaborazione; nel disporre di mezzi e risorse sufficienti per svolgere adeguatamente il proprio lavoro; nell'essere riconosciuti come guide utili nei processi produttivi. La necessità di stabilire nuove modalità organizzative e nuove regole di convivenza che facilitino l'efficacia collettiva e la cooperazione verso obiettivi comuni appare indilazionabile.
- Numerose amministrazioni sono percepite come incapaci di dare il giusto valore alle persone, di utilizzare appieno le competenze presenti e di far crescere professionalmente il proprio personale. Queste tendenze sono più marcate nelle amministrazioni più ancorate alle prassi consolidate, più autocentrante, meno disponibili al confronto con l'esterno e ai processi innovativi.



- Un tema centrale e ricorrente capace di influenzare il benessere organizzativo è quello della giustizia: le persone percepiscono come non equo il rapporto tra quanto danno e quanto ricevono dall'amministrazione sia nei termini dell'inadeguatezza dei sistemi di valutazione sia nei termini dell'assenza di pari opportunità di carriera. Il tema della giustizia organizzativa, percepita dagli intervistati soprattutto sul versante della giustizia distributiva, richiederebbe interventi mirati di sviluppo organizzativo anche sui versanti della giustizia procedurale e interazionale.
- Non si è ancora abituati a seguire procedure di "produzione di conoscenza" - simili a quella presentata - sull'organizzazione della quale si fa parte e nella quale si lavora. Tuttavia, un rigore metodologico e procedurale ha consentito di superare perplessità e resistenze iniziali aprendo la strada ad una comunicazione franca e desiderosa di progetti futuri di sviluppo e di cambiamento. Sembra opportuno chiudere questo capitolo con una testimonianza e una speranza:

*“Molti hanno sottolineato l'importanza di proseguire con questa ed anche con altre iniziative, purché tutto ciò, riferendosi ai risultati del questionario, non resti in qualche “cassetto di scrivania”, ma si tenga in dovuto conto quanto emerso e lo si utilizzi per cambiare sotto il profilo organizzativo.*

*Le attese devono essere appagate da interventi mirati atti a migliorare la condizione di lavoro; a valorizzare le risorse offrendo opportunità di sviluppo anche attraverso percorsi professionali. Si migliora, in tal modo, anche la qualità del servizio reso e il rapporto che quotidianamente, specialmente nelle sedi periferiche, si intrattiene con l'utenza.”*  
(Inpdap).

## 5. **Dalla sperimentazione all'intervento: nuove riflessioni per le politiche di sviluppo del personale**

La sperimentazione in alcune amministrazioni dell'analisi sul benessere organizzativo ha fatto emergere alcune considerazioni particolarmente interessanti. Ovviamente non è possibile inferire riflessioni generalizzabili, sia per ragioni di rappresentatività del campione utilizzato, sia perché non erano certamente questi gli obiettivi del lavoro del laboratorio.

In termini operativi, ogni amministrazione dovrà analizzare con attenzione le informazioni raccolte, sottoporle a un'accurata analisi interpretativa, tenendo conto e mettendo a confronto i molteplici punti di vista e approcci cognitivi. Dovrà poi approfondire le ragioni di eventuali criticità e definire i percorsi più adeguati per migliorare il proprio benessere organizzativo, sulla base delle proprie specifiche condizioni di contesto e delle proprie esigenze di miglioramento.

Tuttavia emergono, con una certa evidenza, considerazioni importanti, riferibili solamente ai casi esaminati, che permettono di avanzare, anche se a titolo esemplificativo, alcune ipotesi di intervento e questioni aperte per le strategie di sviluppo organizzativo e le politiche di gestione delle risorse umane.

### **5.1 Focalizzare le aree critiche**

In particolare, le aree di considerazioni evidenziate dalla sperimentazione del percorso di ricerca-intervento sono quattro.

#### **a) La rilevanza sociale e la varietà dei contributi professionali: dal "lavoro pubblico" ai "lavori nelle amministrazioni pubbliche"**

In primo luogo emerge dalla ricerca che chi opera nelle amministrazioni ha chiara la consapevolezza del valore sociale del proprio lavoro e che il "lavoro pubblico" è anche responsabilità, stress e fatica. A fianco di situazioni in cui il punto di criticità risiede nella monotonia del lavoro, in molti contesti operativi è evidente la complessità, la responsabilità e la varietà dei ruoli, che appaiono ricchi e per nulla routinari.

Si rileva la varietà e la ricchezza dei molteplici microcosmi professionali presenti nelle amministrazioni pubbliche. Da diversi anni è invalso, anche nel linguaggio, l'apprezzamento di queste diversità: è ormai comunemente preferita la definizione plurale "amministrazioni pubbliche" piuttosto che quella singolare e uniformante di "amministrazione pubblica", per sottolineare la complessità del settore e le specifiche differenze di contesto. Tuttavia, quando si fa riferimento al lavoro e al suo mercato, la definizione al singolare di "lavoro pubblico" non è venuta a meno. Quello che si vuole qui invece evidenziare è che, sotto il profilo organizzativo, non esiste una nozione unitaria di lavoro nella pubblica amministrazione, ma esistono contributi professionali molto differenti, realizzati presso amministrazioni pubbliche molto diversificate tra loro. Il personale che svolge questi compiti a sua volta presenta caratteristiche socio-professionali molto differenti e attese diverse verso il lavoro.

La ricerca ha mostrato, ad esempio, come nello stesso Comune convivano ambiti lavorativi articolati che vedono la presenza di personale con caratteristiche professionali molto diverse: alcune figure richiedono un titolo di studio, altre no; alcune sono generalistiche (es. gli amministrativi), altre specialistiche (es. i tecnici); alcune hanno uno sviluppo naturale gerarchico (es. l'area della vigilanza), altre di profondità professionale (es. l'area educativa), altre di ampiezza (es. gli operai stradali), altri ancora forse su più dimensioni. Tutte queste caratteristiche differenti creano segmenti diversi del mercato interno del lavoro, caratterizzati da esigenze e aspettative diverse, in un quadro di articolazione e complessità difficilmente rintracciabile in altri settori produttivi. Tecnici, amministrativi, area del socio-culturale, lavoratori dei ministeri, dirigenti hanno evidenziato modalità diverse di considerare la propria relazione con l'organizzazione, con il lavoro, con i colleghi; hanno mostrato diverse caratteristiche motivazionali; hanno esplicitato in modo diverso le proprie attese.

