



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE
TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA

Corso di laurea magistrale

Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie

TESI DI LAUREA

**INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO IN UNA
REALTA' LAVORATIVA IL RUOLO DEL DIRIGENTE PER LA
GESTIONE ED IL MIGLIORAMENTO CONTINUO**

Relatore Prof. Alfonso Cristaudo

Candidata Sara Da Prato

Anno accademico 2014-2015

Sommario

Ringraziamenti	4
INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	8
PRINCIPALI TEORIE ORGANIZZATIVE.....	8
CAPITOLO 2	12
IL BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	12
2.1 Il concetto di salute/ Benessere Organizzativo: evoluzione storica	12
2.2 Definizioni teoriche del concetto di salute/benessere organizzativo.....	16
2.3 Nuovo concetto di Benessere Organizzativo	22
2.4 dimensioni empiriche del concetto di salute/benessere organizzativo	29
CAPITOLO 3.	32
ILCLIMA ORGANIZZATIVO	32
3.1 Il concetto di clima organizzativo in letteratura	32
3.2 Paradigmi teorici dell'analisi del clima.....	35
3.3 definizioni teoriche del concetto di clima organizzativo	38
3.4 dimensioni empiriche del concetto di clima organizzativo.....	40
CAPITOLO 4	44
LA CULTURA ORGANIZZATIVA.....	44
4.1 il concetto di cultura organizzativa in letteratura.....	44
4.2 definizioni teoriche del concetto di cultura organizzativa.....	47
4.3 dimensioni empiriche del concetto di cultura organizzativa	49
CAPITOLO 5	51
LA RELAZIONE TRA BENESSERE, CLIMA E CULTURA ORGANIZZA	51
CAPITOLO 6	54
RIFERIMENTI LEGISLATIVI.....	54
CAPITOLO 7	60
STRESS LAVORO-CORRELATO.....	60
7.1 aspetti generali.....	60
7.1.1 Stress e attivita' lavorativa	62
7.2 riferimenti normativi.....	66
7.3 La valutazione del rischio	73
7.4 Patologie da stress lavoro correlato	77

CAPITOLO 8.....	79
RUOLO DEL DIRIGENTE: LA LEADERSHIP	79
8.1 La leadership: uno sguardo al passato	79
8.2 esiste una leadership per il benessere?	80
8.3 La nuova professionalità	81
CAPITOLO 9.....	88
“UN INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLA REALTÀ DELLA FONDAZIONE STELLA MARIS”	88
9.1 lo strumento di valutazione	88
9.2 il questionario di rilevazione	92
9.3 “diario di bordo: esperienza di un indagine sul benessere organizzativo nella struttura IRCCS Fondazione Stella Maris”	95
9.4 bibliografia precedente all’interno della struttura IRCCS Fondazione Stella Maris.....	97
10 RISULTATI DELL’INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO	101
10.1 analisi del campione	101
10.2 risultati dell’indagine.....	113
10.3 analisi multidimensionale dei dati	130
11. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONI.....	151
Bibliografia.....	161

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutato nella realizzazione della mia tesi: il mio relatore Prof.re Alfonso Cristaudo che mi ha seguito passo per passo nella stesura della tesi consigliandomi sempre al meglio, la sua collaboratrice Dr.ssa Alessandra Bonotti per avermi supportato spiegandomi con pazienza una materia per me complicata come la statistica, lo staff della direzione sanitaria della struttura dove lavoro, il direttore dr. Giuseppe De Vito e la capo sala Silvia Matteucci, che mi hanno permesso di realizzare la parte sperimentale della tesi acconsentendo all'indagine sul benessere organizzativo presso l'intera struttura e contribuendo ad arricchire la bibliografia, ringrazio tutti i miei colleghi che hanno partecipato al questionario senza i quali questo lavoro avrebbe avuto sicuramente meno valore. Ringrazio, inoltre, la responsabile del mio reparto, dott.ssa Stefania Bargagna per avermi consentito di frequentare le lezioni in questi due anni.

Vorrei inoltre ringraziare chi ha pazientato durante questa fase della mia vita: Giovanna, Wania che indirettamente mi hanno aiutato nell'organizzazione familiare, la mia amica Moira, insostituibile "*consigliera universitaria*", le mie amiche, Chiara, Claudia, Sara e Barbara, senza le quali qualche volta le mie figlie *sarebbero rimaste a scuola*, la mia sorellona e la mia mamma a cui non posso che dire grazie per avere sempre creduto nelle cose che sceglievo di fare. Desidero però fare un ringraziamento particolare a chi veramente ha pazientato, a chi mi stava a guardare mentre le mie serate erano fatte di libri e computer, *le mie figlie Anna, Aurora ed Asia* ed ovviamente *Cristiano* la persona con cui ho deciso di condividere il percorso di tutta una vita.

Questa mia tesi la voglio dedicare a chi purtroppo non c'è più e che sempre rimarranno nei nostri pensieri, Silvano che nei momenti difficili è stato un secondo padre quando purtroppo il mio non c'era più, ma soprattutto a te *Babbo*, esempio di vita, colui che, sempre in prima linea, mai ha smesso di credere in me.

Grazie babbo, oggi manchi tanto, ma questo mio traguardo lo dedico tutto a te.

INTRODUZIONE

L'oggetto del lavoro qui presentato tratta il tema del *benessere organizzativo*. Il concetto di salute organizzativa nasce contemporaneamente alla necessità di capire la relazione fra organizzazione ed individuo facente parte dell'organizzazione, esiste uno stretto legame/rapporto fra le scelte che l'organizzazione stessa fa e la ricaduta in termini di salute e benessere sui propri membri.

Inoltre è di fondamentale importanza ricordare che il benessere organizzativo in ambito socio-sanitario costituisce un tema di particolare interesse in quanto vi sono stretti rapporti tra la qualità dei processi organizzativi e quella dell'assistenza erogata; le organizzazioni sanitarie sono caratterizzate da un alto profilo di complessità ed il contributo professionale ed il livello di responsabilità personale è in grado di influenzare in senso positivo o negativo il risultato dei processi di produzione e di erogazione dei servizi. Ad oggi è divenuto ovvio come la performance dei lavoratori, e conseguentemente la qualità dei servizi erogati, sia direttamente dipendente e determinata dalla qualità di vita negli ambienti lavorativi.

Il contesto lavorativo, che in quest'ottica diventa interfaccia fra individuo che fa parte di un'organizzazione ed organizzazione stessa deve raggiungere uno stato di benessere, dove per ben-essere si intende ***“Benessere è essere bene, è assaporare il gusto delle cose, è cogliere l'emozione, è danzare la vita, è giocare il lavoro”***. (Rubettino)

Quando si parla di benessere organizzativo quindi si parla di *“rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro, prendendone in considerazione le molteplici variabili, fra le quali: le relazioni interpersonali, il rapporto con i capi, il senso ed il significato che le persone attribuiscono al proprio lavoro, il senso di appartenenza alla propria organizzazione, l'equità nel trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo, l'ambiente di lavoro accogliente e piacevole”* (Pelizzoni,2005).

Questo lavoro ha l'obiettivo di promuovere un'indagine sul benessere organizzativo in una realtà lavorativa, nello specifico la “Fondazione stella Maris”, istituto di neuropsichiatria infantile, indagando all'interno di essa le varie realtà che compongono la complessa organizzazione. Dai dati raccolti cercheremo di estrapolarne una fotografia generale, cercando anche di

confrontare fra loro le varie realtà, individuando punti di forza e criticità specifiche per ogni realtà.

In letteratura c'è un ampio accordo nel ritenere che lo stato di benessere di un'organizzazione derivi da un insieme di parametri, tra i quali dobbiamo considerare il cosiddetto *clima organizzativo*, a sua volta influenzato dal grado di accettazione, da parte dei dipendenti, della *cultura organizzativa*.

In questo elaborato, dopo una dettagliata descrizione di cosa venga inteso in letteratura di questi importanti concetti, verrà svolta un'indagine sul benessere organizzativo con il questionario multidimensionale (MOHQ), Avallone (2005) di cui ne esistono 3 versioni, una di base di 139 items, una per contesti ospedalieri e sanitari ed una delle differenze di genere. E' stato sperimentato e validato su un campione di 18000 soggetti ed utilizzato in circa 200 pubbliche amministrazioni nel "programma Cantieri", modificato successivamente in "programma magellano".

Tale strumento di rivelazione in questo contesto è stato rivolto a tutti i dipendenti afferenti ai diversi reparti della struttura dell'IRCSS Fondazione Stella Maris, suddividendone la raccolta per struttura di appartenenza.

In questo lavoro di tesi, l'analisi dei dati, ottenuti dalla somministrazione dei questionari, è stata effettuata con il sistema SPSS.

La motivazione di concentrare questo lavoro di tesi su questo argomento è da collegarsi alle molte evidenze che ormai in letteratura esistono fra benessere organizzativo e produttività/performance e sicurezza di organizzazione e quindi molte sono le ragioni che spingono ad occuparsi di benessere organizzativo; migliorare la qualità, ovvero porre un'attenzione particolare allo stato di salute dell'organizzazione, perseguendo lo stato di benessere del contesto lavorativo è di fondamentale importanza. Il miglioramento delle performance di un'organizzazione non può prescindere da un'attenta gestione e motivazione del suo personale.

Ruolo cruciale di questo tema è la leadership: I *capi*, coloro che sono chiamati ad essere i *leader* dell'organizzazione, hanno nelle loro mani la facoltà di promuovere o spezzare il potenziale legame fra organizzazione e lavoratore.

Essere capi oggi è certamente più difficile e complesso di quanto lo fosse in anni e in contesti passati nei quali il modello di riferimento era quello gerarchico-burocratico.

Ad un capo oggi si chiede, non solo di far fronte al *malessere organizzativo*, ma di essere promotore di *ben-essere*, per sé, per i propri

collaboratori e per l'intero sistema organizzativo nel quale è inserito: ciò significa saper rispondere adeguatamente ai bisogni e alle aspettative di chi vi lavora.

È da questa premessa e dai dati raccolti che nelle ultime pagine di questo lavoro si proverà ad elaborare alcune riflessioni e proposte sul modo con il quale la leadership può creare quel ben-essere fondamentale per la performance e la salute del lavoratore stesso.

CAPITOLO 1

PRINCIPALI TEORIE ORGANIZZATIVE

Prima di introdurre il concetto di benessere organizzativo occorre fare una piccola digressione su quali siano le teorie organizzative più note, in modo da capire dove si collocherà il concetto di benessere e tutto quello che si porta dietro questo concetto.

Le scuole classiche, affermatesi alla fine del XIX secolo, si concentrano su due principali approcci teorici: scientific management di Taylor (1911) e la teorie di Fayol (1916) (Gabassi, 2003).

Qui di seguito riassumiamo i concetti più importanti di entrambe le teorie:

la teoria di Taylor o altrimenti chiamata teoria meccanicistica, affermava che l'obiettivo ultimo era quello di avere un aumento dell'efficacia lavorativa e per raggiungere questo era necessario migliorare il rendimento del lavoratore, parcellizzare le mansioni esecutive, studiare i tempi ed i metodi per trovare le *one best way*, definire salari commisurati ai rendimenti e separare la progettazione dall'esecuzione. In questa teoria però non si ritrovava nessuna attenzione agli aspetti umani ed allo stato di salute del lavoratore.

la teoria di Fayol si sofferma invece sulla funzione di comando, che secondo questo autore deve evolvere e sviluppare la funzione di leadership. Chiedendosi "cosa è il management?" in realtà anticipa di molto i tempi, analizza la funzione di comando individuando così, nella sua teoria amministrativa completa i contenuti di essa: pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento, controllo considerati per lungo tempo principi fondamentali di direzione aziendale.

In realtà con la scuola di relazioni umane, nella fattispecie con Mayo viene superata la visione limitata di Taylor e cominciano ad attribuire sempre più importanza alla natura sociale e relazionale dell'individuo. Entra in questa logica l'importanza del fattore umano (Nelli,1994), trascurato fino ad oggi. Adesso si afferma che per una buona organizzazione è necessario migliorare le relazioni; assicurare un buon clima; attivare processi di cambiamento. Mayo privilegia le motivazioni psicologiche del lavoratore, la sua autoaffermazione personale è il desiderio che muove tutto. Da qui in

poi si inizia a porre attenzione non solo alla sicurezza degli aspetti fisici, ma di tutti quelli legati al benessere psichico del lavoratore. In realtà anche questa visione ricevette critiche, in quanto gli aspetti economici erano poco considerati.

Verso la fine degli anni 50 si sviluppa “ *l’approccio delle risorse umane* ” il cui obiettivo, rispetto alla visione di Mayo della quale però si continua a tener presente che al centro c’era l’uomo, si spostò e divenne quelli di cambiare l’organizzazione perché solo così potevano essere create le condizioni per il soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori.

Un altro importante approccio che merita menzione in questa breve carrellata storica delle principali teorie organizzative, è la scuola motivazionale di Maslow che adotta un approccio empirico e focalizza l’attenzione sull’adeguatezza dell’ambiente lavorativo ai bisogni dell’individui (Avallone, Bonaretti 2003): la motivazione di un comportamento nasce dalla tendenza dell’individuo a soddisfare un proprio bisogno, una volta raggiunto il soddisfacimento il soggetto rivaluta la situazione e verifica la presenza di nuovi ed ulteriori bisogni. I bisogni secondo Maslow sono appunto ordinati secondo una gerarchia (la sua famosa piramide dei bisogni di Maslow, 1954) dove la base è rappresentata dai bisogni fisiologici legati alla sopravvivenza e subito sopra ai bisogni di sicurezza incontriamo in ordine crescente i bisogni di appartenenza, come ad esempio nei confronti all’ambiente di lavoro, dove è indispensabile ritrovare un ambiente socievole e gradevole; i bisogni di stima ed autostima e per finire quelli di autorealizzazione.

In realtà anche questo approccio ha subito delle critiche, come ad esempio nel modello di existence-relatedness-growth (E-R-G di Aldefer,1972) si afferma che i bisogni che i lavoratori desiderano maggiormente soddisfare sono quelli di esistenza (fisiologici e di sicurezza), quindi quelli di relazione ed infine quelli di crescita professionale e personale. Vi è poi stata anche un’altra teoria di Herzberg (1966) che sosteneva l’esistenza di due tipi di fattori correlati alla motivazione sul lavoro: fattori igienici (correlati direttamente all’attività lavorativa svolta-retribuzione, benefici, supervisione, condizione di lavoro, sicurezza) ed i fattori motivanti (riguardano la crescita, responsabilità, le promozioni, gli obiettivi) (Kreitner, 2008). Queste due tipologie di fattori determinano il clima di un organizzazione, i primi ne costituiscono l’aspetto oggettivo della struttura e

della gestione, mentre i secondi l'aspetto soggettivo dei fini individuali, delle aspettative, e della relazione.

Per concludere arriviamo alle *varie* scuole moderne che in realtà molti studiosi suddividono in due filoni: la scuola sistemica e le scuole contemporanee.

La scuola sistemica, negli anni 60, si proponeva come rivoluzionaria ed il fattore umano era l'elemento chiave di questa; era uno degli elementi che interagivano nel determinare le caratteristiche ed il funzionamento dell'organizzazione. L'importanza di questa scuola la ritroviamo nel fatto che con essa si sottolinea l'interrelazione e la dipendenza esistenti fra elemento umano ed organizzazione stessa, che non sono più due entità separate, isolate e chiuse. (Gabassi, 2003)

A partire dagli anni '80, da un costrutto molto importante su cui molti studiosi concordano che non esistono verità assolute e principi applicabili sempre ed ovunque (Grasso, 2003) nasce la scuola situazionale nella quale si sostiene che nessuna delle teorie organizzative è adatta allo studio delle diverse circostanze, occorre scegliere in base alla situazione contingente i principi e le teorie a cui fare riferimento.

Passando alle scuole contemporanee vediamo che esse attribuiscono all'organizzazione un ruolo centrale nella gestione della sicurezza e coloro che si occupano di prevenzione, si trovano nella necessità di ampliare l'ambito di intervento, ponendo attenzione a un più generale benessere psichico e sociale oltre che fisico, analizzando i processi organizzativi oltre che tecnici (Borgogni, Petitta, 2003).

Williams (1994) suggerisce una “griglia della salute organizzativa”, in cui si individuano 4 livelli, ognuno dei quali si riferisce a un gruppo di fattori (Avallone, Paplomatas 2005)

- Ambientali
- Fisici
- mentali
- sociali

Fattori disposti in ordine gerarchico: è possibile soddisfare quelli di livello superiore una volta che quelli di livello inferiore siano stati soddisfatti.

In conclusione gli studi sulla salute organizzativa appaiono molti e frammentari, inoltre se si aggiunge l'interdisciplinarietà di questo tema la situazione si complica ulteriormente. Tenendo conto di questa varietà di approcci, Jaffe (1995) aveva individuato quattro prospettive principali (Avallone, Bonaretti, 2003):

- la prospettiva dello stress da lavoro e da burnout: maggiormente indagato rispetto ad altri, in essa l'attenzione è posta maggiormente sulle capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti, rispetto agli ambienti di lavoro che possono causare o attenuare gli stress;
- la prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa: maggiormente concentrata sul comprendere il tipo di legame fra comportamento dell'individuo ed efficacia organizzativa e a come creare luoghi di lavoro efficaci piuttosto che salubri;
- la prospettiva delle politiche organizzative di promozione della salute che esplora la relazione tra strategie, culture e salute delle imprese e delinea i relativi progetti di intervento;
- **la prospettiva psicosociale che richiamerebbe il ruolo del management e delle sue caratteristiche personali nel determinare la buona o la carente salute organizzativa.**

CAPITOLO 2

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

benessere organizzativo 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 (Avallone F., Bonaretti M., benessere organizzativo, per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche, 2003)

2.1 Il concetto di salute/ Benessere Organizzativo: evoluzione storica

L'interesse verso la salute del lavoratore è relativamente recente: agli inizi del XX secolo, il lavoratore era semplicemente un appendice di una macchina, lavorava in simbiosi con essa e non poteva esplicitare bisogni diversi da quelli connessi alla tecnologia di cui l'azienda si avvaleva (Giornale di psicologia.it, vol.2, n° 1-2, 2008, ISS 1971-9450). Lo scopo dell'azienda era quello di conseguire il miglior risultato, in termini di costi-benefici economici, ritenuti gli unici elementi importanti, senza tenere in considerazione né l'ambiente di lavoro né lo stato di salute del lavoratore (Avallone, Paplomatas, 2005).

Da allora le cose sono sempre più evolute, si è cominciato a sviluppare un sempre crescente interesse per la salute nell'ambiente di lavoro, inizialmente riferito solo agli aspetti legati ad un concetto di sicurezza, ma successivamente ampliato fino ai tempi nostri ad altri aspetti, tutto in chiave di prevenzione.

All'inizio degli '30 e '40 si inizia a prestare attenzione ai fattori connessi con gli infortuni e le malattie in ambito lavorativo. L'obiettivo era principalmente quello di migliorare la sicurezza delle condizioni lavorative per ridurre i rischi di infortunio, ed infatti furono introdotti strumenti di assistenza per i lavoratori infortunati durante l'attività, e l'istituzione di enti e di comitati, preposti alla sorveglianza e al miglioramento della sicurezza delle condizioni di lavoro (Avallone, Bonaretti, 2003).

L'intervento era centrato, quindi, sull'individuo ed era orientato alla cura e alla prevenzione del danno fisico, in quegli anni prevalse una concezione meccanicista ed una casualità di tipo lineare, dall'ambiente al lavoratore, per cui l'attenzione degli studi e degli interventi si limitò a valutare le condizioni lavorative che potevano costituire un rischio di infortunio, cercando di correggerle. In questo senso quindi lo Scientific Management

di Taylor (1911) raggiungeva il suo obiettivo, producendo un incremento della produttività legato ai tempi inferiori di realizzazione.

Come già ampiamente discusso nel capitolo precedente, questo approccio fu molto criticato in quanto la separazione fra lavoro intellettuale da quello manuale produceva risultati paradossali: i lavoratori venivano come risucchiati dalla ripetitività del loro lavoro, divenivano così meno insensibili agli incentivi economici e logorati dalla passività e ripetizione lavorativa; divenivano più soggetti a distrazioni e conseguentemente ad infortuni sul lavoro, in realtà questo approccio andava a discapito della stessa produttività aziendale (Gabassi, 2007).

A questo punto non si poteva fare altro che rivalutare le condizioni di malessere dei lavoratori e sviluppare un nuovo interesse verso il fattore umano in azienda (Taylor, Winslow, 1911).

Nello stesso periodo Mayo elabora la teoria delle human relation e pone in evidenza la rilevanza del fattore umano, incentrava la sua teoria sulla salvaguardia dell'integrità psichica e fisica del lavoratore, minacciata dal razionalismo e riduzionismo di Taylor. Subentra quindi la consapevolezza che l'attività routinaria e parcellizzata è fonte di stress e malessere per chi la svolge. Mayo mette in evidenza la relazione tra performance produttiva e condizioni di lavoro. Assenza di motivazione, alienazione e fenomeni di gruppi sono elementi da considerare nella spiegazione delle condizioni di malessere dei lavoratori.

Nella teoria di Mayo siamo ancora lontani dal considerare la "salute" come una dimensione multifattoriale: erano ancora valutate le condizioni di lavoro che costituivano fattori di rischio e di infortunio, ma prevalentemente in chiave fisica.

Solo nel ventennio successivo, l'interesse verso condizioni non solo fisiche, ma anche mentali del lavoratore, prende corpo in maniera decisiva: tra il 1950-1960 la rinascita industriale e sociale fu caratterizzata da una visione più attiva del lavoratore; adesso si vede il soggetto non più svincolato dall'ambiente di lavoro, ma interagente con questo, 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 e la selezione dei dipendenti. Negli anni '50 e '60, quindi, si aprono nuove

prospettive in tema di sicurezza e salute sul lavoro, con più ampie strategie di intervento sul versante ergonomico (early ergonomics e job design).

Nel ventennio successivo, a partire dagli anni negli anni '70 e '80, negli Stati Uniti prende corpo l'attenzione verso le dimensioni non solo fisiche come negli anni precedenti, ma anche mentali del lavoro e sulle loro conseguenze sulla vita dell'organizzazione. Tale fase definita come health protection è caratterizzata da ricerche che mirano alla prevenzione del danno, oltre che alla sua cura dando origine a interventi di tipo legislativo per rendere gli ambienti di lavoro più sicuri affermando l'importanza della sicurezza sui luoghi di lavoro e trasformandola in un principio universalmente riconosciuto.

Negli anni '90 la situazione migliorò, con la nascita dell' Occupational Health Psychology (OHP), una materia interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute e la salute pubblica con lo scopo di ottimizzare la qualità della vita lavorativa e della sicurezza. In questa prospettiva gli ambienti di lavoro sani erano caratterizzati da: alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, basso assenteismo, basso turnover e assenza di violenza. L'OHP interveniva su tre dimensioni fondamentali: ambiente di lavoro, l'individuo, e il rapporto lavoro/famiglia, mettendo particolare enfasi sulla prevenzione primaria, non trascurando gli altri livelli di prevenzione.

L'OHP, pur con alcuni limiti, restava l'iniziativa più compiuta di superare il concetto di sicurezza inglobandolo in quello più ampio di salute nell'organizzazione (Avallone, Bonaretti, 2003).

È 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). Lo spostamento dell'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie alla conservazione attiva della salute è un altro importante concetto.

Adesso la salute organizzativa può essere considerata come lo scenario complessivo in cui confluivano anche studi sulla cultura aziendale e sullo stress. Si individuano gli indici di "malessere" organizzativo tra cui la diminuzione di profitti, il decrescere della produttività e l'assenteismo. Secondo il parere degli autori (Avallone, Paplomatas, 2005) controllare la salute organizzativa significa monitorare alcune dimensioni oltre che tener

sotto controllo gli indici di malessere. Gli studi sul benessere nei luoghi di lavoro hanno preso in esame prevalentemente il tema della sicurezza, focalizzando l'attenzione sulla salute fisica dell'individuo; ad eccezione di studi più recenti come quello di Cooper e Marshall(1978),Smith, Kaminstein e Makado(1995) e Danna e Griffin (1999).

Quando poi l'interesse degli studiosi è rivolto anche alle dimensioni psichiche, questi hanno analizzato lo stress piuttosto che il benessere globale, l'individuo stressato piuttosto che la salute dell'organizzazione (Avallone, Bonaretti, 2003).

Avallone(2005) ritiene che la stessa definizione di salute organizzativa, comparsa negli ultimi tempi, sia ancora incerta o generica poiché non consente di individuare le condizioni in cui un'organizzazione si trova in un buono stato di salute ed è in grado di mantenerlo nel tempo.

2.2 Definizioni teoriche del concetto di salute/benessere organizzativo

Non è possibile in questo elaborato fornire un quadro completo, ma soprattutto esaustivo di tutti i modelli e i paradigmi di ricerca che, nel corso del tempo, si sono sviluppati sul tema del benessere organizzativo. Si può tuttavia fornire un quadro generale dei principali approcci che, negli ultimi dieci anni, hanno trovato considerazione nella letteratura internazionale. Qui di seguito verranno riportate le più importanti definizioni teoriche con i relativi autori. Importante cercare di percorrere in modo non approfondito tale evoluzione per capire ed individuare quello che oggi è il nuovo concetto di salute/benessere organizzativo analizzato nel prossimo paragrafo.

1962	Bennis	“le caratteristiche fondamentali dell’organizzazione si basano su metodi adeguati per la soluzione dei problemi. Questi metodi nascono da quegli elementi che sono stati definiti “atteggiamento scientifico” sul quale sono stati modellati tre criteri che soddisfano i prerequisiti della salute. Oltretutto afferma che il problem-solving-di adattabilità-è il primo processo più importante della salute organizzativa e che questa adattabilità dipende da una valida identità e da un valido esame di realtà.
1965	Miles	Abilità del sistema non solo di funzionare efficientemente, ma di crescere e svilupparsi in sistemi ancora più efficienti. “organizzazione salubre è quella che non solo sopravvive al suo ambiente, ma continua ad affrontare adeguatamente le critiche e sviluppa continuamente le sue capacità di sopravvivenza ed adattamento Tre aree e dieci dimensioni (prima macro area: obiettivi organizzativi; seconda macro area: stato interno del sistema ed infine terza macro area: crescita e cambiamento).

1978	Katz e Kahn	Si interrogano su: quanto un individuo abbia svolto con energia, abilità, regolarità e giudizio sufficienti contribuendo al successo dell'organizzazione; sul ruolo organizzativo se questo potenzi o riduca il benessere organizzativo; se estenda o restringa il valore delle capacità della persona; se aumenti o diminuisca le opportunità della persona e le capacità di mettere in atto altri ruoli di valore.
1990	Ilgen	Focus sulla salute degli individui all'interno del contesto organizzativo creando anche indicatori di saluti positivi, oltre ovviamente a riferirsi alla riduzione dei segnali di malattia o disagio.
1992	Cox	Salute occupazionale che dovrebbe occuparsi dell'interazione dinamica che c'è fra lavoro, processi ad esso correlati e benessere fisico; ponendosi 3 sfide principali di messa in discussione della salubrità del contesto lavoro, contesto organizzativo e psicosociale, la salubrità dell'organizzazione al pari dei dipendenti ed infine la relazione tra salubrità organizzazione e quella degli individui che la compongono.
1993	Spaltro	Il benessere organizzativo come risultato dell'incidenza relativa delle parti consapevoli e di quelle inconsapevoli delle organizzazioni su tre livelli di funzionamento sociale: coppia, gruppo e collettivo. Quattro sono i livelli di interazione/scontro tra individuo-individuo e tra individuo e mondo esterno.
1994	Williams	propone una "griglia della salute organizzativa", una struttura a quattro

		<p>livelli rappresentati da fattori ambientali (che includono, per es., il livello del rumore, della temperatura, la progettazione dello spazio, ecc.); fisici (per es. "alimentazione scorretta, 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.</p>
1995	Jaffe	<p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 situazione 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 capire come

		<p>creare luoghi di lavoro efficaci, piuttosto che in salute; o che legame ci sia tra comportamento dell'individuo ed efficacia organizzativa;</p> <p>3. il paradigma delle politiche aziendali;</p> <p>4. lo studio psicodinamico dei manager, dai quali dipenderebbe la buona o cattiva salute organizzativa.</p>
1999	Danna e griffin	<p>Il termine salute deve essere applicato a contesti organizzativi quando siano interessati specifici indicatori o indici fisiologici e psicologici. seguendo Warr (1987,1990) il benessere tende ad essere un concetto più ampio e comprensivo, che prende in considerazione la persona nella sua globalità. all'interno del dominio della ricerca organizzativa dovrebbe includere sia esperienze generali relative al lavoro (es. soddisfazione), sia dimensioni più specifiche (es. retribuzione).</p>
	Jaffe	<p>La salute organizzativa implica una nozione estesa dell'efficacia organizzativa. Efficacia, che tradizionalmente è definita come incontro tra obiettivi di profitto, produzione, servizio e continuità qui la salute organizzativa aggiunge ulteriori dimensioni: connessioni fra misure di benessere ed efficacia, se le organizzazioni trattano bene il personale, etc.</p>
	Quick	<p>Il focus della salute organizzativa sono i contesti lavorativi salubri, quelli in cui le persone possono produrre, servire, crescere ed essere valorizzate. i contesti lavorativi sani sono quelli dove le persone utilizzano il proprio talento e le loro doti</p>

		per raggiungere alte prestazioni, grandi soddisfazioni ed una condizione di benessere.
2000	Adkins,Quick e Moe	Visione che si focalizza sia sulla salute individuale che sulla soddisfazione di obiettivi. La salute è più della mera assenza di disagio; un processo che richiede continuo sforzo ed attenzione; coinvolge parti correlate che lavorano assieme e in equilibrio; la salute può scaturire solo attraverso relazioni positive e di collaborazione.
	Murphy e Cooper	Benessere del lavoratore e l'efficienza dell'organizzazione possono essere perseguiti in un unico assetto lavorativo e con caratteristiche comuni del disegno organizzativo.
	Griffin,Hart,Wilson- Evered	Differenziazione fra prospettiva della salute organizzazione e approcci tradizionali sullo stress lavorativo: che enfatizza la necessità di focalizzarsi sul benessere dell'impiegato, ma anche sulla prestazione finale dell'organizzazione; sia il benessere del lavoratore che la prestazione organizzativa sono determinati da fattori individuali che organizzativi.
	Scmidt,Welch,e Wilson	Le organizzazioni che promuovono un organizzazione lavorativa salubre sono anche fonti di profitto competitive sul mercato. questo lavoro può avere un effetto significativo sul coinvolgimento dei lavoratori, sulla loro soddisfazione e sulla loro salute e che a loro volta hanno un impatto positivo su produttività ed efficacia.
	Vincenzi e Adkins	“ le aziende di successo nell'economia

		della conoscenza saranno quelle che gestiranno efficacemente la creazione, condivisione, raccolta e circolazione delle abilità e delle conoscenze del proprio personale fino a tradurlo in capitale intellettuale”.
2002	Lindstrom,Shrey,Ahoen e Kaleva	La salute organizzativa implica che un organizzazione: possa ottimizzare la sua efficacia ed il benessere dei suoi impiegati sia capace di affrontare con successo i cambiamenti sia interni che esterni.
2007	Consiglio	Nella gestione del benessere organizzativo individua 9 aree: benessere gestionale, benessere processivo, benessere strumentale, benessere prestazionale, benessere professionale, benessere relazionale, benessere valutativo, benessere ambientale, benessere contrattuale.

2.3 Nuovo concetto di Benessere Organizzativo

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; molto forte è divenuta la 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 come ad esempio la ridotta stabilità del lavoro e il crescente carico lavorativo, le maggiori richieste di flessibilità, intraprendenza e complessità del pensiero, le ristrutturazioni organizzative e il prolungamento dell'orario reale di lavoro, le nuove tecnologie e le nuove forme di lavoro a distanza e l'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.

Il moderno concetto di salute cerca di superare la dicotomia tra individuo e organizzazione, evidenziando come entrambi siano attori e responsabili della salute.

Il benessere organizzativo risiede nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro. Per questo motivo oltre lo studio dei classici rischi fisici legati al tema della sicurezza lavorativa, si è affiancato quello dei cosiddetti rischi psicosociali che riguardano variabili legate al clima organizzativo e agli stili di convivenza sociale.

Quando si parla di categorie che fondano il benessere organizzativo ritroviamo: le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, come vengono comunicati gli obiettivi organizzativi, se sono ben chiari a tutti, la coerenza tra quello che si dice con le pratiche organizzative, se un lavoratore viene riconosciuto e valorizzato in base alle sue competenze, l'effettiva comunicazione che c'è all'interno dell'organizzazione stessa, come e quanto vengono veicolate le informazioni, quanta attenzione c'è da parte dell'organizzazione nei confronti della prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali, se il clima relazionale è franco e collaborativo, la scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi, la giustizia organizzativa, l'apertura all'innovazione, lo stress e la conflittualità.

Come afferma dunque Avallone *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.*

E' quindi di fondamentale importanza esplicitare tale concetto in tutti quei fattori che vengono denominati dimensioni del benessere organizzativo.

Considerando quindi tutte queste dimensioni possiamo ritenere un'organizzazione in buona salute se allestisce un ambiente di lavoro :

- salubre (dove per ambiente salubre si intende un ambiente che garantisca le fondamentali regole di igiene);
- confortevole e accogliente (dove si 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);
- che pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative: in questo caso quando si parla di obiettivi che proprio la direzione strategica formula in maniera chiara con stile direzionale in grado di comunicare tali obiettivi ai dipendenti, con modalità di comunicazione non ambigue. Non per ultimo è chiaro che 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 (l'organizzazione in questo caso riconosce le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti ponendo al singolo richieste congrue rispetto a quello che lui è (ruolo, competenze, qualifiche) e facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionale, trasversali e sociali);
- riconosce reciprocità negli scambi: attribuendo un corrispettivo per quanto si riceve (economico, visibilità sociale, ecc.);
- promuove lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze, ecc.);
- Ascolta le istanze dei dipendenti, considerando 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.);

- Supporta processi di coinvolgimento e partecipazione: viene riconosciuta la presenza nell'organizzazione di processi di negoziazione, in cui viene identificata *l'esistenza* delle due parti (dirigenza-dipendenti), che interagiscono in base a regole di reciprocità;
- 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; dove 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: rispetta e assolve gli obblighi di legge in materia di sicurezza, ma anche fa in modo che sicurezza e tutela della salute diventino 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: per cui assicura 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. Tutti possono accedere in egual misura ; viene stimolata, 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; viene inoltre salvaguardato nel tempo il rapporto funzionale tra attività dei singoli e obiettivi aziendali;

- è 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;
- sa gestire i fattori di stress cioè il livello percepito di fatica fisica e mentale e di stress, per le caratteristiche del compito, riferendosi al contenuto del lavoro e al carico di lavoro;
- sa gestire le conflittualità cioè l'eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite.

Da tutto questo quindi si è potuto individuare degli INDICATORI DI BENESSERE e DI MALESSERE, rilevabili a livello individuale e riportati in seguito.

Gli indicatori di benessere sono:

- soddisfazione per l'organizzazione, ossia, il gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore
- voglia di impegnarsi per l'organizzazione e quindi il desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto
- sensazione di far parte di un team, cioè la percezione del lavoratore di puntare, unito, verso un obiettivo
- voglia del lavoratore stesso di andare al lavoro, che esprime il quotidiano piacere nel recarsi al lavoro
- elevato coinvolgimento, o meglio, la sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali
- speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali, cioè la fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti
- percezione di successo dell'organizzazione, cioè la rappresentazione della propria organizzazione come vincente
- rapporto tra vita lavorative e privata, la percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero

- relazioni interpersonali: soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro
- valori organizzativi: condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione
- immagine del management: fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima)

Gli indicatori di malessere organizzativo sono:

- insofferenza nell'andare al lavoro: esistenza di una difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro
- assenteismo: assenze dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati e comunque sistematici
- disinteresse per il lavoro: scarsa motivazione che può o meno si esprimersi anche attraverso comportamento di scarso rispetto di regole e procedure, e nella qualità del lavoro
- desiderio di cambiare lavoro: desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti
- alto livello di pettegolezzo
- covare risentimento verso l'organizzazione: provare rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa
- aggressività e nervosismo: espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo, irritabilità
- disturbi psicosomatici: classici disturbi dell'area psicosomatica (sonno, apparato digerente, ecc.)
- sentimento di inutilità: la persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzabile

- sentimento di irrilevanza: la persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione
- sentimento di disconoscimento: la persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro
- lentezza nella performance: i tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno
- confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.: il dipendente e/o cliente non ha chiaro «chi fa cosa», senza che, a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio
- venir meno della pro positività a livello cognitivo: è assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali
- aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa: pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, il dipendente non partecipa emotivamente ad esse

Condizioni di scarso benessere organizzativo ormai è chiaro che determinano in modo concreto fenomeni quali diminuzioni della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza d' impegno, aumento di reclami e lamentele della clientela; tutti questi indicatori di malessere non sono altro che il riflesso dello stato di disagio e malessere psicologico di chi lavora. In conclusione la riduzione della qualità della vita lavorativa in generale e del senso individuale di benessere rende onerosa la convivenza e lo sviluppo dell'organizzazione.

Il concetto di salute organizzativa suggerisce che le organizzazioni potrebbero progredire e trovare beneficio nel tutelare la relazione con le persone che vi lavorano; tutto ciò richiede una prospettiva di cambiamento culturale. Diventa centrale considerare nelle scelte strategiche e nei valori di riferimento la qualità della convivenza organizzativa che deve essere pensata, curata e gestita con il contributo di tutti gli attori.

In particolare l'azienda sanitaria, vista la sua complessità, è tra le organizzazioni che dovrebbero far propri questi obiettivi. Le aziende

sanitarie, infatti, si configurano come organismi complessi che erogano diverse tipologie di servizi, caratterizzati da un elevato livello di professionalità. Le persone, e il loro contributo professionale offerto all'azienda, diventa in quest'ottica un elemento essenziale del "sistema produttivo" delle aziende sanitarie, capitale prezioso su cui è necessario dedicare la massima attenzione, sia a livello strategico che con riferimento alla gestione dei processi e delle attività. Il benessere organizzativo in ambito socio-sanitario costituisce un tema di particolare interesse in quanto vi sono stretti rapporti tra la qualità dei processi organizzativi e quella dell'assistenza erogata.

Alcuni sono i punti fondamentali che aiutano a compiere questo salto culturale:

- viene rilevato in molte esperienze che lo sviluppo delle motivazioni può essere favorito dalla consapevolezza della rilevanza del proprio lavoro e di quella della propria organizzazione; il sentirsi parte di organizzazioni che contribuiscono a migliorare la vita dei cittadini, a favorire lo sviluppo di comunità, a tutelare l'interesse collettivo è certamente elemento fondamentale ed indispensabile in questa attuale fase di forti cambiamenti sul piano dei bisogni sociali.

- altro elemento è il clima, dove un buon clima genera "benessere organizzativo" se è in grado di promuovere, mantenere e migliorare la qualità della vita delle persone ed il benessere fisico, psicologico e sociale della comunità di persone che opera in un dato contesto.

Si potrebbe quindi concludere affermando che Il benessere organizzativo, perciò, è un approccio che associa, allo studio dei classici rischi fisici legati al tema della sicurezza lavorativa, quello dei cosiddetti rischi psicosociali, che riguardano variabili legate alla convivenza sociale e organizzativa.

