



## Analisi del benessere organizzativo

DOC 11	Rev. 1
Data redazione	13/06/2011
Data rilievi	24/03/2011

Documento unico formato da numero 32 pagine.  
Si richiede l'apposizione del timbro postale per la data certa.

.....  
Data

.....  
Firma

# Analisi del benessere organizzativo

Art. 28 comma 1 decreto legislativo 09.04.2008 n. 81

Ragione sociale	Comune di Villadossola
Settore	Squadra lavori
Sede	Via Marconi, 21 - 28844 Villadossola (VB)

DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	 ORION S.R.L. CONSULENZA DIREZIONALE D'IMPRESA
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

## Sommario

<b>Il questionario sul benessere organizzativo .....</b>	<b>4</b>
<b>Le dimensioni del benessere organizzativo.....</b>	<b>4</b>
1) Comfort .....	4
2) Obiettivi .....	4
3) Valorizzazione .....	4
4) Ascolto .....	5
5) Informazioni .....	5
6) Conflittualità.....	5
7) Relazioni .....	5
8) Operatività .....	5
9) Equità.....	6
10) Stress .....	6
11) Utilità sociale.....	6
12) Sicurezza.....	6
13) Compiti lavorativi .....	6
14) Propensione all'Innovazione .....	7
a) Indicatori negativi .....	7
b) Indicatori positivi .....	7
<b>I fattori del benessere organizzativo.....</b>	<b>7</b>
<b>La struttura del questionario di rilevazione .....</b>	<b>8</b>
a. Parte prima: Dati anagrafici .....	8
b. Parte seconda: Caratteristiche dell'ambiente di lavoro .....	9
<b>Il comfort .....</b>	<b>9</b>
<b>Gli altri fattori del benessere .....</b>	<b>9</b>
c. Parte terza: La sicurezza .....	9
d. Parte quarta: Caratteristiche del proprio lavoro .....	9
e. Parte quinta: Indicatori positivi e negativi del benessere organizzativo .....	9
f. Parte sesta: Il benessere psicofisico .....	9
g. Parte settima: L'apertura all'innovazione .....	9
h. Parte ottava: Suggerimenti .....	9
<b>Correlazione tra i fattori e le domande del questionario.....</b>	<b>10</b>
<b>La scala di misurazione .....</b>	<b>10</b>
<b>Descrizione della situazione in oggetto .....</b>	<b>11</b>
Organizzazione .....	11
Organizzazione aziendale per la sicurezza.....	11
Lavoratori esposti .....	11
<b>Analisi dei risultati.....</b>	<b>12</b>
<b>Profilo generale .....</b>	<b>12</b>
Come viene definito il punteggio dei fattori e degli indicatori.....	12
<b>Profili disaggregati .....</b>	<b>14</b>
Supporto dei dirigenti.....	15
Collaborazione fra i colleghi .....	15
Equità organizzativa .....	16
Efficienza organizzativa .....	18
Richiesta lavorativa .....	19
Comfort ambientale .....	20
Apertura all'innovazione .....	21
Indicatori positivi .....	22
Indicatori negativi.....	24
<b>Analisi dei risultati.....</b>	<b>25</b>
<b>Misure di miglioramento .....</b>	<b>26</b>

Coinvolgere i lavoratori nelle sfide dell'amministrazione .....	26
Ripensare il ruolo della leadership .....	27
Influenzare i comportamenti, i valori e le visioni delle persone che operano nelle organizzazioni .....	27
Sostenere i processi di cambiamento .....	27
Essere al centro dei processi di cambiamento .....	27
Spazio all'iniziativa .....	28
Ascoltare i lavoratori e valorizzare le loro competenze .....	28
Le forme di ascolto .....	28
La condivisione delle competenze .....	28
I gruppi di lavoro .....	29
La comunicazione .....	29
Come gestire i processi di miglioramento.....	29
Le condizioni di lavoro come presupposto per la motivazione .....	29
Il cambiamento organizzativo: un vincolo e un'opportunità .....	30
La questione della credibilità .....	30
Conclusioni .....	32

DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

## Il questionario sul benessere organizzativo

Il “questionario sul benessere organizzativo”, detto anche “Organizational Health Questionnaire” o “O.H.Q.”, è stato progettato da un gruppo di lavoro costituito da docenti della Cattedra di Psicologia del Lavoro della Facoltà di Psicologia 2 dell’Università “La Sapienza” di Roma e da esperti di organizzazione di alcune pubbliche amministrazioni; esso ha lo scopo di esplorare, attraverso una serie di domande prevalentemente a risposta chiusa, le variabili relative agli indicatori di ciascuna dimensione del concetto, particolarmente complesso e articolato, di “benessere organizzativo”, recentemente ridefinito anche come “salute organizzativa”.

Secondo gli psicologi F. Avallone e A. Paplomatas, che nel 2002 hanno coordinato il gruppo di lavoro che ha progettato il questionario “M.O.H.Q. - Multidimensional Organizational Health Questionnaire”, la salute organizzativa può essere definita come “l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative”.

Gli autori considerano il “benessere organizzativo” come un costrutto articolato in quattordici diversi concetti o dimensioni, ciascuna delle quali è operativizzata in un sistema di indicatori, a loro volta tradotti in domande del questionario.

Oltre agli indicatori relativi a ciascuna delle quattordici dimensioni del “benessere organizzativo”, il questionario rileva altri tre gruppi di indicatori, funzionali alla comprensione ed alla spiegazione del fenomeno. Si tratta degli “indicatori positivi”, degli “indicatori negativi” e degli “indicatori di malessere psicofisico”.

### Le dimensioni del benessere organizzativo

#### 1) COMFORT

La dimensione “comfort” esplora le variabili relative alla percezione dell’ambiente fisico di lavoro e delle condizioni che lo caratterizzano. Questa dimensione è operativizzata in una serie di indicatori non del tutto omogenei fra loro, quali la pulizia, l’illuminazione, la temperatura, la silenziosità, le condizioni dell’edificio, la gradevolezza degli ambienti ed arredi, lo spazio disponibile per persona ed i servizi igienici.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 8 (otto) per arrivare ad un massimo di 32 (trentadue). I valori bassi indicano una situazione critica rispetto all’adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza.

#### 2) OBIETTIVI

La dimensione “obiettivi” esplora le variabili relative alla consapevolezza degli scopi e delle finalità programmate per le quali si chiede una determinata prestazione lavorativa in un determinato contesto e a determinate persone. Si tratta ovviamente di una opinione che rappresenta il vissuto della persona intervistata in relazione alla sua percezione.

Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori, non particolarmente omogenei tra loro, vale a dire la comprensibilità degli obiettivi, la coerenza dei dirigenti, la comunicazione dei cambiamenti gestionali e la chiarezza di ruoli organizzativi e compiti lavorativi.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza.

#### 3) VALORIZZAZIONE

La dimensione “valorizzazione” esplora le variabili relative all’apprezzamento percepito da coloro che erogano una prestazione lavorativa nell’ambito dell’organizzazione. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: l’adeguata presenza di risorse strumentali, la qualità del lavoro in relazione alle potenzialità dei lavoratori, i riconoscimenti e le opportunità di aggiornamento professionale.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza.

#### 4) ASCOLTO

La dimensione "ascolto" esplora quelli che possono essere definiti come i comportamenti che rappresentano la disponibilità ad adeguarsi rispetto alle esigenze sia dell'organizzazione che dei componenti. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la disponibilità verso l'organizzazione, la capacità dei dirigenti di ascoltare i problemi e la capacità di ascoltare le esigenze dei colleghi.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza.

#### 5) INFORMAZIONI

La dimensione "informazioni" esplora l'area relativa alla disponibilità di dati funzionali allo svolgimento delle proprie attività lavorative. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la facilità di reperire informazioni, la conoscenza delle fonti, la disponibilità delle fonti a condividerle e l'apporto dei dirigenti alla loro circolazione.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza.