L'icona dell'impiegato "mezze maniche" consegnata all'immaginario collettivo dal cinema e dalla letteratura non rappresenta la ricchezza e la complessità delle attività svolte dalle amministrazioni pubbliche a favore dei cittadini. Tuttavia questa percezione è ancora diffusa e di certo non aiuta a offrire agli operatori quel riconoscimento che più volte, nel corso della ricerca, hanno evidenziato come dimensione critica del proprio lavoro.

## **b) Innovazione e benessere organizzativo**

La ricerca ha evidenziato il collegamento tra benessere organizzativo e propensione all'innovazione.

In particolare sono due gli aspetti che appaiono rilevanti.

In primo luogo è possibile osservare che il benessere organizzativo è più elevato nelle organizzazioni che sono più aperte al cambiamento. L'analisi dei dati non permette ancora di riflettere sul tipo di correlazione presente tra le due variabili: non è possibile cioè capire se le organizzazioni innovative generano benessere o se, al contrario, il

benessere organizzativo permette anche di migliorare la propensione all'innovazione delle amministrazioni. Ciò che appare piuttosto chiaro però è che queste due dimensioni sono associate tra loro.

In secondo luogo emerge che una quantità di stress fisiologico non è incompatibile con il benessere organizzativo e che, al contrario, le maggiori criticità, in termini di benessere, sono presenti in quelle situazioni lavorative in cui ruoli monotoni e a scarso contenuto di responsabilità determinano minori tensioni, ma contemporaneamente anche minore soddisfazione sul lavoro.

Queste considerazioni conducono a riflettere sull'esigenza di affrontare con equilibrio i cambiamenti nella gestione delle risorse umane. Da un lato appaiono fuori luogo le logiche che vedono nel cambiamento organizzativo, a prescindere da quale esso sia, un elemento di peggioramento delle condizioni di lavoro, una messa in discussione del contratto psicologico tra datore di lavoro pubblico e lavoratori: un lavoro più interessante e ricco può rendere migliore la vita nei luoghi di lavoro e contribuire a dare significato e valore al lavoro<sup>1</sup>.

Dall'altro emergono però come altrettanto inadeguati i luoghi comuni che tendono a colpevolizzare le condizioni di lavoro nelle amministrazioni e che vedono nel loro inasprimento, anche in questo caso generalizzato, un elemento necessario per il miglioramento dell'efficienza e delle capacità di innovazione dell'azione amministrativa.

In questo quadro, ad esempio, l'introduzione uniforme di logiche di organizzazione del lavoro tese alla parcellizzazione del lavoro, alla standardizzazione dei compiti e degli output, alla prescrizione e controllo dei comportamenti e delle procedure vanno valutate con particolare attenzione, per evitare, anche tenendo conto della varietà dei contesti socio-professionali presenti, di ottenere effetti indesiderati e negativi.

### **c) Individui e organizzazione: un rapporto difficile**

La ricerca ha messo in luce, seppure con profonde differenze di intensità tra amministrazioni e tra gruppi professionali, un rapporto difficile tra individui e organizzazione. Questa sembra essere l'area principale di criticità e molti indicatori convergono in questa direzione.

In primo luogo le persone si sentono poco coinvolte nelle decisioni, poco informate dei mutamenti in corso, poco ascoltate nei suggerimenti per migliorare il lavoro, poco valorizzate nelle loro potenzialità. Si evidenzia cioè una forte domanda di partecipazione a cui l'organizzazione non è in grado di dare risposte concrete. Sembra evidente che il flusso della comunicazione è quasi inesistente o forse solamente nella direzione alto/basso.

E' evidente che per un personale a così elevata intensità di conoscenze, l'esclusione dalle decisioni e la non valorizzazione del proprio sapere diviene un elemento di particolare disagio.

I dati occupazionali<sup>2</sup> configurano una struttura molto differente tra i titoli di studio in possesso del personale che opera nel settore

1. Per approfondire questi aspetti si veda F. Totaro "Ripensare il valore del lavoro" in M. Bellotto (a cura di) "Valori e lavoro" F. Angeli, Milano, 1997.

2. Occorre ricordare che il personale in possesso di diploma di maturità o di laurea nel comparto dei Ministeri e in quello delle Regioni ed Amministrazioni Locali era nel 1999 pari al 58% del totale degli addetti, mentre nello stesso anno la media dei diplomati e laureati occupati in Italia era pari al 42,3%. In particolare il dato è molto rilevante quando si osserva la percentuale del personale in possesso di diploma superiore: 46,3 % nella somma dei due comparti pubblici e 30,6% nel dato medio dell'occupazione italiana. Al contrario la percentuale di personale in possesso di diploma dell'obbligo è molto inferiore nei due comparti pubblici: 41,9 % contro 57,7% dell'occupazione media nazionale. Fonti: Conto annuale 1999 della Ragioneria Generale dello Stato e Banca Dati CNEL "Occupazione e popolazione per titoli di studio".

pubblico e quelli in possesso della media degli occupati in Italia. Il gruppo maggiormente rappresentato nel settore pubblico è quello dei soggetti con diploma di scuola superiore, mentre, tra la media degli occupati in Italia, il gruppo più numeroso è quello dei soggetti con il possesso di diploma della scuola dell'obbligo. E' dunque evidente che le complessità di gestione, le esigenze di comunicazione, la richiesta di autonomia e la domanda di partecipazione ne possano risentire.