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui una persona vive la relazione con l'organizzazione in cui lavora. Tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro. Da questo si deduce che l'investimento delle aziende sulle nuove tecnologie, in differenziazione dei prodotti/servizi ed in immagine, non basta, ma diventa necessario e punto cruciale tenere conto delle

differenti esigenze del dipendente e dell'evoluzione dei suoi bisogni. E' per tali motivi che al fianco delle competenze tecniche diventa necessario sviluppare competenze legate alla dimensione emozionale, cioè al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e, soprattutto, occorre tenere conto dell'ambiente e del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno.

2.4 dimensioni empiriche del concetto di salute/benessere organizzativo

Di seguito vengono riportate le più importanti dimensioni presentate all'interno degli strumenti ideati ed utilizzati per rilevarli.

- **GENERAL QUESTIONNAIRE FOR PSYCHOLOGICAL AND SOCIAL FACTORS AT WORK (QPS NORDIC), LINDSTROM, 2000**

È stato creato nel 2000 e tradotto in 7 lingue, strumento ufficiale del Nordic council of minister. Analizza i fattori psicosociali come determinanti di salute, motivazione e benessere. Esiste una versione breve costituita da 34 items ed una lunga costituita da 123 items. Il questionario, mai validato in Italia indaga 14 aree suddivisi in task level, individual level, social and organizational level.

- **QUESTIONARIO MULTIDIMENSIONALE SULLA SALUTE ORGANIZZATIVA (MOQH), AVALLONE, 2005**

Descritto in un capitolo a parte in quanto strumento di valutazione utilizzato in questa tesi.

- **EFFORT-REWARD IMBALANCE (ERI), SIEGRIST, 1996**

Creato nel 1986, tradotto in 16 lingue, tra cui l'italiano. Dopo il JCQ di Karasek, è probabilmente il più famoso strumento di valutazione dello stress lavorativo. Si basa sul rapporto tra sforzo e ricompensa lavorativa. In Italia tradotto da Magnavita (2007) ed utilizzato nel settore sanitario (validazione effettuata su 531 soggetti durante le visite mediche periodiche). Le domande che lo compongono sono 23 (versione breve) o 46 (versione lunga) suddivise in diverse scale: scala E, scala O, scala R..

- **JOB CONTENT QUESTIONNAIRE (JCQ), KARASEK, 1986**

Questo questionario è stato tradotto in 20 lingue, tra cui l'italiano; è lo strumento di valutazione sullo stress lavorativo maggiormente usato. Le versioni sono tre: short version (27 items), standard version (49 items) ed infine long version (129 item). In Italia è stato valutato e somministrato in aziende di diversi settori, anche quelle sanitarie. Si basa sulla relazione tra tre caratteristiche, derivate dal fatto che secondo

Karasek la soddisfazione sul lavoro dipende dall'autonomia decisionale e lo stress deriva dai carichi di lavoro considerati eccessivi: job demand, libertà decisionale, supporto sociale da parte dei colleghi.

➤ OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR (OSI), COOPER, 1988

Si basa sulla definizione di stress lavorativo come “*qualità percepita negativamente come risultato di un coping inadeguato alle fonti di stress con conseguenze negative per la salute psicologica e fisica*”. E' l'unico strumento che tiene conto dell'interfaccia famiglia/uomo. Validato in Italia da Sigaratti e Stefanile (2002), somministrato a dirigenti e quadri di aziende sanitarie, editoriali, bancarie e commerciali, nel settore della scuola e delle telecomunicazioni. Indaga 4 aree: fonti di stress, caratteristiche dell'individuo, le strategie di coping e gli effetti dello stress a livello individuale ed organizzativo; composto da 6 sezioni.

➤ ORGANIZATIONAL AND PSYCOSOCIAL RISK ASSESSMENT (OPRA), MAGNANI, MANCINI, MAJER, 2009

Questionario multifattoriale sviluppato per valutare efficacemente la presenza di fattori di rischio psicosociale e di condizioni di stress lavoro-correlate. I fattori indagati sono quelli che in letteratura sono riconosciuti come centrali nella definizione di benessere lavorativo e del conseguente stato di salute psicofisica ottimale. Concepito e definito nel contesto italiano, campione molto ampio a cui è stato somministrato (2392), distribuiti in 16 strutture diverse. Strutturato in tre parti (risk index, inventario fonti del rischio, salute psicofisica). Ad esso si aggiunge una dettagliata scheda socio professionale, che aiuta a confrontare le varie figure professionali.

➤ ORGANIZATIONAL CHECKUP SYSTEM (OCS), LEITER, MASLACH, 2000

Strumento nato per analizzare il fenomeno del burnout attraverso l'uso di un approccio organizzativo. Il burnout diventa come conseguenza sociale dell'ambiente lavorativo, non più problema individuale. In questo modello la relazione che le persone instaurano con il proprio lavoro rappresenta un continuum che va dal polo negativo (burnout) al polo positivo (impegno sul lavoro); il job burnout prende origine dalla percezione che il lavoratore ha del suo contesto lavorativo. Comprende quattro sezioni, ciascuna composta da una serie di scale che consentono di indagare le tre dimensioni del benessere, le sei aree di buona integrazione e sintonia tra individuo ed organizzazione, vi si trova poi la sezione dei “cambiamenti” e quella “processi di gestione”. L'adattamento italiano è stato fatto da Borgogni (2005) ed è stato somministrato all'interno di organizzazioni socio-sanitarie.

➤ RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY (ROCI), RAHIM, 1995

il concetto di conflitto organizzativo costituisce il più rilevante punto di riferimento nell'ambito della letteratura di psicologia organizzativa. Secondo l'autore sono riconoscibili tre tipologie di conflitto nelle organizzazioni: intrapersonale, intragruppo, intergruppi. A seconda del tipo di conflitto si possono riscontrare diverse cause e diversi effetti sul sistema. Esistono il ROCI-I creato per misurare le tre tipologie di conflitto ed il ROCI-II che misura i 5 modi di affrontare il conflitto interpersonale. Versione italiana è stata curata da Majer (19595), campione di 1710 soggetti di aziende pubbliche e private. Si possono confrontare i risultati ottenuti per anzianità di servizio, per categorie d'inquadramento, per settore di attività.

➤ Q-Bo, DE CARLO

Consente di acquisire informazioni su fattori di rischio e le relative conseguenze individuali ed organizzative, dare una dimensione al livello di rischio di stress-lavoro correlato sia per l'organizzazione che per specifici gruppi o anche per singoli individui, individuare linee di intervento e specifiche iniziative per la prevenzione del malessere e la promozione del benessere. Composto da varie scale, originariamente 350 domande, attualmente è stato rimodulato e ridotto a 200 items; sperimentazione condotta su 25000 lavoratori di organizzazioni pubbliche e private. Suddiviso in fonti di stress e conseguenze ed effetti ad esso.

➤ LE PERSONE E IL LAVORO, ISPESI

Messo a punto presso il laboratorio di psicologia e sociologia del lavoro ISPESL. Rileva i fattori di rischio organizzativi e psicosociali più frequenti all'interno delle imprese. Campione di oltre 5000 soggetti operanti a tutti i livelli di gerarchia, nei diversi contesti italiani sia pubblici che privati. Composto da 52 items, formano 6 macroaree (dati strutturali, condizione lavorativa, sicurezza e salute occupazionale, relazioni interpersonali e comunicazione, clima organizzativo e motivazione sul lavoro). Questo strumento ha come riferimento i lavori di Cox e Griffith(1995) sullo stress lavoro correlato, prende spunto inoltre dagli orientamenti dell'Agenzia Europea per la sicurezza e la salute sul lavoro che individua nel contesto lavorativo e nel contenuto del lavoro i fattori di rischio stresso geni.

CAPITOLO 3.

IL CLIMA ORGANIZZATIVO

Il clima organizzativo viene inteso come insieme di percezioni, credenze e sentimenti che i lavoratori elaborano rispetto alla loro organizzazione e rappresentano lo sfondo sul quale si delineano le valutazioni specifiche sul proprio lavoro che determinano la vera e propria soddisfazione lavorativa

3.1 Il concetto di clima organizzativo in letteratura

Quando si parla di clima organizzativo è importante sottolineare che *oggi più che mai le risorse umane sono di fondamentale importanza e garanzia di riuscita delle organizzazioni che erogano servizi sanitari.* (O. Bettinardi, V. Montagner, M. Maini, G. Vidotto “Clima organizzativo, fiducia e burnout in un centro di riabilitazione”).

Le organizzazioni sanitarie, caratterizzate da un alto grado di complessità, hanno tra i fattori che la rendono tale il personale, che rappresenta un elemento primario nei vari processi di produzione ed erogazione di prestazioni e servizi per loro natura standardizzabili; per cui se il contributo professionale ai processi produttivi dell'organizzazione è una variabile così rilevante, la sua gestione assume inevitabilmente valenza strategica e l'ottimizzazione del clima organizzativo diventa elemento irrinunciabile in un contesto dove il rapporto con l'utente è così stretto.

Oggi le organizzazioni sembrano acquisire una crescente consapevolezza del fatto che un buon clima aziendale è uno degli elementi/fattori che contribuiscono a migliorare e favorire la qualità complessiva degli ambienti di lavoro e pertanto ad aumentare l'impegno e la dedizione dei propri dipendenti.

Gli autori Quaglino e Mander (Quaglino G.P., Mander M. “i climi organizzativi: bologna: il mulino, 1987) definiscono il clima come un costruito multidimensionale, un *fenomeno complesso “cui partecipano una pluralità di forze (cause) da un lato e dall'altro una pluralità di esiti (effetti)”*. Sempre questi autori hanno elaborato una rassegna storica delle varie ricerche collocandole lungo un continuum temporale individuando per l'evoluzione del concetto di clima quattro fasi:

- *fase 1*, decennio 1964-1974, in cui Forehand e Gilmer, trattano il comportamento organizzativo, definendolo come un set di

caratteristiche relativamente stabili nel tempo ed in grado di influenzare il comportamento degli individui che operano nell'organizzazione stessa. Secondo Forehand e Gilde sono cinque gli aspetti che determinano il clima: la dimensione dei gruppi di lavoro, la struttura dell'autorità, lo stile di leadership, la complessità sistemica (numero di componenti del sistema organizzativo e la natura delle interazioni fra esse), la direzione delle mete. Le conclusioni importanti a cui si perviene in questo contributo sono prevalentemente due: la *multidimensionalità* del concetto di clima, come precedentemente esposto, il suo essere determinato da una pluralità di cause che conducono ad una pluralità di esiti; la sua reale esistenza come elemento proprio del sistema organizzativo, non identificabile, in modo riduttivo, con la somma di opinioni individuali;

- *fase 2*, che coincide con l'anno 1975, in cui si consolida la definizione di clima come concetto ad elevata valenza percettivo-soggettiva;
- *fase 3*, periodo 1976-1980, in cui il clima organizzativo viene valutato in base alle rappresentazioni cognitive e psicologicamente significative connesse alle varie situazioni lavorative;
- *fase 4*, che comprende la prima metà degli anni ottanta, in cui viene raggiunta la consapevolezza della difficoltà di elaborare modelli soddisfacenti, e si propongono indagini a livello individuale, di gruppo ed organizzativo. Glick connota il clima aziendale come *composto da un insieme di dimensioni la cui misura e comprensione sarà di conseguenza tanto più efficace ed esaustiva quanto più sarà ricondotta alle singole componenti costitutive, le quali permettono e forniscono in ultima analisi una visione globale dell'organizzazione nel suo complesso (Glick 1985).*

Si arriva quindi a definire il concetto di clima come atmosfera in grado di influenzare fortemente l'individuo, capace di convincere i dipendenti che il management si preoccupa non solo della produttività, dell'efficienza e dell'efficacia, ma anche del benessere dei subordinati.

Il clima organizzativo è individuabile nell'insieme delle percezioni condivise dai lavoratori delle principali caratteristiche del posto di lavoro, come l'autonomia, il sostegno sociale, le caratteristiche dei compiti, etc.

In termini più semplici gli individui che lavorano in un'organizzazione costruiscono con il passare degli anni una percezione condivisa di questa, che li guida nella lettura dei principali processi lavorativi, delle modalità di presa delle decisioni, dei valori e delle norme, influenza i propri comportamenti, le proprie emozioni ed i comportamenti richiesti dall'organizzazione stessa.

Diversi ormai sono gli studi che hanno esaminato gli effetti del clima organizzativo in ambito sanitario evidenziando che la percezione del clima è in grado di influenzare la soddisfazione lavorativa, nonché livelli di turnover ed assenteismo, perciò si sottolinea come esista un ruolo predittivo significativo della percezione di clima organizzativo nella spiegazione di variabili come il benessere psicologico, la motivazione ed i livelli di performance.

Il clima è un fattore che determina le performance dell'organizzazione e, in quanto tale, deve essere esplorato ed ottimizzato. La sua importanza si evidenzia in riferimento al concetto di *stress lavorativo* che analizzeremo in un capitolo a parte .

In questo quadro il clima influenza fortemente tre aspetti: la soddisfazione nei confronti del lavoro e la dimensione affettiva di individui e gruppi, i livelli di benessere e i rischi di *burnout* del personale e la qualità delle prestazioni lavorative.

L'efficacia del clima è quindi un fattore determinante sia per la soddisfazione del personale che per le performance dell'organizzazione e sia, conseguentemente, per la soddisfazione del cliente.

Il clima è quindi inteso come un attributo globale di un'organizzazione ed è formato dall'insieme dei fattori che determinano i comportamenti delle persone in situazioni sociali reali e complesse. Per questo suo carattere globale esso è analogo al clima fisico e come quest'ultimo è il risultato di un insieme di fattori che agiscono in modo combinato e possono così ricondursi a unità; così il clima organizzativo è composto da fattori differenti che insieme formano una caratteristica uniforme.

Il clima è in particolare determinato da fattori come comportamenti, atteggiamenti, aspettative, realtà sociologiche e culturali. E' esterno alla

persona, ma questa può sentire di parteciparvi; è distinto dai fini e può essere condiviso da più persone nella stessa situazione.

3.2 Paradigmi teorici dell'analisi del clima

Negli ultimi 50 anni numerosi studiosi si sono occupati dello studio del clima aziendale fornendo diversi approcci teorici, questi autori, tenendo presente la scansione temporale, preferiscono affrontare il concetto individuando quali approcci hanno maggiormente caratterizzato le ricerche sul clima riconoscendo gli studiosi che vi hanno contribuito, gli elementi che caratterizzano un approccio e quelli che lo distinguono da altri.

Nello specifico qui di seguito viene riportato i quattro tipi di approccio individuati da Moran e Volwein (1992) che hanno caratterizzato la ricerca sul clima:

l'approccio strutturale, l'approccio percettivo, l'approccio interattivo e l'approccio culturale.

Secondo *l'approccio strutturale* il clima è una caratteristica o attributo di un'organizzazione che deriva dalle forme oggettive che essa assume: la sua dimensione (o numero di dipendenti), il grado di accentramento delle decisioni, il numero dei livelli gerarchici presenti, le tecnologie impiegate e il grado di regolamentazione formale. È dunque la struttura organizzativa a produrre il clima percepito dai suoi membri, tanto che lo si può considerare una sorta di manifestazione obiettiva della struttura.

Secondo *l'approccio percettivo*, o psicologico, il clima è essenzialmente un fenomeno della percezione e trova la sua origine nei singoli individui. Ciascun membro dell'organizzazione, mediante processi cognitivi che gli sono propri, interpreta una situazione organizzativa che vive e le condizioni in cui opera. Per condizioni organizzative si deve intendere gli aspetti strutturali, e tutte quelle esperienze che si verificano nell'attività quotidiana, quali ad esempio il rapporto con i colleghi di lavoro, l'influenza esercitata dai capi ecc. Le caratteristiche personali di ciascuno sono considerate molto importanti nella formazione del clima percepito.

Secondo *l'approccio interattivo*, è l'interazione fra i membri dell'organizzazione a generare un certo clima. Il significato delle cose deriva dall'interazione fra le persone e sono il risultato di negoziazioni implicite, di accordi raggiunti a volte in modo inconsapevole, circa l'interpretazione da attribuire ai fatti e agli eventi. La comunicazione è

l'elemento fondamentale, il veicolo attraverso il quale si giunge a costruire il clima.

La comunicazione è un problema perché non tutti interpretano i fatti allo stesso modo: così capita che si parlino linguaggi diversi e non si riesca a sintonizzarsi sulla stessa lunghezza d'onda.

Infine individuano *l'approccio culturale* che focalizza la sua attenzione su come i gruppi interpersonali interpretano, costituiscono, negoziano la realtà, attribuendo un ruolo centrale al concetto di cultura organizzativa. I processi interpretativi vengono mediati dalla cultura organizzativa presente e dai valori propri di una data organizzazione, che in quest'ottica diventano punti di riferimento dell'agire organizzativo dei diversi membri. Vi sono autori come Ashforth (1985) che non trovano grosse differenze fra clima e cultura organizzativa, per cui all'interno di tale approccio non si prendono in considerazione individui, ma gruppi che costruiscano e interpretino la realtà.

In letteratura in realtà è difficile trovare un livello di analisi del clima condiviso e sicuro poiché molte sono le prospettive adottate, ma comunque l'analisi del clima organizzativo permette di rilevare le eventuali aree di criticità e così programmare e realizzare interventi mirati alla trasformazione positiva sia della qualità della vita lavorativa sia del raggiungimento di una migliore efficienza ed efficacia organizzativa.

Dall'analisi della letteratura emerge che per indagare il clima organizzativo è necessario tener conto due tipologie di relazioni: tra dipendenti e l'organizzazione e tra dirigenti e dipendenti; relazioni determinate da interazioni tra risultati ed obiettivi, dalla struttura organizzativa, dalla leadership, dal processo di management e dal comportamento delle persone.

Un buon clima non sempre è garanzia di efficienza organizzativa, ma è molto probabile che si ottenga una buona performance operativa dove esista supporto e cooperazione e così i dipendenti siano maggiormente motivati a lavorare. Secondo studi recenti (Petrick e Manning,1990) i responsabili delle organizzazioni per migliorare il "morale" dei dipendenti e conseguentemente il clima dovrebbero tenere conto di alcune condizioni che riuniscono in 4 aree:

- dare importanza e significato al lavoro;
- devono esserci relazioni personali fra colleghi e che permettano di relazionarsi con i superiori;

- ottenere il giusto riconoscimento morale per il contributo dato al lavoro
- ricompensa economica anche come progressione lavorativa.

3.3 definizioni teoriche del concetto di clima organizzativo

1958	Argys	Organizational climate: modello in cui figurano tre gruppi di variabili organizzative: le politiche, le procedure e le posizioni formali- i fattori personali- l'insieme di variabili legate agli sforzi degli individui per allineare i propri fini a quelli dell'organizzazione. Variabili che identificano il comportamento organizzativo, il campo di analisi dove agiscono i singoli individui agendo in base anche agli input informali, formali e culturali tipici dell'organizzazione a cui appartengono. Identifica il clima/morale con lo stato del sistema: clima diventa un processo dinamico, elemento di regolazione del sistema organizzativo che ne permette il funzionamento.
1968	Tagiuri e Litwin	Clima come qualità relativamente stabile dell'ambiente organizzativo che viene sperimentata dagli individui, che influenza il comportamento degli individui, che può essere descritta attraverso una serie di attributi dell'ambiente stesso. E' fuori dagli individui, ma essi sentono di parteciparvi.
	Litwin e Stringer	Il clima è un insieme di incentivi e di aspettative; questi autori identificano 9 dimensioni: struttura-responsabilità-sistemi di ricompense-accettazione dei rischi-calore-sostegno-standard di prestazione-conflitto-identità. Questo lo si può inserire all'interno dell'approccio percettivo psicologico.
1974-1979	James e Jones	Questi autori fanno una distinzione fra clima psicologico e clima organizzativo, il primo attributo percettivo individuale mentre il secondo attributo situazionale. Per effettuare una buona misurazione di clima deve essere tenuto di conto delle caratteristiche personali e sociali degli individui, analizzare le influenze dirette ed interattive che questi attributi hanno sulla percezione dello stesso clima. Inoltre raccomandano di distinguere fra clima generale e quello dei sottogruppi. 6 sono le dimensioni indagate: facilitazione e supporto leadership, cooperazione, cordialità e calore del gruppo di lavoro, conflitto ed ambiguità, spirito professionale ed organizzativo, importanza e variabilità delle sfide sul posto di lavoro, fiducia reciproca (approccio percettivo-psicologico).

1973	Guion	Il clima è una manifestazione oggettiva che riflette la particolare struttura organizzativa presente in un dato contesto; si forma perché gli individui sono esposti alle medesime caratteristiche strutturali dell'organizzazione e perciò hanno simili percezioni di essa. Importante è sottolineare come per questa visione, il clima esista indipendentemente dalle percezioni individuali dei membri dell'organizzazione stessa. (approccio strutturale).
1976	Payne e Pugh	Per questi autori il clima è fortemente influenzato dalla struttura organizzativa e le risposte dei membri ad essa da origine al clima. Descrive i processi comportamentali caratteristici di un sistema sociale in un particolare momento ed in un preciso contesto; i processi riflettono i valori, gli atteggiamenti, le credenze dei membri. Concetto chiave: strutture diverse producono climi diversi nei quali le variabili psicologiche sono vincolate da quelle strutturali; gli aspetti oggettivi della struttura formano il clima e questi sono: dimensioni dell'organizzazione, grado di centralizzazione delle decisioni, numero livelli gerarchici, tipo di tecnologia impiegata, ruoli formali, politiche del personale. (approccio strutturale).
1983-1990	Reichers e Schneider	Clima=percezione condivisa di come si fanno le cose, ovvero le percezioni influenzano la definizione delle partiche organizzative; strettamente collegato a questo concetto è la soddisfazione lavorativa ed il clima si crea attraverso l'interazione tra individui in risposta a quel contesto (approccio interattivo).
2001	D'amato, Meyer	<i>Clima= realtà percettiva e la rappresentazione creata dall'interazione dei membri del gruppo.</i>

3.4 dimensioni empiriche del concetto di clima organizzativo

Nella maggior parte dei casi gli strumenti che vengono utilizzati per la misurazione del clima si basano su percezioni degli individui. L'indagine di clima rappresenta in primo luogo un momento di analisi e di autoverifica in modo sistematico:

- del vissuto dei collaboratori che pur rappresentando una dimensione psicologica della struttura organizzativa indagata, è indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi;
- dei punti di forza e delle aree di miglioramento perché fotografa e rileva le criticità;
- delle aree d'intervento per avviare i cambiamenti.

Si distinguono tre fasi di attuazione dell'analisi del clima, che è valido strumento gestionale e di comunicazione, però deve essere gestito con cautela ed attenzione in ogni fase di realizzazione e con coerenza interna.

Le 4 fasi sono sotto riassunte:

1. fase di attivazione e nella definizione degli obiettivi strategici: il management darà l'avvio al progetto d'indagine e sarà questo ad individuare le dimensioni del contesto organizzativo approfondire ed indagare (potranno essere creati ad hoc con indicatori precisi);
2. preparazione dell'indagine di clima e la scelta della metodologia (interviste-questionari); a fine del paragrafo verranno riportati alcuni dei questionari più utilizzati, ma in realtà la natura stessa del concetto di clima impedisce di avere un modello di riferimento unico e comunemente adottato per la sua valutazione ed analisi. In questa fase, è necessario preparare il contenuto e la sequenza di domande, la scelta del campione coinvolto, bisogna procedere con la progettazione operativa integrata come i tempi, le risorse, la tipologia di somministrazione del questionario (cartaceo o strumenti informatici) e la definizione del budget riveste una certa importanza. Spesso in questa fase vengono coinvolti consulenti esterni;
3. Somministrazione, preceduto da un'azione comunicativa durante la quale la direzione generale deve dimostrare di crederci effettivamente in quello che sta facendo e soprattutto motivata ad effettuare cambiamenti in risposta alla discussione dei risultati. Il processo deve essere partecipato, non calato dall'alto in modo da rendere massima l'efficacia di tale strumento; altro elemento

fondamentale sarà la trasparenza degli scopi ed obiettivi che vengono perseguiti;

4. Analisi e valutazione dei dati rilevati.

Vi è poi la fase finale di presentazione dei risultati allo staff e la programmazione degli interventi. Alla luce del paradigma interazionista questa risulta essere una fase fondamentale e particolarmente importante, rappresenta un momento di dialogo e confronto tra tutti i soggetti organizzativi.

Qui di seguito una brevissima carrellata degli strumenti standardizzati maggiormente utilizzati, ma che ovviamente non possono completare l'ampia rassegna di strumenti, anche perché spesso le organizzazioni costruiscono questionari/interviste ad hoc per le proprie realtà.

➤ **Organizational climate questionnaire (OCQ),
Litwin, Stringer, 1971**

È stato costruito allo scopo di analizzare le relazioni tra il contesto organizzativo e le percezioni dei suoi membri. (*clima è la somma delle percezioni degli individui che lavorano in un organizzazione*).

Contiene 50 item, utilizzata una scala likert a 4 punti (decisamente d'accordo, in accordo, in disaccordo, assolutamente in disaccordo); indaga 7 aree (struttura, responsabilità, premi, rischio, supporto, calore, standard); il clima è in questo senso filtro attraverso il quale devono passare i fenomeni soggettivi.

➤ **Team climate inventory (TCI), Anderson N., West M., 1994**

Composto da 61 item; raggruppati in 4 scale:

visione del team di lavoro; sicurezza di partecipazione; orientamento al compito; sostegno all'innovazione.

➤ **Workenvironment scale (WES), Moos R., 1994**

Valuta il clima sociale di molti tipi di unità del lavoro; è finalizzata a mettere a fuoco i rapporti fra i colleghi, con i capi con un focus sulla struttura organizzativa ed il funzionamento dell'unità. Composto da 90 item suddivise in 10 subscale: coinvolgimento, coesione tra colleghi, supporto dei superiori, autonomia, orientamento al compito, pressione sul lavoro, chiarezza, controllo, innovazione, comfort fisico.

➤ **Majer-D'Amato organizational questionnaire (M-DOQ),
Majer, D'Amato, 2001**

Questo strumento si basa sulla visione di clima come concetto multidimensionale come fenomeno complesso a cui partecipano una pluralità di cause che si traducono in una pluralità di effetti. Composto da 120 item proposta sotto forma di affermazioni a cui risponde con una scala likert a 4 punti. Suddivisi in 13 scale che sono: team, leadership, job involvement, autonomia, libertà, coerenza, dinamismo, job description, equità, sviluppo, comunicazione, environment, incentivazione.

➤ **Organizational Development Questionnaire (M_DOQ10),Majer, D'Amato 2005**

Un buon clima organizzativo consente alle organizzazioni di raggiungere gli obiettivi che si propongono; è una variabile critica sia per la qualità della vita lavorativa, ma con la sua dimostrata influenza sulla motivazione, impegno ed efficienza lavorativa è fondamentale nelle relazioni interpersonali e la fiducia verso l'organizzazione. Questo questionario permette una diagnosi di clima in azienda. Composto da 70 items, valutati con una scala likert a 5 punti (dal-falso a 5-vero), confluiscono in 10 fattori di primo ordine che sono: comunicazione, autonomia, team, coerenza job description, job involvement, renard, leadership, innovatività, dinamismo/sviluppo. E' stato testato su un campione molto ampio, 2650 soggetti provenienti da varie amministrazioni.

➤ **Il competing values model (CVM) e l'organizational climate measure (OCMquestionaire)**

Comprende più variabili sia organizzative che psicologiche, Patterson et al nel 2005 hanno costruito questo strumento multidimensionale (OCM) che considera congiuntamente la valutazione del clima stesso ed aspetti riguardanti le pratiche manageriali, la produttività e la propensione all'innovazione. Fecero poi riferimento ad un modello già costruito il competing values model (sviluppato da Quinn e Rohrbaugh 1983) per elaborarne gli indicatori di efficienza. 39 indicatori riconducibili a sole due dimensioni (flessibilità e dinamismo di un azienda, orientamento interno, integrazione ed unità.

➤ **Questionario sul clima di coinvolgimento percepito dai dipendenti**

Riordan,Vandenberg Erichardson 2005 osservano che il clima di coinvolgimento percepito si determina quando:
i dipendenti riconoscono di avere un certo potere decisionale;
informazioni condivise;

i dipendenti sono convinti di avere la giusta formazione;
incentivi basati sulla performance.

Costituito da 4 dimensioni, che influenzano il clima organizzativo misurate con 20 domande.

➤ **Il capitale psicologico come mediatore di un clima organizzativo positivo**

Luthans et al 2008 hanno osservato come la maggior parte dei risultati positivi ottenuti dai dipendenti di un organizzazione derivino da un clima organizzativo di sostegno, che influisce sulla creazione di un capitale psicologico positivo, che è stato misurato con 24 domande 6 per ognuna dimensione: speranza, determinazione, ottimismo, efficacia.

CAPITOLO 4

LA CULTURA ORGANIZZATIVA

4.1 il concetto di cultura organizzativa in letteratura

Uno dei primi studiosi che introdusse il concetto di cultura nel campo del comportamento e delle teorie organizzative fu Pettigrew (1979) il quale si rese conto dell'importanza di rituali, simboli, regole implicite che assumono in un'organizzazione.

Concetto chiave per capire cosa in realtà si intenda per cultura organizzativa è quello esposto da Vajer(2001): *per collaborare è necessario condividere alcune assunzioni comuni e alcuni standard attraverso i quali è possibile giudicare le nostre e le altrui azioni.* Inoltre è importante sottolineare come, se il dipendente accetta e condivide i valori dell'organizzazione, il senso di appartenenza ad essa si faccia sempre più forte, ne accetti le regole e sia motivato a raggiungere gli obiettivi (Cartwright,1999). All'interno dell'organizzazione si assiste di conseguenza a tutta una forma di riti e rituali, forme di comunicazione, strutture informali atteggiamenti e comportamenti che rinforzano la cultura stessa. La cultura è strettamente legata alle forme di comunicazione che si stabiliscono in un' organizzazione.

Da un'attenta analisi della letteratura si evince come la cultura sia un concetto che implica l'esistenza di un gruppo sociale di riferimento ed è un prodotto socialmente definito dell'attività cognitiva dei singoli. Non può essere vista però come la semplice somma di opinioni individuali, ma è qualcosa di più è la condivisione di un insieme di assunti e conoscendo l'intensità di tale condivisione si può capire quanto sia l'unica modalità di recepire la realtà stessa.

Per comprendere la cultura dobbiamo andare oltre alle manifestazioni ufficiali della struttura organizzativa; è importante studiare le modalità con cui vengono socializzati i nuovi membri, come il sistema reagisca ad eventi critici ai quali non si può rispondere utilizzando soluzioni e risposte routinarie, ed è importante individuare come i nuovi membri rispondano all'organizzazione.

La cultura è costituita principalmente da due elementi: il contenuto ed il modo. Per *contenuto* ci riferiamo al significato dato da credenze, norme ed ideologie che collegano le persone e permettono loro di interpretare la realtà che li circonda; mentre per il *modo* è la forma in cui vengono espressi i significati, direttamente ed indirettamente, tramite l'elaborazione dei miti condivisi, rituali e simboli.

Come nel caso del clima i vari autori hanno cercato di mettere un po' di ordine in questo concetto e hanno suggerito alcune classificazioni, come ad esempio quella di Schein(1995):

livello 1: **gli artefatti** (costrutti dell'ambiente fisico e sociale, cioè gli spazi fisici, il linguaggio scritto e parlato ed il comportamento manifesto di un gruppo di persone);

livello 2: **i valori** (in questo livello dobbiamo partire dal concetto di apprendimento culturale il quale riflette i valori di qualcuno, attraverso le convinzioni preesistenti si cerca di affrontare i problemi e le nuove sfide e quando una soluzione funziona si trasforma in convinzione. In questo modo valori e convinzioni divengono parte integrante del processo concettuale attraverso cui i gruppi giustificano azioni e comportamenti);

livello 3: **le assunzioni di base** (se una soluzione funziona ripetutamente diviene la "risposta inconscia", l'assunzione di base. Tutte queste assunzioni guidano i comportamenti e determinano i modi di percepire, pensare e sentire dei gruppi).

Se facciamo un excursus della letteratura vediamo che oltre questa classificazione ce ne sono state delle altre, ad esempio Handy (1993) individua quattro diverse culture organizzative:

- Del potere (dipende da un potere centrale, ad esempio aziende piccole con poca burocrazia);
- Del ruolo (ambienti stereotipati con una enorme burocrazia);
- Del compito (tipica di una società *job-project oriented*)
- Della persona (individuo al centro e la struttura è fatta per servirlo; esempio associazioni di medici, architetti, etc)

Oppure come la classificazione di Deal e Kennedy(1982) che, in base al rischio associato alle attività dell'organizzazione stessa e alla velocità del

feedback sulle strategie e decisioni individuano quattro diverse forme culturali:

- *Lavoro duro/ gioco duro*: caratterizzata dal divertimento e dal basso rischio, alta velocità di feedback, stile azienda del consumo di massa;
- *Del macho*: individualista che si assume grossi rischi;
- *Del scommetti sull'azienda*: associata a grandi decisioni, il focus sul futuro e feedback lontani nel tempo;
- *Del processo associata ad un basso rischio*: feedback lento, ad esempio è il caso delle banche dove i dipendenti difficilmente possono verificare l'efficacia delle loro azioni.

4.2 definizioni teoriche del concetto di cultura organizzativa

Qui di seguito un breve schema in cui vengono riassunte le principali definizioni teoriche di cultura organizzativa.

1979	Pettigrew	Come già descritto precedentemente è il primo autore ad introdurre in letteratura il concetto di cultura organizzativa. Cultura: sistema di significati accettati pubblicamente e collettivamente che operano per un certo gruppo in un certo momento. E' proprio il sistema di termini, forme, categorie ed immagini ad aiutare le persone ad interpretare le situazioni e a trovare le soluzioni. analizza se particolari valori culturali aiutino o intralcino le organizzazioni nel rendere i suoi membri più produttivi.
1980	Glick	Cultura: classe di variabili organizzative e psicologiche che riflettono interazioni individuali in un ambito organizzativo.
1985	Schein	Cultura: insieme di assunzioni di base condivise che il gruppo ha imparato ad utilizzare per risolvere i suoi problemi di adattamento esterno o di integrazione interna; è considerato valido perché ha funzionato abbastanza bene e perciò viene insegnato ai nuovi membri come la maniera corretta di percepire, pensare e sentire in relazione a questi problemi. Approccio culturale: i valori ed il comportamento sono la rappresentazione più superficiale di questa struttura sottostante.
1989	Dushpandè e Webster	Cultura: schema di valori e convinzioni condivisi che aiuta gli individui a comprendere il funzionamento dell'organizzazione e a fornire le norme di comportamento nell'organizzazione stessa.

1990	Rousseau	Cultura: composta da 5 strati- artefatti, schemi di comportamento che sono le manifestazioni osservabili delle norme di comportamento, i valori e le assunzioni fondamentali.
1992	Harrison e Strokes	Cultura: costellazione distintiva delle convinzioni, dei valori, degli stili lavorativi e delle relazioni che distinguono un'organizzazione dall'altra e che si manifestano attraverso 4 dimensioni: potere, ruolo, risultato e supporto.
1993	Trice e Beyer	Culture: fenomeni collettivi che incarnano le risposte della gente alle incertezze e al caos intrinseca all'esperienza umana. Sostanza di una cultura: sistemi di credenze condivise e cariche di emotività chiamate ideologie; forme culturali: entità osservabili attraverso i cui membri di una cultura esprimono, affermano e comunicano l'uno all'altro la sostanza della propria cultura.
1996	Deninson	Modello sviluppato su quattro dimensioni, coinvolgimento, consistenza, mission, adattabilità

4.3 dimensioni empiriche del concetto di cultura organizzativa

Anche nel caso della cultura possiamo ritrovare tutta una serie di dimensioni empiriche, di seguito vengono riportate le più importanti:

➤ **ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI), Cameron/Quinn,2000**

Intende fornire una fotografia di come l'organizzazione opera e di quali siano i suoi valori; fornisce indicazioni sullo stato della cultura organizzativa del momento ed inoltre dà informazioni sulle possibili vie di cambiamento strategico. Composto da sei dimensioni (caratteristiche dominanti, lo stile di leadership, la gestione del personale, il collante organizzativo, l'enfasi strategica, i criteri di successo). L'analisi di esse viene fatta attraverso un competing value frame work.

➤ **ORGANIZATIONAL CULTURE QUESTIONNAIRE DI HARRISON AND STOCKES, 1992**

Misura l'atteggiamento presente e tendenziale dell'organizzazione.

E' composto in realtà da domande semiaperte: con 15 inizi di frase e 4 possibili finali, a quest'ultimi viene attribuito un punteggio di priorità; viene fatto un paragone su come è e su come si vorrebbe che fosse ed il risultato è la combinazione di 4 visioni (power oriented, role oriented, achievement oriented, support oriented)

➤ **VALUE SURVEY MODULE, HOFSTEDE G, 1980**

Si basa su Quattro dimensioni:

- Distanza di potere (ineguaglianza di potere tra i suoi membri);
- Tolleranza dell'incertezza (su come le organizzazioni affrontano le incertezze)
- Individualismo
- Mascolinità.

Le prime due sono quelle che maggiormente influenzano la cultura organizzativa

➤ **CULTURE-GAP SURVEY, KILMANN R.H., SAXTON M,J,1983**

Analizza le norme culturali di un organizzazione, le regole del gioco non scritte, le regole che realmente guidano i comportamenti d'interazione dei membri di un organizzazione con i propri colleghi. Viene indagato il gap culturale, ovvero lo scollamento più o meno ampio percepito dai soggetti tra le norme percepite e quelle desiderate.

➤ **ORGANIZATIONAL CULTURE INVENTORY, COOKE R, LAFFERTY C, 1996**

Fornisce un quadro preciso della cultura definite come i valori e le convinzioni che guidano il comportamento dei membri dell'organizzazione. Vengono indagate due dimensioni: orientamento al compito; orientamento allo sviluppo. Da queste due dimensioni discendono norme di comportamento condivise che a loro volta generano diversi stili personali di pensiero e di comportamento dei membri. Evidenzia diverse tipologie culturali:

- Cultura costruttiva, (compito e relazioni punti chiave della organizzazione)
- Cultura passiva-difensiva, (mantenimento della sicurezza ed evitamento di situazioni che possono costituire una minaccia)
- Cultura aggressivo-difensiva, (forte motivazione alla sicurezza, comportamenti competitivi, oppositivi, perfezionistici).

➤ **ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT QUESTIONNAIRE, SASHKIN, M, 1993**

Fornisce un quadro generale della cultura organizzativa, è basato sul lavoro di Parson (1965) che ritiene che tutte le organizzazioni devono portare avanti quattro funzioni cruciali: gestione del cambiamento, raggiungimento obiettivi organizzativi, coordinare il lavoro di squadra, costruzione di una forte cultura.

➤ **ORGANIZATIONAL BELIEFS QUESTIONNAIRE, SASHKIN M., 1984-1986**

Composto da 10 dimensioni: Qualità, Progresso, Condivisione di valori, Lavoro come gioco, Prendersi cura dell'altro, Misurare il successo, Amministrare attivamente e fattivamente, Responsabilizzare i dipendenti.