#### 6) CONFLITTUALITÀ

La dimensione "conflittualità" esplora la presenza di difficoltà nei rapporti con gli altri legati a situazioni di contrapposizione. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: l'emarginazione, la prepotenza, la violenza psicologica ed il conflitto con i dirigenti.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una buona adeguatezza di questi parametri, mentre i valori alti segnalano comportamenti inadeguati e conflittuali.

#### 7) RELAZIONI

La dimensione "relazioni" esplora l'area delle relazioni interpersonali e della cooperazione con gli altri lavoratori ai vari livelli. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la cooperazione a livello interpersonale, la capacità di coinvolgimento della dirigenza, la capacità di coinvolgimento dei gruppi e le relazioni tra i gruppi. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza dei parametri esaminati, i valori alti rappresentano una buona adeguatezza.

#### 8) OPERATIVITÀ

La dimensione "operatività" esplora la capacità dell'organizzazione di trovare soluzioni adeguate. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: la capacità di problem solving a livello macro (organizzazione), la funzione di facilitatori dei dirigenti, la rapidità decisionale e la capacità di problem solving a livello micro (gruppi).

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza.

DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

## 9) EQUITÀ

La dimensione “equità” esplora l’area della percezione della giustizia e della correttezza del trattamento che l’organizzazione riserva alle persone in relazione ai rispettivi comportamenti ed apporti lavorativi. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: trattamento dei dipendenti, possibilità di carriera, criteri di valutazione ed incentivi.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza.

## 10) STRESS

La dimensione “stress” analizza l’area relativa ai vissuti inerenti il peso psicologico delle attività lavorative. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: i vissuti legati alla fatica, al senso di non possedere la preparazione o le capacità necessarie, al livello di stress percepito ed al sentirsi assorbiti completamente dal lavoro.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano la mancanza di stress; diversamente, i valori alti indicano la presenza di fattori stressanti.

## 11) UTILITÀ SOCIALE

La dimensione “utilità sociale” è relativa all’area del vissuto di soddisfazione per l’apporto positivo al bene della collettività del lavoro prestato nella propria organizzazione. Vengono in tal modo analizzati quattro indicatori: i vissuti di soddisfazione per il proprio lavoro, di positiva consapevolezza del proprio apporto, di soddisfazione per i risultati dell’organizzazione e la percezione di quest’ultima come utile per la collettività. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 4 per arrivare ad un massimo di 16. I valori bassi indicano la carenza di questa caratteristica; diversamente, i valori alti indicano la sua presenza.

## 12) SICUREZZA

La dimensione “sicurezza” esplora l’area relativa alle misure di sicurezza sul lavoro. Vengono presi in considerazione:

- a) un indicatore di sintesi relativo alla percezione del grado di interesse dell’organizzazione relativamente alla salubrità dell’ambiente di lavoro; il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 1 per arrivare ad un massimo di 4. Un valore basso indica una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza del parametro esaminato, mentre un valore alto rappresenta una buona adeguatezza;
- b) un indicatore di sintesi ricavato dalla rilevazione di otto variabili, non omogenee tra loro, ma tutte significative in relazione alle misure concretamente adottate relativamente a varie problematiche inerenti la sicurezza sul lavoro: impianti elettrici, illuminazione, rumore, temperatura, polveri, computer, fumo passivo, dispositivi per la protezione individuale.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 8 per arrivare ad un massimo di 32. I valori bassi indicano una situazione critica ed una carenza rispetto all’adeguatezza dei parametri esaminati, mentre i valori alti rappresentano una buona adeguatezza.