In secondo luogo sono emerse criticità sul piano della capacità dell'organizzazione di farsi carico dei processi di gestione e sviluppo del personale. In particolare gli operatori lamentano problemi sul piano della chiarezza del rapporto di scambio tra prestazione, retribuzioni e carriera e non sono percepiti, come espliciti e trasparenti, i criteri che regolano le relazioni di lavoro e definiscono il contratto psicologico, al di là di quello giuridico. Ma più in generale si avverte una difficoltà nella valorizzazione dei singoli: sul piano dei riconoscimenti, dello sviluppo delle competenze, persino del comfort.

Sembra quasi che l'individuo non venga riconosciuto come "cittadino" dalla propria organizzazione, la quale non si fa carico di aiutare le persone a costruire un'identità professionale e un proprio progetto di vita lavorativa.

L'assenza di senso di appartenenza degli operatori alla propria organizzazione diviene quasi una conseguenza naturale di questa relazione in cui non sembra vi sia spazio per il riconoscimento reciproco, per il dialogo, per la condivisione dei progetti di sviluppo comune, per la definizione di contratti psicologici espliciti, per la costruzione di senso.

Nonostante le numerose nuove norme abbiano aperto spazi importanti per affrontare meglio le relazioni di impiego, l'eredità della storia nella scarsa attenzione all'investimento nelle risorse umane si avverte fino in fondo<sup>3</sup>.

#### **d) Rapporti controversi: le relazioni con i colleghi, con il proprio lavoro, con i dirigenti**

Le relazioni all'interno dello spazio organizzativo appaiono controverse. Esistono relazioni positive con i colleghi che emergono come il principale punto di riferimento per la costruzione del senso di appartenenza e per l'organizzazione del lavoro. Quest'aspetto testimonia la presenza di un clima sostanzialmente cooperativo e in parte aiuta a spiegare le ragioni per cui così facilmente si sono sviluppate forme di comunità di pratica e di comunità professionali nel contesto lavorativo delle amministrazioni.<sup>4</sup>

La difficoltà del rapporto con l'organizzazione porta gli individui a trovare in altre dimensioni il riferimento della propria vita lavorativa: in alcuni casi è il proprio gruppo di colleghi dell'ufficio, in altri casi la rete professionale degli omologhi operatori di altre amministrazioni, in altri ancora, quando possibile, la propria professione. Non stupisce allora che tecnici e operatori del socio educativo siano così coinvolti nel proprio lavoro: la presenza di un corpus disciplinare

3. Per un approfondimento sul tema G. Melis "Storia dell'amministrazione italiana" il Mulino, Bologna, 1996.

4. CENSIS - Rapporto annuale 2002.

noto e consolidato può sopperire, in termini di certezze e di costruzione di senso, alle lacune di un'organizzazione percepita come estranea e distante.

Questo ricorrere al gruppo o ai riferimenti professionali se, da un lato, aiuta alcuni segmenti lavorativi a risolvere problemi di appartenenza, dall'altro può stimolare atteggiamenti corporativi e inibire il funzionamento complessivo del sistema.

Proprio in un contesto organizzativo così ricco di professioni, quest'eventualità appare ancora più probabile e capace di incidere in modo consistente sui rapporti organizzativi.

La figura del dirigente viene individuata come quella maggiormente responsabile di questa situazione complessiva. Sembra non ascoltare, essere disinteressato ai suggerimenti, incapace di essere punto di riferimento per il lavoro, soggetto con cui è più frequente il conflitto che il confronto.

Anche qui il peso della storia sembra assumere il sopravvento: una classe dirigente storicamente non professionale, riconosciuta per via contrattuale e a cui, anche le nuove norme hanno forse assegnato un ruolo da perfezionare.

A loro volta i dirigenti appaiono spaesati, sofferenti per questa assenza di dialogo con i collaboratori che li porta a non costruire un legame forte con il gruppo di cui si percepiscono estranei. Allo stesso modo in cui il gruppo percepisce la distanza del leader, così i dirigenti si sentono abbandonati e distanti dal gruppo che fatica a seguire i loro indirizzi.

## **5.2 Logiche di azione per il miglioramento**

Le aree critiche evidenziate rappresentano grandi questioni aperte, spesso storicamente non risolte e aprono il campo a numerose possibilità di interpretazione e soluzioni.

Ancora una volta è evidente che ogni amministrazione dovrà evidenziare le proprie esigenze e, solamente rispetto a quelle, individuare le soluzioni più coerenti e specifiche.

Tuttavia le aree evidenziate consentono, sempre in termini generici e senza pretese di indirizzo, di ipotizzare alcune traiettorie di miglioramento.

### **a) Le politiche di sviluppo organizzativo**

Una prima direzione di intervento riguarda l'ambito delle politiche di progettazione organizzativa. La ricerca ha mostrato l'esigenza di definire ruoli più ricchi di spazi decisionali e più ampi sotto il profilo delle attività realizzate. Nelle situazioni in cui questo avviene sembra migliore sia il benessere organizzativo sia la propensione all'innovazione. Inoltre appare evidente che i colleghi vengono riconosciuti come una risorsa importante su cui contare e che la cooperazione orizzontale è una realtà frequente.

Una progettazione dell'organizzazione basata sull'integrazione dei processi di lavoro, capace di ridurre la catena gerarchica, valorizzare il coordinamento orizzontale, sviluppare un arricchimento dei ruoli organizzativi, come è avvenuto nel caso del Ministero degli Interni, potrebbe rappresentare una strada fattibile e particolarmente interessante in questa prospettiva.

#### **La nuova progettazione organizzativa: il caso del Ministero dell'Interno**

“La tradizionale struttura di tipo gerarchico-funzionale è stata sostituita da un nuovo modello organizzativo, interamente progettato da risorse interne all'Amministrazione, fondato sui paradigmi dell'organizzazione per processi e del miglioramento continuo. Con ciò si è inteso rispondere alla crescente complessità delle sfide della realtà contemporanea con una graduale, ma tendenzialmente decisa implementazione degli otto principi di gestione contenuti nelle norme ISO 9000:2000 sui sistemi di gestione della qualità.

La prima caratteristica essenziale del nuovo modello è la semplicità della struttura, che diviene quella di una “lean organization”, un'organizzazione piatta, sostanzialmente articolata su due soli livelli gerarchici, quello del management generale e quello del management operativo. Meno livelli gerarchici vuol dire soprattutto meno vincoli, meno passaggi intermedi, meno verifiche di carattere formale, e insieme più creatività e tempi più ridotti nell'adozione delle decisioni.