CAPITOLO 5

LA RELAZIONE TRA BENESSERE, CLIMA E CULTURA ORGANIZZAZIONE

Molti sono gli studi sul clima e sulla cultura, come secondo Deninson (1966) sia possibile distinguere fra ricercatori del clima e ricercatori della cultura dove i secondi si sono occupati dell'evoluzione dei sistemi sociali avendo un occhio particolare sulla comprensione profonda delle assunzioni di base, del significato del punto di vista interno alle organizzazioni, mentre i primi dell'impatto che tali sistemi sociali avevano sul gruppo e sugli individui ponendo grande enfasi alla percezione dei membri delle organizzazioni delle pratiche e delle procedure osservabili.

La distinzione più largamente accettata in letteratura fra cultura e clima è così riassumibile:

- ☞ Cultura si riferisce alla struttura profonda delle organizzazioni che ha le sue radici nei valori, nelle credenze, nelle convinzioni e nelle posizioni assunte dai membri dell'organizzazione. Alla cultura viene dato significato attraverso la socializzazione (partecipazione dei gruppi che hanno una spiccata identità sul posto di lavoro). Quest'interazione riproduce un mondo simbolico che dà alla cultura grande stabilità, ma anche una natura instabile, fragile e precaria fondata sulla dipendenza del sistema dalle conoscenze e dalle azioni degli individui.
- ☞ Il clima rappresenta gli ambienti organizzativi, rappresentando però questi ambienti sociali in modo statico, descrivendoli in termini di un numero fissato di dimensioni per cui il clima è spesso transitorio, con caratteristiche soggettive e mutevoli, largamente limitato a quegli aspetti dell'ambiente sociale che sono consciamente percepiti dai membri dell'organizzazione.

Due autori (Scheider e Rentsh, 1987, riassumono la differenza chiaramente sostenendo che: *il clima si riferisce ai modi in cui le organizzazioni rendono operativi i temi che pervadono i comportamenti quotidiani: le routine dell'organizzazione e i comportamenti che l'organizzazione stessa premia, supporta e si aspetta. La cultura si riferisce alla storia, alle norme e ai valori che i membri di un'organizzazione ritengono siano alla base del clima (ossia perché le cose accadono nel modo in cui accadono) e i*

significati che i membri dell'organizzazione ritengono imperativi per l'organizzazione.

Molte sono le aree di sovrapposizione, ma le origini di questi due concetti sono diverse (Denison, 1966):

- Il clima trae la sua origine dalla teoria di Kurt Lewin (1951): con la sua equazione $B=f(P,E)$ sostenendo con essa che la persona è analiticamente separata dal contesto sociale, gli agenti come i manager creano il clima, mentre i dipendenti lo subiscono;
- La cultura risale agli studi di Mead, 1934 e Berger e Luckmann, 1966 sostenendo che gli individui non possono essere analiticamente separati dall'ambiente e che i membri dei sistemi sociali debbano essere considerati contemporaneamente sia agenti che soggetti

Spaltro (1999) rappresenta la distinzione tra clima e cultura evidenziando che il primo è sviluppato dal gruppo, mentre la seconda riguarda la dimensione collettiva. Vi sono gli elementi oggettivi di cui si è consapevoli, ed una dimensione soggettiva, più inconsapevole dell'organizzazione.

Parlando del paragone fra questi due concetti è importante riportare un altro punto di vista, quello di Formisano, 2009 che analizza la relazione fra clima e benessere organizzativo. Questa relazione, secondo questo autore, dipende da queste caratteristiche: soddisfazione sul lavoro, motivazione del personale, valutazione della performance. La soddisfazione sui luoghi di lavoro dipende dai valori personali che vengono riversati in ciò che si fa a lavoro, l'importanza attribuita dal dipendente al suo lavoro, la percezioni del lavoro. Dall'altra parte vi è l'insoddisfazione le cui possibili fonti possono essere il contenuto del lavoro, la natura del compito, le modalità di svolgimento dello stesso, l'ambiente fisico, l'ambiente sociale e la dinamica dei ruoli organizzativi, le differenze fra gli individui che possono creare problemi relazionali.

Altro concetto è quello della motivazione dove si intende il complesso insieme di variabili che attivano, dirigono e sostengono nel tempo di comportamento, conducendo l'individuo ad applicarsi nel lavoro. La motivazione nasce dalla moltiplicazione di direzione del lavoro, intensità dello sforzo profuso, la persistenza di fronte agli ostacoli.

Fornisano(2009) sostiene che la motivazione può essere espressa attraverso un processo ciclico dove al centro stanno gli incentivi e tutto parte dalla tensione, la consapevolezza del bisogno che porta alla ricerca dei mezzi per il soddisfacimento e la soddisfazione del bisogno, fino alla rivalutazione della situazione e la scoperta di nuovi bisogni e riinizia il cerchio.

Per finire la definizione di Vroom, 1964 che ritiene la motivazione come una dimensione centrale per la valutazione delle performance nella teoria dell'aspettativa-valenza dove la prestazione nasce dalla moltiplicazione delle abilità per a motivazione.

CAPITOLO 6

RIFERIMENTI LEGISLATIVI

Il legame tra organizzazione e salute è riconducibile all'introduzione delle norme comunitarie recepite in Italia con il Decreto n. 626 del 1994 che ha assicurato il cambiamento di direzione sul piano degli strumenti di misura e sulle strategie di intervento. Come sostengono Avallone e Paplomatas, *in base a come il lavoro è organizzato, alle scelte e alle decisioni organizzative adottate, possono verificarsi le condizioni di pericolo o di rischio per il benessere fisico e **psichico**, dei lavoratori.*

I riferimenti normativi riguardanti il benessere organizzativo possono essere suddivisi in tre gruppi:

- direttive, dichiarazioni, accordi ed altri documenti prodotti dall'unione europea;
- Riferimenti a codici italiani;
- Leggi, decreti legge, circolari e direttive riguardanti il benessere organizzativo o temi strettamente correlati, presentati secondo un ordine cronologico.

DIRETTIVE, DICHIARAZIONI, ACCORDI ED ALTRI DOCUMENTI PRODOTTI DALLA UE:

➤ **direttiva madre n. 89/391/ce**

lo scopo di tale direttiva era quello di promuovere l'adeguamento della normativa di tutela della salute e sicurezza sul lavoro alle trasformazioni del mondo del lavoro, prevenendo l'obbligo per il datore di lavoro di “assicurare la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti legati al lavoro e di adattare il lavoro all'uomo”

➤ **direttiva 92/85/ce**

riguarda l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere

➤ **direttiva 96/34/ce**

concerne l'accordo quadro sul congedo parentale concluso dall'UNICE, CEP E CES

➤ **direttiva 2000/78/ce**

riguarda la parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro

➤ **direttiva 2002/73/ce**

modifica la direttiva 76/207/cee relativo all'attuazione del principio della parità di trattamento fra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione, alla promozione professionali e le condizioni di lavoro.

➤ **Risoluzione A3-0043/94 del parlamento europeo**

Relativo alla nomina di un consigliere di fiducia nelle imprese

➤ **Documento della commissione europea del 1999 include la citazione dei fattori di stress a lavoro classificato da kals(1991)**

➤ **Dichiarazione di lussemburgo(1997) aggiornata in quella di tokiro (1998)**

Riguardano entrambe la promozione della salute sui luoghi di lavoro, comprendono altri fattori di stress.

➤ **Comunicazione della commissione delle comunità europea (bruxelles, 28/07/2001)**

Promuove un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa

➤ **Risoluzione del parlamento europeo A5-0283/2001**

Affronta il fenomeno del mobbing sul posto di lavoro

➤ **Commissioni delle comunità europee (bruxelles 11/03/2002)**

Tiene conto delle trasformazioni del lavoro e della società: presenta una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza (2002-2006)

➤ **Accordo quadro europeo 2004 sullo stress nei luoghi di lavoro**

Riguarda lo stress lavoro correlato come possibile fonte di stress per i lavoratori, che deve essere adeguatamente valutato dai datori e se presente gestito per salvaguardare la salute dei lavoratori

➤ **Comunicazione della commissione delle comunità europea (bruxelles, 14/10/2005)**

Ha il compito di migliorare la salute mentale della popolazione

➤ **Direttiva 2006/54/ce**

Relativa alle pari opportunità di trattamento in materia di occupazione fra uomini e donne

➤ **Commissioni delle comunità europee (bruxelles 21/07/2007)**

Punta a migliorare la produttività e la qualità sui luoghi di lavoro, presenta una nuova strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro.

➤ Accordo interconfederale (09/06/2008)

RIFERIMENTI A CODICI LEGALI ITALIANI

➤ **COSTITUZIONE ITALIANA: ART 35,32,41**

Art.35: *la repubblica tutela il lavoro in tutte le forme e sue applicazioni;*

art.32: *la repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività e garantisce cure gratuite agli indigenti*

art.41: *l'iniziativa economica privata è libera, non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.*

➤ **CODICE CIVILE**

art 2087: *tutela delle condizioni di lavoro “ l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.*

In Italia già nel 1942 si richiamava la necessità di tutelare la personalità morale dei lavoratori, anche se sotto il profilo legislativo diviene **dovere** solo nel diritto del lavoro.

LEGGI,DECRETI LEGISLATIVI,CIRCOLARI E DIRETTIVE

presentati in ordine cronologico:

➤ **Legge 300 del 1970**

“norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento”; rappresenta un primo tentativo di fare ordine in materia di norme riguardanti i rapporti di lavoro.

➤ **Decreto legislativo n.626 del 19.9.94**

“attuazione delle direttive CEE riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori”; ribadisce il principio contenuto nella Costituzione, che considera la salute come fondamentale diritto dell'individuo e impone al datore di lavoro di assicurare condizioni di lavoro non lesive per la salute dei lavoratori

➤ **Decreto legislativo n.165/2001**

“norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”; art.7 parla la gestione delle risorse umane, è il testo normativo che raccoglie l’intera materia del lavoro pubblico rivisitata e corretta anche alla luce della L.145/02 sulla riforma della dirigenza pubblica

➤ **Decreto legislativo n.195 del 23.6.2003**

“Modifiche ed integrazioni al D.L 626”; con questo sono state individuate le capacità ed i requisiti fondamentali richiesti agli addetti e ai responsabili dei servizi di prevenzione e protezione dei lavoratori, che devono essere adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle singole attività lavorative.

➤ **Circolare INAIL n.71 del 17.12.2003;**

(in realtà ad oggi è stata annullata, ma per completezza di informazioni viene inserita in questo elenco)

“disturbi psichici da costrittività sul lavoro”; fissa alcuni criteri procedurali per il riconoscimento dei disturbi psichici causati da fatti specifici riconducibili all’attività e all’organizzazione lavorativa. “costrittività riabilitativa “ termine usato per indicare incongruenza organizzativa che conduce alle situazioni di cui sopra.

➤ **Direttiva ministero della Funzione Pubblica**

“misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle P.A,2004”; prende in considerazione sia il benessere dei lavoratori che quello dell’ente, considerando il primo come un presupposto fondamentale del secondo.

➤ **Decreto legislativo 81/08**

“recante attuazione dell’articolo 1 della legge 3 agosto del 2007,n.123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”; **ha riordinato e coordinato numerose normative relative alla tutela della sicurezza del lavoro comprese quelle riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato (ACCORDO EUROPEO dell’8 ottobre 2004) e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza (Decreto Legislativo 26 marzo 2001,n.151), nonché quelli connessi alle differenze di genere,all’età,alla provenienza da altri paesi.**

➤ **Decreto correttivo decreto legislativo 106/2009**

“disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 9 aprile 2008,n.81,in materia di tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro”; la principale finalità di tale decreto è quella di rendere effettiva la tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

➤ **Decreto legislativo 27 ottobre 2009,n.150**

”attuazione della legge 4 marzo 2009 n.15 in materia di “ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”; il presente decreto da attuazione ai principi fondamentali della riforma con regole sulla programmazione, la trasparenza, il controllo, la premialità, la contrattazione collettiva, la dirigenza e le sanzioni disciplinari. Istituisce inoltre due soggetti fondamentali della riforma, gli organismi indipendenti di valutazione e la commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle pubbliche amministrazioni.

➤ **Legge 183/2010**

Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l’impiego, di incentivi all’occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro. E’ un provvedimento collegato alla manovra di finanza pubblica per gli anni 2009-2013.

➤ **ALTRI DOCUMENTI D’INTERESSE:**

In questo contesto sembra utile anche segnalare altri documenti di pertinenza dell’argomento trattato:

1)DEFINIZIONE DI SALUTE ACCOLTA DALL’ORGANIZZAZIONE MONDIALE DELLA SANITA’,1948:

la salute è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia o infermità; questa definizione è stata integralmente recepita dal d.lgs.n.81/2008,art.2,lett.o;

2)DICHIARAZIONE MINISTERIALE DI LONDRA DEL 1999

in essa si sostiene che le buone prassi nella gestione della salute, dell’ambiente e della sicurezza si propongono principalmente di: assicurare un ambiente di lavoro sano e sicuro, di assicurare l’equilibrio ottimale tra interessi diversi dell’organizzazione e le capacità di lavoro e la salute di

tutto il personale e delle relative famiglie, fornire servizi sani e sicuri dal punto di vista ambientale;

3)CONFERENZA EUROPEA DI BILBAO

Questa conferenza è stata la manifestazione conclusiva di un importante campagna europea di sensibilizzazione sul crescente problema della salute e sicurezza costituita dallo stress lavoro-correlato.

CAPITOLO 7

STRESS LAVORO-CORRELATO

7.1 aspetti generali

Il termine “stress” è ormai ampiamente utilizzato nel linguaggio corrente, esso indica sia la causa del malessere sia il suo effetto, cioè quello che provoca. In realtà quindi i significati di questo termine spesso sono contrastanti; in biologia è stato introdotto per la prima volta da W.B. Cannon, ma vediamo che grazie a Selye si raggiunge una definizione univoca di “ stress come risposta aspecifica dell’organismo ad ogni richiesta effettuata ad esso” (1971).

Nella letteratura scientifica sullo stress nelle organizzazioni, sovente troviamo termini d’ uso comune come coping, mastering, strain dove questi tre termini assumono significati quali:

coping: si configura come l’insieme dei processi cognitivi che pongono le premesse per il tentativo dell’individuo di adattamento o di cambiamento dell’ambiente (utilizzato per la prima volta da Seyle). E’ definita come una strategia cognitiva che permette al soggetto di adattarsi alle richieste dell’ambiente di lavoro, elaborando risposte adeguate.

Mastering: si intende il raggiungimento del controllo e della padronanza della situazione da parte del soggetto che prova appagamento nell’uso adeguato delle proprie risorse.

Strain: è usato per indicare lo sforzo psicologico della persona di fronte ad una domanda ambientale gravosa che richiede eccessivo impegno.

Lo stress lavorativo non deriva soltanto da fattori di tipo ambientale, ma anche dalla valutazione soggettiva degli stressors (fattori stressanti) compiuta dal singolo lavoratore, valutazione influenzata anche dalle percezioni soggettive socialmente condivise da parte di chi lavora nella stessa organizzazione.

Selye delinea nella sindrome generale di adattamento allo stress tre fasi:

- ☞ una prima fase di allarme: l’organismo reagisce rapidamente allo stimolo con la mobilitazione di energie difensive (innalzamento frequenza cardiaca, aumento tensione muscolare, diminuzione salivazione, etc) che hanno lo scopo di procurare una reazione immediata di attivazione e accomodamento da parte del sistema nervoso (shock e contro shock)

- ☞ una seconda di resistenza: l'organismo cerca in questa fase di contrastare la situazione stressante, opponendo resistenza alle condizioni che la prima fase produce sul proprio equilibrio. Questa fase si attiva quando gli stressor sono prolungati ed intensi. Tale meccanismo consente un adattamento massimo dell'organismo alla situazione, ma è pur sempre una condizione instabile, le difese allertate nella prima fase risultano in equilibrio precario. E' in questa fase che si possono avere manifestazioni transitorie come diminuzione difese immunitarie, inibizione reazioni infiammatorie, aumento acidità gastrica, ipertensione arteriosa, etc
- ☞ un'ultima fase di esaurimento: questo tentativo ripetuto di contrastare la situazione stressante porta ad esaurimento dell'organismo. Il costo della resistenza al distress è più forte delle capacità di reagire ad esso, emergono così gli effetti negativi dello stress. In questa fase si presentano squilibri di tipo funzionale e patologie d'organo. L'organismo può andare incontro a danni permanenti inclusi la morte.

Proprio lo stesso autore crea la suddivisione tra eustress e distress:

il primo è uno stress costruttivo/positivo, quando il soggetto è capace di fronteggiare con un impegno adatto alla situazione in atto, che richiede sforzo d'adattamento, ma non assume un significato di minaccia per il benessere personale; utilizza le proprie strategie e risorse.

il secondo è uno stress distruttivo/negativo quando le condizioni sfavorevoli superano le capacità e le risorse proprie, oppure sono prolungate nel tempo. E' accompagnato da sensazioni negative per la persona che le sperimenta, e può presentarsi sia nel caso in cui le sollecitazioni degli stressors siano superiori alle capacità di risposta del soggetto, sia nel caso in cui le pressioni esterne o interne, risultino talmente povere e monotone da inibire le normali potenzialità d'attivazione della persona.

A questo punto, seppur sembra difficile elencarle, le condizioni di stress sono suddivisibili in sei gruppi:

- *fattori ambientali*: mancanza di abitazione, sovrappopolazione cittadina, ambienti rumorosi, inquinati o particolarmente degradati, cataclismi, etc;

- *stili di vita*: atteggiamenti riconducibili alla personalità dell'individuo come abuso di fumo, alcool, scarsa attività fisica, ritmi sonno-veglia alterati;
- *eventi della vita quotidiana*: lutti, matrimoni, gravidanze, etc;
- *malattie, fattori mentali*: conflitti familiari, problemi socio-economici, scolastici, divorzio, etc;
- *eventi e situazioni legate all'ambiente di lavoro*.

7.1.1 Stress e attività lavorativa

L'interesse per il benessere delle organizzazioni ha portato all'introduzione del concetto di stress lavoro correlato, secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, alti livelli di stress occupazionale sono correlati con un maggior rischio di infortuni e di decessi. Inoltre si registra un aumento dei disordini psicologici, strettamente correlato con il rischio da stress lavorativo e le eccessive richieste sul posto di lavoro.

Infatti, così come tutte le condizioni in cui l'organismo non riesce a far fronte alle richieste dell'ambiente esterno siano in grado di determinare distress, allo stesso modo nel caso dell'attività lavorativa l'individuo è soggetto a forti pressioni che non sempre è in grado di controllare. E' dimostrato infatti che un elevato stress lavorativo può influire negativamente sullo stato di benessere.

Avallone e Paplomatas (2005) sostengono che in base a come il lavoro è organizzato, alle scelte e alle decisioni organizzative adottate, possono verificarsi le condizioni di pericolo o di rischio per il benessere fisico e psichico, dei lavoratori.

La commissione europea (1999) ha definito lo stress lavorativo come “ *un insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro, dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro* ”.

E' fondamentale sottolineare come uno stesso stressor venga percepito e valutato allo stesso modo nei vari soggetti, ma che questo provochi risposte emotivamente diverse nei vari soggetti. Uno stesso evento lavorativo può quindi essere vissuto come stress in un soggetto, mentre in altri rimanere completamente indifferente; da questo si evince la natura soggettiva dello stress, che non dipende solo dalla situazione che si presenta di fronte ai

soggetti, ma è strettamente dipendente dal soggetto che vive emotivamente l'evento.

Sono indicatori considerati “classici” l'assenteismo e il ritardo cronico, le pause prolungate, gli infortuni ripetuti e l'abitudine di ritardare il rientro al lavoro dopo vacanze o permessi.

Altro aspetto importante che lo stress non fa distinzioni gerarchiche: infatti, se da un lato gli impiegati manifestano un eccessivo bisogno dei supervisori o diventano ipercritici nei confronti dei superiori, dall'altro i manager vedono diminuire la loro capacità direttiva e non riescono a motivare i sottoposti.

In tutto questo quadro il clima influenza fortemente tre aspetti:

- La soddisfazione nei confronti del lavoro;
- La dimensione affettiva di individui e gruppi;
- I livelli di benessere e i rischi di burnout.

Questi atteggiamenti si riflettono naturalmente anche sulla performance lavorativa: si diventa intolleranti alla propria mansione, aumentano gli errori, si distruggono gli strumenti di lavoro, non si portano a termine i compiti assegnati e non si rispettano i tempi di consegna. Si alterano inoltre i rapporti con i colleghi: non si riesce a collaborare, c'è mancanza di socializzazione e comunicazione, eccesso di competitività, rifiuto delle regole.

Lo stress occupazionale ha assunto una crescente importanza nell'ultimo decennio, molte sono le ricerche effettuate in questo campo ed in particolar modo all'interno di alcune discipline specifiche; nei più recenti studi, insieme ai problemi muscolo scheletrici è risultato al primo posto della classifica tra i problemi denunciati dai lavoratori.

Le linee guida fino ad oggi sviluppate dalle maggiori organizzazioni internazionali (WHO, ILO, NIOSH, EURUF, HSE, OSHA- EU4) hanno individuato due grandi ambiti dello stress sul lavoro:

- Stress associato al CONTESTO: comprende i flussi informativi, il ruolo, l'evoluzione e lo sviluppo di carriera, il livello di autonomia decisionale i rapporti interpersonali, e le problematiche connesse all'interfaccia casa-lavoro;

- Stress associato al CONTENUTO del lavoro: le problematiche connesse all'ambiente di lavoro come i rischi tradizionali intesi come rischi infortunistici e regolamentati per legge, fisici, chimici biologici ai carichi ai ritmi e all'orario di lavoro.

In quest'ottica è comunque importante sottolineare come lo stress implica reazioni attitudinali e comportamentali che influiscono negativamente sull'efficienza lavorativa. Ciò assume un'importanza maggiore se consideriamo professioni con responsabilità nei confronti di terze persone (come ad esempio le professioni sanitarie) che possono quindi subire le conseguenze di questi deficit.

Altro capitolo, che non verrà esaminato in questo contesto, ma che merita un breve menzione riguarda il burnout; è dimostrato, infatti, come l'aumento dei livelli di stress incrementi il burnout, specialmente nella sua componente di esaurimento emozionale. Il burnout è spesso considerato all'interno del quadro dello stress. Secondo Maslach et al, il burnout è una prolungata risposta agli agenti stressanti cronici emozionali e interpersonali sul luogo di lavoro. Secondo Hobfoll e Shiron si tratta invece della conseguenza di una esposizione cronica allo stress occupazionale. Ma la definizione che forse meglio si adatta è quella di Schaufeli e Enzmann, secondo cui il burnout va considerato come un particolare tipo di stress occupazionale prolungato che deriva in particolare dalle richieste interpersonali al lavoro.

Per concludere è importante riconoscere e valutare l'esistenza di un problema di potenziale stress e per far ciò è indispensabile adottare un approccio che consenta di rivelare e di valutare, su un piano obiettivo, le reazioni soggettive prodotte dallo stressor, con riferimento al contesto in cui esse si attuano.

Anche in questo caso la letteratura e gli studi ci aiutano, in una recente rassegna pubblicata dall'health and safety executive(2000) indica due tipologie d'intervento ritenute valide e praticabili nell'organizzazione con il fine di migliorare il benessere dell'individuo nell'ambiente di lavoro.

- Intervento di tipo socio-tecnico: centrato prevalentemente su cambiamenti di aspetti oggettivi strutturali dell'ambiente di lavoro;
- Di tipo psicosociale: scopo è quello di produrre cambiamenti della percezione che i lavoratori hanno del proprio contesto lavorativo,

attraverso diverse strategie come la partecipazione, riduzione dell'ambiguità e del conflitto di ruolo, supporto sociale e miglioramento della comunicazione

7.2 riferimenti normativi

Secondo la **direttiva-quadro 89/391**, tutti i datori di lavoro hanno l'obbligo giuridico di tutelare la salute e sicurezza sul lavoro dei lavoratori. Questo dovere si applica anche in presenza di problemi di stress lavoro-correlato in quanto essi incidano su un fattore di rischio lavorativo rilevante ai fini della tutela della salute e della sicurezza. Dall'altra parte troviamo il dovere di tutti i lavoratori di rispettare le misure di protezione determinate dal datore di lavoro.

La gestione dei problemi di stress lavoro-correlato può essere condotta in realtà come il generale processo di valutazione dei rischi, attraverso l'adozione di una separata politica sullo stress e/o con specifiche misure volte a identificare i fattori di stress.

Parlando di legislazione, come già precedentemente fatto parlando nel capitolo dove viene trattata la normativa, possiamo distinguere tutto ciò che concerne la legislazione italiana e ciò che concerne quella internazionale.

- **LEGISLAZIONE ITALIANA**

Prima del D.lgs 81/2008 ritroviamo un accenno del disagio psicosociale sul posto di lavoro anche nel decreto Legislativo n. 626 del 1994, che all'art.4 (Obblighi del datore di lavoro del dirigente e del preposto) comma 1 imponeva la valutazione di “tutti i rischi per la sicurezza e per la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari”.

Ancora, il comma 4 dell' art. 8 bis (Capacità e requisiti professionali degli addetti e dei responsabili del servizio di prevenzione e protezione interni ed esterni) deliberava che “per lo svolgimento della funzione di responsabile del servizio di prevenzione e protezione ... è necessario possedere un attestato di frequenza ... a specifici corsi di formazione in materia di prevenzione e protezione dei rischi, anche di natura ergonomica e psicosociale”.

Questo semplice accenno però non ha costituito di per sé un obbligo alla valutazione, alla cura e alla prevenzione del problema dello stress occupazionale, che quindi non è stato realmente mai affrontato.

Successivamente si arriva la **DECRETO LEGISLATIVO 81/2008** e con esso (**Testo Unico in materia di tutela della Salute e della Sicurezza nei luoghi di Lavoro**), finalmente l'Italia si adegua alla legislazione europea, imponendo con l'art. 28 (Oggetto della valutazione dei rischi) comma 1 che la valutazione debba “riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'**accordo europeo dell'8 ottobre 2004**”.

Viene inoltre fissata una scadenza entro cui tutte le aziende devono effettuare la valutazione dello stress e cioè il 31/12/2008, salvo poi aver prorogato questo termine con il Decreto Legge 30/12/2008 n. 207 (Modifiche al D. Lgs 81/2008: Valutazione rischi (stress lavoro correlato) e comunicazioni all'INAIL dati infortuni sul lavoro), al 15 maggio 2009.

Il Decreto 81 segna così una tappa storica in tema di diritti dei lavoratori, ammettendo per la prima volta in maniera esplicita che lo stress occupazionale rappresenta un rischio lavorativo per la salute al pari della movimentazione dei carichi, degli agenti tossici o del rumore e promuovendo l'adozione di misure preventive per preservare lo stato di benessere dei lavoratori.

Ancora un altro passo viene fatto con il **DECRETO LEGISLATIVO 106/2009** del 3 agosto 2009, (Disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro) all'art 6 (Modifiche all'articolo 6 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81) comma 2 viene stabilito di affidare alla Commissione Consultiva Permanente per la Salute e Sicurezza sul Lavoro, istituita Presso il Ministero del lavoro e della previdenza sociale, come previsto dall'art.6 del D.Lgs 81, il compito di “elaborare le indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato”; inoltre viene ulteriormente prorogata la scadenza di effettuazione della valutazione del rischio stress con l'art.18 comma 1 b, che recita: “il relativo obbligo decorre dalla elaborazione delle predette indicazioni e comunque, anche in difetto di tale elaborazione, a fare data dal 1° agosto 2010”.

Con esso quindi tutte le buone intenzioni per realizzare in tempi rapidi una valutazione del rischio da stress occupazionale nei luoghi di lavoro

vengono disattese con un'ulteriore proroga, ma d'altro canto ci si prefigge di fornire le indicazioni necessarie per eseguirla in maniera corretta.

• **LEGISLAZIONE INTERNAZIONALE**

Accanto alla legislazione italiana troviamo tutta una serie di fonti che normano lo stress lavoro-correlato; uno dei primi organismi internazionali che si è occupato della salute mentale come una caratteristica irrinunciabile per la salute dei lavoratori è stato l' International Labour Organization, l'agenzia dell' ONU che si occupa della promozione dei diritti umani nell'ambiente di lavoro, che già nel 1981 nella "Occupational Safety and Health Convention" proponeva all'art.3 che il termine salute, in relazione al lavoro, indica non solo l'assenza di malattie o infermità; comprende anche gli elementi fisici e mentali che incidono sulla salute, che sono direttamente connessi alla sicurezza e igiene sul lavoro". E ancora, nella Convenzione del 1985 "Occupational Health Services Convention", all'art. 1 stabiliva tra i compiti degli Organismi per la Salute e Sicurezza sul Lavoro di indicare "i requisiti per stabilire e mantenere un ambiente di lavoro sano e sicuro, che faciliterà ottima salute fisica e mentale in relazione al lavoro" e favorire "l'adattamento del lavoro alle capacità dei lavoratori alla luce del loro stato di salute fisica e mentale".

Chi si è impegnato e sottolineato il problema della salute psichica occupazionale è anche la Comunità Europea.

Nel 1999 Direzione generale Occupazione e affari sociali ha curato la stesura della **Guida sullo stress legato all'attività lavorativa** (*Spice of Life or Kiss of Death Working on Stress*); ancora, nelle **Conclusioni del Consiglio del 15 novembre 2001** (Combattere i problemi legati allo stress e alla depressione) al capo 11. "invita gli Stati membri a: ... *prestare particolare attenzione al crescente problema dello stress e della depressione legati al lavoro*"; inoltre nel **2004** sigla l'**Accordo Europeo sullo stress lavoro-correlato**, con lo scopo di "aumentare la consapevolezza e la comprensione degli imprenditori, dei lavoratori e dei loro rappresentanti sullo stress da lavoro" e "portare la loro attenzione sui segnali che possono indicare problemi relativi allo stress da lavoro". Tale accordo siglato dal CES-sindacato europeo; UNICE-"confindustria europea"; UEAPME-associazione europea artigiano e PMI; CEEP-

associazione Europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale. Datori di lavoro e lavoratori devono avere a disposizione un modello che consenta di individuare e di prevenire o gestire i problemi di stress da lavoro. Definisce lo stress come uno stato che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali e che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti. Per quanto riguarda l'individuazione dell'esposizione al rischio di stress da lavoro, da tale accordo si evince la proposta di un'analisi quali: l'organizzazione ed i processi di lavoro (pianificazione orario di lavoro, grado di autonomia, grado di coincidenze tra esigenze imposte dal lavoro e capacità/conoscenze dei lavoratori, carico di lavoro, etc); le condizioni e l'ambiente di lavoro (esposizione a comportamenti illeciti, al rumore, calore, sostanze pericolose, etc); la comunicazione (prospettive di occupazione, l'incertezza lavorativa, cambiamenti futuri, etc) e i fattori soggettivi (pressioni emotive e sociali, sensazione di non riuscir a far fronte alle situazioni, percezione di mancanza di aiuto, etc). Nell'accordo si sottolinea il fatto che una volta individuato il problema, bisogna prevenirlo, eliminarlo o ridurlo. Prevede inoltre che la responsabilità sia da stabilire le misure adeguate da adottare spetta al datore di lavoro e che le misure saranno attuate con la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti. L'accordo fa inoltre riferimento alle responsabilità, del datore di lavoro che per legge è obbligato a tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori e dei lavoratori che hanno il dovere generale di rispettare le misure adottate dal datore di lavoro. In ultima analisi nell'accordo si parla delle misure di prevenzione e protezione e ne cita alcuni esempi come le misure di gestione e di comunicazione, la formazione dei dirigenti e dei lavoratori e l'informazione e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti.

Tale accordo costituisce a tutt'oggi un riferimento per le procedure di valutazione del rischio stress nei luoghi di lavoro (art. 28, comma 1, D.Lgs 81/2008; è stato recepito in Italia con l'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008; le parti sociali-confindustria, confai, confartigianato, casartigiani, CLAAI, CNA e confesercenti e CGIL,CISL,UIL- concordano condividendo la preoccupazione espressa a livello europeo da datori di lavoro e lavoratori recependo i contenuti di tale Accordo); infine nella **Risoluzione del Parlamento Europeo sulla promozione della salute e della sicurezza sul lavoro del 24 febbraio 2005** invita la Commissione

“ad includere nel suo programma d’azione ...rischi associati al lavoro e malattie psicologiche a lungo termine”, richiama l’attenzione “sulla necessità di approfondire ulteriormente l’indagine e la prevenzione delle malattie professionali conferendo a quelle di tipo psicosociale l’importanza che meritano”, invita “ad analizzare più attentamente la possibilità di presentare un approccio globale alla salute sul luogo di lavoro che comprenda tutte le forme di rischio come lo stress”.

L’Organizzazione Mondiale della Sanità è l’altro organismo internazionale che si è ampiamente occupato ed ha combattuto per il riconoscimento dello stress fra i fattori di rischio lavorativo. Nel 2005, nel corso della conferenza di Helsinki sulla Salute Mentale, ha adottato il **”Piano d’Azione sulla salute mentale per l’Europa”**, nel quale vengono consigliate alcune iniziative volte a preservare lo stato di benessere psico-fisico nei luoghi di lavoro; in particolare, tra i dodici settori d’intervento, sono state proposte le seguenti azioni:

Creare ambienti di lavoro salutarî introducendo misure quali esercizio fisico, cambio degli schemi di lavoro, orari ragionevoli e stili organizzativi salutarî.

Includere la salute mentale nei programmi che si occupano di salute e sicurezza sul lavoro.

Elaborare e realizzare politiche nazionali, di settore e aziendali che contribuiscano ad eliminare dalle pratiche lavorative lo stigma e la discriminazione associate ai problemi di salute mentale.

Garantire una formazione professionale per coloro che soffrono di problemi di salute mentale e sostenere l’adattamento dei luoghi e delle pratiche di lavoro alle loro speciali esigenze, con l’obiettivo di assicurare il loro accesso al sistema occupazionale competitivo.

Monitorare la salute mentale correlata al lavoro mediante lo sviluppo di indicatori e strumenti appropriati.

Sviluppare le capacità di protezione e promozione della salute mentale nei luoghi di lavoro, mediante la valutazione dei rischi e la gestione dello stress e dei fattori psicosociali, la formazione del personale e l’aumento della consapevolezza.

Riassumendo tutto quello visto fino ad ora sullo stress, appare chiara la necessità, durante la valutazione, di tenere di conto dei molteplici fattori che rendono la risposta allo stress diversa da individuo ad individuo; è proprio la suscettibilità individuale, il tipo di mansione, l’ambiente

lavorativo, il contesto familiare e sociale, l'eziologia multifattoriale, le misure preventive a rendere disagiata, e direi quasi impossibile ottenere un unico metodo di valutazione e misura imprecisa.

Attualmente però la maggior parte degli strumenti di valutazione utilizzati per la stima dello stress occupazionale è costituita da **questionari autovalutativi**, che indagano cioè soltanto l'individuo, il quale, come detto, in virtù della propria suscettibilità può possedere una percezione diversa del disagio psicofisico rispetto ad un altro soggetto, anche a parità di stimolo; questo non deve sorprendere, in quanto questi indicatori rappresentano un necessario compromesso ed un importante ausilio estremamente conveniente rispetto a più onerosi, in termini di tempo e costi, strumenti di osservazione, che in genere richiedono la somministrazione da parte di esperti. Appare tuttavia importante, perché la stima ottenuta sia la più attendibile, possibile, rivolgersi verso un approccio multidisciplinare che possa quantomeno ridurre la possibilità di errore.

Vi è un'ampia letteratura proprio che riguarda questo aspetto: negli anni sono state realizzate diverse strategie di valutazione, alcune hanno indagato appunto la percezione dell'individuo, mentre altre sono state rivolte all'analisi dell'ambiente di lavoro, altre ancora hanno ricercato gli indicatori dello stato di malessere o le condizioni patologiche stress-correlate. In sostanza si può parlare di **“approccio oggettivo”** qualora la misura del rischio da stress occupazionale venga intrapresa in maniera obiettiva, analizzando le caratteristiche degli ambienti e del contesto lavorativo, offrendo delle valutazioni indipendenti dalle percezioni dei lavoratori e delle loro personali risposte ai fattori stressanti; si parla invece di **“approccio soggettivo”**, quando l'attenzione è posta esclusivamente sull'individuo e sulla personale consapevolezza che egli possiede del proprio stato di disagio psicofisico

Parlando di stress è importante soffermarci un attimo su quelle che sono le professioni sanitarie dove in realtà le mansioni a rischio di stress sono molte.

L'alta frequenza è dovuta a diversi fattori: innanzitutto i numerosi tagli al budget ospedaliero a cui ormai assistiamo, i rapidi cambiamenti delle tecnologie mediche, la necessità di ridurre le ospedalizzazioni, gli elevati

carichi di lavoro, il fatto di avere a che fare sempre con situazioni di sofferenza, i conflitti tra medico e personale infermieristico e/o paramedico in generale, i problemi con i superiori, le incertezze relative alla terapia e la discriminazione tra le varie figure sanitarie, etc

Si può quindi affermare che tutte le professioni sanitarie sono ad elevato rischio di stress, ma tale condizione aumenta in maniera inversamente proporzionale con la posizione gerarchica.

7.3 La valutazione del rischio

La normativa italiana, prevede con il Decreto Legislativo 81/08, l'obbligo della valutazione dei rischi riguardanti gruppi di lavoratori esposti a stress lavoro-correlato; la valutazione del benessere fisico, mentale e sociale del lavoratore è infatti parte integrante del documento di valutazione dei rischi e nelle misure di prevenzione e protezione.

Nell' art.15, comma 1 lettera d del suddetto decreto viene assegnato un ruolo primario, nell'ambito delle attività di prevenzione, allo studio dell'organizzazione del lavoro, del *“rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro”*; in realtà tutto questo è una conferma a quello che già introduceva il D.Lgs 626/94, art.3,comma 1,lett.f in cui veniva esplicitato *“rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo”*.

Nello stesso decreto 81/08 si parla (art.32,comma 2) della formazione che deve avere l' RSPP e cioè che deve riguardare anche i rischi di *“natura ergonomica e da stress lavoro-correlato”*.

Nella *“valutazione dei rischi, prevista dal Decreto (art.28,comma 1) si stabilisce che essa deve fare riferimento a “tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004”*.

Dal Decreto si evince quindi che il legislatore ha voluto inserire l'esposizione a stress lavoro-correlato fra i rischi psicosociali che devono essere inseriti nella valutazione, e tutto ciò che concerne i contenuti di questa valutazione si fa completamente riferimento a quello che prevede l'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004.

In merito alla Legislazione c'è un altro documento da considerare quando si parla di stress lavoro correlato ed è la Circolare emanata il 18 novembre 2010 dal Ministero del Lavoro e Politiche sociali in ordine all'approvazione delle indicazioni necessarie alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

La Commissione Consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato ha elaborato indicazioni metodologiche su come deve essere svolta la valutazione del rischio; queste indicazioni metodologiche indicano il percorso minimo/essenziale che il datore di lavoro ha l'obbligo di compiere:

- valutazione dello stress lavoro-correlato che è parte integrante della valutazione del rischio;
- effettuata dal datore di lavoro che si avvale del RSPP;
- coinvolge il medico competente e vi è una previa consultazione del RLS;
- questo percorso metodologico prevede la valutazione per tutti i lavoratori/trici compresi i dirigenti;
- viene effettuata per gruppi omogenei di lavoratori esposti a rischi dello stesso tipo;
- si compone di due fasi: 1) fase preliminare, obbligatoria per tutte le aziende indipendentemente dalle dimensioni di esse;
2) fase di valutazione approfondita, da attivarsi quando gli interventi di natura correttiva non sono stati sufficienti.