## 13) COMPITI LAVORATIVI

La dimensione “compiti lavorativi” esplora l’area relativa alle componenti della prestazione lavorativa che generalmente si ha motivo di ritenere meno desiderabili. Vengono in tal modo presi in considerazione due indicatori:

- a) un indicatore di sintesi ricavato dalla rilevazione di otto variabili, corrispondenti ad altrettante possibili fonti di insofferenza per il lavoro concretamente svolto: la fatica fisica, la fatica mentale, l’eccessivo carico di lavoro, la monotonia, l’eccessivo coinvolgimento emotivo, l’isolamento, la sovraesposizione al pubblico, la diretta responsabilità dei risultati e la rigidità delle procedure. Il campo di variazione dei valori parte da un

	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>		DOC 11	Rev. 1
			Data redazione	13/06/2011
			Data rilievi	24/03/2011

minimo di 9 per arrivare ad un massimo di 36. I valori bassi indicano la mancanza di questi elementi di disturbo, mentre valori alti denotano la presenza di questi elementi;

b) un indicatore di sintesi relativo alla percezione del grado di effettiva insofferenza prodotta dalle potenziali fonti di cui sopra. Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 1 per arrivare ad un massimo di 4. Un valore alto indica una situazione critica ed una carenza rispetto all'adeguatezza del parametro esaminato, mentre un valore basso rappresenta una buona adeguatezza.

#### **14) PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE**

La dimensione "propensione all'innovazione" esplora l'area relativa alla capacità di innovazione dell'organizzazione ed alla sua apertura al cambiamento. Vengono in particolare presi in considerazione nove indicatori: innovazione tecnologica, miglioramento dei processi, benchmarking, apprendimento organizzativo, orientamento al cliente, professionalità innovative, competenze innovative, reti interorganizzative, innovazione organizzativa.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 9 per arrivare ad un massimo di 36. I valori bassi denotano la mancanza di questi elementi, mentre valori alti rappresentano la presenza di un'attenzione verso l'innovazione ed il cambiamento.

##### **A) INDICATORI NEGATIVI**

Gli "indicatori negativi" si riferiscono alla percezione di vissuti di anaffettività lavorativa nel proprio ambiente di lavoro. Vengono in tal modo presi in considerazione tredici diversi indicatori: insofferenza, disinteresse, desiderio di cambiare lavoro, pettegolezzo, risentimento, aggressività, senso di inutilità, senso di irrilevanza, senso di mancato riconoscimento, assenza di coinvolgimento, lentezza, confusione di compiti e di ruoli, assenza di proattività.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 13 per arrivare ad un massimo di 52. I valori bassi denotano la mancanza di questi elementi di disturbo, mentre valori alti rappresentano la presenza di questi elementi.

##### **B) INDICATORI POSITIVI**

Gli "indicatori positivi" si riferiscono alla percezione di vissuti di affettività lavorativa nel proprio ambiente di lavoro. Vengono in tal modo presi in considerazione dodici diversi indicatori: soddisfazione, investimento libidico, appartenenza, voglia di andare al lavoro, realizzazione, sentimento del futuro, giusto equilibrio, socialità, condivisione della cultura organizzativa, fiducia nella capacità professionali e umane della dirigenza, legittimazione sociale dell'organizzazione.

Il campo di variazione dei valori parte da un minimo di 12 per arrivare ad un massimo di 48. I valori bassi indicano una carenza di questi elementi positivi, mentre i valori alti rappresentano la presenza di tali elementi.

## **I fattori del benessere organizzativo**

In questi ultimi anni, numerose amministrazioni hanno effettuato l'indagine sul benessere organizzativo promossa dal Dipartimento della Funzione pubblica. Tale evento ha reso possibile ai ricercatori dell'Università di 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

DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

contesti di lavoro sono, dunque, 10 fattori, tre dei quali inglobano alcune delle quattordici dimensioni originarie.

Nella nuova formulazione i fattori sono:

- **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 alcuni 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 alcuni 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 dell'organizzazione, per tale ragione queste dimensioni sono state inglobate nel fattore Efficienza organizzativa.
- **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.

## La struttura del questionario di rilevazione

Il questionario di rilevazione del benessere organizzativo (messo a punto dalla Cattedra di Psicologia del Lavoro, della Facoltà di Psicologia2, dell'Università di Roma "La Sapienza") nel corso del tempo è stato adattato alle specifiche esigenze espresse dalle amministrazioni pubbliche.