La seconda caratteristica qualificante è quella della forte autonomia operativa e decisionale e dalla diretta responsabilizzazione sui risultati delle unità organizzative del livello operativo, che devono detenere tutte le competenze professionali necessarie alla gestione dall'inizio alla fine di ciascun processo di lavoro ed insieme alla cura delle reti relazionali con gli altri soggetti pubblici e privati da coinvolgere nel raggiungimento degli obiettivi.

La terza caratteristica essenziale è quella del governo dell'organizzazione non più attraverso norme e regole di carattere formale, ma piuttosto promuovendo la condivisione della cultura del miglioramento continuo. Il funzionamento stesso del nuovo modello richiede infatti il costante coinvolgimento ed il fattivo impegno di tutti i livelli dell'organizzazione, che sono chiamati a dare il proprio contributo al miglioramento continuo tanto della qualità dei servizi erogati, quanto dello stesso ambiente di lavoro.”

Una seconda variabile organizzativa che emerge come fondamentale riguarda il disegno del ruolo dei dirigenti.

Qui appare evidente come gli operatori evidenzino lacune ben più profonde che non quelle dell'efficienza operativa o della capacità di misurare i risultati. I dirigenti sono chiamati in causa perché gli operatori avvertono un'esigenza di avere punti di riferimento, hanno bisogno di guide per la costruzione del significato del lavoro, chiedono interlocutori capaci di contrarre impegni chiari e di rispettarli.

Il dirigente assume così un ruolo decisivo non solo nell'assicurare il raggiungimento dei risultati, ma anche nel guidare il gruppo a identificare e conseguire la propria missione, coinvolgendo gli operatori per costruire le priorità e le alternative dell'azione amministrativa da proporre.

Sembra inoltre interessante osservare un dato importante: gli operatori hanno consapevolezza della rilevanza sociale del proprio lavoro, ma non sono soddisfatti dei risultati ottenuti dalla propria orga-

nizzazione. Probabilmente si avverte l'esigenza di dare maggiore valore al proprio lavoro, di capire anche meglio gli effetti delle proprie attività, di controllare le ricadute delle proprie azioni. L'assenza di meccanismi strutturati di valutazione degli effetti delle politiche non aiuta le persone a costruire senso, a dare un significato univoco al proprio lavoro<sup>5</sup>. La difficoltà a definire una missione chiara, da un lato, e a verificarne il conseguimento, dall'altro, rende difficile il coinvolgimento emotivo sulle sfide organizzative e il senso di appartenenza ai valori dell'organizzazione (peraltro raramente espliciti). Non stupisce dunque che chi possiede un più marcato riferimento professionale riesca meglio a controllare il lavoro e a rintracciarne significato e soddisfazione. Investire sui sistemi di valutazione degli impatti dell'azione amministrativa diviene, anche nella prospettiva della costruzione del senso di appartenenza una variabile fondamentale, molto più che per regolare istituti contrattuali, per dare valore al lavoro e rendere efficaci i processi decisionali (vedi Appendice).

#### **b) Le logiche di gestione e sviluppo del personale**

La domanda più evidente che emerge dall'analisi dei dati è quella di una maggiore personalizzazione delle relazioni di impiego.

La struttura dell'occupazione, ricca di personale qualificato e di personale appartenente a professioni o semi-professioni<sup>6</sup>, rende questa domanda esplicita e, per certi aspetti, prevedibile.

La privatizzazione del rapporto di lavoro e la contrattazione nazionale hanno aperto spazi ampi in questa direzione, ma gli esiti della contrattazione integrativa hanno mostrato una tendenza delle amministrazioni a dare risposte solamente parziali<sup>7</sup>.

In particolare la tendenza è stata quella di assegnare alle relazioni collettive non solamente le strategie, le politiche e le tutele, ma anche le modalità operative di gestione di alcuni meccanismi fondamentali di sviluppo del personale quali la valutazione, le promozioni, la formazione. In questo modo di fatto le relazioni individuali hanno visto ridotto il proprio spazio e gli strumenti di gestione, nel controllo dei manager di linea, sono divenuti quasi inesistenti. La contrattazione integrativa si è risolta nel confronto tra direzioni del personale e organizzazioni sindacali in una logica appunto di relazioni collettive regolando però istituti e strumenti tipici delle relazioni individuali<sup>8</sup>. Quanto era accaduto a livello macro nel rapporto tra contratto nazionale e contratto decentrato dopo la privatizzazione del rapporto di lavoro, restringendo al minimo lo spazio del secondo livello contrattuale<sup>9</sup>, si è riproposto ora, a livello micro, nel rapporto tra contratto integrativo e gestione delle leve di sviluppo del personale.

Si tratta di dare maggiore spazio ai responsabili di linea per potere cogliere esigenze che non riguardano tanto l'universalità dei lavoratori, ma tipicamente il contratto psicologico tra singolo individuo e organizzazione. In questo senso l'eccessiva invasione della contrattazione collettiva nel campo dei meccanismi di valutazione e, più recentemente, nella formazione del personale fa emergere qualche perples-

5. "I successi di Cantieri: programmare il cambiamento nelle autonomie locali" - Formez, Napoli, 2003.

6. Per approfondire questi concetti si veda: E. Gross - A. Etzioni "Organizzazioni e società" il Mulino, Bologna, 1987.

7. G. Della Rocca, L. Rampino, M. Burgarella "Dalla contrattazione decentrata a quella integrativa" Quaderni Formez, Roma, 2001.

8. Sul rapporto tra relazioni individuali e relazioni collettive: E. Auteri, "Management delle risorse umane. Fondamenti professionali", Guerini e Associati, Milano, 1998.