Fase 1

Questa fase consiste nella rilevazione di “ *indicatori di rischio da stress lavoro-correlato oggettivi e verificabili e ove possibile numericamente apprezzabili*”. La commissione consultiva individua una serie fattori suddivisibili in tre grandi famiglie:

- eventi sentinella (indici infortunistici, turnover, assenze di malattie) da valutare in base a parametri omogenei interni all'azienda;
- fattori di contenuto del lavoro come le caratteristiche dell'ambiente di lavoro e delle attrezzature. In questo gruppo sono da considerare i carichi di lavoro, i ritmi di lavoro, corrispondenza fra competenze dei lavoratori e requisiti professionali richiesti;
- fattori di contesto del lavoro come definizione di ruoli, autonomia decisionale, conflitti interpersonali, evoluzione di carriera e comunicazione.

In questa fase è possibile utilizzare delle *liste di controllo*, da parte di diversi soggetti della prevenzione; obiettivo di questo è il massimo coinvolgimento dell'azienda a tutti i livelli. E' proprio questo alto coinvolgimento dei lavoratori e/o rappresentanti dei lavoratori a rendere peculiare la valutazione del rischio; le modalità con cui il datore di lavoro può sentire le opinioni dipende, è *“in relazione alla metodologia di valutazione adottata”*.

In relazione alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto occorre sentire i lavoratori e/o il RLS/RLST. Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile sentire un campione rappresentativo di lavoratori”: questo è quello che ritroviamo scritto nella circolare, quindi individuazione di figure precise, ma massimo coinvolgimento. A questo punto se la valutazione preliminare non evidenzia elementi di rischio da stress lavoro-correlato, tale risultato è riportato nel Documento di Valutazione del Rischio con la previsione, comunque, di un piano di monitoraggio.

Nel caso contrario, di esito positivo, cioè che venga rilevata l'inefficacia delle misure adottate, deve essere intrapresa la seconda fase, quella più approfondita relativa *“ai gruppi omogenei di lavoratori rispetto ai quali sono state rilevate le problematiche”*.

La commissione, quindi, prevede la *“valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori sulle famiglie di fattori/indicatori”* già oggetto di valutazione nella fase preliminare.

Gli strumenti indicati per la valutazione possono essere i più svariati: questionari, focus, interviste semistrutturate.

Nelle aziende più piccole il datore di lavoro può adottare metodologie diverse come riunioni che garantiscano il coinvolgimento diretto dei lavoratori.

La programmazione temporale delle attività che verranno intraprese deve essere riportato nel DVR affinché gli organi di vigilanza possano tenerne di conto.

I datori di lavoro che abbiano già effettuato la valutazione coerente con quanto previsto dall'Accordo dell'8 ottobre 2004 non devono ripetere l'indagine, ma sono unicamente tenuti all'aggiornamento del DVR come previsto dal Testo Unico.

La Regione Toscana individua per la valutazione dei rischi tre livelli di approfondimento per le aziende che occupano oltre 10 lavoratori; mentre due livelli solamente per chi occupa fino a 10 lavoratori (percorso semplificato che limita l'analisi dell'organizzazione del lavoro a solo sei aree chiave dell'organizzazione aziendale e che comprende anche la soggettività dei lavoratori).

In conclusione la valutazione dei rischi viene effettuata integrando la valutazione oggettiva con quella soggettiva (dati oggettivi che si riferiscono alle condizioni disfunzionali di stress del lavoro, quelli soggettivi relativi alla percezione dello stress da parte dei lavoratori in relazione alle condizioni lavorative).

7.4 Patologie da stress lavoro correlato

Lo stress non rappresenta di per sé una condizione negativa, in certe condizioni può avere una caratterizzazione positiva in quanto allena la capacità di adattamento psicofisica dell'organismo (**eustress**).

Lo stimolo stressogeno però determina comunque nell'organismo una risposta, che richiede uno sforzo di adattamento cui corrisponde un alto consumo energetico. L'esposizione a stimoli ripetuti, specie se non bilanciati da eventi positivi e in relazione all'intensità, la durata e la sinergia tra di essi, può determinare un deficit dei meccanismi di difesa e sfociare in uno stato di malattia (**distress**).

La risposta allo stress è costituita da due fasi:

- ACUTA (o di allarme)
- CRONICA (o adattativa): in questa fase l'organismo si trova in equilibrio precario tra eustress e distress: a questo punto può recedere e rientrare in una condizione di benessere o passare alla fase successiva, quella di esaurimento, in cui il perdurare degli eventi stressanti comporta l'esaurimento funzionale e l'instaurarsi della condizione di distress.

La risposta dell'organismo allo stress prevede due meccanismi di difesa:

1. MECCANISMO DIRETTO

Suddivisibile in due processi, quello di attivazione e inibizione.

2. MECCANISMO INDIRETTO

Le condizioni patologiche associate a stress si possono quindi considerare come il risultato di una risposta adattativa dell'organismo troppo intensa e prolungata nel tempo che determina l'esaurimento funzionale dei meccanismi di difesa fisiologici.

Gli apparati e i sistemi maggiormente colpiti sono: cardiovascolare, nervoso, endocrino, gastrointestinale, immunitario.

Vi è una stretta correlazione tra stress, disturbi di umore, mobbing e conflitto. Il malessere sociale che accompagna l'esperienza lavorativa è stato variamente descritto, nei termini di sindrome da stress lavorativo e work addiction, technostress, burnout, mobbing, ecc. Nella nostra realtà

quasi totalmente dominata dai sistemi informatici, un'altra fonte di stress sul lavoro è rappresentata dall'introduzione delle nuove tecnologie (technostress). Sussistono anche particolari modalità di disagio professionale rappresentate dal burnout che costituisce una sindrome di risposta allo stress che provoca esaurimento emotivo, depersonalizzazione e diminuzione del senso di realizzazione personale o dal mobbing. Non c'è una definizione univoca di mobbing che sia internazionalmente riconosciuta, una fra le tante definizioni di esso è ***“il mobbing sul posto di lavoro consiste in un comportamento ripetuto, irragionevole, rivolto contro un dipendente o un gruppo di dipendenti, tale da creare un rischio per la salute e la sicurezza”***).

Grazie al modello di Cooper(1994), elaborato rispetto alle fonti di stress lavorativo nelle organizzazioni, è stato possibile misurarsi con dei parametri quali: fonti di stress al lavoro, ruolo nell'organizzazione, sviluppo di carriera, relazioni sul posto di lavoro, struttura e clima organizzativo. Cooper sostiene che *“i fondamentali effetti dello stress lavorativo possono essere suddivisi in tre categorie, ovvero, somatici e psichiatrici, psicologici e comportamentali, e psicosociali”* .

Da tutto questo emerge la necessità da parte delle aziende di rilevare in maniera precoce i sintomi fisici, comportamentali e psico-emozionali di patologie da stress lavoro-dipendente, con il fine ultimo di poter intervenire in modo tempestivo sulle condizioni di salute dell'individuo attuando così una gestione più efficace ed efficiente delle risorse umane.

CAPITOLO 8

RUOLO DEL DIRIGENTE: LA LEADERSHIP

8.1 La leadership: uno sguardo al passato

Il ruolo del capo e le mansioni ad esso connesse, non è certamente nato in un contesto di ben-essere, anzi fu proprio il malessere organizzativo, con le relative logiche di controllo e diffidenza a creare un “*superiore gerarchico*” che si assumesse l’onere della supervisione.(amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo).

Se diamo uno sguardo al passato vediamo che la gestione degli uomini è stata importata, nel mondo del lavoro, dalla cultura militare (vennero importate le logiche, in particolare la *rabble hypothesis* o ipotesi della *marmaglia*: le persone non lavorano se non governandole con bastone e carota e la logica della diffidenza).

In questa visione, quindi, il capo era il controllore e il *bastonatore*, colui che, con la propria presenza e con il ricorso, quando necessario, alle debite sanzioni, garantiva che i suoi *inferiori* non dormissero sugli allori, ma si impegnassero (pur senza esserne motivati) a lavorare.

“ d’altra parte, aveva dichiarato Taylor, il 27 gennaio 1912, di fronte alla speciale commissione della camera dei deputati chiamata a indagare il suo metodo, che “gli uomini sono assai pigri per natura” anche la motivazione al lavoro era, di conseguenza, un fatto assolutamente trascurabile, perché non era su di essa che si agiva, ma sulla coercizione e sulla punizione; il malessere organizzativo era considerato irrinunciabile e il lavoro era il *male* da sopportare per poter vivere (o sopravvivere).

In questo modello di gestione degli uomini vennero *educati* molti capi del passato, allenati più a far da ponte tra il disinteresse dei lavoratori al lavoro e le esigenze produttive dell’azienda che non far crescere e motivare i propri collaboratori.

Una tale cultura del comando non è, ovviamente, funzionale al tema dell’organizzazione del ben-essere.

8.2 esiste una leadership per il benessere?

Nella cultura del benessere, la nuova cultura organizzativa, l'aspetto più importante è la gestione delle risorse umane; la motivazione, l'assunzione di responsabilità, la capacità di ascolto, il coinvolgimento, l'assunzione di responsabilità, la valorizzazione delle capacità dei membri costituiscono gli elementi fondamentali che esprimono la competenza relazionale nella gestione delle risorse umane dell'unità organizzativa e soprattutto del manager-dirigente.

In questo contesto il ruolo del capo *vecchio tipo* non solo, infatti, è insufficiente per l'organizzazione del ben-essere, ma diventa controproducente e negativo se utilizzato.

Si tratta, allora, di superare i tradizionali stili di leadership e di andare alla ricerca di una nuova figura di capo il cui compito primario, come ben sostiene Daniel Goleman nel suo testo *Essere leader*, sia di "innescare sentimenti positivi nelle persone che gestisce, essendo il compito fondamentale della leadership di natura emozionale". Si tratta di passare dalla logica della costrizione a quella dell'appartenenza.

8.3 La nuova professionalità

Le conoscenze e le abilità strumentali hanno per decenni hanno rappresentato la sola faccia della professionalità. Il know-how, generato dal possesso delle informazioni nonché dall'esperienza, determinava l'*expertise*, cioè quel tipo di professionalità che ha caratterizzato sempre il mondo del lavoro.

Il capo era colui che *trasudava* esperienza e la riversava (se voleva e con i ritmi che voleva) nelle persone alle sue dipendenze. Era una trasmissione acritica delle conoscenze, secondo la logica dell'educazione integratrice, nella quale il *discente* era soggetto passivo da *addestrare* e al quale poco altro si richiedeva se non una fedele adesione alle procedure vigenti. Non pensare, non provare, non cambiare erano spesso gli imperativi dominanti.

Una tale logica oggi però oggi non regge più per motivi diversi, primo fra tutti la perdita di centralità dell'esperienza: lungi dall'essere valore indiscutibile, spesso questa diviene vincolo, congelamento, limite. I servizi vengono esternalizzati, la tecnologia è presto obsoleta, le procedure si modificano velocemente, ecco perché l'*expertise*, sempre importante, diventa insufficiente: acquistano valore i potenziali, cioè le capacità di adattabilità dell'individuo.

Quello che diventa importante è il bagaglio di abilità personali fatto di comportamenti, atteggiamenti, modi di essere.

Vediamo quali sono le componenti della professionalità importanti e che costituiscono una priorità per la leadership:

- Essere capo di un'organizzazione del ben-essere richiede, anzitutto, la consapevolezza da parte dell'interessato, che ***fare il capo è una professione del ben-essere***: credere che le persone siano valori, che la motivazione al lavoro non si ottiene con modalità coercitive, che gli individui *posseggono un cervello* e vorrebbero usarlo, che l'organizzazione, permettendo alle persone di usare il cervello, diventa vincente.
- **Un capo che sappia ascoltare**

La capacità di ascolto è la prima e fondamentale capacità manageriale. Ascoltare le persone è atto di grande sensibilità e intelligenza: esso trasmette, nei fatti, la fiducia nel loro valore e la volontà di utilizzarne le

risorse, senza contare che dall'ascolto attento possono essere tratti suggerimenti, informazioni e intuizioni da utilizzare nell'azione quotidiana. Certo, non sempre i ritmi frenetici dell'attività lavorativa sembrano consentire un tempo per l'ascolto. La fretta e le continue interruzioni sono un ostacolo a un ascolto sereno: in questo senso è importante che vi sia, a monte, una precisa scelta di campo da parte del capo che lo porti ad attribuire comunque priorità a tutti quei fattori che concorrono alla crescita dei propri collaboratori e, tra questi, appunto l'ascolto.

Ascolto che deve essere però “*empatico*” rinunciando temporaneamente a sovrapporre il proprio punto di vista. L'ascolto empatico non solo garantisce attenzione e considerazione ai propri collaboratori, ma favorisce, nel gruppo, un approccio più creativo e innovativo dei problemi, grazie all'utilizzo delle risorse personali che proprio l'ascolto empatico facilita.

➤ **Un capo che sappia comunicare**

O'driscoll e Beehr (1994) hanno mostrato che quando i manager vengono percepiti efficaci nel comunicare e nello stabilire obiettivi, i loro dipendenti esperiscono minore ambiguità e quindi bassi livelli di stress psicologico. Comunicare in modo efficace, è un vero e proprio atto di management, che non riguarda solo il saper fare, ma anche e soprattutto il saper essere.

➤ **Un capo emozionale**

La capacità emozionale del capo si esprime in situazioni e atteggiamenti diversi nel corso della quotidianità lavorativa.

a. Riconoscere e sostenere

I feed-back, come noto, possono avere una doppia caratterizzazione:

- *feed-back positivi;*
- *feed-back negativi*

Il capo emozionale è capace di utilizzare sia i feed-back positivi sia, quando occorre, quelli negativi, senza inflazionarli e, soprattutto, in maniera incondizionata.

b. Celebrare i successi

c. Indicare la mission e la vision

È la funzione di leadership che è direttamente correlata a quanto fin qui affermato. Dopo la celebrazione dei successi (legata al rapporto

passato/presente), occorre una leadership capace di legare presente con futuro, cioè di indicare costantemente i nuovi traguardi.

➤ **Un capo capace di motivare**

Benché la motivazione non sia diretta conseguenza di specifici atteggiamenti del capo, tuttavia un compito professionale del capo è determinare condizioni facilitanti il processo motivazionale.

L'azione motivante del capo consiste nell'aiutare le persone a elaborare una visione della realtà che consenta di ampliare il campo dei personali *possibili*, favorendo così la comparsa di altre elaborazioni del reale e di altri vissuti.

Ci sono alcuni comportamenti che facilitano un visione motivante della realtà da parte dei collaboratori:

I. Agire sul senso del valore

Si assiste oggi a un progressivo passaggio dai *bisogni* ai *desideri*. I primi caratterizzano una situazione di carenza e sono limiti, i secondi sono tipici di situazioni di abbondanza e costituiscono risorse. Tra i nuovi desideri, indubbiamente, quello di potere è centrale. Il *potere* è spesso letto con accezione negativa, tuttavia esso altro non è che il desiderio di incidere, di lasciare una traccia, di essere considerati. In tali termini, il desiderio di potere è direttamente correlato ai processi di autostima e, di conseguenza, costituisce un fattore di estrema importanza per una corretta azione di leadership. Il compito fondamentale del leader è quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestisce. Ciò accade quando egli sa creare una risonanza, una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo (Goleman, 2002).

II. Impedire che i propri collaboratori *invecchino*

Ovviamente in senso metaforico, creare occasioni quotidiane di apprendimento e crescita, di stimolare i problemi, di evitare che le persone *ammuffiscano*.

È un dato abbastanza comune come, al di fuori dell'orario di lavoro, le persone con scarsa iniziativa, divengano, in situazioni di tempo libero o volontariato, imprenditive, innovatrici, capaci di assumere responsabilità. Una leadership del benessere cerca di recuperare le positività che le persone comunque sanno esprimere, agendo sulla formazione di una diversa rappresentazione mentale che queste hanno del lavoro e dell'ambiente lavorativo.

Questa è cultura dell'empowerment, che, partendo da una mentalità positiva, sia capace di aiutare i collaboratori, attraverso un incremento dell'autostima, ad avere più fiducia in se stessi e maggiore volontà di investimento delle personali energie nel lavoro.

Le interazioni sociali sono riconducibili sia alle relazioni gerarchiche sia alle relazioni fra pari dove quest'ultime risentono dal modo in cui vengono gestiti i gruppi di lavoro; il manager può favorire la formazione dei gruppi, ma i processi di costruzione dei significati devono essere congruenti con il perseguire dei significati condivisi altrimenti ne risente il buon funzionamento dell'organizzazione stessa.

Il comportamento del manager cambierà a seconda del compito: nell'organizzare e definire i ruoli dei membri del proprio gruppo assumerà un comportamento maggiormente direttivo, mentre un comportamento di relazione nel mantenere i rapporti con i membri, aprendo canali di comunicazione, offrendo sostegno socio-emotivo, gratificazioni psicologiche e assumendo comportamenti agevolanti. Vi sono numerosi studi in letteratura che dimostrano quanto un comportamento esclusivamente direttivo possa incidere negativamente sul benessere dei lavoratori.

Quando il leader ed i collaboratori sono agenti di negoziazione, che trattano per massimizzare la propria posizione relativa, la motivazione del collaboratore ad accondiscendere al leader risiede nel proprio interesse, in quanto egli può erogare forme di ricompensa sia di tipo economico, sia di tipo psicologico (leadership transazionale).

Quando la leadership è basata sui valori, sull'autonomia, sulla fiducia dei collaboratori e sull'impatto motivazionale ad avere una performance al di là del proprio dovere, si parla di leadership trasformazionale. Ci sono studi che dimostrano una relazione positiva tra la leadership trasformazionale, i livelli di benessere dei propri collaboratori e il loro mantenimento nel tempo (Nielsen, Randall, Yarker e Brenner,2008).

➤ **Un capo capace di delegare**

Uno strumento notevole per far crescere i propri collaboratori e per aiutarli ad assumersi responsabilità e, di conseguenza, a credere maggiormente in se stessi, è la delega.

Non deve essere un modo per scaricare lavoro, magari lasciando per sé quelli più significativi e girando agli altri i compiti meno graditi, la delega

è certamente un mandato di trasferimento fiduciario updown. Una delega, per essere tale, insieme con il compito specifico deve fornire quattro elementi precisi: la responsabilità (con la relativa autonomia di movimento), l'informazione, il potere e le risorse. In carenza anche di uno solo di questi quattro elementi, è una falsa delega.

➤ **Una rinnovata leadership della conoscenza**

L'informazione, oggi più che mai, è il primo fattore di conoscenza e produzione del sapere. Questo aspetto non è, per la verità, completamente nuovo. Il knowledge management, cioè la leadership della conoscenza, ormai è entrata da alcuni anni a far parte del bagaglio professionale del capo: l'attenzione alle procedure e alle tecnologie che devono diffondere l'informazione e al loro corretto uso dovrebbe ormai costituire uno dei principali obiettivi di chi ha la responsabilità di gestire le risorse umane.

Ma nell'organizzazione del ben-essere tale obiettivo, pur importante, non è sufficiente. Occorre cioè giungere a un nuovo concetto di knowledge management che superi le pure finalità di raccolta, monitoraggio e catalogazione del sapere, tenendo conto che il vero valore è dato dalla diffusione e dalla circolazione delle conoscenze e non dalla loro privatizzazione e conservazione. Una conoscenza condivisa e diffusa genera un circolo virtuoso che produce l'allargamento del sistema entro il quale la medesima è inserita. Ma per raggiungere tale obiettivo la strumentazione tecnologica non è sufficiente: occorre cioè comprendere la motivazione delle persone a diffondere e far circolare informazione. Si passa così dal knowledge management a quello che è stato definito il *community management*, cioè la realizzazione di comunità comunicanti, nelle quali il *sapere* non solo circola, ma si propaga, si diffonde, si scambia, sia all'interno sia all'esterno. La costruzione di tali strutture richiede evidentemente azioni di supporto e sostegno, proprio a partire da un sistema premiante che sostenga tali sforzi da parte dei singoli, superando così il concetto per cui l'informazione deve essere trattenuta in quanto generatrice di potere. Saranno evidentemente anche necessari presupposti adeguati e, a volte, anche in controcorrente rispetto alle *storiche* culture organizzative: si pensi, ad esempio, all'atteggiamento di fronte all'errore. Il capo che, in tali circostanze, assume un atteggiamento indagante non facilita certamente la diffusione dell'informazione e della conoscenza, essendo l'errore ampiamente possibile in un contesto

comunicativo che deve privilegiare la diffusione all'efficienza. L'errore diviene così una risorsa da utilizzare in termini di apprendimento più diffuso e, di conseguenza, di evitamento di situazioni similari.

- **LEADERSHIP TRASPARENTE:** capace di dare feed-back a tutti gli attori organizzativi, evitando l'impermeabilità del capo, cioè l'impossibilità, da parte dei collaboratori, di leggere nel proprio superiore informazioni che permettano di capire dove si sta andando e, soprattutto quale sia, globalmente, la capacità comunicativa.

Il ben-essere organizzativo è la condizione di senso e significato che incide sulla motivazione e sull'appartenenza.

Ciascun dipendente deve trovare nel manager valori di giustizia, trasparenza, lealtà e responsabilità, onestà e rispetto degli altri, collaborazione, solidarietà e tensione al miglioramento. Il manager deve esercitare leadership per generare consenso. Se il manager non è un leader naturale, deve imparare a esserlo.

La leadership è, pertanto, fattore fondamentale per la creazione di consenso organizzativo, elemento senza il quale l'organizzazione funziona meno bene di quanto potrebbe. Senza una guida decisa, convinta di quello che fa e capace di trasmettere il senso del valore di ciò che si fa a coloro che devono portare il peso della realizzazione di un piano, non è possibile ottenere risultati rilevanti.

Al vertice della gestione è proprio la personalità di chi comanda a fare la differenza.

La qualità della relazione che si instaura tra dirigente e dipendente determina i più alti livelli di performance lavorativa e benessere sul luogo di lavoro. Da molte ricerche si evince come gli scambi di alta qualità tra queste due figure, basati su fiducia, apprezzamento, supporto siano moderatori degli effetti di un ambiente di lavoro (Harris e Kacmar, 2005; Van Dyne, Jehn e Cummings, 2002).

Infatti le maggiori criticità nei contesti lavorativi dipendono da problemi di comunicazione e/o relazionale. Il manager è spesso citato dai dipendenti come una delle maggiori fonti di stress (Hogan, Curphy e Hogan, 1994; Tepper, 2000).

In generale si può dire che un clima organizzativo e relazionale negativo, mancanza di confronto, la conflittualità, i rapporti di sfiducia e una direzione autoritaria, rappresentano dei fattori di rischio, al contrario una gestione autorevole orientata alla partecipazione, alla negoziazione e al confronto rappresenta un forte antidoto allo stress lavoro-correlato.

Si può concludere dicendo che *il ruolo del manager è quello di mettere i propri collaboratori in grado di realizzare performance cooperative attraverso: definizione di obiettivi condivisi, adozione di valori comuni, arraggiamento della giusta struttura organizzativa, la promozione delle attività di training e lo sviluppo culturale necessari per operare il cambiamento, e di essere attivamente partecipi al cambiamento stesso (Drucker,1990).*

CAPITOLO 9

“UN INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLA REALTÀ DELLA FONDAZIONE STELLA MARIS”

9.1 lo strumento di valutazione

Il tema del benessere organizzativo è di recente affermazione. In Italia il termine è stato utilizzato per la prima volta nel 2002, in occasione di una sperimentazione, nata dalla collaborazione tra il Dipartimento della Funzione Pubblica e la cattedra di Psicologia del lavoro della Facoltà di Psicologia 2, dell'Università di Roma La Sapienza.

Il progetto di ricerca sul benessere organizzativo, inteso come la capacità di un'organizzazione di sviluppare e mantenere il benessere fisico, psicologico, sociale delle persone che in essa lavorano, è stato promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica con il programma Cantieri, oggi Magellano.

Nel 2004 il Ministero della Funzione Pubblica ha dedicato un progetto obiettivo orientato al benessere nelle organizzazioni dando indicazioni alle aziende appartenenti alla PA di rivedere i modelli di lavoro.

Il modello di ricerca intervento sul benessere organizzativo è stato elaborato attraverso diversi passaggi: i ricercatori dell'Università hanno focalizzato l'attenzione sul concetto di benessere organizzativo, per fornirne una prima possibile definizione. Questo primo passaggio ha consentito di individuare nel termine benessere organizzativo: “la capacità di un'organizzazione, di essere non soltanto efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi, assicurando un adeguato grado di benessere fisico e psicologico dei propri lavoratori”. Successivamente, sulla base di questa definizione, i ricercatori hanno individuato quattordici dimensioni ritenute fondamentali nel determinare la qualità della vita lavorativa. (F. Avallone, M. Bonaretti, *Benessere Organizzativo*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2003).

Accanto a queste dimensioni sono stati individuati una serie di indicatori di benessere e di malessere e una scala per la misurazione dei disturbi psicofisici.

Le dimensioni e gli indicatori sono stati tradotti in una serie di domande che hanno portato alla realizzazione del **Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ - Multidimensional Organizational Health Questionnaire)**, lo strumento di rilevazione utilizzato per monitorare il clima e il benessere organizzativo. Consente di definire lo “stato di salute” dell’organizzazione e individuare le aree sulle quali intervenire per promuovere migliori condizioni di lavoro e di benessere (Avallone, Paplomatas, 2005).

La prima sperimentazione, condotta in undici amministrazioni pubbliche, era finalizzata a sviluppare un modello di ricerca sul tema, che consentisse l’individuazione degli aspetti positivi e delle aree critiche dell’organizzazione.

A seguito di questa prima iniziativa, il Dipartimento della Funzione pubblica ha continuato nella diffusione del modello nell’ambito delle amministrazioni pubbliche, per consolidare la metodologia sviluppata.

Dal 2002 ad oggi, sono circa 300 le Amministrazioni pubbliche che hanno realizzato l’indagine e più di 50.000 i dipendenti pubblici intervistati.

A seguito della prima sperimentazione, allo scopo di facilitare le amministrazioni nell’analisi dei dati, il Dipartimento della Funzione pubblica, partendo dal costruito teorico, ha realizzato un software per l’immissione e la lettura dei dati. Grazie a tale sistema, ogni amministrazione ha potuto analizzare la propria realtà organizzativa, attraverso una serie di grafici, riferiti alle diverse dimensioni e agli indicatori che caratterizzano il modello di ricerca. Il programma permette di immagazzinare rapidamente le informazioni raccolte, ma soprattutto attraverso il software è possibile visualizzare 12 tipologie di grafici che consentono di fotografare le dimensioni e gli indicatori sondati dal questionario. Il valore aggiunto del sistema proposto è la rapidità e la capillarità con la quale restituisce le informazioni.

Una volta terminato il *data-entry*, i dati rilevati dai questionari permettono di individuare i punti di criticità e quelli di eccellenza, restituendo un’immagine della propria organizzazione in termini di benessere-malessere organizzativo, che può rappresentare un ideale punto di partenza per la definizione di strategie e azioni di miglioramento.

Essendo numerose le amministrazioni che hanno effettuato l’indagine sul benessere organizzativo promossa dal Dipartimento della Funzione

pubblica è stato possibile testare la validità del modello di ricerca-intervento inizialmente proposto, in particolare per quanto riguarda le dimensioni e gli indicatori.

I ricercatori, sulla base dell'analisi delle molteplici indagini realizzate nelle pubbliche amministrazioni, sono pervenuti a una validazione statistica del questionario, modificando il numero e le caratteristiche delle dimensioni e stabilendo, in via definitiva, quali elementi considerare validi per il monitoraggio del benessere organizzativo.

Il perfezionamento del modello, ha portato a considerare soltanto le componenti principali del benessere organizzativo (tali componenti sono adesso denominate fattori e non più dimensioni), giungendo a una formulazione più sintetica di tali componenti. A definire la presenza/assenza di benessere organizzativo nei contesti di lavoro sono, dunque, dieci fattori, tre dei quali inglobano alcune delle quattordici dimensioni originarie.

Il benessere organizzativo, perciò, è un approccio che associa, allo studio dei classici rischi fisici legati al tema della sicurezza lavorativa, quello dei cosiddetti rischi psicosociali, che riguardano variabili legate alla convivenza sociale e organizzativa.

L'attuale Progetto Magellano ha sviluppato un metodo di analisi sul benessere organizzativo per indicare un modello di promozione della qualità della vita aziendale che, partendo dallo studio del contesto lavorativo, elabora soluzioni e interventi per l'intera organizzazione.

Nella nuova formulazione, a definire la presenza o l'assenza di benessere organizzativo nei contesti di lavoro sono, dunque, dieci fattori:

- **Supporto dei dirigenti.** È un nuovo fattore che fa riferimento ai comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, di valorizzazione delle persone, di capacità di coinvolgimento. Questo fattore ingloba alcune aspetti delle dimensioni: Ascolto, Valorizzazione e Relazioni a livello verticale.
- **Collaborazione tra colleghi.** Anche in questo caso si tratta di un nuovo fattore, che considera il grado di collaborazione, supporto,

fluidità delle relazioni. Questo fattore ingloba alcune aspetti delle dimensioni: Ascolto, Valorizzazione e Relazioni a livello orizzontale.

- **Efficienza organizzativa.** Anche in questo caso si è in presenza di un nuovo fattore. Il processo di validazione statistica del questionario ha portato a evidenziare, infatti, che le dimensioni Obiettivi, Operatività, Utilità sociale e Informazioni fanno tutte riferimento al grado di efficienza.
- **Equità organizzativa,** fa riferimento alla presenza di condizioni di equità di trattamento nell'organizzazione.
- **Gestione della conflittualità,** fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di gestire o meno la conflittualità.
- **Percezione dello stress,** fa riferimento al livello di carico e stress percepito nello svolgimento del proprio lavoro.
- **Richiesta lavorativa,** fa riferimento ad alcuni aspetti monitorati nella dimensione relativa alle Caratteristiche dei compiti, relativamente alle richieste di tipo fisico, cognitivo ed emozionale che i compiti lavorativi richiedono.
- **Comfort ambientale,** fa riferimento al livello di presenza di specifiche condizioni di comfort e funzionalità dell'ambiente fisico del lavoro.
- **Sicurezza lavorativa,** fa riferimento al livello percepito di sicurezza di specifiche condizioni dell'ambiente fisico del lavoro.
- **Apertura all'innovazione,** fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di innovare e cambiare.

Nel nuovo modello anche gli **indicatori positivi e negativi di benessere organizzativo** sono stati inglobati in un unico indicatore: la Soddisfazione per la propria organizzazione e il proprio lavoro. Resta confermata, infine, la **scala per la misurazione dei Disturbi psicofisici.**

9.2 il questionario di rilevazione

Il questionario sul benessere organizzativo è uno strumento conoscitivo che non pretende di offrire le chiavi per intervenire e risolvere tutte le dinamiche e i processi organizzativi, ma, piuttosto, intende costituire un'occasione per individuare e misurare, in modo attendibile e scientificamente corretto, criticità, punti di forza, aree di debolezza.

Il Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ) propone di favorire la maggiore conoscenza di dinamiche e processi interni per i quali sia opportuno progettare specifici interventi formativi o puntuali modifiche strutturali, allo scopo di perseguire, insieme all'efficacia e all'efficienza, la qualità della vita.

La struttura:

è composto da 68 domande relative a comportamenti osservabili nell'ambiente di lavoro e riconducibili all'insieme dei fattori e degli indicatori che compongono il costrutto di benessere organizzativo.

Le 68 domande sono suddivise in 8 ampie sezioni (items) e mira a cogliere informazioni su ognuna delle quattordici dimensioni principali e sugli indicatori.

a) Dati anagrafici

La parte anagrafica raccoglie una serie di dati sulla persona che compila il questionario. Le informazioni che si intendono acquisire in questa parte riguardano sia l'aspetto anagrafico (sesso, età,) che quello relativo alla professione del soggetto intervistato. Questa parte è molto importante e va intesa nell'ottica di lettura finale dei risultati e non di acquisizione del singolo dato. In questo caso è stata leggermente modificata al fine di garantire quanto più possibile l'anonimato del compilatore.

b) Parte prima: Caratteristiche dell'ambiente di lavoro

La parte prima del questionario focalizza l'attenzione sulle caratteristiche dell'ambiente di lavoro. Risulta essere la parte più corposa del questionario (da domanda n° 1 alla domanda n° 41) ed intende misurare alcuni fattori del benessere, tra cui il comfort dell'ambiente in cui lavora e con quale frequenza si presentano alcuni fenomeni all'interno della propria amministrazione.

c) Parte seconda: La sicurezza

La seconda parte del questionario (domanda n° 42 e domanda n° 43) si sofferma sui temi della sicurezza del lavoro: impianti elettrici, illuminazione, rumorosità, temperatura, polveri, pc e videoterminali, divieto di fumo, e quanto l'organizzazione se ne preoccupa.

d) Parte terza: Caratteristiche del proprio lavoro

Dopo aver focalizzato l'attenzione sulle caratteristiche del lavoro, in questa parte, attraverso le domande 44 e 45, l'interesse verte sui compiti svolti dal lavoratore e sulle eventuali difficoltà che questi generano nello svolgimento delle proprie mansioni.

e) Parte quarta: Indicatori positivi e negativi del benessere organizzativo

La quarta parte individua alcune condizioni di benessere e malessere nel contesto di lavoro (domanda 46, 47 e 48) e chiede al soggetto intervistato quanto questi fenomeni siano presenti all'interno della propria organizzazione.

f) Parte quinta: Il benessere psicofisico

Nella quinta parte si indaga la percezione che i lavoratori hanno del proprio benessere psicofisico e del rapporto esistente tra l'attività lavorativa e gli eventuali disturbi psicosomatici (domanda 49 e 50).

g) Parte sesta: L'apertura all'innovazione

In questa parte si indaga l'apertura verso l'innovazione da parte dell'amministrazione ed in particolare l'efficacia delle strategie che sono alla base dei percorsi di cambiamento organizzativo (domanda 51).

h) Parte settima: Suggerimenti

L'ultima parte è dedicata ai suggerimenti. Si tratta di una domanda in cui viene chiesto alle persone di indicare le tre aree dell'organizzazione che necessitano maggiormente di un piano di miglioramento.

Correlazione tra i fattori e le domande del questionario

Nel questionario esiste una precisa corrispondenza tra i fattori del benessere organizzativo e le diverse domande, che risulta di fondamentale importanza al fine di una corretta lettura e interpretazione dei dati.

La scala di misurazione : in tutte le sezioni del questionario, ad eccezione della parte settima e di quella anagrafica, le informazioni vengono raccolte tramite l'utilizzo di una scala di misurazione. 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) a un massimo di "spesso" (punteggio =4).

Il *range* utilizzato consente di non cadere nella prospettiva dicotomica del "tutto bene" / "tutto male" ma permette, invece, di poter ragionare ad ampio raggio sui dati raccolti, misurando le informazioni in termini di presenza/assenza e lasciando al lavoratore la possibilità di esprimere anche posizioni intermedie rispetto al quesito posto.

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.

Questi fattori, infatti, assumono una connotazione positiva quando sono percepiti come molto presenti nel contesto organizzativo (punteggio alto). Un punteggio basso coincide, invece, con una valutazione negativa. In altre dimensioni, a polarità semantica invertita rispetto al resto delle dimensioni, a un punteggio basso è maggiormente collegato ad una valutazione positiva sulla dimensione.

La percezione dei fenomeni indagati

Un altro elemento fondamentale del questionario è il fatto che le persone devono fornire una percezione dei fenomeni dell'organizzazione, non la loro conoscenza specifica ed oggettiva. Chi compila il questionario, infatti, esprime la propria percezione su alcuni aspetti riguardanti l'amministrazione, ovvero è consentito a ciascuno di dare il proprio parere anche su fenomeni spesso poco conosciuti. Poiché la percezione è tanto più mediata quanto maggiore è la conoscenza diretta del fenomeno stesso, la somma delle percezioni dei singoli individui consente di avere una "visione oggettiva" dell'organizzazione.

9.3 “diario di bordo: esperienza di un indagine sul benessere organizzativo nella struttura IRCCS Fondazione Stella Maris”

In questo paragrafo verrà riportato un breve “diario di bordo” con il quale si intende spiegare come si sia proceduto nello sviluppare il presente studio. Per la descrizione del campione si rimanda ai prossimi capitoli.

L'utilizzo di questa forma narrativa dei vari steps dello studio, prima di passare alla fase conclusiva di questo elaborato, sembra mettere in evidenza gli attori coinvolti, le modalità operative, le difficoltà incontrate e le soluzioni adottate durante questo percorso; inoltre riportando le date salienti, può aiutare a comprendere il lavoro che c'è stato dietro.

L'esperienza di somministrazione ed elaborazione dei questionari può essere suddivisa in 3 steps principali, suddivisibili, a loro volta, in fasi intermedie qui di seguito descritte:

➤ FASE INIZIALE:

1. individuazione dello strumento, già ampiamente descritto precedentemente;
2. predisposizione, in collaborazione con la direzione sanitaria, del materiale occorrente e individuazione modalità di divulgazione del questionario e di raccolta di questo dopo la compilazione.
3. Invio mail (in data 01/04/15) nella quale veniva richiesta la collaborazione di tutti i dipendenti dell'IRCCS: in questa mail veniva spiegato la motivazione della richiesta, lo strumento utilizzato, come poter reperire lo strumento, le modalità di raccolta, etc (la spiegazione del questionario era inoltre predisposta nella pagina iniziale del questionario stesso).

In accordo con la Direzione Sanitaria è stato deciso di predisporre 4 punti di raccolta, una per sede indagata, e alla consegna del questionario veniva segnalata la avvenuta ricezione del questionario da parte del dipendente con una x apposta su un elenco degli operatori di quella sede. I dipendenti avevano la possibilità di scaricarsi il format del questionario attraverso un link predisposto dalla stessa direzione sanitaria, oppure chi non aveva la possibilità di stampare in modo semplice, poteva ritirare il formato cartaceo presso la direzione sanitaria stessa; alle due sedi distaccate (Montalto e Casa Verde) sono state fornite direttamente tutte le copie in formato cartaceo.

➤ FASE INTERMEDIA

1. monitoraggio attraverso la direzione sanitaria del numero di persone che stavano partecipando alla compilazione, soprattutto per il presidio di Calambrone;

2. in data 21/05/15, data la carente risposta del presidio del Calambrone e la sollecite risposta degli altri due presidi (Casa Verde e Montalto) è stata mandata una nuova mail di sollecito e contemporaneamente di ringraziamenti a chi aveva provveduto alla compilazione;
 3. In questa fase è stato inoltre compiuta una piccola indagine su lavori effettuati in precedenza all'interno della struttura indagata con conseguente raccolta di materiale bibliografico inerente al benessere organizzativo/ clima interno, si rimanda al prossimo paragrafo per la discussione di tale materiale. La motivazione di tale ricerca è stata quella di potere eventualmente effettuare un paragone con analisi del benessere organizzativo pregresse.
- FASE FINALE
1. ritiro delle cassette predisposte: i questionari compilati presso Montalto e Casa verde sono stati ritirati il 20/05/15), mentre la sede di Calambrone e IRC in data 18/06/15
 2. creazione di un database;
 3. analisi statistica attraverso il metodo statistico SPSS
 4. I risultati ottenuti sono stati rappresentati e sintetizzati sotto forma di tabelle e grafici, da essi poi sono stati estrapolati e discussi i dati più significativi.

9.4 Bibliografia precedente all'interno della struttura IRCCS Fondazione Stella Maris

All'interno dell'IRCCS il tema del clima interno è un argomento di forte interesse per le strutture che ne fanno parte.