9. L. Zoppoli "Contratti collettivi a confronto: impiego pubblico, industria, servizi" F. Angeli Milano, 1996.



sità. Così, meccanismi formalizzati di certificazione delle competenze rischiano di avere effetti indesiderati di irrigidimento del sistema: se da un lato le norme hanno rappresentato un potente veicolo di promozione degli strumenti manageriali, dall'altro hanno, per definizione, stimolato una forte uniformità applicativa, insita nel concetto stesso di regolazione.

La possibilità di differenziare e apprezzare i contributi individuali richiede inevitabilmente un margine di discrezionalità, che la ricerca eccessiva di criteri uniformi e oggettivi rende di fatto impossibile.

Ma l'esigenza di personalizzazione non riguarda solamente la ridefinizione dello spazio decisionale e la redistribuzione del potere tra la direzione del personale (relazioni collettive) e le direzioni di linea (relazioni individuali).

Riguarda la capacità di impostare politiche del personale capaci di apprezzare le differenze dei diversi contesti organizzativi. Come già sottolineato, il mercato interno del lavoro delle amministrazioni è articolato e mostra una complessità professionale elevata. La ricerca ha messo in luce l'esistenza di microcosmi all'interno delle singole amministrazioni con proprie dinamiche relazionali, strategie di definizione dei valori, logiche professionali.

Queste differenze sono in parte da attribuire a carenze nelle strategie di integrazione organizzativa, ma in parte sono inevitabili in contesti produttivi a così elevato grado di differenziazione, e ne rappresentano anche la ricchezza. Difficilmente è ipotizzabile ritenere possibili passaggi bruschi tra un passato di scarsa integrazione e un futuro di forte uniformità, soprattutto considerando quanto la storia incide sui meccanismi di funzionamento delle istituzioni. Si tratta di far convivere in una logica di integrazione organizzativa contesti culturali differenti, accettando e valorizzando le differenze, ascoltando e capendo le attese dei diversi segmenti socio-professionali. Per questa ragione forse l'adozione di approcci più orientati al marketing interno potrebbero favorire un percorso di integrazione organizzativa fattibile. A questo proposito diviene allora necessario investire per leggere i diversi sottosistemi organizzativi anche come culture<sup>10</sup>, riconoscere che sotto traccia, magari in forme non esplicite, esistono modalità di gestione da fare emergere, da valorizzare, se efficaci, e da rendere compatibili con altre estremamente diverse. Si pensi ad esempio alle differenze tra le modalità informali di direzione del personale presenti in una scuola dell'infanzia rispetto a quelle agite in un corpo di polizia municipale: esigenze, storie, attese differenti richiedono modalità diverse e compatibili di gestione, in parte probabilmente già presenti sotto traccia, in parte forse da costruire in una logica di servizio tra funzioni di staff e funzioni di linea.

### **c) Le attività di gestione del personale**

Sotto il profilo delle attività di gestione del personale emergono alcune esigenze importanti. L'assenza di un esplicito contratto tra individui e organizzazioni affonda le proprie radici fin dal momento dell'ingresso

10. Per sviluppare il concetto: P. Gagliardi (a cura di) "Le imprese come culture", UTET, Torino, 1995.

nelle organizzazioni. Come dimostrano i dati della ricerca, in questo smentendo alcune note ipotesi sull'autoselezione del personale pubblico<sup>11</sup>, i nuovi ingressi mostrano un atteggiamento di fiducia e di attese nei confronti dell'organizzazione che, con il passare del tempo, viene progressivamente eroso. Le amministrazioni non curano adeguatamente l'inserimento degli assunti, tralasciando, in questo modo, un momento fondamentale della costruzione del senso di appartenenza degli individui. Anche in realtà notoriamente all'avanguardia sul piano della solidità organizzativa, sono poche le amministrazioni che adottano moduli strutturati di inserimento del personale<sup>12</sup>.

Questo dato rappresenta un indicatore importante che segnala come troppo frequentemente gli sviluppi della professionalità dei dipendenti siano più il frutto del caso che il risultato di un percorso di carriera progettato, condiviso, contrattato sul piano delle attese reciproche.

In questo senso le opportunità offerte dai nuovi sistemi di classificazione del personale sono vanificate dalla difficoltà delle amministrazioni di definire le diverse famiglie professionali e per ciascuna di queste gli stadi dello sviluppo, le competenze necessarie nei diversi stadi, la formazione che occorre prevedere per raggiungerli, i sentieri di carriera possibili. Nell'assenza di questo quadro di pianificazione, gli strumenti di gestione non trovano un momento di integrazione e vengono impiegati in modo casuale e non finalizzato, non permettendo agli individui di percepire in modo esplicito il legame esistente tra valutazione, formazione, mobilità e carriera. Le attese degli individui e quelle dell'organizzazione rimangono così implicite e gli stessi istituti contrattuali assumono una funzione procedurale per gestire, magari con altri strumenti, l'amministrazione del personale (la retribuzione), anziché assumere la valenza di leve di gestione e sviluppo. Emerge quindi l'esigenza di collegare le dimensioni organizzative del lavoro con quelle dei contributi professionali e, infine, questi con gli strumenti di gestione del personale. Solamente l'assunzione di questo legame, come un'opportunità e una responsabilità dell'organizzazione per definire il contratto sostanziale con gli individui, può spiegare l'allentarsi dei vincoli normativi che, in caso contrario, rischia solamente di trasformarsi in un'indiscriminata possibilità di avanzamento retributivo.

Una seconda dimensione importante sul versante della gestione del personale riguarda il tema della partecipazione. Tradizionalmente il settore pubblico è rimasto estraneo al dibattito sulla partecipazione dei lavoratori<sup>13</sup>. In primo luogo perché l'arena della partecipazione alle strategie nel settore pubblico prevede una pluralità e un affollamento di attori esterni (partiti, associazioni, istituzioni), in secondo luogo perché la partecipazione alle scelte organizzative è ampia e iper-regolata da forme di relazioni collettive (contrattazione).

Ma la partecipazione alle decisioni operative e all'organizzazione del lavoro ha potenziali margini di intervento individuale molto estesi. La domanda di "poter contare" nelle scelte è inequivocabile. Si trat-

11. R. Mayntz "Sociologia dell'amministrazione pubblica" il Mulino, Bologna, 1982.

12. In Emilia Romagna nel 2001 solo il 23% delle amministrazioni locali adotta modalità strutturate di inserimento. Fonte: Osservatorio sulle politiche del personale della Regione Emilia Romagna.

13. A questo proposito si veda "Impresa al Plurale, i Quaderni della partecipazione" n. 6, F. Angeli, 2000 (numero monografico sulla partecipazione nel settore pubblico).

ta di attivare meccanismi di coinvolgimento, funzioni di ascolto, gruppi di lavoro in cui lo spazio lasciato agli individui possa permettere all'organizzazione di sviluppare capacità di innovazione e apprendimento e agli individui di esprimere al meglio il proprio potenziale e di valorizzare le proprie esperienze. I risultati dei premi<sup>14</sup>, tesi a favorire l'innovazione "dal basso" sono una rappresentazione del potenziale presente nelle amministrazioni e della volontà dei singoli di esprimere tale potenziale. Il successo e la proliferazione di queste iniziative si spiega probabilmente proprio nella loro capacità di valorizzare il contributo dei singoli e di offrire agli individui riconoscimento e legittimazione. Si tratta di uscire dalla logica episodica dei premi e individuare modalità sistematiche di coinvolgimento attivo degli operatori come forma strutturata di organizzazione del lavoro.

Anche la formazione realizzata dal personale interno rappresenta una modalità importante per riconoscere e valorizzare il contributo individuale e comunicare nuove opportunità nei confronti del personale. Nel settore pubblico accade frequentemente che personale svolga attività di docenza presso altre amministrazioni o che un'amministrazione impieghi come docente personale di altre amministrazioni. E' invece molto raro che personale appartenente ad un'amministrazione sia impegnato a svolgere attività formativa per i propri colleghi. Questo fatto, se da un lato permette di guardare fuori e rompere schemi di autoreferenzialità, dall'altro non consente alle amministrazioni di esplicitare e socializzare il sapere presente, di trasformare l'apprendimento individuale in apprendimento organizzativo e di assicurare agli operatori appartenenza verso l'organizzazione e visibilità verso i colleghi. Le opportunità offerte dalla contrattazione e la domanda di espressione del potenziale proveniente dagli operatori potrebbero rappresentare condizioni facilitanti in questa direzione.

Un'ultima osservazione riguarda le attività di comunicazione interna rivolte al personale. Sono poche le amministrazioni che adottano piani di comunicazione interna. Il 73% delle amministrazioni non prevede forme dirette di coinvolgimento dei lavoratori, oltre il 60% non ha *newsletter* o bollettini per i dipendenti, l'84% non svolge sondaggi di opinione tra i lavoratori<sup>15</sup>. Non solo: in realtà il progressivo erodersi delle relazioni tra organizzazioni e individui, messo in luce dalla ricerca, testimonia che evidentemente esistono modalità informali di comunicazione negativa. Soprattutto in un contesto a così elevata presenza di lavoro intellettuale, occorre individuare forme di relazione diretta con i lavoratori, integrando comunicazione interna ed esterna e individuando modalità per valorizzare il lavoro, renderlo visibile agli occhi dei colleghi e dei cittadini. Innanzi tutto è necessario che l'organizzazione comunichi ai lavoratori i propri valori, le proprie attese e le opportunità. Inoltre occorre che i lavoratori conoscano il quadro integrato delle politiche e dei servizi rispetto ai quali l'amministrazione opera, sia per collocare meglio il proprio lavoro sia per poter più facilmente identificarsi con l'intera organizzazione anziché, come rilevato dalla ricerca, solamente con il proprio ufficio.

14. Si fa qui riferimento a iniziative come Cento progetti al servizio dei cittadini, Regionando, Chiaro, Sfide, l'Oscar di bilancio, il premio Federculture, ecc.

15. L. Bordogna (a cura di) "Contrattazione integrativa e gestione del personale nelle pubbliche amministrazioni" F. Angeli, Milano, 2002.

Investire, poi, per veicolare un'immagine positiva del servizio pubblico verso i cittadini significa anche comunicare ai propri operatori, mentre operatori non soddisfatti e che non credono nella propria organizzazione sono veicoli di comunicazione negativa verso l'esterno.

Nonostante la progressiva estensione delle funzioni di comunicazione, le attività di Marketing istituzionale e promozione dell'immagine<sup>16</sup> sono presenti solamente in meno della metà delle amministrazioni e prevalentemente sono concentrate in quelle di maggiori dimensioni. Peraltro la poca propensione, già rilevata in precedenza, a valutare gli effetti delle politiche pubbliche rende anche più complessa l'attività di promozione verso i cittadini.

### 5.3 Le contraddizioni nel processo di cambiamento

Il percorso di azioni ipotizzate presenta alcuni elementi di complessità e contraddizione su cui vale la pena focalizzare l'attenzione.

In primo luogo la domanda di maggiore personalizzazione delle relazioni di lavoro si scontra con una contemporanea sfiducia degli operatori nella capacità dei dirigenti ad esercitare la discrezionalità. Maggiore considerazione delle esigenze individuali significa anche lasciare maggiori margini di autonomia alle scelte e questo non sembra sempre coerente con una richiesta di criteri più oggettivi di selezione. Trasparenza nelle decisioni e oggettività non sono sinonimi e accettare questa differenza richiede una maturità reciproca nelle relazioni di impiego e l'assunzione di responsabilità non semplici da accettare.

In secondo luogo l'aumento dei margini di discrezionalità, l'introduzione di nuove dinamiche organizzative, lo spazio per nuove relazioni individuali possono far crescere tensioni competitive nelle relazioni orizzontali. Il patrimonio di risorse collaborative attualmente presenti potrebbe in parte venire eroso dai nuovi assetti. Soprattutto nei casi in cui il lavoro di gruppo rappresenta un'esigenza precisa e una scelta strategica, è necessario valutare con grande attenzione l'opportunità e i rischi di scelte che possono, da un lato, dare risposta a esigenze di riconoscimento individuale, ma, dall'altro, impoverire il valore della cooperazione tra colleghi.