Due sono i progetti che hanno indagato il tema del clima interno; del primo lavoro, sviluppato presso la RSD Casa verde “ **Il clima interno all'interno delle comunità terapeutiche**” in realtà non si posseggono dati quantitativi e qualitativi, ma solo una sorta di “diario di bordo dell'esperienza”, mentre del secondo lavoro , “**progetto di dipartimento: ricerca di indicazioni di efficacia ed efficienza comunicativa nell'ambiente di lavoro, finalizzata al miglioramento del clima interno**” se ne possiede sia il questionario utilizzato che i risultati per cui verranno riportati per effettuare, eventualmente, un successivo paragone con i risultati del questionario utilizzato in questa tesi. Ovviamente sarà possibile effettuare il paragone solo per il presidio di Calabrone, del quale i dati raccolti fanno riferimento.

Questo progetto, avviato nell'ottobre 2008 è stato concluso giugno 2009; si è trattato di un lavoro svolto da un gruppo di lavoro composto da più figure professionali che, all'interno della struttura Stella Maris, ha elaborato uno strumento (questionario) in grado di fornire indicatori analitici utili a definire il clima interno e nello stesso tempo contenente riferimenti espliciti ed impliciti al ruolo che ciascun operatore potrebbe assumere per migliorare il clima delle relazioni interne al gruppo stesso. *Il progetto nasce dalla consapevolezza che l'alto livello di complessità della struttura Stella Maris, caratterizzata dalla compresenza di professionisti di diversi settori e sub specializzazioni, comporta il rischio di creazione di barriere divisionali, frammentazioni nelle relazioni, autoreferenzialità, con ricaduta negativa sui rapporti interpersonali.*

E' quindi già viva l'esigenza di una migliore integrazione e coordinazione fra i diversi settori e le diverse professionalità, di una maggiore condivisione delle informazioni, degli obiettivi e dei valori di fondo.

Con questo progetto, attraverso incontri del gruppo di lavoro specifico, allargati poi a tutto il presidio del Calabrone, si è proposto di arricchire le conoscenze sul tema della comunicazione nell'ambiente di lavoro, in

particolare sugli aspetti dell'efficacia ed etica della comunicazione, ed altri temi correlati all'obiettivo di migliorare il clima interno.

Il gruppo di lavoro in questo caso era stato costruito cercando la compresenza di operatori di diversa professionalità del presidio del calabrone.

Il progetto ha attraversato diverse fasi:

dall'iniziale condivisione, all'interno del gruppo di lavoro, delle motivazioni e obiettivi generali; ad una fase intermedia di ricerca bibliografica, elaborazione del questionario e sensibilizzazione del maggior numero possibile di operatori per favorire la partecipazione alla compilazione di questo, alla fase di compilazione e alla fase finale di elaborazione dei dati con la discussione di essi in due giornate informative aperte a tutti i dipendenti.

Prima dei risultati appare opportuno fornire una breve descrizione del questionario, costruito ad hoc dal gruppo di lavoro, in occasione di tale progetto:

☞ prima parte di descrizione e spiegazione del questionario stesso

“ ...raccolta del punto di vista..su alcuni argomenti ritenuti di particolare rilevanza per il clima interno. questo punto di vista sarà utilizzato per approfondire i successivi incontri interni.....Le domande del questionario sono in parte aperte, prevedono un risposta in forma discorsiva, ed in parte con risposte graduate secondo una scala da 0 a 4 (dove 0 corrisponde a pochissimo e 4 a moltissimo).

☞ *Le domande sono divise in 5 aree:*

- *AREA A: conoscenza dell'assetto strategico e organizzativo dell'azienda e dei processi lavorativi della propria unità operativa (item:7)*
- *AREA B: modalità di trasferimento delle informazioni e comunicazione (item: 5)*
- *AREA C: modo in cui ciascuno percepisce le relazioni verticali con i propri referenti (item: 18)*
- *AREA D: vitalità organizzativa e partecipazione e coinvolgimento alla vita e ai cambiamenti istituzionali (item: 7/ aperti)*

- *AREA E: rapporto con il proprio lavoro: punti di forza e debolezza sentiti come caratteristici della propria attività (item: 9/ aperti e chiusi)*

I dati anagrafici richiesti erano: unità funzionale di appartenenza, ruolo professionale (personale medico, personale laureato non medico, personale educativo o tecnico).

La partecipazione alla compilazione dei Questionari è stata soddisfacente, 91 questionari compilati. Il 100% di personale medico e laureato non medico (rispettivamente 17 e 11 operatori) ha compilato il questionario, per l'area tecnica gli operatori che hanno compilato il questionario sono stati 54 su 78 (69,23%); mentre il personale amministrativo solamente 7 su 30 (23,33%).

I questionari sono stati tutti letti e trascritti: le risposte a domande aperte sono state trascritte integralmente, diversificandole per categoria di operatori; le altre domande sono state tradotte in grafici senza diversificare le professionalità.

In generale i risultati, che in realtà andavano a confermare anche i fattori di criticità individuati dalle discussioni del gruppo di lavoro, sono stati i seguenti:

1. Carezza degli scambi informativi e comunicativi;
2. Scarsa conoscenza del lavoro dei colleghi;
3. Scarsa conoscenza dei protocolli diagnostici e di ricerca, delle iniziative assistenziali e di ricerca, in atto nei vari reparti;
4. Mancanza di spazi istituzionalizzati e strutturati per le comunicazioni di tipo gestionale e tecnico;
5. Particolarmente carenti appaiono gli scambi comunicativi fra le diverse Unità funzionali e tra i vertici di base;
6. Scarso coinvolgimento del personale di base nelle scelte di tipo gestionale e tecnico;
7. Gestione eccessivamente verticistica e gerarchica;
8. Bisogno di un maggior ascolto da parte dei superiori;
9. Mancanza di riunioni (gruppi di lavoro) a scadenza regolare;
10. Scarsa presenza dei primari nei reparti;
11. Scarsa condivisione e collaborazione fra i colleghi e soprattutto tra base e vertici;

12. Scarso riconoscimento e scarsa valorizzazione del lavoro svolto;
13. Scarsa definizione dei ruoli professionali (confusione di ruolo);
14. Distribuzione non equilibrata dei carichi di lavoro e delle risorse;
15. Settorializzazione eccessiva, scarsa integrazione e scarsa organizzazione del lavoro;
16. Impegni frontali clinici sempre più pressanti;
17. Aumento dell'individualismo e dell'autoreferenzialità;
18. Riduzione della soddisfazione nel lavoro e nella motivazione;
19. Integrazione fra clinica e ricerca non regolamentata adeguatamente.

Oltre a queste criticità, è stato possibile far emergere alcune proposte:

1. Incontri periodici e regolari del personale di base con le direzioni, per discutere le problematiche gestionali, per coinvolgere nelle scelte gli operatori di base e per acquisire proposte da essi;
2. Maggiore presenza dei direttori delle UUOO nell'attività clinica;
3. Maggiore distribuzione delle responsabilità;
4. Condivisione (a cura dei direttori) tra tutti gli operatori dei protocolli diagnostici, terapeutici e di ricerca;
5. Incrementare i gruppi di lavoro: tra operatori della stessa categoria professionale, tra operatori della stessa unità funzionale, tra gli operatori di base e il direttore di dipartimento, direttore generale e il direttore scientifico;
6. Rotazione tra i rappresentanti delle varie categorie (per la partecipazione agli incontri più allargati);
7. Palinsesti per una migliore organizzazione nei reparti;

10 RISULTATI DELL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

10.1 analisi del campione

Nel presente lavoro il questionario è stato somministrato al personale dell'IRCCS Fondazione Stella Maris in un periodo di tempo compreso fra Aprile e luglio 2015.

I questionari totali raccolti sono stati 154, che corrispondono al 66%. Il dato è piuttosto significativo sotto il profilo statistico e pertanto i risultati rappresentati esprimono buoni livelli di affidabilità.

I dati descrittivi del campione indicano una popolazione in prevalenza costituita da donne, come si evince dalla figura 10.1

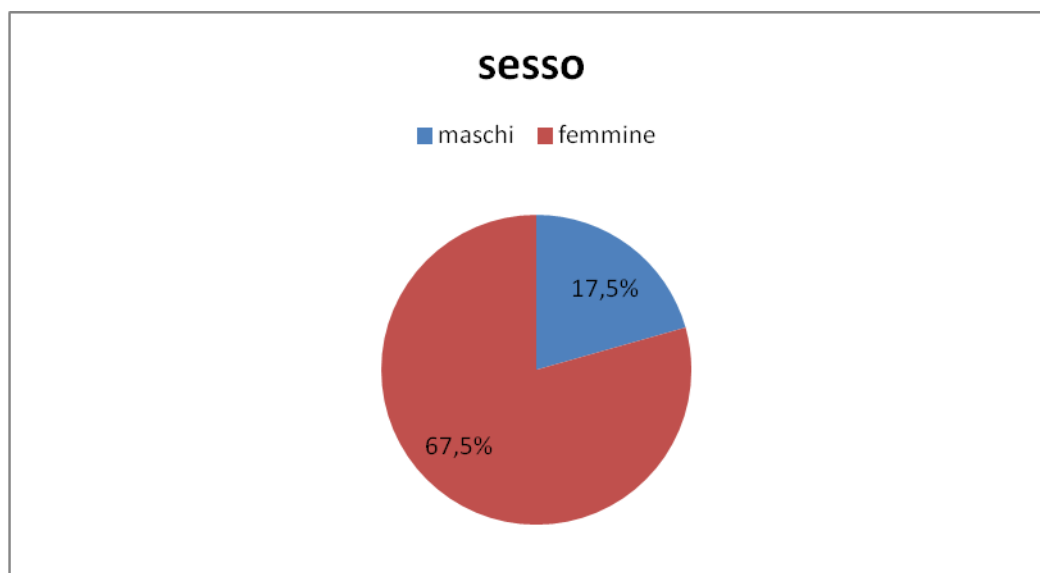


Figura 10.1 distribuzione dei soggetti secondo il "sesso"

Età	Frequenza	percentuale	Percentuale cumulata
Fino a 30 anni	4	2,6	3,1
Dai 31 ai 45 anni	34	22,1	29,7
Oltre 45	90	58,4	100,0
Totale	128	83,1	
Mancanti	26	16,9	
Totale	154	100,0	

tabella 20.1 distribuzione dei soggetti secondo l'"età"

Oltre all'età anagrafica è stato richiesto sia gli anni di lavoro totali che quelli nell'amministrazione indagata.

La distribuzione delle classi d'età mette in evidenza un accentramento nella classe degli oltre 45anni (58%) anche se una buona percentuale è rappresentata dalla classe di età compresa tra i 31 ed i 45 anni (22,1%); solo una piccolissima percentuale si colloca nella fascia più giovane di età (2,6%).

La distribuzione degli anni di lavoro totali, riportata in tabella 10.2, evidenzia che la maggior parte degli operatori ha un'anzianità di servizio di oltre 20 anni (40% + 40%) una piccola percentuale lavora da meno di 10 anni (8,4%) mentre gli operatori con una anzianità media di servizio è del 13,6%. (tabella 10.2).

	Frequenza	percentuale	Percentuale cumulata
Meno di 10 anni	13	8,4%	11,4%
Da 10 a 19 anni	21	13,6%	29,8%
Da 20 a 30 anni	40	26,0%	64,9%
Oltre 30 anni	40	26,0%	100,0%
Totale	114	74,0%	
Mancanti	40	26,0%	
Totale	154	100,0%	

Tabella 10.2. distribuzione dei soggetti secondo l'anzianità lavorativa totale"

Per quanto riguarda invece gli anni di lavoro presso la struttura indagata possiamo vedere come la fascia di anni 20-30 sia quella maggiormente rappresentata (22%), mentre, come si evince dalla tabella 10.3, le altre tre fasce risultano pressoché rappresentate in egual modo.

	Frequenza	percentuale	Percentuale cumulata
Meno di 10 anni	24	15,6%	23,1%
Da 10 a 19 anni	20	13,0%	42,3%
Da 20 a 30 anni	34	22,1%	75,0%
Oltre 30 anni	26	16,9%	100,0%
Totale	104	67,5%	
Mancanti	50	32,5%	
Totale	154	100,0%	

Tabella 10.3. distribuzione dei soggetti secondo l'anzianità lavorativa"

Per concludere vengono riportati i dati della sezione dedicata al profilo lavorativo dei partecipanti, cioè le caratteristiche del loro rapporto di lavoro: tipo di contratto e regime orario.

Per quanto riguarda il regime orario i dati raccolti indicano una prevalenza di operatori che hanno un contratto a tempo indeterminato. (Fig.10.2)

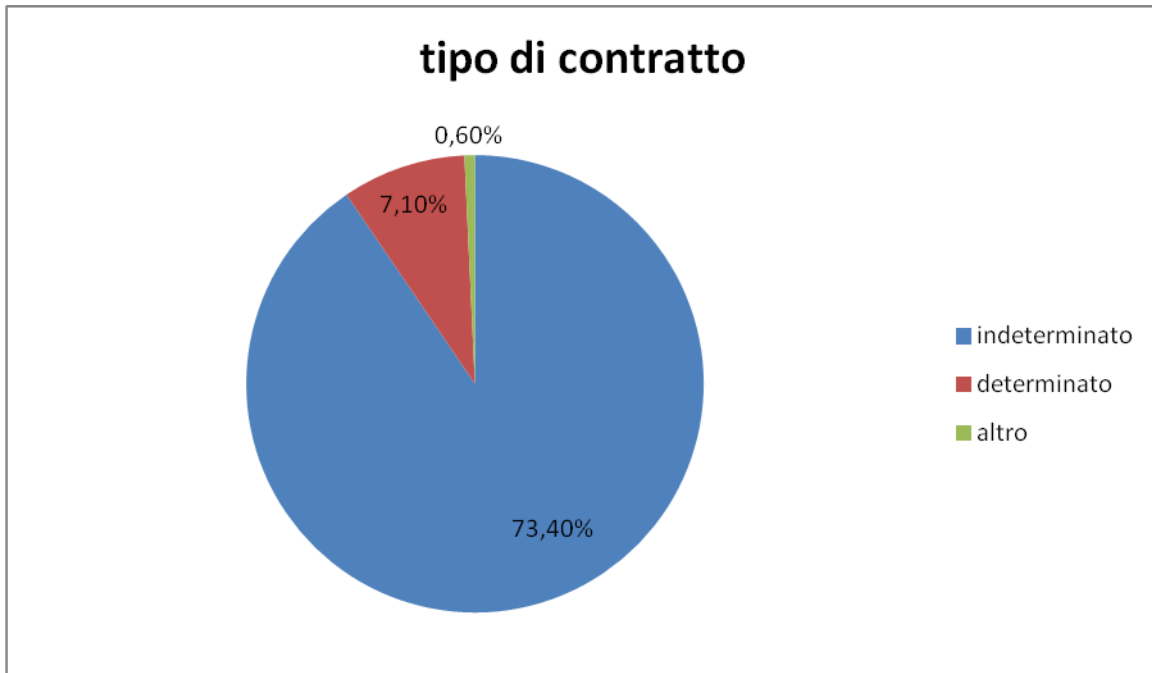


Figura 10.2 distribuzione dei soggetti secondo il tipo contratto

Anche nel caso del tipo di regime orario troviamo una netta prevalenza di una categoria rispetto all'altra dove i contratti full-time (70,8%) rispetto a quelli part-time (11%) sono maggiormente rappresentati. (fig.10.3).

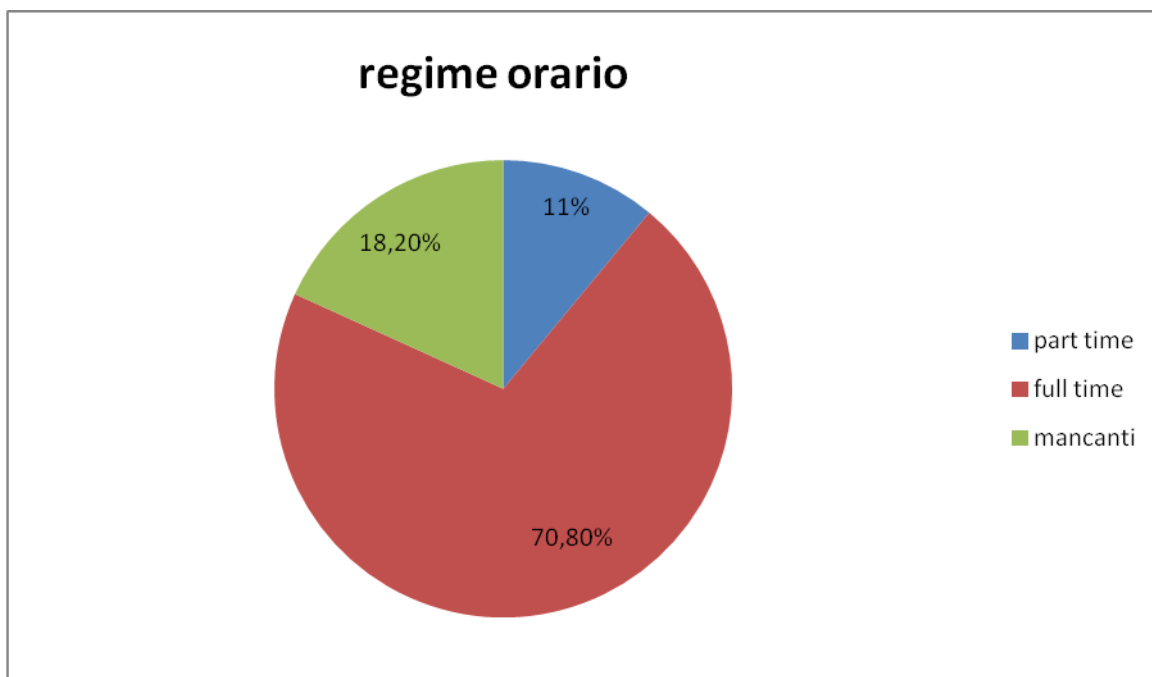


Figura 10.3 distribuzione dei soggetti secondo il regime orario

L'ultimo elemento indagato è stato la sede lavorativa, in realtà non è stata inserita come voce nel questionario, ma al fine di avere una chiara distribuzione di questo parametro, sono state effettuate quattro diverse postazione di ritiro del questionario, una per sede (per questo non ritroveremo dati mancanti riguardo a questo parametro). (tabella 10.4)

Sede di lavoro	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
CALAMBRONE	57	37,0%	37,0%
IRC CALAMBRONE	13	8,4%	45,5%
MONTALTO-FAUGLIA	50	32,5%	77,9%
CASA VERDE SAN MINIATO	34	22,1%	100,0%
Totale	154	100,0%	

Tabella 10.4 distribuzione dei soggetti secondo la sede lavorativa



Figura10. 4 distribuzione questionari compilati per sede

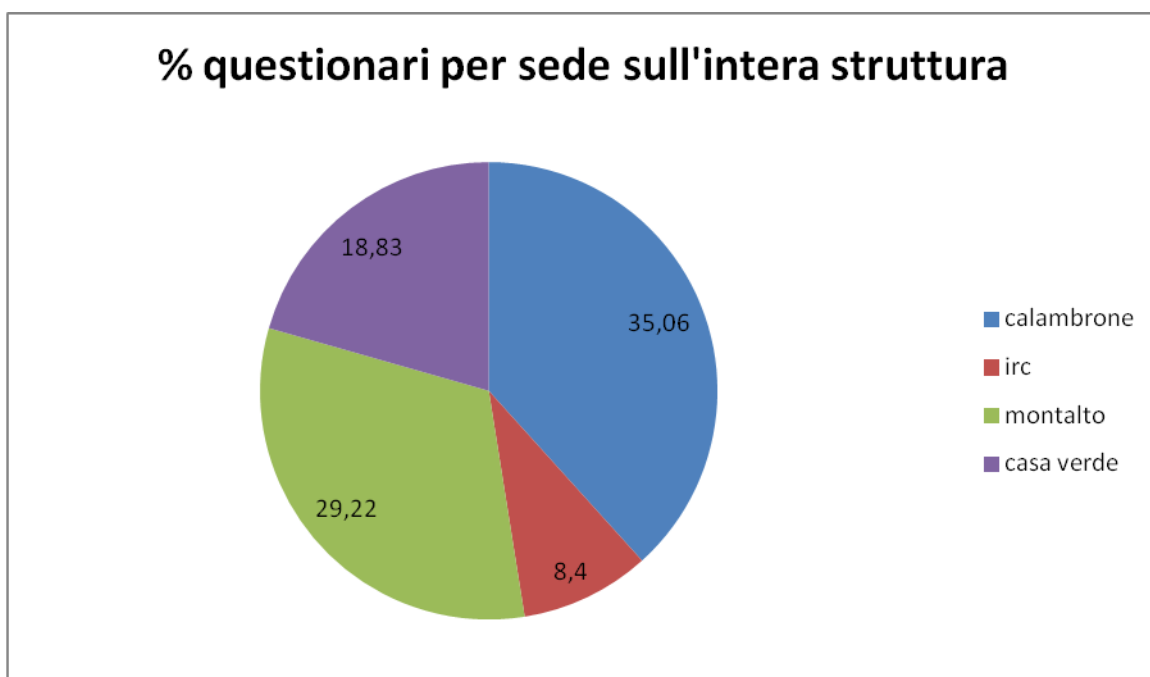


Figura10. 5. % questionari compilati per sede rispetto al totale dei dipendenti

Viene invece riportato in fig. 10.6 il numero dei dipendenti per sede di lavoro; dalla figura si può osservare come la sede del Calambrone sia

quella che vede un più alto numero di operatori, nelle sedi extraterritoriali di Montalto e Casa Verde il numero sia abbastanza simile, mentre un numero più ridotto di dipendenti è presente all'IRC-Calambrone.

Confrontando poi questo dato, il totale operatori in una sede, con il numero dei dipendenti appartenenti alla stessa sede di lavoro che ha compilato il questionario (fig. 10.4) si risale alla percentuale di questionari consegnati per sede di lavoro; di seguito vengono raffigurati una serie di 4 grafici dove si riportano queste percentuali percentuali. (fig.10.7-fig.10.8-fig.10.9-fig.10.10).

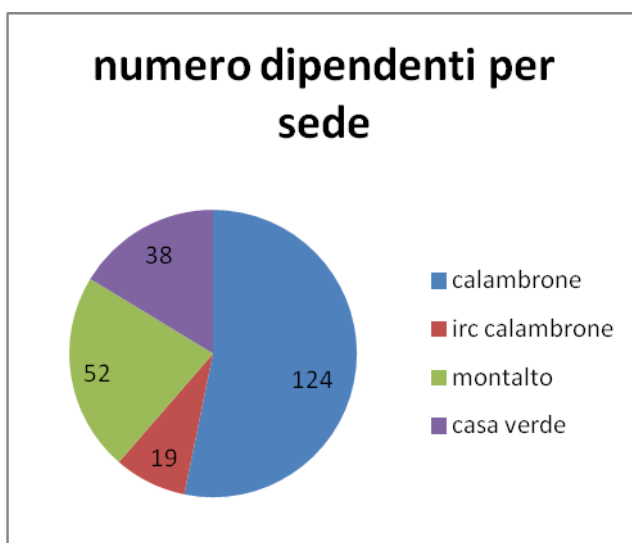


Figura 10.6 distribuzione per sede territoriale

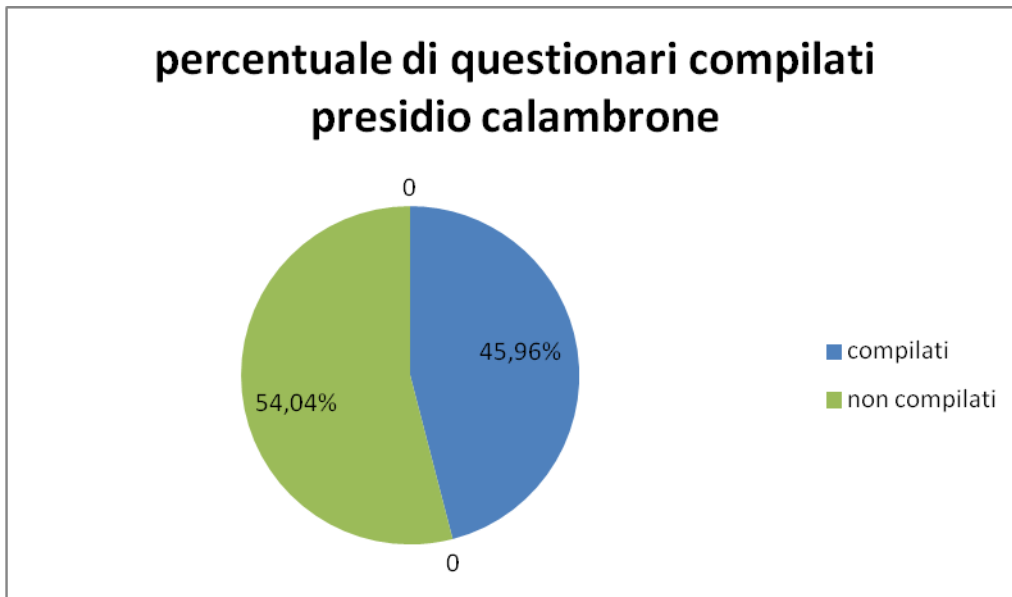


Figura 10.7 distribuzione percentuali questionari compilati sede " Calambrone"

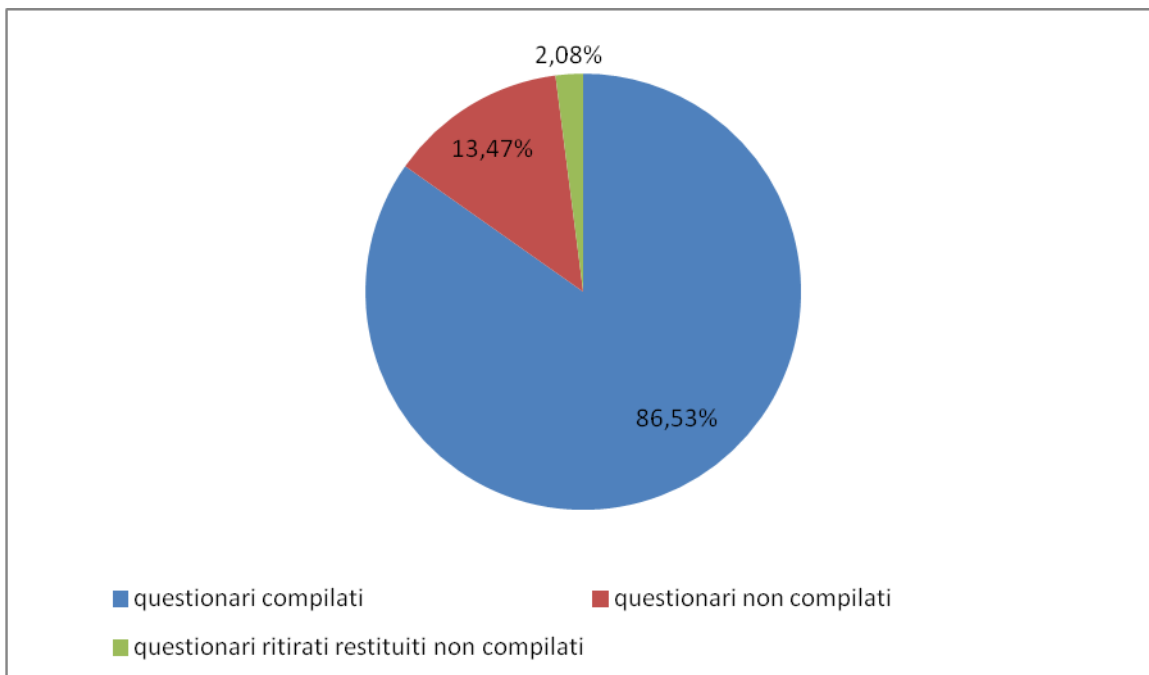


Figura 10.8 distribuzione percentuale questionari compilati sede "montalto"/ numero totale dipendenti sede montalto

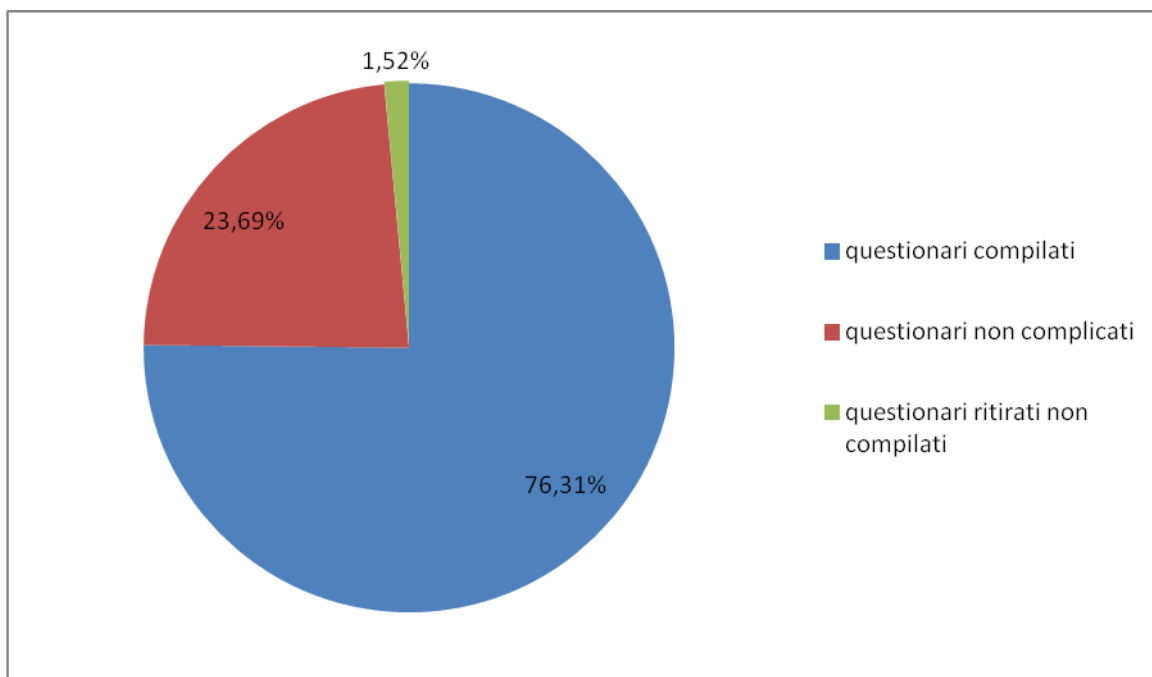


Figura10. 9 distribuzione percentuale questionari compilati sede "casa verde"/ numero totale dipendenti sede casa verde

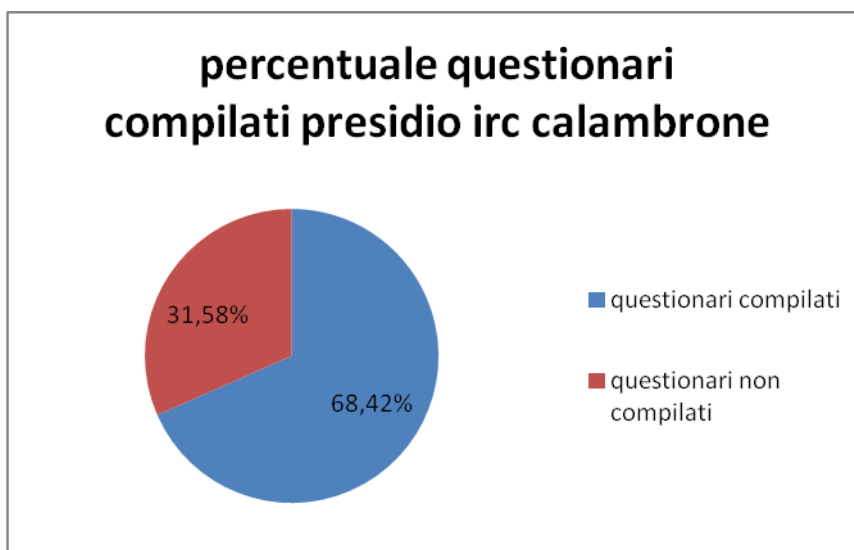


Figura 10.10 distribuzione percentuale questionari compilati sede "irc"/ numero totale dipendenti sede irc

A questo punto sembra indicato riportare alcuni grafici e tabelle che riportano i dati anagrafici, ma suddivisi per sede lavorativa, in modo da indagare più dettagliatamente le distribuzioni delle caratteristiche anagrafiche.

	<i> Sesso frequenze</i>		<i> Sesso percentuali</i>	

	<i>f</i>	<i>m</i>	<i>mancanti</i>	<i>f</i>	<i>m</i>	<i>mancanti</i>
<i>calabrone</i>	49	2	6	86,0%	3,5%	
<i>Irc</i>	12	1	1	92,3%	7,7%	
<i>Montalto</i>	23	18	9	46,0%	36%	18%
<i>Casa verde</i>	20	6	8	76,5	58,8	23,5%

Tabella 10.5- distribuzione frequenza e percentuali del parametro "sesso" suddiviso per sede lavorativa

Dalla figura sottostante (10.11) , dove vengono riportati i dati delle frequenze della caratteristica sesso per sede lavorativa, si possono estrapolare due dati importanti: la sede del Calabrone è la sede di lavoro dove il numero degli operatori risulta maggiore, ed in ogni sede il sesso maggiormente rappresentato è quello femminile.

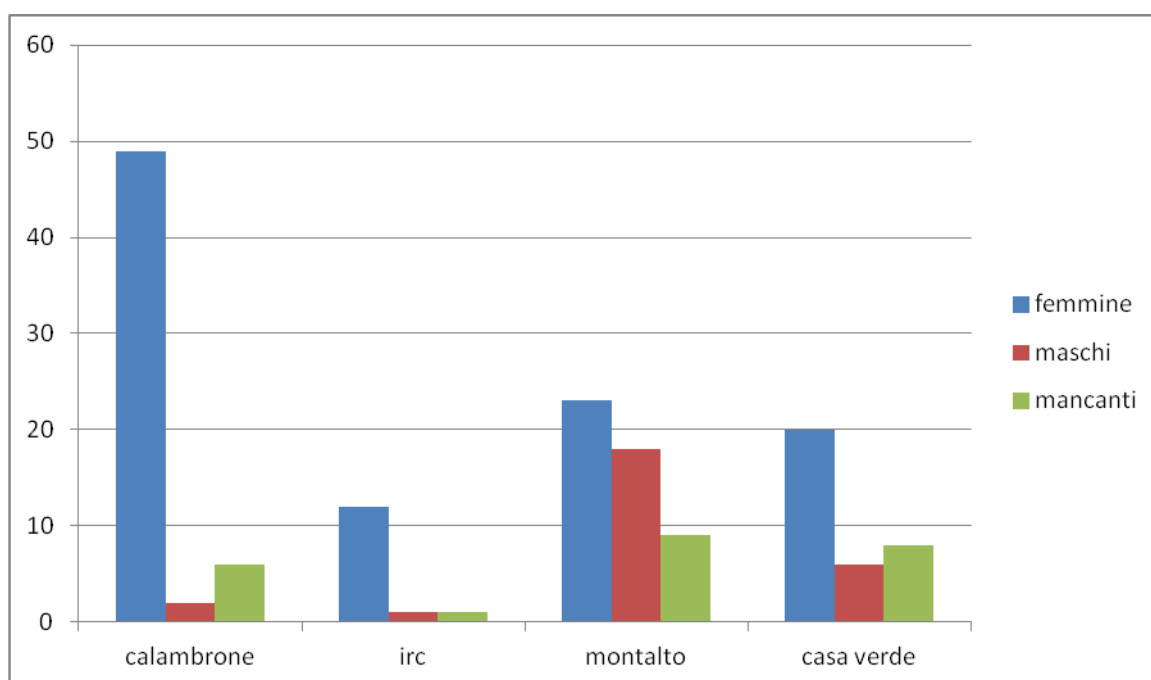


Figura 10.11 distribuzione " sesso" per sede lavorativa

Per quanto riguarda l'anzianità lavorativa la tabella 10.6 riporta i dati incrociati con la sede lavorativa, fornendoci una distribuzione maggiormente dettagliata per capire meglio la composizione degli intervistati.

	<i>Frequenze</i>					<i>percentuali</i>				
	<i>Meno di 10 anni</i>	<i>Dai 10 ai 20 anni</i>	<i>Dai 20 ai 30 anni</i>	<i>Sopra i 30 anni</i>	<i>mancanti</i>	<i>Meno di 10 anni</i>	<i>Dai 10 ai 20 anni</i>	<i>Dai 20 ai 30 anni</i>	<i>Sopra i 30 anni</i>	<i>mancanti</i>
<i>calabrone</i>	8	6	14	9	20	14,0%	10,5%	24,6%	15,8%	35,1%
<i>irc</i>	2	5	3	2	1	15,4%	38,5%	23,1%	15,4%	7,7%
<i>Montalto</i>	7	4	10	12	17	14,0%	8,0%	20,0%	24,0%	34%

<i>Casa verde</i>	7	5	7	3	12	20,6	14,7%	20,6%	8,8%	35,3
-------------------	---	---	---	---	----	------	-------	-------	------	------

Tabella 10.6- distribuzione frequenza e percentuali del parametro "anzianità lavorativa" suddiviso per sede lavorativa

Riportando i dati su un grafico si nota subito come il numero maggiore di dati sia mancante per 3 sedi su 4, la distribuzione maggiore nella sede del calabrone sia la fascia d'età che va dai 20 ai 30 anni e che la fascia subito al di sotto sia quella di oltre 30 anni di anzianità di servizio, per la sede irc invece la fascia di anzianità di servizio maggiormente rappresentata è quella degli operatori che lavorano nell'attuale amministrazione dai 10 ai 20 anni; nella sede di montalto la frequenza degli operatori con anzianità di servizio di oltre 30 anni è quella maggiore, mentre a casa verde le frequenze maggiormente rappresentate in egual misura sono quelle della fascia di età lavorativa dai 20 ai 30 e fino a 10 anni.

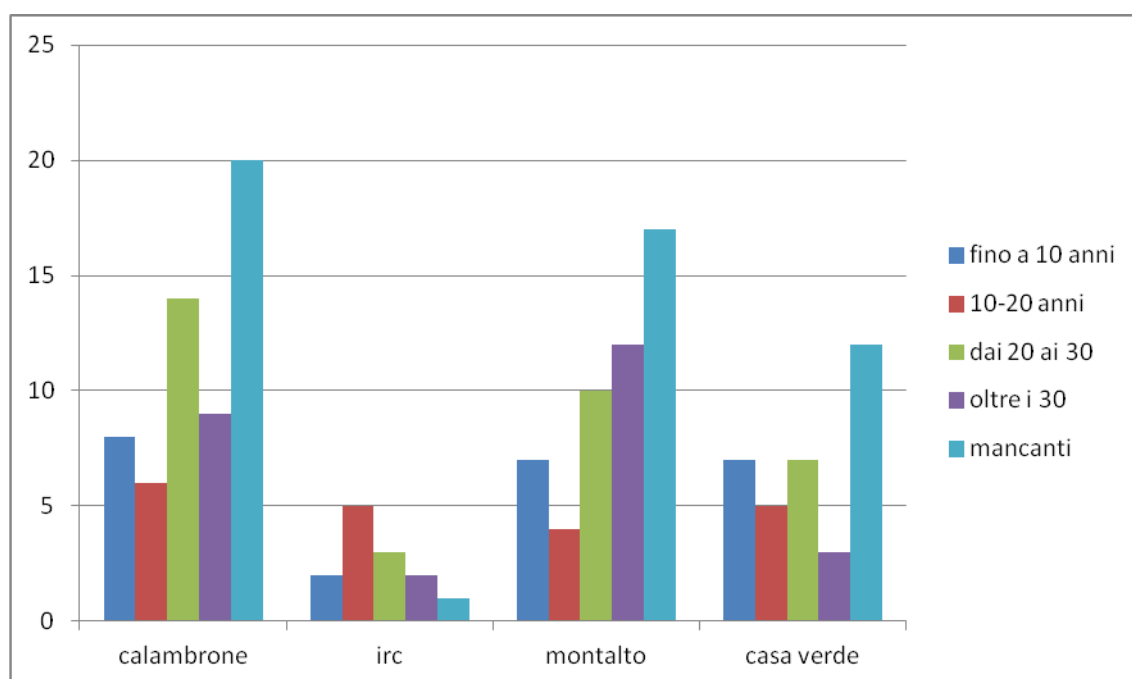


Figura 10.12- distribuzione parametro "anzianità lavorativa" per sede di lavoro

Per concludere vediamo come sia la distribuzione del regime orario ed il tipo di contratto nelle quattro sedi della struttura, qui di seguito le tabelle che riportano i dati raccolti (tab10.6).

	Regime orario frequenze			Regime orario percentuali		
	Part time	Full time	mancanti	Part time	Full time	mancanti
<i>calabrone</i>	3	46	8	5,3%	80,7%	14%
<i>Irc</i>	7	5	1	53,8%	38,5%	7,7%

<i>Montalto</i>	1	40	9	2%	80%	18%
<i>Casa verde</i>	6	18	10	17,6%	52,9%	29,4%

Tabella 10.6- distribuzione frequenza e percentuali del parametro “regime orario” suddiviso per sede lavorativa

Dai grafici sottostanti si evince che la distribuzione degli aspetti “tipo di contratto” e “regime orario” siano omogenei in tutte e quattro le strutture. Visto l’elevato numero di dipendenti della sede del calabrone, si osserva un numero maggiore anche di contratti a tempo determinato.

	<i>Tipo di contratto frequenze</i>				<i>Tipo di contratto percentuali</i>			
	<i>indeterminato</i>	<i>determinato</i>	<i>altro</i>	<i>manca</i> <i>anti</i>	<i>Indeterminato</i>	<i>Determinato</i>	<i>altro</i>	<i>manca</i> <i>anti</i>
<i>Calabrone</i>	41	8	1	7	71,9	14	1,8	12,3
<i>Irc</i>	12	1			92,3	7,7		
<i>Montalto</i>	37	2		10	74	4,0		29,4
<i>Casa verde</i>	23	1		11				22

Tabella 10.7- distribuzione frequenza e percentuali del parametro “tipo di contratto” suddiviso per sede lavorativa

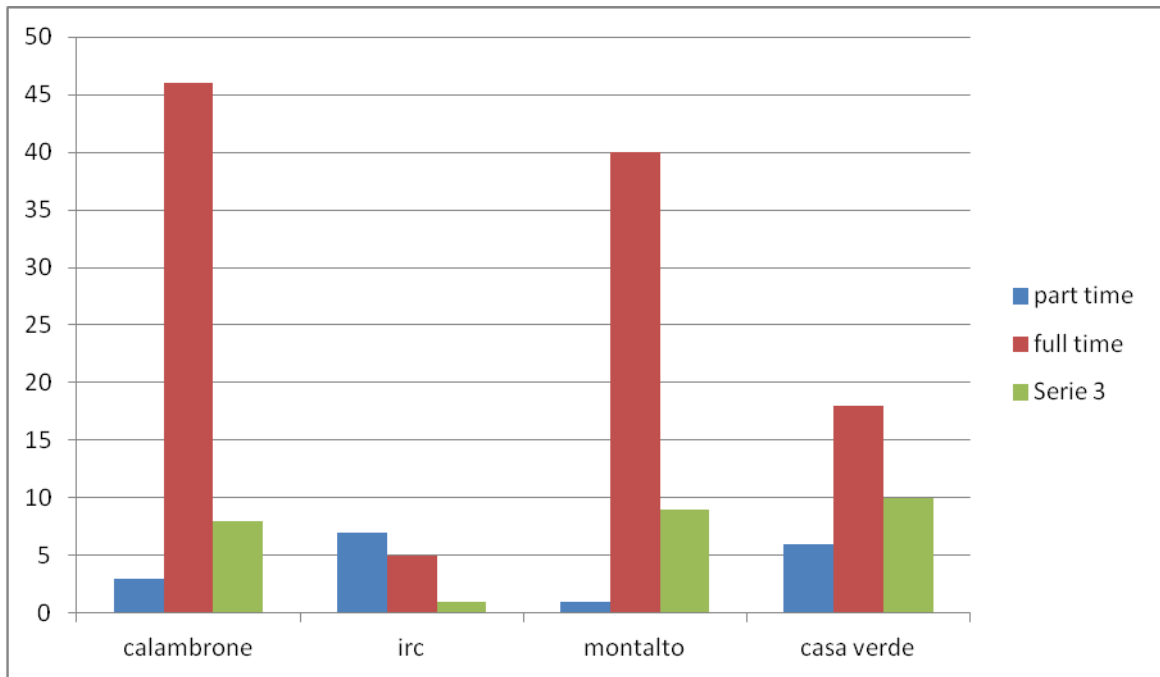


Figura 10.13-distribuzione "regime orario" per sede lavorativa

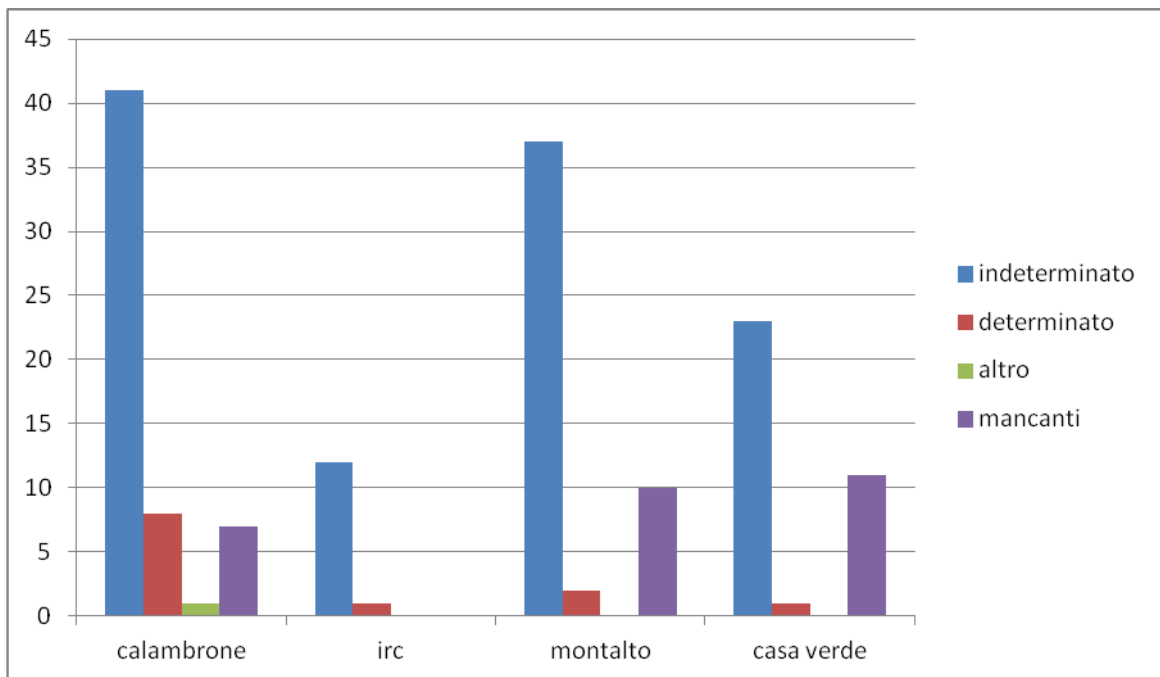


Figura 10.14- distribuzione "tipo di contratto" per sede lavorativa

10.2 risultati dell'indagine

L'analisi che segue prende in esame la situazione del benessere organizzativo riferito al personale IRCCS Fondazione stella Maris. Nelle tabelle che seguono le percentuali più significative vengono segnalate in rosso.

Supporto dei dirigenti

La dimensione supporto dei dirigenti comprende una serie di item del questionario (9,12,14,17,18,22,24,29,35), qui di seguito verranno riportati uno ad uno i risultati degli item. **(tabella 10.8)**

Da un attenta lettura di questa tabella vediamo come le percentuali delle risposte date dagli intervistati si aggirino tutte intorno al 90%, una buona percentuale di risposta in tutti gli item che riguardano il supporto dei dirigenti.

In rosso sono evidenziati i dati che ritengo significativi, dove non vengono evidenziati dati vediamo come le risposte degli intervistati si distribuiscono in modo abbastanza uniforme nei quattro punteggi della scala.

- Più del 50% ritiene che a volte/spesso i dirigenti assumano un atteggiamento equo nei confronti dei sottoposti; inoltre altro

parametro positivo da segnalare è anche nel caso della volontà di essere sempre informati gli intervistati in oltre il 50% percepiscono in senso positivo questo item (33,1% risponde a volte, mentre il 26% spesso). Dall'altra parte vediamo come gli item che riguardano la diffusione delle informazioni, la comunicazione di cambiamenti, l'aiuto per lavorare meglio, il coinvolgimento nelle decisioni sia percepito come negativo in quanto le percentuali maggiori si concentrano nel punteggio di 2 o 3 che corrispondono ad un giudizio di "raramente" e "a volte", mentre la percezione pari a "spesso" ottiene una percentuale bassa, in alcuni anche al di sotto del 10%.

Collaborazione fra i colleghi

La dimensione collaborazione fra i colleghi comprende una serie di item del questionario (4,7,25,27,34,37,38), qui di seguito verranno riportati uno ad uno i risultati degli item. **(tabella 10.9).**

Anche in questo caso le percentuali di risposta per ogni item si aggirano intorno al 90%.

	<i>Mai</i>		<i>Raramente</i>		<i>A volte</i>		<i>spesso</i>		<i>Totale frequenze</i>	<i>%</i>
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>		
<i>I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa</i>	18	11,7	34	22,1	51	33,1	40	26,0	143	92,9
<i>Il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati</i>	10	6,5	39	25,3	69	44,8	26	16,9	144	93,5
<i>I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro</i>	9	5,8	50	32,5	46	29,9	40	26,0	145	94,2
<i>I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro</i>	28	18,2	50	32,5	44	28,6	22	14,3	144	93,5

<i>I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore</i>	18	11,7	54	35,1	59	38,3	14	9,1	145	94,2
<i>I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale</i>	22	14,3	61	39,6	43	27,9	19	12,3	145	94,2
<i>Chi avanza richieste o formula risposte viene ascoltato dai dirigenti</i>	17	11,0	51	33,1	60	39,0	16	10,4	144	93,5
<i>I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti</i>	27	17,5	54	35,1	43	27,9	20	13,0	144	93,5
<i>I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale</i>	14	9,1	54	35,1	54	35,1	21%	13,6	143	92,9

Tabella 10.8- distribuzione risposte " supporto della dirigenza

In generale sembra che la percezione del rapporto con i colleghi sia positiva: al di sopra del 70% gli intervistati ritengono che a volte (35,1%) e soprattutto spesso (41,6%) ci sia disponibilità fra i colleghi ed ognuno cerca di andare incontro alle esigenze degli altri, a collaborare fra loro; la risposta "a volte" la ritroviamo invece con una percentuale maggiore quando si chiede se ci sia scambio di informazioni fra colleghi, oppure non sempre si riescono a trovare soluzioni adeguate ai problemi che si pongono davanti.

	<i>Mai</i>		<i>Raramente</i>		<i>A volte</i>		<i>spesso</i>		<i>Totale frequenze</i>	<i>% risposte totali</i>
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>		
<i>I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'azienda</i>	4	2,6%	21	13,6%	54	35,1%	64	41,6%	143	92,9%
<i>Esiste collaborazione fra colleghi</i>	4	2,6%	12	7,8%	65	42,2%	60	39,0%	141	91,6
<i>Nel gruppo di lavoro chi ha</i>	9	5,8%							144	93,5%

un informazione la mette a disposizione di tutti			42	27,3%	60	39,0%	33	21,4%		
Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati	3	1,9%	28	18,2%	65	42,2%	48	31,2%	144	93,5%
Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	9	5,8%	35	22,7%	55	35,7%	44	28,6%	143	92,9%
Esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro	12	7,8%	43	27,9%	64	41,6%	21	13,6%	141	91,6%
Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano	4	2,6%	43	27,9%	68	44,2%	28	18,2%	143	92,9%

Tabella 10.9- distribuzione risposte “ collaborazione fra colleghi”

Equità organizzativa

La dimensione equità organizzativa comprende una serie di item del questionario (19,23,33,39), qui di seguito verranno riportati uno ad uno i risultati degli item.(**tabella 10.10**)

Analizzando i dati vediamo che 3 su 4 le risposte date superano il 92,9%, mentre nell’ ultimo item, riguardante gli incentivi economici, risponde una percentuale lievemente minore. Complessivamente si può affermare che non sembra percepita una buona ed adeguata equità organizzativa, solo il 5,8% ritiene che l’impegno sul lavoro venga riconosciuto ed apprezzato, al contrario la maggior percentuale viene raggiunta dagli intervistati che ritengono che “mai” vengono riconosciute ed apprezzate le iniziative dei sottoposti . Viene percepito anche in senso negativo “l’assenza di possibilità di fare carriera”.

Efficienza organizzativa

La dimensione efficienza organizzativa comprende una serie di item del questionario (2,3,5,8,11,13,15,31,32,41), in **tabella 10.11** verranno riportati uno ad uno i risultati degli item.

In questo caso la distribuzione è abbastanza omogenea in tutti le classi dei diversi item che compongono la dimensione: la maggior parte delle risposte si concentra nei punteggi “ raramente” e “ a volte”, in realtà se facciamo le somme dei punteggi negativi (percezione di una scarsa efficienza organizzativa) e dei punteggi positivi (percezione di un migliore efficienza organizzativa) sembra che nel complesso della struttura venga percepita una buona efficienza organizzativa.

Gestione della conflittualità

La dimensione gestione della conflittualità comprende una serie di item del questionario (6,16,26,36), riportati uno ad uno i risultati di questi in **Tabella 10.12**.

La risposta a tutti gli item è stata anche in questo caso al di sopra del 90%.

In questa dimensione ritroviamo un alta percentuale di “a volte” e “spesso” quando viene richiesto se esistano conflitti con i dirigenti, mentre non sembrano essere segnalate numerose situazioni in cui si assiste a persone che subiscono violenze psicologiche, mentre sembrano essere maggiormente percepite situazioni di prepotenze o emarginazioni di persone.

	<i>Mai</i>		<i>Raramente</i>		<i>A volte</i>		<i>spesso</i>			
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>Totale frequenze</i>	<i>% risposte totali</i>
<i>L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti</i>	58	37,7	53	34,4	20	13,0	12	7,8	143	92,9
<i>L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici,visibilità sociale,encomi,etc)</i>	68	44,2	48	31,2	18	11,7	9	5,8	143	92,9
<i>Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale</i>	28	18,2	51	33,1	41	26,6	22	14,6	143	92,9
<i>Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia</i>	57	37,0	33	21,4	27	17,5	18	11,7	135	87,7

Tabella 10.10- distribuzione risposte “ equità di trattamento”

Percezione dello stress

La dimensione gestione della percezione dello stress comprende una serie di item del questionario (10,20,30). In tabella 10.13 ritroviamo i dati raccolti per ogni item della dimensione. Anche in questo caso la risposta è stata molto alta, al di sopra del 90%.

	<i>Mai</i>		<i>Raramente</i>		<i>A volte</i>		<i>spesso</i>		<i>Totale frequenze</i>	<i>% risposte totali</i>
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>		
<i>Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti</i>	13	8,4	47	30,5	59	38,3	25	16,2	144	93,5
<i>Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il lavoro</i>	14	9,1	44	28,6	62	40,3	23	14,9	143	92,9
<i>E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno</i>	9	5,8	38	24,7	80	51,9	16	10,4	143	92,9
<i>L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare</i>	9	5,8	51	33,1	65	42,2	19	12,3	144	93,5
<i>Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti</i>	6	3,9	39	25,3	69	44,8	30	19,5	144	93,5
<i>Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno</i>	19	12,3	55	35,7	52	33,8	18	11,7	144	93,5
<i>Quando si ha bisogno di</i>	6	3,9	39	25,3	64	41,6	36	23,4	145	94,2

<i>informazioni si sa a chi chiedere</i>										
<i>Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza</i>	12	7,8	43	27,9	68	44,2	21	13,6	144	93,5
<i>Ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti</i>	13	8,4	39	25,3	66	42,9	26	16,9	144	93,5
<i>L'organizzazione realizza servizi utili alla comunità</i>	8	5,2	35	22,7	58	37,7	38	24,7	139	90,3

Tabella 10.11- distribuzione risposte " efficienza organizzativa"

	<i>Mai</i>		<i>Raramente</i>		<i>A volte</i>		<i>spesso</i>			
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>Totale frequenze</i>	<i>% risposte totali</i>
<i>Ci sono persone che vengono emarginate</i>	34	22,1	44	28,6	53	34,4	12	7,8	143	92,9
<i>Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto</i>	19	12,3	42	27,3	65	42,2	17	11,0	143	92,9
<i>Ci sono persone che subiscono violenze psicologiche</i>	63	40,9	33	21,4	37	24,0	11	7,1	144	93,5
<i>Esistono conflitti con i dirigenti</i>	10	6,5	18	11,7	78	50,6	35	22,7	141	91,6

Tabella 10.12- distribuzione risposte "gestione delle conflittualità"

	<i>Mai</i>		<i>raramente</i>		<i>A volte</i>		<i>spesso</i>			
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>Totale frequenze</i>	<i>% risposte totali</i>
<i>I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva</i>	5	3,2	17	11	84	54,4	37	24,0	143	92,9
<i>I compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo</i>	20	18,2	40	26	58	37,7	12	11	143	92,2
<i>Il lavoro assorbe totalmente</i>	3	1,9	9	5,8	80	51,	50	32,5	142	92,2

Tabella 10.13- distribuzione risposte "percezione dello stress"

In questa dimensione si ritrova una percezione dello stress abbastanza alta in quanto il punteggio 3 che corrisponde "a volte" sembra il maggior rappresentato, dall'analisi di questi dati si ricava perciò che gli intervistati ritengano che i compiti da svolgere richiedano uno stress ed una fatica eccessiva in un numero di volte importante ed anche che il lavoro assorba totalmente nell'80% degli intervistati.

Richiesta lavorativa

La dimensione richiesta lavorativa comprende due item del questionario (44,45), qui di seguito verranno riportati in **tabella 10.14** i dati delle risposte dei questionari. Si osserva come le risposte sulla percezione della fatica fisica siano egualmente distribuite fra un punteggio di 2 (raramente) ed un punteggio di 3 (a volte), altro dato interessante e più negativo è invece la percezione del carico di lavoro che nel 54,4% degli intervistati è percepito come sovraccarico a volte, e nel 26,6% spesso, quindi la somma dei punteggi 3 e 4 che indicano una percezione negativa è sicuramente maggiore della somma dei punteggi 1 e 2 che rappresentano una percezione positiva. Quando esaminiamo il sovraccarico emotivo l'analisi della situazione è la stessa; a fronte di questi dati negativi, all'interno di questa dimensione troviamo però anche dati positivi che riguardano ad esempio la percezione di isolamento che ritroviamo "spesso" solo nel 9,7%, mentre "raramente" e "a volte" rispettivamente nel 2 nel 29,9% e 33,8%, che possiamo ritenere percentuali alte. Importante è segnalare la percezione di

fatica mentale dove la quasi totalità degli intervistati (84%) ha risposto che ha “spesso” la percezione di questa ed inoltre anche la percezione di essere i diretti responsabili del lavoro ha ottenuto una maggiore percentuale nei punteggi più alti (a volte e spesso) equamente distribuita fra essi. Per concludere è degno di nota l’item dove viene richiesto agli intervistati se percepiscono rigidità nelle norme, in questo caso la distribuzione delle risposte è maggiormente rappresentata fra i punteggi 3(a volte) 39,6% e 4 (spesso) 26,% dati che ci portano a dire come questo item sia percepito in modo negativo per quanto riguarda la struttura completa, ma solo incrociando i dati.

Nella tabella 10.15 vengono riportati i dati delle risposte avute dagli intervistati su quanto le problematiche inerenti la richiesta lavorativa, indicate nella tabella precedente, creino delle difficoltà nel lavoro quotidiano: possiamo notare come il 53,2% degli intervistati abbia risposto nella fascia 50-75% dimostrando che queste problematiche pesano mediamente sull’attività lavorativa.

Comfort

Fra le diverse dimensioni indagate dal questionario vi è quella che riguarda il Comfort (item 1) che racchiude tutta una serie di fattori riconducibili agli aspetti strutturali, relativi alla gradevolezza degli ambienti. (tabella 10.16).Molti sono gli aspetti, ma analizzando i dati di tutta la struttura sembra che le maggiori criticità si abbiano quando si richiede agli intervistati come sia la pulizia, la gradevolezza degli ambienti e lo spazio disponibile, le percentuali minori infatti si hanno per i punteggi più alti (buono rispettivamente nel 9,1%,7,8% e 12,3%), dati che denotano una percezione negativa di questi aspetti, mentre nel resto degli item la distribuzione delle risposte appare abbastanza omogenea nei 4 punteggi.

In che misura le caratteristiche di seguito elencate fanno parte dei compiti da lei svolti	<i>Mai</i>		<i>raramente</i>		<i>A volte</i>		<i>spesso</i>		<i>Totale frequenze</i>	<i>% risposte totali</i>
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>		
<i>Fatica fisica</i>	14	9,1	53	34	58	37,7	19	12,3	144	93,5
<i>Fatica mentale</i>	0	0	5	3,2	45	29,2	94	84,0	144	93

<i>Sovraccarico di lavoro</i>	1	0,6	15	9,7	84	54,5	41	26,6	141	91,6
<i>Monotonia o ripetitività</i>	18	11,7	46	29,9	52	33,8	25	16,2	141	91,6
<i>Sovraccarico emotivo</i>	2	2,3	23	14,9	72	46,8	43	27,9	140	90,9
<i>Isolamento</i>	46	29,9	52	33,8	28	18,2	15	9,7	141	91,6
<i>Contatti frequenti con le persone</i>	1	0,6	15	9,7	63	40,9	63	40,9	142	92,2
<i>Diretta responsabilità del lavoro</i>	0	0	11	7,1	65	42,2	68	44,2	144	93,5
<i>Rigidità di norme e procedure</i>	5	3,2	35	22,7	61	39,6	40	26,0	141	91,6

Tabella 10.14- distribuzione risposte "richiesta lavorativa"

In che misura le caratteristiche da lei indicate alla domanda 44 le pesano e le creano difficoltà?		Fr.	%
0-25%		8	5,2%
25-50%		35	22,7%
50-75%		82	53,2%
75-100%		17	11,0%
<i>Frequenze totali</i>		142	
<i>% totale</i>			92,2%

Tabella 10.15- distribuzione risposte "quanto le problematiche inerenti alla richiesta lavorativa creino difficoltà nel lavoro"

<i>In particolare come valuta il livello delle misure di sicurezza di:</i>	<i>Insufficiente</i>		<i>Mediocre</i>		<i>Sufficiente</i>		<i>Buono</i>		<i>Totale frequenze</i>	<i>percentuale</i>
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>		
<i>Pulizia</i>	28	18,2%	54	35%	48	31,2%	14	9,1%	144	93,5
<i>Illuminazione</i>	9	5,8%	25	16,2%	65	42,2%	43	27,9%	142	92,2
<i>Temperatura</i>	17	11,0%	27	17,5%	53	34,4%	45	29,2%	142	92,2
<i>Silenziosità</i>	33	21,4%	44	28,6%	46	29,9%	20	13,0%	143	92,9
<i>Condizioni dell'edificio</i>	40	26,0%	43	27,9%	29	18,8%	30	19,6%	142	92,2
<i>Gradevolezza ambiente e arredi</i>	28	18,2%	63	40,9%	41	26,6%	12	7,8%	144	93,5
<i>Spazio disponibile per persona</i>	40	26,0%	38	24,7%	45	29,2%	19	12,3%	142	92,2
<i>Servizi igienici (bagni, spogliatoi,...)</i>	36	23,4%	44	28,6%	35	22,7%	28	18,2%	143	92,9

Tabella 10.16- distribuzione risposte "comfort"

Sicurezza

la dimensione sicurezza composta da due item, 42 e 43 comprende una serie di fattori indagati riassunti in tabella 10.14. Una discreta percentuale (40,3%) ha risposto che percepisce come scarso (2-poco) l'interesse da parte dell'azienda sulla sicurezza dell'ambiente di lavoro.

<i>L'organizzazione dove lavora si preoccupa della salute nell'ambiente di lavoro</i>	<i>Frequenze</i>	<i>Percentuale</i>
<i>Per nulla</i>	17	11,0%
<i>Poco</i>	62	40,3%
<i>Abbastanza</i>	44	28,6%
<i>Molto</i>	10	6,5%

Tabella 10.16- distribuzione risposte "quanto la sicurezza sia percepita come interesse dell'azienda"

In tabella 10.17 vengono riportati i dati suddivisi per item che indagano i diversi fattori riguardanti la sicurezza, in generale sembrano essere percepiti abbastanza positivamente : la somma dei punteggi più bassi – insufficiente e mediocre- risulta minore rispetto a quella dei punteggi più alti-sufficiente e buono- a parte per le polveri, pc-videoterminali dove le risposte sono abbastanza equilibrate; analizzando nel dettaglio possiamo comunque dire che per gli item dove la percezione è positiva la percentuale maggiore di risposte si concentra sul punteggio 3 che corrisponde ad un livello sufficiente degli aspetti indagati.

	<i>Insufficiente</i>		<i>Mediocre</i>		<i>sufficiente</i>		<i>Buono</i>			
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>Total e frequenze</i>	<i>Percentuale</i>
<i>In particolare come valuta il livello delle misure di sicurezza in ciascuno di questi ambiti</i>										
<i>Impianti elettrici</i>	16	10,4%	29	18,8%	65	42,2%	27	17,5%	137	89,0%
<i>Illuminazione</i>	11	7,1%	25	16,2%	65	42,2%	40	26,0%	141	91,6%
<i>Rumorosità</i>	21	13,6%	48	31,2%	46	29,9%	24	15,6%	139	90,3%
<i>Temperatura</i>	20	13,0%	33	21,4%	52	33,8%	35	22,7%	140	90,9%
<i>Polveri</i>	35	22,7%	41	26,6%	43	27,9%	15	9,7%	134	87,0%

<i>Pc e videoterminali</i>	26	16,9%	43	27,9%	42	27,3%	20	13,0%	131	85,1
<i>Divieto di fumo</i>	11	7,1%	12	7,8%	44	28,6%	71	46,1%	138	89,6

Tabella 10.17- distribuzione risposte "sicurezza"

Apertura all'innovazione (item 51)

Nella tabella tab. 10.18 vengono riportati tutti gli item della dimensione apertura all'innovazione. Da un'analisi attenta dei dati si possono individuare quelli più significativi che meglio forniscono una fotografia della percezione degli intervistati in merito a quanto l'azienda sia aperta all'innovazione. Gli intervistati hanno una percezione non soddisfacente di quanto l'azienda sia interessata ad introdurre nuove figure (37,7% raramente, 8,4% spesso); a sviluppare competenze innovative nei dipendenti (40,9% raramente, spesso solo 7,1%); stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni (35,1% raramente, 10,4% spesso); sperimentare nuove forme di organizzazione (35,7% raramente, 8,4% spesso); confrontarsi con le esperienze delle altre organizzazioni dove la somma dei punteggi minori (1-mai e 2-raramente) supera la somma dei punteggi maggiori (3-a volte e 4 spesso). Si ritrova poi una più alta percentuale di risposte " a volte" quando viene richiesto se si abbia la percezione che l'azienda sia attenta a migliorare i processi di lavoro ed infine, altro dato positivo è che gli intervistati percepiscono interesse ed attenzione da parte dell'azienda verso i clienti/utenti (una maggiore percentuale risponde con punteggi di 3 e 4 rispettivamente " a volte" e "spesso contro una bassa percentuale di mai-6,25%).

Indicatori positivi e negativi del benessere organizzativo 46-47-48

Dall'analisi degli indicatori positivi si può vedere come la *soddisfazione per la propria organizzazione, la voglia di impegnare nuove energie, la sensazione di far parte di una squadra, la voglia di andare a lavoro, la sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro, la sensazione di un giusto equilibrio fra lavoro e tempo, la soddisfazione delle relazioni costruite sul lavoro, la sensazione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno e la condivisione dei valori dell'organizzazione* siano percepiti in modo abbastanza positivo; all'opposto in realtà fra gli intervistati sembra che ci sia una percezione negativa riguardo alla *fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare* e in modo minore rispetto alla precedente opinione, ma pur sempre negativa è la *Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza*.

L'organizzazione in cui lavora è attenta a :	<i>Mai</i>		<i>Raramente</i>		<i>A volte</i>		<i>spesso</i>		<i>Totale frequenze</i>	<i>% risposte totali</i>
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>		
<i>Acquisire nuove tecnologie</i>	24	15,6	50	32,5	44	28,6	22	14,3	140	90,9
<i>Migliorare i processi di lavoro</i>	18	11,7	46	29,9	61	39,6	16	10,4	141	91,6
<i>Confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni</i>	30	19,5	51	33,1	40	26,0	17	11,0	138	89,6
<i>Riconoscere ed affrontare i problemi e gli errori del passato</i>	24	15,6	48	29,9	47	30,5	20	13,0	139	90,3
<i>Accogliere le richieste dei clienti ed utenti</i>	10	6,5	39	25,3	53	34,4	37	24,0	139	90,3
<i>Introdurre nuove professionalità</i>	29	18,8	58	37,7	35	22,7	13	8,4	135	87,7
<i>Sviluppare competenze innovative nei dipendenti</i>	34	22,1	63	40,9	31	20,1	11	7,1	139	90,3
<i>Stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni</i>	25	16,2	54	35,1	41	26,6	16	10,4	136	88,3
<i>nuove forme di organizzazione del lavoro</i>	34	22,1	55	35,7	35	22,7	13	8,4	137	89,0

Tabella 10.18- distribuzione risposte "apertura all'innovazione"

In che misura le capita di osservare i fenomeni seguenti nel suo ambiente di lavoro	<i>Mai</i>		<i>Raramente</i>		<i>A volte</i>		<i>spesso</i>		<i>Totale frequenze</i>	<i>% risposte totali</i>
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>		
<i>Soddisfazione per la propria organizzazione</i>	12	7,8	43	27,	70	45,	15	9,7	140	90,9
<i>Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione</i>	7	4,5	46	29,9	55	35,7	31	20,1	139	90,3
<i>Sensazione di far parte di una squadra</i>	10	6,5	39	25,3	61	39,6	29	18,8	139	90,3
<i>Voglia di andare a lavoro</i>	13	8,4	27	17,5	57	37,0	41	26,6	138	89,6
<i>Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro</i>	14	9,1	30	19,5	69	44,8	26	16,9	139	90,3

<i>Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare</i>	16	10,4	55	35,7	44	28,6	24	15,6	139	90,3
<i>Sensazioni di giusto equilibrio fra lavoro e tempo libero</i>	11	7,1	37	24,0	63	40,9	29	18,8	140	90,9
<i>Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro</i>	8	5,2	17	11	65	42,2	50	32,5	140	90,9
<i>Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione</i>	11	7,1	44	28,6	63	40,9	20	13,0	138	89,6
<i>Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza</i>	17	11,0	55	35,7	48	31,2	20	13,0	140	90,9
<i>Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza</i>	16	10,4	44	28,6	54	35,1	24	15,6	138	89,6
<i>Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno</i>	13	9,7	34	15,6	58	40,3	34	27,3	143	92,9

Tabella 10.19- distribuzione risposte "indicatori positivi"

In che misura le capita di osservare i fenomeni seguenti nel suo ambiente di lavoro	<i>Mai</i>		<i>Raramente</i>		<i>A volte</i>		<i>spesso</i>		Totale frequenze	% risposte totali
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%		
<i>Insofferenza nell'andare a lavoro</i>	15	9,7	24	15,6	62	40,3	42	27,3	143	92,9
<i>Disinteresse per il lavoro</i>	37	24,0	32	20,8	48	31,2	25	16,2	142	92,2
<i>Desiderio di cambiare lavoro/ ambiente di lavoro</i>	27	17,5	32	20,8	54	35,1	29	18,8	142	92,2
<i>Pettegolezza</i>	11	7,1	22	14,3	41	26,6	68	44,2	142	92,2
<i>Risentimento verso l'organizzazione</i>	12	7,8	17	11	58	37,7	34	35,1	141	91,6

<i>Aggressività e nervosismo</i>	12	7,8	40	26,0	50	32,5	40	26,0	142	92,2
<i>Sensazione di fare cose inutili</i>	27	17,5	27	17,5	64	41,6	22	14,3	140	90,9
<i>Sensazione di contare poco per l'organizzazione</i>	13	13,6	21	33,8	52	35,7	55	16,6	141	91,6
<i>Sensazione di non essere valutato adeguatamente</i>	13	8,4	23	14,9	57	37,0	48	31,2	141	91,6
<i>Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento</i>	24	15,6	33	21,4	54	35,1	29	18,8	140	90,6
<i>Lentezza nell'esecuzione dei compiti</i>	23	14,9	53	34,4	46	29,9	18	11,7	140	90,9
<i>Poca chiarezza su “cosa bisogna fare e chi lo deve fare”</i>	13	8,4	28	18,2	60	39,0	41	26,6	142	92,2
<i>Mancanza di idee assenza di iniziative</i>	19	12,3	36	23,4	59	38,3	27	17,5	141	91,6

Tabella 10.20- distribuzione risposte “indicatori negativi”

Nel caso degli indicatori negativi vediamo come la distribuzione maggiore prevalentemente sia al punteggio 3 (a volte), mostrando una percezione positiva di quasi tutti questi, mentre la percezione di una lentezza esecutiva, percepita prevalentemente come “raramente”; è importante segnalare come il “pettegolezzo” sia percepito **spesso** presente nella struttura in una percentuale alta (44,2%).

<i>Negli ultimi sei mesi, quanto tempo si è assentato dal luogo di lavoro (esclusi i giorni di ferie)</i>	<i>Frequenze</i>	<i>Percentuale</i>
<i>Mai</i>	56	36,4%
<i>2-3 giorni</i>	31	20,1%
<i>Oltre 1 sett.</i>	26	16,9%
<i>Oltre 2 settimane</i>	20	13,0%
Totale	133	86,4

Tabella 10.21- distribuzione risposte “giorni assenze non per malattia”

Benessere psicofisico (item 49)

Negli ultimi 6 mesi le è capitato di avvertire	<i>Mai</i>		<i>rara ment e</i>		<i>A vol te</i>		<i>spe sso</i>			
	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>fr.</i>	<i>%</i>	<i>Totale frequen ze</i>	<i>% rispost e totali</i>
<i>Mal di testa e difficoltà di concentrazione</i>	33	21,4	33	21,4	52	33,8	21	13,6	139	90,3
<i>Mal di stomaco, gastrite</i>	60	39,0	31	20,1	29	18,8	19	12,3	139	90,3
<i>Nervosismo, irrequietezza, ansia</i>	23	14,9	43	27,9	46	29,9	30	19,5	142	92,2
<i>Senso di eccessivo affaticamento</i>	16	10,4	35	22	49	31,	40	26	140	90,9
<i>Asma, difficoltà respiratorie</i>	10 1	65,6	20	13	12	7,8	6	3,9	139	90,3
<i>Dolori muscolari e articolari</i>	39	25,3	26	16,9	40	26	38	24,7	143	92,9
<i>Difficoltà ad addormentarsi, insonnia</i>	42	27,3	39	25,3	36	23,4	24	15,6	141	91,6
<i>Senso di depressione</i>	66	42,9	39	25,3	24	15,6	12	7,8	141	91,6

Tabella 10.21- distribuzione risposte "benessere psicofisico"

In questa dimensione, dove le risposte date sono state tutte intorno al 90%, sono racchiusi tutta una serie di sintomi che forniscono un quadro del benessere psicofisico dell'intervistato, in rosso sono evidenziati quelli che secondo me, dal punto di vista psichico, creano un maggior impatto sulla vita degli intervistati anche su quella lavorativa. Se consideriamo questi sintomi vediamo che il senso di depressione viene manifestato spesso da una bassa percentuale di soggetti, anche nella difficoltà di concentrazione si rispecchia una percentuale abbastanza bassa della popolazione, lievemente maggiore rispetto al primo sintomo, mentre il nervosismo e il senso di

<i>In che percentuale attribuisce i disturbi segnalati alla domanda precedente al lavoro che svolge</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
<i>0-25%</i>	31	20,1
<i>25-50%</i>	17	11,0
<i>50-75%</i>	17	11,0
<i>75-100%</i>	11	7,1
<i>Frequenze totali</i>	76	
<i>% totale</i>	49,4%	

--	--	--

Tabella 10.22- distribuzione risposte “attribuzione disturbi psicosomatici al lavoro”

Suggerimenti

<i>Quali sono secondo lei le cose più urgenti da migliorare nella sua organizzazione (massimo tre risposte)</i>	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
<i>I rapporti fra i colleghi</i>	44	28,6
<i>La sicurezza dell'ambiente di lavoro</i>	33	21,4
<i>La circolazione e la chiarezza delle informazioni</i>	18	11,7
<i>La confortevolezza dell'ambiente di lavoro</i>	15	9,7
<i>I rapporti tra le unità organizzative</i>	15	9,7
<i>I rapporti con i superiori</i>	12	7,8
<i>I supporti informatici e tecnologici</i>	5	3,2
<i>La flessibilità dell'orario di servizio</i>	4	2,6
<i>La chiarezza degli obiettivi e dei compiti</i>	4	2,6
<i>La valorizzazione del personale</i>	4	2,6
<i>La formazione e l'aggiornamento del personale</i>		
<i>Il sistema di distribuzione degli incentivi</i>		
<i>La struttura organizzativa o i processi di lavoro</i>		
<i>I sistemi di valutazione del personale</i>		
<i>L'assegnazione delle risorse</i>		

Tabella 10.23- distribuzione risposte “suggerimenti”

affaticamento eccessivo si ritrova in percentuali più alte nel punteggio “spesso” rispetto agli altri item. Se vogliamo indicare anche altri item bisogna dire che l’asma è il sintomo prevalentemente non percepito, il 65% risponde con mai.

Dalla tabella 10.22 si evince che la percezione degli intervistati è che solo nel 7,1% dei casi riconducono il sintomo al lavoro, mentre nel 20,01% ritengono che essi non siano legati alla situazione lavorativa. In realtà in questo item la risposta è stata data in percentuale nettamente minore rispetto agli altri item (49%).

La parte finale del questionario è dedicata ai suggerimenti, viene richiesta a ciascun intervistato quali siano per lui le priorità su cui intervenire con lo scopo di migliorare il benessere organizzativo secondo la sua percezione, in tabella vengono riassunti i risultati ottenuti.

Quest'ultimo item, in un'ottica di miglioramento, è la base di partenza su cui costruire qualcosa, appare importante individuare le percentuali delle risposte con numero più alto che corrisponderanno alle *idee* maggiormente individuate dagli intervistati.