In terzo luogo la richiesta di partecipazione è il frutto di una potenzialità autopercepita dai singoli come presente e inespressa. Anche in questo caso il possesso di titoli di studio elevati non rappresenta garanzia del possesso di competenze effettivamente spendibili per la propria organizzazione. Soprattutto in contesti come quello pubblico, in cui per esplicita ammissione degli operatori è carente la finalizzazione delle selezioni in ingresso e forte l'esigenza di formazione, è estremamente elevata la possibilità di un sistema di competenze che tende ad impoverirsi con il trascorrere del tempo. Le potenzialità avvertite come esistenti sono reali e immediatamente disponibili o il sintomo di un generico volontarismo su cui contare, ma anche da accompagnare e gestire?

16. In Emilia-Romagna il 47,7% delle amministrazioni realizza inserzioni sulla stampa, il 55% organizza eventi, il 15% cura il layout degli uffici, il 27,5% realizza spot o redazionali via tv o radio, il 33% partecipa a fiere, il 20% promuove i marchi istituzionali, il 36% effettua una promozione dell'amministrazione tramite il sito internet.

Fonte: Indagine sulle attività di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche dell'Emilia-Romagna (Mimeo).

In quarto luogo una delle criticità più ricorrenti riguarda le questioni della *leadership*. Ma se i dirigenti non sono adeguati al compito da chi dovrebbe ricevere input il processo di cambiamento e valorizzazione? In questo quadro non è chiaro quali dovrebbero essere gli attori legittimati ad avviare il percorso e neppure su quali risorse è possibile realmente contare, se non in modo parziale.

Infine un'ulteriore contraddizione riguarda il ruolo delle norme.

Mentre nel settore privato le norme vengono a regolamentare nuove esigenze di organizzazione del lavoro generate da cambiamenti intervenuti nei processi produttivi e nelle strategie aziendali, spesso nel settore pubblico avviene esattamente il contrario. Sono le innovazioni previste nella legislazione a promuovere nuove forme di organizzazione e a stimolare l'adozione di modalità di lavoro diverse. In sostanza il percorso "*bottom up*" tradizionale che vede nella regolazione una sorta di razionalizzazione e assestamento di esigenze esplicite e di fenomeni autodeterminati, nel settore pubblico assume una forma inversa di tipo "*top-down*" nel tentativo di impiegare la legislazione come uno strumento di innovazione. Seguendo questa tradizione, la maggior parte delle organizzazioni pubbliche agiscono in modo reattivo sulla base di *input* normativi, o in alternativa, proseguono nelle proprie routine organizzativa scritte dalla storia. Non nascendo come esigenze dell'organizzazione, è però frequente, prima di tutto, che le regole non vengano utilizzate come strumenti di governo, ma solamente a scopo di adempimento. In secondo luogo, più le proposte sono regolate da norme più queste si assestano sul versante delle relazioni collettive e tolgono spazio a quello delle relazioni individuali che appare oggi l'ambito della gestione del personale con la presenza di maggiore sofferenza.

Contemporaneamente in un sistema a forte *input* normativo e con una dirigenza non considerata dai collaboratori all'altezza della situazione è davvero difficile ipotizzare da quale direzione possa provenire l'innescò del cambiamento.

E' probabile che si tratti di far maturare il sistema degli attori procedendo congiuntamente su più versanti e tramite sperimentazioni, prove ed errori. Si tratta di investire sulla legittimazione e il riconoscimento di quei soggetti, e sono tanti, che a livello dirigenziale stanno iniziando faticosamente ad avviare percorsi di innovazione, sui giovani che ancora dimostrano interesse a mettersi in gioco e su tutti coloro che concretamente chiedono di poter contribuire a migliorare le amministrazioni pubbliche e i servizi per i cittadini.

Anche il livello centrale può in questo caso svolgere un compito importante utilizzando anche gli strumenti del diritto per orientare, senza regolamentare, i comportamenti degli attori e l'attenzione delle amministrazioni. Soprattutto può accompagnare tramite servizi reali le amministrazioni a condurre percorsi più consapevoli di sviluppo organizzativo e delle risorse umane, iniziando dal primo passo necessario: ascoltando i propri lavoratori per migliorare il benessere e la qualità del lavoro.



# Appendice

Il quotidiano francese “Le Monde” (15.04.2003), ha pubblicato alcuni annunci per il reclutamento e la selezione di dirigenti pubblici.

Come si può osservare, gli annunci pongono particolare attenzione all’individuazione della missione del dirigente, enfatizzando il suo ruolo nel processo di elaborazione, attuazione e valutazione delle politiche pubbliche. Gli aspetti gestionali sono certamente presenti, ma sono collocati in un quadro più ampio e quindi finalizzati al conseguimento della missione.

Le competenze richieste, dunque, sono relative alla costruzione delle condizioni per assicurare la fattibilità delle politiche, ponendo particolare attenzione agli aspetti di tipo relazionale e alle capacità di attribuire significato al lavoro e di collocarlo nel contesto più complessivo della propria organizzazione.

**La Ville de MEUDON**  
4500 habitants  
revende

**Ville de Meudon**

**CHARGÉ DE MISSION H/F**

*Sous l'autorité du Directeur Général des Services, il devra travailler en concertation étroite avec les Chefs de Service.*

**Missions :**

- Participation à la définition, la programmation et au financement des projets de la Ville.

**Qualité et profil :**

- Diplôme de l'enseignement supérieur
- très bonne connaissance des collectivités territoriales.
- Capacité à travailler en équipe, rôle pluridisciplinaire.
- Capacité relationnelle.
- Capacité relationnelles (diplomatie).
- Disponibilité.

**Recrutement :**

*Par voie de mutation, attachement ou sur liste d'aptitude.*

**Rémunération :**

*Rémunération statutaire ou contractuelle = régime indemnitaire = prime de fin d'année.*

**Candidature :**

*Adresser lettre de motivation et CV à Monsieur le Maire  
Hôtel de Ville - 6 Avenue de  
Cocheril 92190-MEUDON*



## La Ville de Nantes

La Ville de Nantes, 275 000 habitants, recrute par voie statutaire (recrutement, détachement, inscription sur liste d'aptitude) ou contractuelle :

### Directeur de la Mission Programmation - catégorie A (n7)

#### MISSIONS :

Sous l'autorité du Directeur Général Adjoint des Services Projets et Proximité et en relation avec les directions municipales, vous avez pour missions de concevoir et de mettre en œuvre le dispositif d'implémentation des politiques publiques municipales (analyse des besoins et des services rendus aux usagers...), Vous mettez en œuvre le dispositif de conduite de projets visant à renforcer la fonction de Mairie d'ouvrage et facilitez la gestion des opérations. Vous développez la fonction d'analyse économique des projets.

#### PROFIL SOUHAITÉ :

- Expérience des fonctions de conduite de projets et de maîtrise d'ouvrage,
- Sens de l'organisation,
- Disponibilité.

### Directeur de la Mission Citoyenneté et Territoires - catégorie A (n7)

#### MISSIONS :

Sous l'autorité du Directeur Général Adjoint des Services Projets et Proximité, vous avez pour missions d'organiser et de piloter l'ensemble du dispositif de concertation locale mis en place par la municipalité (comités consultatifs de quartier, réunions publiques...) et de coordonner la direction ainsi que l'ensemble des chargés de quartier répartis sur le territoire municipal. Vous êtes chargé d'organiser la coordination entre les directions municipales et les équipes de quartier et de développer une mutualisation des savoirs et pratiques des équipes de quartier en veillant à la cohérence des actions mises en œuvre sur le territoire. Vous coordonnez par ailleurs les actions mises en œuvre au titre de la politique de la ville, de l'insertion et de la gestion urbaine de proximité.

#### PROFIL SOUHAITÉ :

- Expérience des fonctions d'encadrement et de conduite de projets urbains et sociaux,
- Sens de l'organisation,
- Disponibilité.

#### POUR CES DEUX POSTES

#### CONDITIONS À REMPLIR :

Appartenir à un cadre d'emploi de catégorie A, ou être inscrit sur une liste d'aptitude donnant accès à ce cadre d'emploi.

#### CONTACT :

Pour tous renseignements complémentaires, prendre contact avec **M. PARCOT**, Responsable de la Direction Générale Projets et Proximité, tél. 02 40 41 96 43.

Adresser candidatures, curriculum-vitae et dernier arrêté de situation administrative à : Mairie de Nantes - Direction du Personnel  
2 rue de l'Hotel de Ville - 44001 Nantes cedex 1,  
avant le 12 mai 2003.



## LA VILLE DE TOULOUSE

recherche un Directeur de sa mission de Développement Social placé sous la responsabilité du Directeur Général adjoint chargé de pôle Aménagement et Développement.

### Cadre A ingénieur, administrateur ou directeur

#### Missions

- \* Animer et coordonner des dispositifs contractuels de la Politique de la Ville.
- \* Développer les liaisons fonctionnelles avec les différents partenaires institutionnels et associatifs
- \* Participer à l'élaboration et au suivi des dossiers du contrat de Ville, en liaison avec les services opérationnels de la Commune.
- \* Assurer la gestion financière et administrative du contrat de ville, l'évaluation des actions.
- \* Conduire le management de la direction (40 agents), mise en œuvre des moyens humains, techniques, et budgétaires.

#### Profil

- \* Formation supérieure en aménagement.
- \* Expérience professionnelle dans la politique de la ville.
- \* Maîtrise technique et fonctionnelle d'un service : management, finances, juridique.
- \* Qualités relationnelles, aptitude à établir un partenariat (écoute, analyse, synthèse).
- \* Disponibilité, dynamisme, rigueur.

Merci d'adresser votre candidature (lettre manuscrite, CV, et photo) sous la référence T27A à :  
Hommes et Entreprises  
18 avenue Malguon - 75 008 PARIS



**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE**  
VOLUMI GIA' PUBBLICATI

**I MANUALI**

**Ripensare il lavoro pubblico**

Come gestire le risorse umane  
e la contrattazione  
nelle amministrazioni pubbliche  
*Aprile 2001*

**Semplifichiamo**

Guida alle novità del testo unico  
sulla documentazione amministrativa  
*Aprile 2001*

**Manuale operativo  
per il controllo di gestione**

*Novembre 2001*

**Lavoro pubblico e flessibilità**

*Aprile 2002*

**Il call center  
nelle amministrazioni pubbliche**

Migliorare la gestione dei contatti  
con i cittadini  
*Aprile 2003*

**La customer satisfaction  
nelle amministrazioni pubbliche**

Valutare la qualità percepita dai cittadini  
*Aprile 2003*

**Manuale di finanza innovativa  
per le amministrazioni pubbliche**

*Aprile 2003*

**Strumenti per la pianificazione  
integrata del cambiamento  
nelle amministrazioni pubbliche**

*Aprile 2003*

**Guida operativa alle sponsorizzazioni  
nelle amministrazioni pubbliche**

*Aprile 2003*

**GLI APPROFONDIMENTI**

**La valutazione dei costi e benefici  
nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Ottobre 2001*

**La consultazione nell'analisi dell'impatto  
della regolazione**

*Novembre 2001*

**Il controllo di gestione  
nelle amministrazioni centrali**

Esperienze italiane e internazionali  
a confronto  
*Aprile 2002*

**I RAPPORTI**

**URP on line**

Indagine sullo stato di attuazione  
degli Uffici per le relazioni con il pubblico  
*Settembre 2001*

**LE ESPERIENZE**

**La valutazione e la retribuzione  
delle prestazioni**

Esperienze e materiali  
*Aprile 2001*

**L'analisi di impatto della regolazione  
in prospettiva comparata**

*Ottobre 2001*

**Il controllo di gestione  
nell'amministrazione finanziaria  
dello Stato: l'esperienza  
dell'Agenzia delle entrate**

*Settembre 2002*

**LE PROPOSTE**

**Proposte per il cambiamento  
nelle amministrazioni pubbliche**

*Aprile 2002*