10.3 analisi multidimensionale dei dati

A seguito di questi dati raccolti e riportati precedentemente, l'analisi continua cercando di capire quanto le caratteristiche anagrafiche sia delle persone (età, sesso, anzianità lavorativa) che quelle riguardanti il lavoro stesso (tipo di contratto, regime orario e sede di lavoro) possano in qualche modo influire sulle percezioni richieste agli intervistati. Di seguito verranno riportati i risultati più significativi dell'analisi statistica effettuata mediante metodo statistico SPSS.

Essendo numerosi i dati raccolti è stata fatta una scelta di quali dati sarebbe stato utile incrociare con le caratteristiche anagrafiche; la scelta ovviamente è stata guidata dal tema del presente elaborato, “Ruolo del dirigente nel benessere organizzativo”, nell’ottica di individuare problematiche e punti di forza pertinenti e su cui il ruolo del dirigente fosse indiscutibile.

Di seguito vengono fornite le spiegazioni di quali siano i dati incrociati e la motivazione che ha spinto ad effettuare l’analisi statistica proprio di questi dati.

SUPPORTO DIRIGENTI : sembra interessante cercare di capire meglio se la percezione positiva individuata per tutta la struttura sia valida per tutte le sedi di lavoro, oppure vi sia una diversa percezione in base alla provenienza del questionario. Ai fini di cosa può fare un dirigente sembra importante capire meglio infatti, se esistano differenze o se l’ analisi generale di struttura sia lo specchio della situazione che viene percepita nelle quattro sedi.

EQUITA’ ORGANIZZATIVA: Al fine di individuare come il dirigente possa intervenire per migliorare la percezione sembra importante incrociare questi dati con la sede di lavoro, per comprendere come e se la percezione negativa complessivamente cambi all’interno delle diverse realtà lavorative. Può inoltre essere utile confrontarlo con gli anni lavorativi per vedere come l’equità organizzativa venga percepita se consideriamo le diverse fasce d’età indagate e se l’anzianità di servizio in qualche modo possa condizionare la percezione di questo importante parametro.

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA: Anche in questo caso incrociare questi dati con sede lavorativa ed anni lavorativi può offrirci una visione più dettagliata delle diverse realtà e di quanto l’anzianità di servizio incida sulla percezione dell’efficienza organizzativa cercando di capire quanto cambia la visione dopo diversi anni che un operatore lavora all’interno di una stessa struttura.

GESTIONE DELLE CONFLITTUALITA’: Il concetto di indagare più approfonditamente queste dimensioni, soprattutto quelle percepite negativamente, come in questo caso, e legate al ruolo dirigenziale, vale anche per questa dimensione: capire quanto la sede lavorativa, e di conseguenza le diverse dirigenze, incidano sulla percezione è importante

soprattutto in fase di elaborazione di soluzioni, ma soprattutto per individuare dove sia meglio effettuare delle modifiche.

PERCEZIONE DELLO STRESS: Anche in questo caso il dato ricavato che fotografa la percezione complessiva di tutta la struttura ci fornisce l'informazione che la percezione dello stress viene vissuta con una frequenza maggiore in modo negativo dagli intervistati, appare interessante avere un'idea della distribuzione delle risposte incrociando questi dati prima con la sede lavorativa e successivamente con gli anni di lavoro, e osservare come e se la percezione di questa dimensione possa cambiare.

RICHIESTA LAVORATIVA: in questo caso incrociando questi dati con la sede di lavoro e l'età degli intervistati può fornire indicazioni se entrambi questi parametri influiscano su questa percezione, fornisce indicazioni maggiormente dettagliate se la percezione è omogenea su tutta la struttura oppure esistono delle criticità specifiche per sede di lavoro o per fascia d'età.

CONFORT: Appare opportuno, essendo sedi di lavoro diverse, e quindi con fattori indagati ovviamente diversi, capire se essi siano deficitari in tutte le sedi oppure, in modo più specifico, vedere quanto questi aspetti negativi pesino maggiormente rispetto alle quattro sedi indagate.

SICUREZZA Anche in questo caso, come per il confort, appare opportuno incrociare il dato inerente a quanto l'azienda si interessi della sicurezza, che in generale ha ottenuto punteggi bassi, ma che potrebbe variare a seconda della sede lavorativa; concetto importante in questo caso è proprio il ruolo del dirigente, ruolo fondamentale riguardo alla sicurezza, perché è colui che deve perseguire e far perseguire la sicurezza del lavoratore.

INDICATORI POSITIVI E NEGATIVI : in questo caso incrociare questi item con sede di lavoro, anni lavorativi può fornire informazioni maggiormente dettagliate sul benessere organizzativo.

BENESSERE PSICOFISICO: Sembra utile incrociare questi dati con sesso, età anagrafica ed anni lavorativi per capire se le caratteristiche ambientali, di tipologia di lavoro e le caratteristiche individuali incidano su questi sintomi e se fra le sedi lavorative esiste una differenza per cui un lavoro diverso porta a manifestare maggiormente i sintomi sopra descritti.

Vediamo inoltre come cambia la comparsa dei sintomi in base all'età lavorativa e se quindi questa incida sulla comparsa dei sintomi.

SUGGERIMENTI: Partendo dai suggerimenti con frequenze maggiori fornite dagli intervistati ed incrociandoli con ogni sede lavorativa potremmo calarci nelle singole situazioni ed individuare quali, secondo gli intervistati, essere le modifiche da apportare o almeno quali quelle maggiormente suggerite per la sede stessa di lavoro, cosa un dirigente potrebbe pensare di fare per promuovere un sempre crescente benessere organizzativo.

Qui di seguito vengono riportate le tabelle per ognuna delle dimensioni indagate, i punteggi sono stati raggruppati in sole due categorie: punteggio 0, che corrisponde alla somma dei punteggio 1 e 2 (percezione negativa); punteggio 1 corrisponde alla somma dei punteggi 3 e 4 (percezione positiva).

In rosso si segnalano i dati ritenuti più significativi, in verde quelli al limite della significatività. Qui di seguito viene riportata la legenda con la quale è possibile la lettura delle tabelle sottostanti.

Legenda per lettura tabelle		
1s) calambrone	1) fino a 10 anni	1) fino ai 30 anni
2s) irc	2) dai 10 ai 20 anni	2) dai 30 ai 45 anni
3s) montalto	3) dai 20 ai 30 anni	3) oltre i 45 anni
4s) Casa verde	4) oltre 30 anni	

Supporto dirigenza-sede di lavoro(%)																		
	Item 9		Item12		Item 14		Item 17		Item18		Item 22		Item 24		Item29		Item 35	
	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
1s	29,8	70,2	26,3	73,7	56,1	43,9	6,4	3,6	50,9	4,1	5,9	4,1	50,9	649,1	5,4	45,6	50,9	4,1
2s	46,2	53,8	15,4	84,6	23,1	76,9	4,6	5,3	46,2	5,3	2,3	7,6	30,8	69,2	5,3	46,2	15,4	84,6

						9	2	,		8	1	9			8			,
								8										6
3s	43,5	56,5	39,1	60,9	27,7	2,3%	4,8%	5,2	46,8	5,2	5,6	4,4	47,8	52,2	5,7	41,3	51,1	4,8
4s	33,3	66,7	50,0	50	39,3	6,7%	5,6%	4,6	53,6	4,4	6,9	3,1	46,4	53,6	5,1	42,9	50	50

Tabella 10.24- distribuzione in % risposte “supporto dirigenza-sede lavorativa”

chiquadro(Supporto dirigenza-sede di lavoro)									
	Item 9	Item12	Item 14	Item17	Item18	Item 22	Item 24	Item 29	Item 35
Chi-quadro	0,451	0,064	0,013	0,516	0,927	0,054	0,63	0,966	0,118

Tabella 10.25- chi-quadro supporto dirigenza-sede lavorativa

Dalla tabella 10.25 si evince che, all'interno della dimensione “Supporto della dirigenza”, solamente nell'item 14 “*i dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano*” si ritrova un dato significativo poiché il chi-quadro (0,013) è al di sotto del valore minimo (0,05); dalla tabella 10.24 infatti si osserva un'inversione dei risultati fra la sede del Calambrone (1s) dove il valore 0 è al di sopra del 50%, mentre il valore 0 per le altre due sedi è al di sotto del 50%.

Equità organizzativa-sede di lavoro								
	Item 19		Item23		Item 33		Item 39	
	0	1	0	1	0	1	0	1
1s	82,5	17,5	87,5	12,5	59,6	40,4	79,6	20,4
2s	61,5	38,5	53,8	46,2	30,8	69,2	66,7	33,3
3s	73,3	26,7	73,9	26,1	55,6	42,2	58,1	41,9
4s	82,1	17,9	92,9	7,1	57,1	42,9	53,8	46,2

Tabella 10.26- distribuzione in % risposte “equità organizzativa-sede lavorativa”

Chi quadro (Equità organizzativa- sede di lavoro)

	Item 19	Item23	Item 33	Item 39
Chi quadro	0,313	0,008	0,399	0,058

Tabella 10.27chi-quadro "equità organizzativa-sede lavorativa"

Equità organizzativa-anzianità di servizio								
	Item 19		Item23		Item 33		Item 39	
	0	1	0	1	0	1	0	1
1I	69,2	30,8	76,9	23,1	53,8	46,2	69,2	30,8
2I	71,4	28,6	81	19	71,4	28,6	65	35
3I	76,9	23,1	82,5	17,5	47,5	50	67,5	33,5
4I	87,5	12,5	85	15	62,5	37,5	68,4	31,6

Tabella 10.28- distribuzione in % risposte "equità organizzativa-anzianità di servizio"

Chi quadro (Equità organizzativa-anni di lavoro)				
	Item 19	Item23	Item 33	Item 39
Chi quadro	0,350	0,910	0,515	1,00

Tabella 10.29chi-quadro "equità organizzativa-anzianità servizio"

Nel caso dell'equità organizzativa (da tab.10.26 a tab.10.29), confrontata sia con la sede di lavoro che con gli anni lavorativi, l'unico dato da segnalare è riferibile all'item 23 "l'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, visibilità sociale, encomi, etc) in cui possiamo vedere nelle sedi 1-3-4 prevalere nettamente il punteggio 0, mentre nella sede 2 vi è una distribuzione abbastanza omogenea fra i due punteggi. Anche l'item 39 "gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni" mostra un valore di chi quadro ai limiti della significatibilità: questo valore corrisponde in realtà ad una distribuzione omogenea fra le fasce degli anni di lavoro, ma una lieve prevalenza del punteggio 0 nella fascia di anzianità lavorativa inferiore, rispetto alle altre fasce di anni lavorativi.

Efficienza organizzativa-sede di lavoro (%)																				
	Item 2		Item3		Item 5		Item 8		Item1 1		Item 13		Item 15		Item 31		Item 32		Item 41	
	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
1 s	42	57,9	31,6	68,4	21,2	78,8	33,3	66,7	22,8	77,2	47,4	52,6	26,3	73,7	40,4	59,6	24,6	75,4	29,1	70,9

2 s	7,7	92, 3	2 3, 1	7 6 9	7, 7	9 2, 3	38 5	6 1 5	7, 7	9 2 3	30 8	6 9 2	7, 7	9 2 3	1 5, 4	8 4 6	3 8, 5	6 1 5	1 5, 4	8 4 6
3 s	48, 9	51, 1	4 1, 3	5 8 7	5 3, 7	5 8, 7	52 2	4 7 8	37	6 3	55 3	4 4 7	42 6	5 7 4	3 9, 1	6 0 9	4 1, 3	5 8 7	3 6, 4	6 3 6
4 s	44, 4	55, 6	6 6, 7	3 3 3	3 5, 7	6 4, 3	50	5 0	50	5 0	63	3 7	32 1	6 7 9	4 2, 9	5 7 1	5 0	5 9	3 3, 3	6 6 7

Tabella 10.29- distribuzione in % risposte "efficienza lavorativa-sede lavoro"

Chi quadro (Efficienza organizzativa-sede di lavoro)										
	Item 2	Item 3	Item 5	Item 8	Item 11	Item 13	Item 15	Item 31	Item 32	Item 41
Chi-quadro	0,063	0,011	0,01	0,362	0,015	0,0229	0,077	0,354	0,102	0,524

Tabella 10.30- chi-quadro "equità organizzativa-sede di servizio"

Efficienza organizzativa-anni di lavoro(%)																		
	Item 2		Item 3		Item 5		Item 8		Item 11		Item 13		Item 15		Item 31		Item 41	
	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
1 1	38,5	6 1, 5	4 6, 2	53 8	3 0, 8	6 9 2	23 1	7 6, 9	3 8, 5	61 5	6 1 5	3 8 5	38 5	6 1, 5	1 5, 4	8 4 6	1 5, 4	84,6
2 1	42,9	5 7 1	4 7, 6	52 4	3 3, 3	6 6 7	42 4	4 7, 6	2 8, 6	71 4	5 7 5	4 2 9	28 6	7 1, 4	2 8, 6	7 1 4	4 2, 9	57,1
3 1	41	5 9	3 8, 5	61 5	2 5	7 5	42 5	5 7, 5	2 2, 5	77 5	4 6 2	5 3 8	32 5	6 7, 5	3 5	6 5	3 5	65
4 1	35	6 5	4 0	60	4 1	5 9	35	6 5	3 5	65	4 7 5	5 2 5	32 5	6 7, 5	4 7, 5	5 2 5	2 5, 6	74,4

Tabella 10.31- distribuzione in % risposte "efficienza organizzativa-anzianità di servizio"

Chi quadro (Efficienza organizzativa- anni di lavoro)										
	Item 2	Item 3	Item 5	Item 8	Item 11	Item 13	Item 15	Item 31	Item 32	Item 41
Chi-quadro	0,933	0,905	0,511	0,347	0,585	0,759	0,941	0,163	0,808	0,310

Tabella 10.32- chi-quadro "equità organizzativa-anzianità di servizio"

Nel caso dell'efficienza organizzativa i dati da segnalare come significativi sono maggiori rispetto alle dimensioni viste precedentemente, soprattutto quando viene incrociata con la sede lavorativa, mentre nel caso in cui viene confrontata con gli anni di lavoro non si apprezzano dati da segnalare come disomogeneità.

Gli item dove si assiste ad una differenza in questo caso fra sedi sono: item 3 *“ci sono mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro”* in cui si nota una percezione negativa nel caso della sede di casa verde (4s) a differenza delle altre sedi in cui la percezione sembra maggiormente positiva (% maggiori al punteggio 1). Nell’item 5 *“e’ facile avere le informazioni di cui si ha bisogno”* dove il chi-quadro è pari a 0,01 si osserva come nella sede 2 sia nettamente maggiore il punteggio di 1 (percezione positiva) rispetto al punteggio 0, diversamente dalle altre sedi dove vediamo che è sempre maggiore il punteggio di 1, ma non c’è questa marcata differenza fra le percentuali dei due punteggi. La stessa cosa la si osserva per l’item 11 *“al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti”*. Nell’item 13 *“il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali”* si osserva che nella sede 3 e 4 la percezione negativa prevale su quella positiva, mentre per gli altre due sedi, 1 e 2 è il contrario anche se con percentuali diverse, un maggior equilibrio fra punteggi 0 e 1 nella sede 1, mentre una prevalenza del punteggio 1 nella sede 2.

Gestione conflittualità-sede di lavoro								
	Item 6		Item16		Item26		Item 36	
	0	1	0	1	0	1	0	1
1s	59,6%	40,4%	47,4%	52,6%	69,6%	30,4%	19,6%	80,4%
2s	38,5%	61,5%	30,8%	69,2%	76,9%	23,1%	23,1%	76,9%
3s	40,0%	60,0%	37,0%	63,0%	57,4%	42,6%	22,2%	77,8%
4s	75,0%	25,0%	48,1%	51,9%	71,4%	28,6%	14,8%	85,2%

Tabella 10.33- distribuzione in % risposte “gestione conflittualità-sede lavorativa”

Chi quadro(gestione conflittualità- sede di lavoro)				
	Item 6	Item16	Item 26	Item 36
Chi quadro	0,014	0,552	0,418	0,889

Tabella 10.34- chi-quadro “ gestione conflittualità-sede lavorativa”

Nel caso della dimensione gestione della conflittualità l’unico item in cui il chi-quadro è risultato significativo è il 6 *“ci sono persone che vengono emarginate”* in cui vi è una prevalenza di 0 nella sede 1 e 4, dove la percentuale è però nettamente maggiore, nelle altre due sedi invece si assiste a dei risultati opposti con una prevalenza di punteggio 1 con una distribuzione simile.

Percezione dello stress-sede lavorativa						
	Item 10		Item20		Item30	
	0	1	0	1	0	1
1s	14,0%	86,0%	54,4%	45,6%	10,5%	89,5%
2s	0,0%	100,0%	61,5%	38,5%	7,7%	92,3%
3s	17,8%	82,2%	41,3%	58,7%	6,8%	93,2%
4s	21,4%	78,6%	37,0%	63,0%	7,1%	92,9%

Tabella 10.35- distribuzione in % risposte "percezione dello stress-sede lavorativa"

Chi quadro(Percezione dello stress-sede lavorativa)			
	Item 10	Item20	Item30
Chi quadro	0,342	0,261	0,9

Tabella 10.36 chi-quadro "gestione conflittualità-sede lavorativa"

Percezione dello stress-anni lavorativi						
	Item 10		Item20		Item30	
	0	1	0	1	0	1
1s	23,1	76,9	53,8	46,2	7,7	92,3
2s	14,3	85,7	47,6	52,4	9,5	90,5
3s	10	90	40	60	2,5	97,5
4s	22,5	77,5	47,5	52,5	15	85

Tabella 10.37- distribuzione in % risposte "percezione dello stress-anni lavorativi"

Chi quadro (percezione dello stress-anni lavorativi)			
	Item 10	Item 20	Item 30
Chi quadro	0,455	0,811	0,255

Tabella 10.38- chi-quadro "percezione dello stress-anni lavorativi"

Percezione dello stress-età						
	Item 10		Item20		Item30	
	0	1	0	1	0	1
1	0	100	50	50	0	100
2	11,2	88,2	44,1	55,9	5,9	94,1
3	15,6	84,6	46,7	53,3	10	90

Tabella 10.39- chi-quadro "percezione dello stress-età"

Chi quadro(Percezione dello stress-età)			
	Item 10	Item20	Item30
chiquadro	0,719	0,261	0,667

Tabella 10.40- chi-quadro "percezione dello stress-età"

Richiesta lavorativa percepita-sede lavoro (%)																		
	Fatica fisica		Fatica mentale		Sovraccarico di lavoro		Monotonia ripetitiva		Sovraccarico emotivo		isolamento		Contatti frequenti con persone		Diretta responsabilità di lavoro		Rigidità di norme e procedure	
	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1

1 1	56,1	43,9	0	1 0 0	9, 1	9 0, 9	5 4 4	4 5 6	1 9 6	8 0 4	7 7 2	2 2 8	1 0 5	8 9, 5	5, 3	9 4, 7	1 9, 3	80, 7
2 1	84,6	15,4	0	1 0 0	7, 7	9 2, 3	7 6 9	2 3 1	1 5 4	8 4 6	8 4 6		0	1 0 0	7, 7	9 2, 3	2 3, 1	76, 9
2 1	32,6	67,4	6,5	9 3, 5	1 5, 6	8 4, 4	3 3 7	6 6 7	2 0 5	7 9 5	5 4 5	4 5 5	2 0 0	8 0 7	8, 7	9 1, 3	3 9, 5	60, 5
4 1	32,1	67,9	7,1	9 2, 9	1 0, 7	8 9, 3	3 0 8	6 9 2	1 1 1	8 8 9	7 0 4	2 9 6	3 7 3	9 6, 7	1 0, 7	8 9, 3	3 2, 1	67, 9

Tabella 10.41- distribuzione in % risposte "richiesta lavorativa-sede lavorativa"

Nel caso della percezione di stress confrontata sia con la sede, gli anni lavorativi e l'età non si segnalano dati significativi, sembra che i dati analizzati per la struttura intera rispecchino le percezioni a tutti i livelli.

Chi quadro(Richiesta lavorativa percepita-sede lavoro)									
	Fatica fisica	Fatica mentale	Sovraccarico di lavoro	Monotonia e ripetitività	Sovraccarico emotivo	isolamento	Contatti frequenti con persone	Diretta responsabilità di lavoro	Rigidità di norme e procedure
Chi quadro	0,001	0,182	0,749	0,007	0,760	0,052	0,079	0,879	0,152

Tabella 10.42- chi-quadro "richiesta lavorativa-sede lavorativa"

Nella dimensione "richiesta lavorativa" si trovano solo due dati da segnalare: il chi quadro dell'item "fatica fisica-sede di lavoro" e "monotonia e ripetitività-sede di lavoro"; nel primo caso guardando la tabella 10.41 notiamo come nella sede 2 i risultati si discostano dalle altre sedi poiché nel 84,5% contro le altre percentuali che sono intorno al 30% per il punteggio di 0; nel secondo caso vediamo come nella sede 1 e 2 vi sia una minor percezione di monotonia (prevalenza di punteggi 0) più marcata nella sede 2, opposta la percezione individuata dai dati delle altre due sedi.

Peso delle problematiche individuate nella tabella soprastante-sede di lavoro (item 45)	0	1
1s	30,4	69.9
2s	53.8	46.2
3s	34.8	65.2
4s	11.1	88.9

Tabella 10.43- distribuzione in % risposte "peso problematiche-sede lavorativa"

Chi quadro(Peso delle problematiche individuate nella tabella soprastante-sede di lavoro)	
chiquadro	0,036

Tabella 10.44- chi-quadro "peso problematiche-sede lavorativa"

Nella tab.10.44 possiamo osservare un valore di chi-quadro significativo che ci informa che la percezione del peso che le problematiche individuate precedentemente (richiesta lavorative) incidono con pesi diversi a seconda della sede in cui gli intervistati lavorano.

Richiesta lavorativa percepita-anni lavorati(%)																		
	Fatica mentale		Sovraccarico di lavoro		Monotonia ripetitiva		Sovraccarico emotivo		Isolamento		Contatti frequenti con persone		Diretta responsabilità di lavoro		Rigidità di norme e procedure		Fatica fisica	
	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
1	0	10	15,	84,	53,	46,	23,	76,	69,2	30,	0	10	15,4	84,6	38,	61,		
	0	0	4	6	8	2	1	9	1	8	0	0			5	5		
2	0	10	14,	85,	47,	52,	28,	71,	71,4	28,	4,8	95,	9,5	90,5	14,	85,		
	0	0	3	7	6	4	6	4	6	6	2	2			3	7		
3	0	10	12,	87,	40	60	15	85	67,5	32,	10,	89,	7,5	92,5	23,	76,		
	0	0	5	5					5	5	3	7			1	9		
4	2,	97,	10,	89,	46,	53,	51,	94,	68,4	31,	10,	89,	5	95	28,	71,		
	5	5	3	7	2	8	3	7	6	6	3	7			2	8		

Tabella 10.45- distribuzione in % risposte "richiesta lavorativa-anzianità di servizio"

Chi quadro(Richiesta lavorativa percepita-anni lavorati)								
	Fatica mentale	Sovraccarico di lavoro	Monotonia ripetitiva	Sovraccarico emotivo	Isolamento	Contatti frequenti con	Diretta responsabilità di lavoro	Rigidità di norme e procedur

						persone		e
Chi quadro	1,00	0,977	0,831	0,087	0,990	0,658	0,740	0,445

Tabella 10.46- chi-quadro " richiesta lavorativa-anzianità di servizio"

Per quanto riguarda la richiesta lavorativa confrontata con gli anni lavorativi non sono da segnalare dati significativi.

Confort-sede				
	Item 1f-gradevolezza ambienti		Item 1g-spazio disponibile per persona	
	0	1	0	1
1s	70,2%	29,8%	59,6%	40,4%
2s	23,1%	76,9%	38,5%	61,5%
3s	73,9%	26,1%	62,2%	37,8%
4s	50,0%	50,0%	40,7%	59,3%

Tabella 10.47- distribuzione in % risposte "confort-sede lavorativa"

Chi quadro(Peso delle problematiche individuate nella tabella soprastante-sede di lavoro)		
	1f	1g
chiquadro	0,02	0,168

Tabella 10.48- chi quadro "confort-sede lavorativa"

Gli item del confort indagati in realtà sono stati in numero maggiore, quelli di maggior interesse sono stati "la gradevolezza dell'ambiente" e "lo spazio disponibile per persona" che ad una prima analisi si sono dimostrati i più critici; in quelli percepiti negativamente, incrociando questi dati con la sede lavorativa, si osserva nelle tabelle soprastanti che solo nel caso della gradevolezza dell'ambiente sembra esserci un dato da segnalare: due sedi su quattro (1 e 2) la percezione sia nettamente negativa, nel caso della seconda struttura la percezione è opposta, nella struttura 4 la distribuzione è omogenea con un 50 e 50.

Percezione interesse sicurezza-sede di lavoro		
Punteggio	0	1
calambrone	59.3	40.7
Irc	30.0	70.0
Montalto	62.8	37.2
Casa verde	65.4	34.6

Tabella 10.49- distribuzione in % risposte "percezione interesse sicurezza-sede lavorativa"

Chi quadro(Percezione interesse sicurezza-sede di lavoro)	
chiquadro	0,243

Tabella10.50-chiquadro"percezionesicurezza-sede"

Apertura innovazione-sede di lavoro (item 51)

	Acquisire nuove tecnologie		Migliorare i processi di lavoro		Confrontarsi con le altre organizzazioni		Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato		Accogliere le richieste e degli utenti		Introdurre nuove professionalità		Sviluppare competenze innovative		Stabilire rapporti di collaborazione		Sperimantare nuove forme di organizzazione di lavoro		
	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
punteggio	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
calambrone	30,9	61	41	58	53,6	44	46	44	56	28	71	60,7	39	70	29	48	51	67	32
irc	38,5	61	30	68	33,3	66	42	58	30	69	46,2	53	46	53	50	50	42	58	
montalto	68,2	31	47	53	65,1	34	62	38	61	35	64	57,5	42	71	28	70	29	63	36
Casa verde	78,6	21	57	43	70,4	29	48	52	48	52	92,3	7	77	22	63	37	70	30	29

Tabella 10.51- distribuzione in % risposte "apertura alle innovazioni-sede lavorativa"

Tabella 10.52- chi quadro"apertura alle innovazioni-sede lavorativa"

Chi quadro(Apertura innovazione-sede di lavoro)									
	Acquisire nuove tecnologie	Migliorare i processi di lavoro	Confrontarsi con le altre organizzazioni	Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato	Accogliere le richieste degli utenti	Introdurre nuove professionalità	Sviluppare competenze innovative	Stabilire rapporti di collaborazione	Sp...
Chi quadro	0,000	0,362	0,110	0,386	0,318	0,008	0,229	0,137	0,4

Nella dimensione "apertura alle innovazioni" due sono gli item da segnalare "acquisire nuove tecnologie" e "introdurre nuove professionalità".

Chi quadro(indicatori positivi-sede lavorativa)			

	Soddisfazione per la propria organizzazione	Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione	Sensazione di far parte di una squadra	Voglia di andare a lavoro	Sensazione di realizzazione personale e attraverso il lavoro	Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare	Sensazione di giusto equilibrio fra lavoro e tempo libero	Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione	Fiducia nelle capacità professionali della dirigenza	Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza	Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno
Chi quadro	0,699	0,904	0,469	0,745	0,171	0,326	0,023	0,416	0,813	0,724	0,759	0,173

Tabella 10.54- chi quadro" indicatori positivi-sede lavorativa"

Indicatori positivi-sede lavorativa			
	1s	2s	3s
			4s

Tabella
10.53-
distribuzione in %
risposte
"indicatori
positivi-
sede
lavorativa

	0	1	0	1	0	1	0	1
<i>Soddisfazione per la propria organizzazione</i>	38,6 %	61,4 %	25,0 %	75,0 %	44,2%	55,8%	39,3%	60,7%
<i>Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione</i>	41,1 %	58,9 %	33,3 %	66,7 %	38,6%	61,4%	33,3%	66,7%
<i>Sensazione di far parte di una squadra</i>	38,6 %	61,4 %	16,7 %	83,3 %	38,6%	61,4%	30,8%	69,2%
<i>Voglia di andare a lavoro</i>	25,0 %	75,0 0%	25,0 %	75,0 %	34,9%	65,1%	29,6%	70,4%
<i>Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro</i>	28,6 %	71,4 %	8,3 %	91,7 %	40,9%	59,1%	33,3%	66,7%
<i>Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare</i>	60,0 %	40,0 %	46,2 %	53,8 %	48,8%	51,2%	39,3%	60,7%
<i>Sensazioni di giusto equilibrio fra lavoro e tempo libero</i>	46,4 %	53,6 %	15,4 %	84,6 %	20,9%	79,1%	39,3%	60,7%
<i>Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro</i>	19,3 %	80,7 %	0,0 %	100,0 %	20,5%	79,5%	18,5%	81,5%
<i>Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione</i>	40,7 %	59,3 %	41,7 %	58,3 %	43,2%	56,8%	32,1%	67,9%
<i>Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza</i>	46,4 %	53,6 %	58,3 %	41,7 %	56,8%	43,2%	50	50
<i>Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza</i>	43,6 %	56,4 %	41,7 %	58,3 %	41,7%	58,3%	35,7%	64,3%
<i>Percezione che il lavoro organizz. e sia apprezzato all'esterno</i>	25,0 %	75,0 0%	25,0 %	75,0 %	39,5%	60,5%	46,4%	53,6%

Indicatori positivi-anni lavorativi	1s		2s		3s			4s
	0	1	0	1	0	1	0	1
<i>Soddisfazione per la propria organizzazione</i>	30,8 %	69,2 %	47,6 %	52,4 %	30,0%	70,0%	35,1%	64,9 %

<i>Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione</i>	33,3 %	66, 7%	47,6 %	52, 4 %	42,5%	57,5%	27,0%	73,0 %
<i>Sensazione di far parte di una squadra</i>	30,8 %	69, 2%	35,0 %	65, 0 %	32,5%	67,5%	32,4%	67,6 %
<i>Voglia di andare a lavoro</i>	15,4 %	84, 6%	35,0 %	65, 0 %	25,0%	75,0%	29,7%	70,3 %
<i>Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro</i>	15,4 %	84, 6%	28,6 %	71, 4 %	22,5%	77,5%	47,2%	52,8 %
<i>Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare</i>	30,8 %	69, 2%	52,4 %	47, 6 %	45,0%	55,0%	52,6%	47,4 %
<i>Sensazioni di giusto equilibrio fra lavoro e tempo libero</i>	23,1 %	76, 9%	33,3 %	66, 7 %	30,0%	70,0%	36,8%	63,2 %
<i>Soddisfazione relazioni personali costruite sul lavoro</i>	15,4 %	84, 6%	19,0 %	81, 0 %	15,0%	85,0%	16,2%	83,8 %
<i>Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione</i>	30,8 %	69, 2%	42,9 %	57, 1 %	45,0%	55,0%	33,3%	66,7 %
<i>Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza</i>	53,8 %	46, 2%	61,9 %	38, 1 %	55,0%	45,0%	48,6%	51,4 %
<i>Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza</i>	53,8 %	46, 2%	42,9 %	57, 1 %	42,5%	57,5%	44,4%	55,6 %
<i>Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno</i>	7,7%	92, 3%	42,9 %	57, 1 %	37,5%	62,5%	35,1%	64,9 %

Tabella 10.55- distribuzione in % risposte "indicatori positivi-anzianità di servizio"

Chi quadro[indicatori positivi-anni lavorativi]												
	46a	46b	46c	46d	46e	46f	46g	46h	46i	46l	46m	46n
Chi quadro	0,581	0,369	1	0,633	0,059	0,550	0,827	0,981	0,680	0,831	0,908	0,178

Tabella 10.56- chi quadro "indicatori positivi-anzianità lavorativa"

46a:soddisfazione per la propria organizzazione;46b: voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione;46c: sensazione di far parte di una squadra;46d: voglia di andare a lavoro;46e: sensazione di realizzazione personale

attraverso il lavoro;46f: fiducia che le condizioni negative possano cambiare;46g: sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero;46h: soddisfazioni per le relazioni personali costruite sul lavoro;46i: condivisione dell'operato e dei valori dell'azienda;46l: fiducia nelle capacità gestionali e professionali;46m: apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza;46n: percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno

Indicatori positivi-età								
	1s		2s		3s		4s	
	0	1	0	1	0	1	0	1
<i>Soddisfazione per la propria organizzazione</i>	50,0%	50,0%	41,2%	58,8%	34,9%	65,1%	37,1%	62,9%
<i>Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione</i>	25,0%	75,0%	44,1%	55,9%	34,9%	65,1%	37,1%	62,9%
<i>Sensazione di far parte di una squadra</i>	25,0%	75,0%	42,4%	57,6%	32,6%	67,4%	35,0%	65,0%
<i>Voglia di andare a lavoro</i>	0	100	33,3%	66,7%	25,6%	74,4%	26,8%	73,2%
<i>Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro</i>	25,0%	75,0%	26,5%	73,5%	30,6%	69,4%	29,3%	70,7%
<i>Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare</i>	50	50	52,9%	47,1%	48,3%	51,7%	49,6%	50,4%
<i>Sensazioni di giusto equilibrio fra lavoro e tempo libero</i>	75,0%	25,0%	41,2%	58,8%	31,4%	68,6%	35,5%	64,5%
<i>Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro</i>	50	50	17,6%	82,4%	15,1%	84,9%	16,9%	83,1%
<i>Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione</i>	50	50	44,1%	55,9%	36,5%	63,5%	39,0%	61,0%
<i>Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza</i>	50	50	64,7%	35,3%	46,5%	53,5%	51,6%	48,4%
<i>Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza</i>	50	50	50	50	38,8%	61,2%	42,3%	57,7%
<i>Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno</i>	0	100	38,2%	61,8%	31,4%	68,6%	32,3%	67,7%

Tabella 10.57- distribuzione in % risposte "indicatori positivi-età"

Chi quadro indicatori positivi-età												
	46a	46b	46c	46d	46e	46f	46g	46h	46i	46l	46m	46n
Chi quadro	0,672	0,579	0,572	0,324	0,926	0,882	0,133	0,233	0,627	0,224	0,556	0,314

Tabella 10.58- chi quadro "indicatori positivi-età"

46a: soddisfazione per la propria organizzazione; 46b: voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione; 46c: sensazione di far parte di una squadra; 46d: voglia di andare a lavoro; 46e: sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro; 46f: fiducia che le condizioni negative possano cambiare; 46g: sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero; 46h: soddisfazioni per le relazioni personali costruite sul lavoro; 46i: condivisione dell'operato e dei valori dell'azienda; 46l: fiducia nelle capacità gestionali e professionali; 46m: apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza; 46n: percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno

<i>Indicatori negativi-sede lavorativa</i>	<i>Calambrone</i>		<i>Irc</i>		<i>montalto</i>		<i>Casa verde</i>	
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
<i>Insofferenza nell'andare a lavoro</i>	19,3%	80,7%	23,1%	76,9%	28,9%	71,1%	42,9%	57,1%
<i>Disinteresse per il lavoro</i>	46,4%	53,6%	50,0%	50,0%	41,3%	58,7%	64,3%	35,7%
<i>Desiderio di cambiare lavoro/ ambiente di lavoro</i>	46,4%	53,6%	46,2%	53,8%	31,1%	68,9%	46,4%	53,6%
<i>Pettegolezzo</i>	19,6%	80,4%	30,8%	69,2%	22,2%	77,8%	28,6%	71,4%
<i>Risentimento verso l'organizzazione</i>	15,8%	84,2%	33,3%	66,7%	20,0%	80,0%	25,9%	74,1%
<i>Aggressività e nervosismo</i>	29,8%	70,2%	23,1%	76,9%	48,9%	51,1%	37,0%	63,0%
<i>Sensazione di fare cose inutili</i>	39,3%	60,7%	50,0%	50,0%	31,1	68,9%	44,4%	55,6%
<i>Sensazione di contare poco per l'organizzazione</i>	14,0%	86,0%	33,3%	66,7%	31,1%	68,9%	29,6%	70,4%
<i>Sensazione di non essere valutato adeguatamente</i>	19,3%	80,7%	33,3%	66,7%	28,9%	71,1%	29,6%	70,4%
<i>Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento</i>	42,1%	57,9%	66,7%	33,3%	29,5%	70,5%	44,4%	55,6%
<i>Lentezza nell'esecuzione dei compiti</i>	56,1%	43,9%	33,3%	66,7%	52,3%	47,7%	63,0%	37,0%
<i>Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"</i>	31,6%	68,4%	38,5%	61,5%	22,2%	77,8%	29,6%	70,4%
<i>Mancanza di idee assenza di iniziative</i>	38,6%	61,4%	50,0%	50,0%	33,3%	66,7%	44,4%	55,6%

Tabella 10.59- distribuzione in % risposte "indicatori negativi-sede lavorativa"

Chi quadro(indicatori negativi-sede lavorativa)													
	47 a	47 b	47c	47d	47 e	47 f	47g	47 h	47 i	47l	47m	47n	47o

C h i q u a d r o	0, 14 5	0,2 86	0,40 3	0,7 04	0,4 87	0, 1 6 7	0,562	0,1 47	0, 59 1	0,123	0,37 6	0,63 3	0,68 1
--	---------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------------	-------	-----------	---------------	-------	-----------	-----------	-----------

Tabella 10.60- chi quadro "indicatori negativi-sede lavorativa"

Indicatori negativi- anni lavorativi	1s		2s		3s		4s	
	0	1	0	1	0	1	0	1
<i>Insofferenza nell'andare a lavoro</i>	0	100	26,5	73,5	25,6	74,4	25	75
<i>Disinteresse per il lavoro</i>	50	50	50	50	46,6	53,4	47,6	52,4
<i>Desiderio di cambiare lavoro/ ambiente di lavoro</i>	25	75	32,4	67,6	43,8	56,2	40,2	59,8
<i>Pettegolezzo</i>	25	75	23,5	76,5	23,6	76,4	23,6	76,4
<i>Risentimento verso l'organizzazione</i>	25	75	5,9	94,1	23,0	77,0	18,4	81,6
<i>Aggressività e nervosismo</i>	0	100	41,2	58,8	36,0	64,0	36,2	63,8
<i>Sensazione di fare cose inutili</i>	0	100	38,2	61,8	36,8	63,2	36,0	64,0
<i>Sensazione di contare poco per l'organizzazione</i>	0	100	23,5	76,5	22,7	77,3	22,2	77,8
<i>Sensazione di non essere valutato adeguatamente</i>	25	75	17,6	82,4	25	75	23,0	77,0
<i>Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento</i>	25	75	44,1	55,9	39,1	60,9	40,0	60,0
<i>Lentezza nell'esecuzione dei compiti</i>	50	50	61,8	38,2	50,6	49,4	53,6	46,4
<i>Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"</i>	25	75	29,4	70,6	28,1	71,9	28,3	71,7
<i>Mancanza di idee assenza di iniziative</i>	75,0	25,0	38,2	61,8	35,2	64,8	37,3	62,7

Tabella 10.61- distribuzione in % risposte "indicatori negativi-anni lavorativi"

Chi quadro(indicatori negativi-anni lavorativa)													
	Insofferenza nell'andare a lavoro	Disinteresse per il lavoro	Desiderio di cambiare lavoro / ambiente di lavoro	Pettegolezza	Risentimento verso l'organizzazione	Aggressività e nervosismo	Sensazione di fare cose inutili	Sensazione di contare poco per l'organizzazione	Sensazione di non essere valutato adeguatamente	Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento	Lentezza nell'esecuzione dei compiti	Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"	Manca di idee assenza di iniziative
Chi quadro	0,425	0,338	0,589	0,675	0,348	0,099	0,573	0,303	0,911	0,357	0,872	0,668	0,162

Tabella 10.62- chi quadro "indicatori negativi-anni lavorativi"

Indicatori negativi-età	1s		2s		3s		4s	
	0	1	0	1	0	1	0	1
<i>Insofferenza nell'andare a lavoro</i>	0	100	26,5%	73,5%	25,6%	74,4%	25,0%	75,0%
<i>Disinteresse per il lavoro</i>	50	50	50'	50	46,6%	53,4%	47,6%	52,4%
<i>Desiderio di cambiare lavoro/ ambiente di lavoro</i>	25,0%	75,0%	32,4%	67,6%	43,8%	56,2%	40,2%	59,8%
<i>Pettegolezza</i>	25	75	23,5%	76,5%	23,6%	76,4%	23,6%	76,4%
<i>Risentimento verso l'organizzazione</i>	25	75	5,9%	94,1%	23,0%	77,0%	18,4%	81,6%
<i>Aggressività e nervosismo</i>	0	100	41,2%	58,8%	36,0%	64,0%	36,2%	63,8%
<i>Sensazione di fare cose inutili</i>	0	100	38,2%	61,8%	36,8%	63,2%	36,0%	64,0%
<i>Sensazione di contare poco per l'organizzazione</i>	0	100	23,5%	76,5%	22,7%	77,3%	22,2%	77,8%
<i>Sensazione di non essere valutato adeguatamente</i>	25,0%	75,0%	17,6%	82,4%	25	75	23,0%	77,0%
<i>Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento</i>	25	75	44,1%	55,9%	39,1%	60,9%	40,0%	60,0%
<i>Lentezza nell'esecuzione dei compiti</i>	50	50	61,8%	38,2%	50,6%	49,4%	53,6%	46,4%
<i>Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"</i>	25	75	29,4%	70,6%	28,1%	71,9%	28,3%	71,7%
<i>Manca di idee assenza di iniziative</i>	75,0%	25,0%	38,2%	61,8%	35,2%	64,8%	37,3%	62,7%

Tabella 10.63- distribuzione in % risposte "indicatori negativi-età"

Chi quadro(indicatori negativi-età)													
	Ins offe ren za nell 'an dar e a lav oro	Disi nter esse per il lavo ro	Desid erio di cambi are lavoro / ambie nte di lavoro	Pette golez zo	Rise nti men to vers o l'or gani zzaz ione	Ag gre ssi vit à e ne rv osi sm o	Sensazi one di fare cose inutili	Sens azio ne di cont are poc o per l'or gani zzaz ione	Sen sazi one di non esse re val utat o ade gua tam ent e	Sensazione di lavorare meccanic amente, senza coinvolgim ento	Lente zza nell'es ecuzio ne dei compi ti	Poca chiare zza su " cosa bisogn a fare e chi lo deve fare"	Manc anza di idee assenz a di iniziati ve
C hi qu ad ro	0,64 1	0,93 9	0,484	1	0,07 4	0,3 25	0,396	0,71 5	0,77 6	0,682	0,610	1	0,312

Tabella 10.64- chi quadro" "indicatori negativi-età"

Nel caso degli indicatori sia positivi che indicativi segnaliamo solo un dato significativo nella dimensione indicatori positivi-sede lavorativa "*Sensazioni di giusto equilibrio fra lavoro e tempo libero*" con una disomogeneità di risultati fra le strutture marcata (calabrone:46,4%-53,3%;irc:15,4%-84,6%;montalto:20,9-79,1%; casa verde: 39,3%-60,7%.) quindi in questo caso il parametro struttura di appartenenza e di conseguenza tutto quello che viene al seguito incide su questa percezione.

11. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E COCLUSIONI

Nella presente tesi abbiamo visto come nella società odierna forte sia la domanda e la ricerca di salute e di benessere e questo vale per tutti gli ambienti, ovviamente compreso è l'ambito lavorativo perché la vita del singolo è per il maggior tempo spesa nell'attività lavorativa quindi è importante che il lavoro per ognuno di noi sia, ma soprattutto diventi, motivo di soddisfazione, motivazione, investimento.

In questa tesi è stata effettuata un'indagine condotta presso un istituto di neuropsichiatria, dico questo perché, come già esposto in uno dei capitoli precedenti, le organizzazioni sanitarie hanno un alto profilo di complessità e quindi a maggior ragione deve essere posta molta attenzione sul tema del benessere. Va ricordato che in tutte le organizzazioni il contributo professionale ed il livello di responsabilità del singolo è in grado di influenzare sia in maniera positiva che negativa la produttività e l'erogazione dei servizi.

L'obiettivo delle organizzazioni, che devono perseguire sempre una migliore efficacia ed efficienza, diventa quindi quello di mantenere e migliorare la qualità di vita delle persone inseguendo sempre il benessere fisico, ma anche quello psicologico e sociale.

Da questo scaturisce l'esigenza di approfondire la relazione esistente tra organizzazione ed individuo perché siamo presenti davanti ad un cerchio dove l'elemento individuo influenza l'elemento organizzazione e viceversa: il benessere dell'individuo incide sulle prestazioni ed al contrario le scelte organizzative e di conseguenza il benessere organizzativo influenza i membri dell'organizzazione; tutto questo sistema quando è "in salute" porta al miglioramento della qualità di erogazione dei servizi.

E' ovviamente in questo contesto che si introduce la figura del dirigente, con il suo ruolo chiave nella prevenzione, gestione e riduzione del rischio di esposizioni sia ad agenti fisici (benessere fisico), ma anche agenti stressogeni (benessere psico-fisico).

E' stata fatta una carrellata di tutte le principali teorie riguardanti il benessere, il clima, la cultura organizzativa individuandone le differenze e le principali modalità di misurazioni, da questa descrizione si è però

effettuato un focus sul concetto moderno di *salute lavorativa* nella quale i protagonisti attivi diventano sia il lavoratore stesso, sia l'organizzazione, entrambi responsabili del clima dove si opera.

Il benessere organizzativo è 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* (Avallone F., Bonaretti M.); infatti il benessere organizzativo risiede proprio nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro, questo è il motivo che spinge a studiare oltre i classici rischi fisici legati al tema della sicurezza lavorativa, ma affiancando ad essi i cosiddetti rischi psicosociali che riguardano variabili legate al clima organizzativo e agli stili di convivenza sociale.

In questi complessi contesti esistono situazioni di stress legate proprio all'ambiente di lavoro che, se divengono eccessive e non sopportabili, possono comportare conseguenze negative anche gravi per la salute dell'individuo; si sottolinea di nuovo il fatto che i danni possono avvenire a tutti i livelli: fisico, psicologico, comportamentale e psicosociale; è importante quindi porre attenzione proprio alle condizioni, racchiuse tutte dentro allo stress lavoro-correlato, che rappresentano uno stato psicologico e che riflettono anche un processo più complesso ed ampio di cattiva interazione fra le persone e l'ambiente di lavoro dove operano.

Tutto questo si ripercuote ovviamente sull'organizzazione stessa a tutti i livelli: aziendale, di servizio ed economico.

Quindi è stato visto quanto sia fondamentale effettuare oltre lo studio dei rischi classici, anche quelli legati a fattori psicosociali che riguardano variabili legate al clima organizzativo e agli stili di convivenza sociale.

Chi ha il compito di fare questo è la figura del dirigente, figura di fondamentale importanza in quanto è colui che deve farsi portatore di sicurezza oltre che, rispetto al passato, cambiare modalità di lavoro; un "capo" deve fare un salto dall'autorità all'autorevolezza (riconosciuta dalle persone che gli stanno intorno), diventa per lui come una terza dimensione della professionalità che è più parte dell'essere che non del sapere o del fare.

L'organizzazione del ben-essere richiederà ai “capi” abilità comportamentali e di intelligenza emotiva.

La leadership è, pertanto, fattore fondamentale per la creazione di consenso organizzativo, elemento senza il quale l'organizzazione funziona meno bene di quanto potrebbe. Senza una guida decisa, convinta di quello che fa e capace di trasmettere il senso del valore di ciò che si fa a coloro che devono portare il peso della realizzazione di un piano, non è possibile ottenere risultati rilevanti.

In questo contesto descritto fino ad ora si inserisce la presente tesi, nella quale è stata effettuata una valutazione del costrutto di “salute organizzativa” del personale che opera in una struttura di neuropsichiatria infantile, l' IRCCSS Fondazione Stella Maris, dove si svolgono numerose attività di riabilitazione e diagnosi delle problematiche neuropsicologiche e neuromotorie del bambino e dell'adolescente. E' stato somministrato a tutti i dipendenti dell'intera struttura il questionario multidimensionale (MOHQ). I risultati ottenuti da tale rilevazione sono stati elaborati attraverso il sistema statistico SPSS.

Sono inizialmente stati analizzati i singoli items, che compongono le varie dimensioni già descritte precedentemente nel capitolo 9, considerando l'intera struttura fornendo così un'analisi globale di questa; successivamente sono stati analizzati i dati delle risposte agli item più significativi incrociandoli con le informazioni anagrafiche richieste agli intervistati per valutare dove e in che modo alcune caratteristiche, come la sede di lavoro, l'anzianità di servizio e l'età del compilatore, potessero influire sulle diverse percezioni. La decisione di incrociare alcuni dati piuttosto che altri ricade nel tema della presente tesi, filo conduttore il ruolo del dirigente.

I risultati emersi dall'analisi dell'intera struttura vedono nella dimensione **supporto dei dirigenti** alcune **percezioni positive** come l'assunzione da parte della dirigenza di un atteggiamento equo e la volontà di essere sempre informati, mentre sempre all'interno della stessa dimensioni si ritrovano **percezioni negative** come la percezione di carenze nella diffusione delle informazioni, nella comunicazione dei cambiamenti, nell'aiuto da parte dei dirigenti per lavorare meglio ed uno scarso coinvolgimento nelle decisioni.

Dall'analisi della dimensione che indagava la **collaborazione fra i colleghi** è invece stato individuato **due punti di forza** quali la disponibilità di collaborazione fra i dipendenti cercando di andare incontro anche alle

esigenze altrui, mentre risente di una **percezione negativa**, anche in questo caso, nella comunicazione e scambio di informazioni fra pari.

L'equità organizzativa invece appare percepita come un **area critica**, si ritrova la sensazione che il lavoro non venga adeguatamente riconosciuto.

L'efficienza organizzativa nel complesso appare sufficiente.

Per quanto riguarda la **gestione della conflittualità** dall'analisi dei dati si evidenzia come siano percepite numerose situazioni di conflitto con i dirigenti ed in realtà che sfociano anche in un numero abbastanza alto di prepotenze o di emarginazioni, mentre minori sembra la percezione di situazioni in cui siano presenti violenze psicologiche.

Per quanto riguarda la **percezione dello stress** si osserva come i dipendenti dell'intera struttura ritengano in un alto numero che i compiti da svolgere richiedano un eccessiva fatica e come il lavoro assorba totalmente, parametro secondo me importante soprattutto riguardo allo stress lavoro-correlato, quindi aspetto da seguire e sorvegliare accuratamente nel tempo per prevenire eventuali situazioni peggiorative.

Nella dimensione **richiesta lavorativa** la **percezione più negativa** la ritroviamo nella fatica mentale e nella sensazione di sovraccarico, mentre la fatica fisica non viene sempre percepita come fattore importante. Da segnalare inoltre sembra la percezione alta, per cui negativa e che può influire sull'organizzazione e sul benessere, della presenza di rigidità delle norme.

Un aspetto indagato è anche quello del **comfort** nel quale gli **aspetti maggiormente critici individuati** per l'intera struttura sembrano quelli della gradevolezza degli ambienti e dello spazio disponibile per persona.

La percezione che è stata individuata nell'ambito **dell'apertura alle innovazioni** è in parte **negativa** negli aspetti quali l'introduzione di nuove figure, la possibilità di stabilire rapporti con altre organizzazioni, mentre appare percepito come maggiore e quindi **positivo** l'interesse da parte dell'azienda a migliorare i processi di lavoro; in quest'ottica poter effettuare queste indagini sicuramente permette di individuare i punti critici su cui l'azienda stessa possa lavorare con l'obiettivo di migliorare i processi e quindi l'organizzazione stessa.

Da sottolineare in senso **positivo** come gli intervistati ritengano l'azienda interessata al "cliente/utente" prerequisite importante per erogare servizi idonei ed adeguati alla persona.

In ultima analisi vi sono degli **Indicatori positivi ed indicatori negativi** in cui possiamo affermare come la condivisione dei valori dell'organizzazione percepiti in modo abbastanza positivo **sia un punto di forza e di salute dell'organizzazione**, mentre all'opposto fra gli intervistati sembra che ci sia una **percezione negativa** riguardo alla fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare e in modo minore rispetto alla precedente opinione, ma pur sempre negativa è la non fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza. Per quanto riguarda gli **indicatori negativi** la percezione della loro presenza nell'organizzazione appare molto alta per la maggior parte di questi dimostrando numerose criticità nell'organizzazione stessa, aspetto importante è quello del pettegolezza che sembra essere percepito spesso all'interno dell'organizzazione stessa; appare però una struttura che non lavora con eccessiva lentezza.

Da segnalare fra i maggiori disturbi psicosomatici percepiti si trovano la difficoltà ad addormentarsi, insonnia (15,6%), nervosismo (19,%) e senso di stanchezza (26%).

A questo punto il lavoro prosegue cercando di individuare quali possano essere i dati maggiormente riferibili alla figura del dirigente e incrociando questi con alcuni dei dati anagrafici raccolti vedendo dove esistano maggiori significatività.

Dall'elaborazione di questi dati in realtà le significatività individuate non risultano molte, numeri maggiormente significativi li ritroviamo nella **dimensione efficienza organizzativa** quando la incrociamo con la **sede lavorativa**: i risultati ci forniscono una chiara distinzione di percezioni fra le sedi in vari item rispetto alla percezione globale. Rispetto alle tre strutture, Calambrone, Montalto e Casa Verde dove gli obiettivi vengono ritenuti chiari e ben definiti solo dalla metà della popolazione, nel caso dell'IRC la percezione è diversa, la maggior parte della popolazione ritiene che spesso gli obiettivi siano chiari; sempre percorrendo questa dimensione si vede che per le sedi del Calambrone, Irc e Montalto la percezione di avere mezzi e risorse è prevalentemente positiva, all'opposto nel caso della sede Casa Verde dove la popolazione risponde negativamente. La facilità con cui avere informazioni viene percepita in modo maggiormente positivo nella sede IRC rispetto al resto delle strutture, dove la risposta è distribuita in modo più omogeneo sempre prevalendo la risposta positiva su quella

negativa, soprattutto nella struttura di Montalto. Per ultimo vediamo che la popolazione delle prime tre sedi (Calambrone, Montalto e Irc) si sente prevalentemente soddisfatta alla fine della giornata lavorativa, mentre quella di Casa Verde si divide perfettamente in due metà; anche in questo caso potrebbe essere molto utile monitorare questo parametro in quanto campanello di allarme, ovviamente associato con altri fattori, di ambiente stressogeno. In alcuni articoli recenti (e.Fiabane, I.Giorgi,D. Musian, C.Sguazzin, P. Argentero) viene individuato nell'insoddisfazione lavorativa una forte associazione con la percezione di stress e a specifici fattori di rischio organizzativo. Questi studi evidenziano l'importanza di valutare i fattori lavorativi di tipo psicosociale ed in particolare la soddisfazione professionale al fine di promuovere il benessere degli operatori e migliorare l'attività lavorativa nei reparti di riabilitazione.

La criticità che riscontriamo invece nella dimensione supporto dei dirigenti riguarda la sede di Calambrone che a differenza delle altre sedi, dove la percezione risulta positiva, nel caso della volontà del dirigente di essere informato la percezione della popolazione è negativa; criticità su cui sicuramente la dirigenza a mio parere avrebbe il compito di lavorare cercando di favorire lo scambio ed il dialogo e soprattutto l'accoglienza e la mediazione, ruolo fondamentali del dirigente.

Per quanto riguarda la dimensione “**equità organizzativa**” la percezione di quanto le **iniziative personali siano apprezzate** non sembra essere omogenea quando si incrociano i dati con la sede, vediamo infatti come nelle tre sedi (Calambrone, Montalto e casa verde prevalga una percezione negativa, mentre all'irc i punteggi si distribuiscono più equamente fra quelli che la pensano positivamente e quelli che la pensano negativamente. Anche nella percezione della retribuzione mostra una disomogeneità, in questo caso in base agli anni di lavoro dove la fascia più bassa di anzianità di servizio prevale una percezione di non equità.

La **conflittualità** è un altro parametro, a mio parere da riportare, in quanto la percezione nella **globalità della struttura mostra la presenza di conflitti, ma non di grosse emarginazioni**, vediamo però come a seconda delle sedi lavorative proprio la percezione di emarginazione cambi; nella sede di Calambrone e Casa Verde i dati mostrano una prevalenza di non-emarginazione, mentre il contrario avviene nelle altre due sedi.

Per quanto riguarda la dimensione **richiesta lavorativa** i dati interessanti riguardano la **fatica fisica** che nel caso delle diverse sedi viene percepita in modo diverso con una prevalenza di percezione negativa (cioè maggiormente presente) nelle sedi calambrone, montalto e casa verde, a differenza dell'irc dove non viene percepita da una buona percentuale di soggetti, mentre in questa sede è la monotonia e ripetitività del lavoro ad essere maggiormente riscontrabile.

In ultima analisi sembra importante riportare il dato che riguarda in generale gli **indicatori negativi**, che **nella struttura**, come abbiamo visto precedentemente, sembrano **non essere percepiti in modo molto positivo**, e quelli **positivi** molti dei quali invece vengono considerati **maggiormente presenti nell'organizzazione**, e si conferma sia in base alla sede lavorativa che all'anzianità lavorativa l'omogeneità di tale percezione. L'unica percezione che cambia a seconda della sede e che si associa, secondo me, alla percezione della soddisfazione a fine giornata lavorativa come campanello dall'allarme per eventuali situazioni stressogene è la *Sensazioni di giusto equilibrio fra lavoro e tempo libero che in realtà presenta una risposta disomogenea fra le sedi in quanto* nella sede di Calambrone la percezione è equilibrata fra le risposte positive e quelle negative, diverso è nelle altre strutture dove la risposta è prevalentemente positiva.

Anche nel caso della **percezione dello stress** non si rilevano differenze dettate dai parametri anagrafici prescelti, per cui la percezione della struttura globale rispecchia pienamente quella delle sedi ed inoltre l'età anagrafica o l'anzianità lavorativa sembrano non influire su di essa.

Per fornire un quadro ancora più specifico, riporto un breve confronto effettuato in modo qualitativo fra l'indagine effettuata in questa tesi e quella effettuata nell'anno 2008 nella sede del Calambrone dove venne somministrato un questionario sviluppato da un gruppo di lavoro interno alla struttura (ampiamente descritto nel capitolo 9). In questa studio venivano in realtà individuati alcune criticità che nell'attuale indagine sono riemerse e che di seguito riporto: carenza degli scambi informativi e comunicativi; Scarsa conoscenza di cosa fanno gli altri; particolarmente carenti appaiono gli scambi comunicativi fra le diverse Unità funzionali e tra i vertici di base; scarso coinvolgimento del personale di base nelle scelte di tipo gestionale e tecnico; Bisogno di un maggior ascolto da parte dei

superiori; scarsa condivisione e collaborazione soprattutto tra base e vertici; scarso riconoscimento e scarsa valorizzazione del lavoro svolto.

Da tutti questi dati che ci hanno permesso di individuare i punti di forza e le criticità sia nella globalità della struttura, sia nelle sedi lavorative possiamo trarre delle conclusioni e provare a tracciare dei suggerimenti inerenti a quale sia il ruolo del dirigente per perseguire il benessere organizzativo.

Ritengo che sia importante affrontare le criticità dal punto di vista della differenze di sede in quanto i parametri come l'anzianità di servizio e l'età cronologica sono evidentemente molto importanti perchè il dirigente deve agire anche in base alle caratteristiche dei suoi sottoposti, ma ritengo più importante individuare cosa potrebbe essere fatto studiando nello specifico le criticità maggiori per ogni sede e sfruttando i rispettivi punti di forza in modo da perseguire il benessere dell'intera struttura perseguendo quello delle singole unità. In realtà la maggior parte delle criticità individuate sono parimenti distribuite fra le sedi, ne esistono però anche di specifiche su cui le dirigenze, che sono ovviamente diverse, potrebbero lavorare in modo diverso.

Ci dobbiamo assolutamente ricordare in questa analisi che il dirigente è colui che deve monitorare e valutare il clima interno, e per farlo c'è necessità di periodici controlli ed interventi di riduzione del rischio, tutto seguito da azioni miglioratrici il più possibile partecipate anche dalla base.

E' sicuramente di primaria importanza migliorare la circolazione delle informazioni e la chiarezza di esse a tutti i livelli, utilizzando una comunicazione il più possibile chiara e trasparente.

Per concludere la dimensione **suggerimenti** ci fornisce informazioni molto importanti, cosa gli intervistati pensano sia importante modificare o comunque su cosa secondo loro sarebbe prioritario intervenire. Questo approccio partecipativo è un prerequisito fondamentale a mio avviso, che il dirigente dovrebbe seguire affinché lavori al meglio. Dai dati raccolti il primo intervento richiesto dagli intervistati, su cui il dirigente può lavorare calandosi a pieno nel suo ruolo di mediatore e di "trascinatore", è il miglioramento dei rapporti fra i colleghi, un buon dirigente è colui che deve saper comunicare ed ascoltare, credere che le persone siano valori, che la motivazione al lavoro non si ottiene con modalità coercitive, ma che

se si crea un clima collaborativo questo permette di raggiungere gli obiettivi più efficacemente ed efficientemente; vorrei riprendere la definizione di Drucker del 1990 in cui spiega che il *ruolo del manager è quello di mettere i propri collaboratori in grado di realizzare performance cooperative attraverso: definizione di obiettivi condivisi, adozione di valori comuni, arraggiamento della giusta struttura organizzativa, la promozione delle attività di training e lo sviluppo culturale necessari per operare il cambiamento, e di essere attivamente partecipi al cambiamento stesso.*

L'altro suggerimento che un dirigente deve, da subito, fare suo e sui cui l'intervento deve essere immediato è la Sicurezza dell'ambiente di lavoro, ricordo che il dirigente è colui che deve predisporre le misure di sicurezza in sintonia con il datore di lavoro, impartire istruzioni e ordini precisi per la migliore esecuzione del lavoro, vigilare affinché le istruzioni vengano eseguite ed incarica i preposti affinché svolgano mansioni di controllo e vigilanza.

Altra criticità, individuata anche dalle risposte al questionario, che quindi ritrova una percentuale abbastanza alta nei suggerimenti, riguarda la comunicazione, la chiarezza e la circolazione delle informazioni: quando il manager è percepito efficace nel comunicare e nell'essere chiaro, anche quando parla di obiettivi, i suoi dipendenti esperiscono minore ambiguità e quindi bassi livelli di stress psicologico. Comunicare in modo efficace, è un vero e proprio atto di management, che non riguarda solo il saper fare, ma anche e soprattutto il saper essere.

Oltre all'aspetto più legato alla sicurezza visto precedentemente mettere in condizione i propri sottoposti di lavorare in un ambiente "gradevole" sicuramente aiuterebbe a lavorare meglio, per cui avere un occhio di riguardo anche verso questa tipologia di richieste potrebbe essere, da parte del dirigente, a mio avviso, un aspetto importante per favorire un miglior clima interno e soprattutto minore insoddisfazione.

Un ultimo aspetto su cui mi voglio soffermare, che in realtà non è stato indicato come suggerimento da una percentuale molto alta, ma che a mio avviso è di fondamentale importanza quando si parla di "cultura del benessere" sono i rapporti con i superiori; in questa nuova cultura l'aspetto più importante è la gestione delle risorse umane; la motivazione, l'assunzione di responsabilità, la capacità di ascolto, il coinvolgimento, la valorizzazione delle capacità dei membri costituiscono gli elementi fondamentali che esprimono la competenza relazionale nella gestione delle

risorse umane dell'unità organizzativa e soprattutto del manager-dirigente. Se permane il ruolo del *vecchio* capo questo risulta insufficiente per l'organizzazione del ben-essere, questa modalità direttiva diventa controproducente e negativa. La tradizionale leadership deve essere superata ed il capo si deve trasformare in leader che sia in grado di innescare sentimenti positivi e propositivi nelle persone; si tratta di passare dalla logica della costrizione a quella dell'appartenenza. Il comportamento del manager dovrà essere mutevole in base al compito: nell'organizzare e definire i ruoli dei membri del proprio gruppo assumerà un comportamento maggiormente direttivo, mentre un comportamento di relazione nel mantenere i rapporti con i membri, aprendo canali di comunicazione, offrendo sostegno socio-emotivo, gratificazioni psicologiche e assumendo comportamenti agevolanti. Il leader ed i suoi collaboratori devono diventare agenti di negoziazione, che trattano per massimizzare la propria posizione relativa, la motivazione del collaboratore ad accondiscendere al leader risiede nel proprio interesse, in quanto egli può erogare forme di ricompensa sia di tipo economico, sia di tipo psicologico (leadership transazionale). La leadership deve basarsi su valori, sull'autonomia, sulla fiducia dei collaboratori e sull'impatto motivazionale ad avere una performance al di là del proprio dovere.

Quindi in conclusione da questa periodica analisi di criticità i dirigenti possono programmare ed effettuare gli interventi necessari alla trasformazione positiva sia della qualità della vita lavorativa sia del raggiungimento di una migliore efficienza ed efficacia lavorativa.

Bibliografia

Aarons G.A., Farahnak L.R., Ehrhart M.G., Sklar M..” Aligning leadership across systems and organizations to develop strategic climate to for Evidence-based Practice implementation”.*Ann Rev Public Health*.2014;35:255-274. Doi:10.1146/annurev-publhealth-032013-182447

Accordo Europeo sullo Stress sul Lavoro. Bruxelles, 8 ottobre 2004

Ashfort B.E. "Climate formation: issues and extensions". *Academy of Management Review*; 10, 4, 10, 837-47. 1985.

ASL Roma B. “ relazione sull’indagine effettuata per valutare la percezione dei lavoratori della ASL Roma B rispetto al benessere organizzativo”, giugno 2010

ASSn6friuli occidentale “ benessere organizzativo indagine 2010”

Atkinson P.E. "Creating cultural change", *Management Services*; 34, 7.1990.

Auteri E. "Management delle risorse umane". Ed. Milano, Guerini e Associati. 2004.

Avallone F, Bonaretti M., Betola M., Paplomatas A., "Il Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro, Laboratorio "Benessere Organizzativo" del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica". 2003.

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

Avallone F. "Psicologia del lavoro". Carocci Editore. Roma, 1998.

Avallone F. (a c. di). "La convivenza nelle organizzazioni". Ed. Milano, Guerini e Associati. 2003.

Avallone F., Bonaretti M. "Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle pubbliche amministrazioni". Rubettino editore. 2003.

Avallone F., Bonaretti M., Bertola M., Paplomatas A., "Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche". Ed. Rubettino. 2003.

Avallone F., Paplomatas A. "Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativa". Raffaello Cortina Editore. Milano, 2005.

Bava (bundesanstalt für arbeitsschutz and arbeitsmedizin). " non-binding guide to prevention and good practice in hospitals and the healthcare sector),26.02.2009.

Bennett J., Tepper J. "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda". 2000.

Bettinardi O.,Montagner V., Maini M., Vidotto G.. "Clima organizzativo, fiducia e burnout in un centro di riabilitazione". Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia, supplemento A, Psicologia 2008; vol,30,N.1:A59-A63 ISSN0391-9889.

Bonaretti M., Testa P. "Persone al lavoro". Rubettino editore. 2003.

Borgogni L. Petitta L. (2003). Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni, Roma, Carocci.

Bruzzi S. "La gestione dell'azienda sanitaria. Innovazioni e scelte strategiche per un nuovo scenario competitivo". Giuffrè Editore. Milano, 2006.

Buselli R., Galli G., Cristaudo A. "Metodologia di valutazione dei rischi psicosociali in ambiente di lavoro: un progetto toscano di area vasta". G Ital Med Lav Ergon; 29: 765-767. 2007.

Cartwright J. "Cultural transformations, Financial Times Prentice Hall". 1999.

Cartwright S., Cooper C.L., Murphy L.R. "Diagnosing a healthy organization: A proactive approach to stress in the workplace". American Psychological Association; 217-233. Washington DC, 1995.

Cerasuolo D., Furlan M., Pizzini S., Sinigaglia M.G.. "Parte VI- la valutazione interna". Report Mes,2008

Colì E., Giachi L., Giuffrida S., Ippoliti O., Micolitti T., Rissotto A. "Il Benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura" (realizzato nell'ambito del progetto indagine sul benessere organizzativo nel cnr). Roma, Marzo 2012

D'Amato A., Majer V. "Il vantaggio del clima". Raffaello Cortina editore. Milano, 2005.

Decreto Legislativo del 19 settembre 1994, n° 626. Sicurezza sul posto di lavoro. Gazzetta ufficiale del 12 novembre 1994 n° 265.

Dipartimento della Funzione Pubblica, Direttiva 20 dicembre 2002. Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione. 2002.

Dipartimento della Funzione Pubblica, Direttiva 24 marzo 2004 sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini. 2004.

Dipartimento della Funzione Pubblica, Direttiva 24 marzo 2004, Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni. 2004.

Dipartimento della Funzione Pubblica, Direttiva 7 febbraio 2002 sulle attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni. 2002.

Direttiva della Presidenza del consiglio dei Ministri Dipartimento della funzione Pubblica, 24 marzo 2004. Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni. Gazzetta Ufficiale del 5 Aprile 2004 n° 80. 2004.

Drucker P.F." managing the Non Profit Organization". Harper Collins Publishers.1990

Ehrhart M.G.,Aarons A.G., Farahnak L.R.." assessing the organizational context for EBP implementation: the development and validity testing of the implementation climate scale (ICS)". Implementation science 2014, 9:157

Ellen M.E., Leon G., Bouchard G., Lavis J.N., Ouimet M., grimshaw J.M.. " what supports do health system organizations have in place to facilitate evidence-informed decision-making? A quality study". Implementation Science 2013,8:84

ENEA (agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile).”Best practices and management: la valutazione del benessere organizzativo, rilevazione della soddisfazione interna all'agenzia”. Ottobre 2011

Fiabane E., Giorgi I., Musian D., Sguazzin C., Argentero P.. “Occupational stress and job satisfaction of healthcare staff in rehabilitation units”. Med Lav 2012; 103,6:482-492

Fida R., Gualandri M., Avallone F.. “Benessere organizzativo e rischi psicosociali in un campione di amministrazioni pubbliche italiane”. Med Lav 2011;102,5:417-427

Field G.R., Abelson M.A. "Climate: A reconceptualization and proposed model". Human relations; 35: 191-201. 1982.

Fondazione Feyles. "Il difficile vivere del manager: ruoli di responsabilità nei servizi alla persona". Torino, 2009.

Forehand G.A., von Haller G.B. "Environmental variation in studies of organizational behavior". In Psychological Bulletin; 62, 6, pp. 361-382. 1964.

Franco M. "Diritto alla salute e responsabilità del datore di lavoro". Milano, 1995.

Gabassi P. (2007), Psicologia del lavoro nelle organizzazioni, Milano, Franco Angeli.

Gavina A., Zaroti S., Szecsenyi J., Miksch A., Ose D., McCampbell S., Goetz K “Pratiche assistenziali in primary care in Germany-association with organizational attributes on job satisfaction”. BMCfamily 2013, 14:110 (<http://www.biomedical.com/1471-2296/14/110>).

Gale N.K., Shapiro J., McLeod H.S.T., Redwood S., Hewison A.. “Patients-people-place: developing a framework for researching organizational culture during health service redesign and change”. Implementation science 2014,9:106

Grasso M. “Il management del buon senso” (2003), Milano, Franco Angeli.

Grant J.G. "Involving the total organization". Occupational Health & Safety; 69, 64-65. 2000.

Glick W.H. "Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research"; *Academy of Management Review*, n.10, pp 601-616; (1985)

Guion R.M. "A note on organizational climate". *Organizational Behavior and Human Performance*; 9, pp. 120-125. 1973.

Harris K.J., Kacmar K.M. "The impact of political skill on impression management effectiveness". *Journal of Applied Psychology*. 2005.

Heritage B., Pollock C., Lynne R." validation of organizational culture assessment instrument". *PLoS ONE* march 25, 2014. Doi: 10.1371/journal.pone.0092879

Hogan R., Curphy G.J., Hogan J. "What we know about leadership, Effectiveness and Personality". *American Psychologist*. 1994.

ISPESL European Agency for Safety and Health at Work. "Lo stress in ambiente di lavoro, Linee guida per datori di lavoro e responsabili dei servizi di prevenzione". 2002.

ISPRA (istituto superior per la protezione e la ricerca ambientale) "indagine sul benessere organizzativo in ISPRA"; novembre 2012

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

Karasek R., Theorell T. "Healthy work: stress productivity, and the reconstruction of working life". New York, 1990.

Karasek R., Theorell T. "Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life" (Appendix I). New York, 1990.

Körner M., Wirtz M.A., Bengel J., Göritz A.S.. " relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams". *BMC Health Services Research* (2015) 15:243.

Lazzari D., Pisanti R., Avallone F.. "percezione di clima organizzativo e burnout in ambito sanitario: il ruolo moderatore dell'alessitimia". *G. Ital Med Lav erg* 2006;28:1, Suppl *Psicologia* 1, 43-48.

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

Lewin K., Lippitt R., White R.K. "Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'". In Journal of Social Psychology; 10, pp. 271-299. 1939.

Litwin G.H., Stringer R. "Motivation and Organizational Climate". Harvard University press. Cambridge, 1968.

Lyden J.A., Klengle W.E. "Supervising organizational health". Burlington, 2000.

Magnavita N. "Strumenti per la valutazione dei rischi psicosociali sul lavoro". Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia. 2008.

Majer V., Marocci G. "Il clima organizzativo". Sorbona. Roma, 1995.

Mannelli V., Morucci M., Dominijanni M., Cocchi F. "Il benessere organizzativo: valore sociale da perseguire e difendere anche in sanità". 2009.

Mayo E. "The human problems of an industrial civilization". New York, Macmillan, 1933.

Mayo E. "The social problems of an industrial civilization". Harvard University Press. Boston, 1945.

Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, "Magellano – il progetto. Kit del benessere organizzativo". www.magellano.pa.it/benessereorganizzativo/

Moran E.T., Volwein F. "The Cultural Approach to the formation of organizational climate". Human Relations; 19: 19-47. 1992.

Nelli R. (1994). La comunicazione interna nell'economia dell'azienda, Milano, Vita e Pensiero

Nielsen K., Randall R., Yarker J., Brenner S.O. "The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and wellbeing: A longitudinal study". Work and Stress; 22, 16-32. 2008.

Novara F., Sarchielli G. "Fondamenti di psicologia del lavoro". Editore Il Mulino. 1996.

O'Driscoll M.P., Beehr T.A. "Supervisors' behaviours, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates". *Journal of Organizational Behaviour*; 15, 141-155. 1994.

Parkes K. R., Sparkes T. J. "Organizational interventions to reduce Work Stress: Are they Effective? A review of the literature". *Health & Safety Executive Contract Research Report*. 1998.

Payne R.L., Pugh D.S. "Organizational structure and climate". In *Handbook of industrial and organizational psychology*; pp. 1125-1173. Chicago, 1976.

Pellizzoni B. (a c. di). "Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo". Edizioni Scientifiche Italiane. Roma, 2005.

Pettigrew A.M. "On studying organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*; 24, pp. 570-581. 1979.

Pettigrew A.M. "Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role". In *Organizational climate and culture*; pp. 413-434. San Francisco, 1990.

Pratt D. "Creating healthy organizations". *CMA Management*; 74, p. 10. 2000.

Quick J.C. "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. 1999.

Rubbettino "la gestione per competenze nelle amministrazioni pubbliche: analisi e strumenti per l'innovazione"; dipartimento della funzione pubblica.

Sancassiani F., Campagna M., Tuligi F., Machado S., cantone E. and Carta MG. "Organizational Wellbeing among Workers in mental health services: a pilot study". *Clinical Practice and epidemiology in mental health*, 2015, 11, 4-11

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

Scammon D.L., Table J., Brunisholz K., Gren L.H., Kim J., Tomoaia-cotisel A., Day J., Farrell T.W., Waitzman N.K., Magill M.K.. "Organizational culture associated with provider satisfaction". *Journal Am Board Fam.Med.*2014; 27(2):219-228. Doi:10.3122/jabfm.2014.02.120338

Schein E.H. "Organizational culture and leadership". Hoboken, NJ, 2004.

Schein E.H. "Taking culture seriously in organization development: A new role for OD?". MIT School of Management Working Paper 4287-03. 2003.

Shneider B. "The people make the place". In *Personnel Psychology*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1987.

Selye H. "Una sindrome prodotta da diversi agenti nocivi". *Nature*. 1936.

Sesti E., Maccari A. "Relazione sull'indagine effettuata per valutare la percezione dei lavoratori della ASL Roma B rispetto al benessere organizzativo". Roma, Giugno 2010.

Sili A., Fida R., Zaghini F., Tramontano C., Paciello M.. "i comportamenti contro produttivi e il disimpegno morale degli infermieri quali possibili conseguenze dello stress lavoro correlato: validità e affidabilità delle relative scale di misura". *Med lav* 2014;105,5:382-394

Spaltro E. "Il clima lavorativo". Milano, 2004.

Spaltro E. "Soggettività". Patron Ed. Bologna, 1993.

Spaltro E., De Vito Piscicelli P. "Psicologia per le organizzazioni". Carocci Editore. Roma, 2002.

Spataro E. "Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different". *Behavioral Sciences and the Law*; 23, pp. 21-38. 2005.

Tagiuri R, Litwin G.H. "Organizational climate: exploration of a concept". Harvard University Press. Boston, 1968.

Taylor, Winslow F. "Principi e Gestione Scientifica". Lo Scientific Management di Taylor. Milano, 1975.

Terborg J.R. "The organization as a context for health promotion". In Social psychology and health: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, Newbury park, CA, 1986.

Tripeni V. "Qualità dell'organizzazione del lavoro e salute psicologica". In Risorse Umane in azienda; n. 94, pp. 15-16. 2003.

Viola F., Larese Filon F..” Benessere lavorativo e salute: indagine con work ability index (WAI) su un campione di infermieri in una struttura ospedaliera del nord-est”. Med Lav 2015;106,2:129-139

Wagner C.,Mannion R., Hammer A.,Groene O., Arah O.A., Dersarkissian M., Sunol R. “The associations between organizational culture,organizational structure and quality management in European hospitals”. International journal for quality in health care, 2014; Volume 26,number SI: pp.74-80. Advance access Publication 25 March 2014

Williams R., Williams V. "Anger kills: Seventeen strategies for controlling the hostility that can harm". 1994.

Wood D.W., Patrick W.K. "Occupational Health Psychology: Psychology doctoral training in work and health". American Psychologist; Vol 45(10). 1990.

Zwetsloot G.I.J.M., van Scheppingen A.R., Bos E.H., Dijkman A.. “The core Values that support Health,safety, and Well-being at work”. Safety and health at work 4(2014) 187-196.