Il questionario, nella sua versione aggiornata, si compone di 67 domande relative a comportamenti e condizioni osservabili nell'ambiente di lavoro e riconducibili all'insieme dei fattori e degli indicatori che compongono il costrutto di benessere organizzativo.

### A. PARTE PRIMA: DATI ANAGRAFICI

La prima parte del questionario 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, titolo di studio) 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. La capillarità delle informazioni richieste consentirà, infatti, al momento della lettura dei risultati, la possibilità di dettagliare in modo particolareggiato l'indagine, non soffermandosi solo sul livello generale. Ad esempio si potranno valutare i risultati anche rispetto al genere, all'appartenenza a categorie professionali o a unità organizzative differenti (domande da 1 a 15).

	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>		DOC 11	Rev. 1
			Data redazione	13/06/2011
			Data rilievi	24/03/2011

## **B. PARTE SECONDA: CARATTERISTICHE DELL'AMBIENTE DI LAVORO**

La seconda parte del questionario focalizza l'attenzione sulle caratteristiche del lavoro. E' la parte più corposa del questionario (da domanda n° 16 a domanda n° 57) ed intende misurare alcuni fattori del benessere.

### **Il comfort**

Ai lavoratori viene chiesto di esprimere un giudizio sul comfort dell'ambiente di lavoro (domanda n° 16), relativamente ad alcuni ambiti specifici (Pulizia, Illuminazione, Temperatura, Silenziosità, Condizioni dell'edificio, Gradevolezza ambiente e arredi, Spazio disponibile per persona, Servizi igienici).

### **Gli altri fattori del benessere**

Questi fattori sono monitorati attraverso una batteria di domande (da domanda n° 17 a domanda n° 56). Ai lavoratori viene chiesto in che misura percepiscono la presenza di alcuni fenomeni all'interno della propria amministrazione. E' bene precisare che i quesiti posti in queste parte si riferiscono all'organizzazione nel suo complesso e non all'ufficio/settore/servizio di appartenenza dell'intervistato.

## **C. PARTE TERZA: LA SICUREZZA**

La terza parte del questionario (domanda n° 57 e domanda n° 58) si sofferma sui temi della sicurezza del lavoro: impianti elettrici, illuminazione, rumorosità, temperatura, polveri, pc e videoterminali.

## **D. PARTE QUARTA: CARATTERISTICHE DEL PROPRIO LAVORO**

Dopo aver focalizzato l'attenzione sulle caratteristiche del lavoro all'interno dell'organizzazione nella quarta parte, attraverso le domande 59 e 60, l'interesse verte sui compiti svolti dal lavoratore e sulle eventuali difficoltà che questi generano nello svolgimento delle proprie mansioni.

## **E. PARTE QUINTA: INDICATORI POSITIVI E NEGATIVI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

La quinta parte individua alcune condizioni di benessere e malessere (domanda 61, 62 e 63) nel contesto organizzativo e chiede al soggetto intervistato quanto questi fenomeni siano presenti all'interno della propria organizzazione. Anche in questa parte i quesiti non si riferiscono al settore specifico di appartenenza del lavoratore ma l'amministrazione nel complesso.

## **F. PARTE SESTA: IL BENESSERE PSICOFISICO**

Nella sesta 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 64 e 65).

## **G. PARTE SETTIMA: L'APERTURA ALL'INNOVAZIONE**

Nella penultima parte si indaga l'apertura all'innovazione dell'amministrazione ed in particolare l'efficacia delle strategie che sono alla base dei percorsi di cambiamento organizzativo (domanda 66).

## **H. PARTE OTTAVA: SUGGERIMENTI**

L'ultima parte è dedicata ai suggerimenti. Si tratta di una domanda semi-aperta. Nell'ambito di una classificazione che considera diversi aspetti viene chiesto alle persone di indicare le tre aree dell'organizzazione considerate maggiormente critiche.

DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	 CONSULENZA DIREZIONALE D'IMPRESA
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

## Correlazione tra i fattori e le domande del questionario

E' di fondamentale importanza, al fine di una corretta lettura e interpretazione dei dati del questionario, sapere che esiste una precisa corrispondenza tra i fattori del benessere organizzativo e le diverse domande del questionario. Nella tabella successiva viene indicata tale corrispondenza. In particolare, per ogni fattore viene riportato il numero delle domande che concorrono a formarlo. (Es.: se si vuole analizzare in modo più approfondito il fattore Equità organizzativa, è necessario esaminare i punteggi relativi alle domande 34 – 38 – 48 – 54 del questionario).

<b>APPROFONDIMENTI</b>		
<b>Corrispondenza Fattori del benessere organizzativo con le domande del Questionario</b>		
N°	Fattore	Domande del questionario
1	Supporto dei dirigenti	24 – 27 – 29 – 32 – 33 – 37 – 39 – 44 – 50
2	Collaborazione tra colleghi	19 – 22 – 40 – 42 – 49 – 52 – 53
3	Equità organizzativa	34 – 38 – 48 – 54
4	Efficienza organizzativa	17 – 18 – 20 – 23 – 26 – 28 – 30 – 46 – 47 – 56
5	Gestione della conflittualità	21 – 31 – 41 – 51
6	Percezione dello stress	25 – 45 – 55
7	Richiesta lavorativa	59
8	Comfort ambientale	16
9	Sicurezza lavorativa	57 e 58
10	Apertura all'innovazione	66
11	Soddisfazione	61 e 62
12	Disturbi psicofisici	64

## La scala di misurazione

In tutte le sezioni del questionario, ad eccezione della prima e dell'ultima, le informazioni vengono raccolte tramite l'utilizzo di una scala.

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<sup>1</sup> di "mai" (punteggio 1) a un massimo di "spesso"<sup>2</sup> (punteggio 4).

<sup>1</sup> In questo caso si utilizza una scala Likert. La scala Likert è una tecnica per la misura dell'atteggiamento. Tale tecnica consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni (tecnicamente definiti item) che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente composta da 3 a 7 valori.

<sup>2</sup> In alcune domande invece la scala va da un minimo di "per nulla" a un massimo di "molto" o da "insufficiente" a "buono".

DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

## Analisi dei risultati

Il questionario sul benessere organizzativo è stato proposto ai lavoratori di Comune di Villadossola. Essi hanno risposto con la compilazione dello stesso; la raccolta dei questionari compilati è avvenuta in data 24/03/2011.

I dati sono stati esaminati dal tecnico valutatore ing. CHIESA Alberto.

I risultati sono stati riportati sulle seguenti schede:

- profilo generale, con istogramma
- supporto dei dirigenti
- collaborazione tra colleghi
- equità organizzativa
- efficienza organizzativa
- richiesta lavorativa
- comfort ambientale
- apertura all'innovazione
- soddisfazione

### Profilo generale

La scheda tiene conto dei risultati generali, cioè riferiti a tutti i generi, tutte le età, tutti i settori lavorativi, tutte le categorie contrattuali, tutte le tipologie di contratto, tutte le anzianità nell'ente.

Essa riporta, per ciascun fattore di rischio, il valore della media dei risultati, secondo la scala a quattro valori<sup>4</sup>.

La stessa è rappresentata con istogramma. Tutte le barre che formano gli istogrammi sono state colorate per facilitarne la lettura e l'interpretazione. Nel grafico le barre colorate di rosso presentano valori inferiori alla media generale e rappresentano punti di debolezza<sup>5</sup>; viceversa le barre colorate di verde raggiungono valori sopra-media e rappresentano punti di forza.

Sullo stesso istogramma è riportato il valore della media mediante linea continua verticale, allo scopo di facilitare la lettura del grafico eventualmente riprodotto in bianco e nero.

#### COME VIENE DEFINITO IL PUNTEGGIO DEI FATTORI E DEGLI INDICATORI

Di ogni fattore e indicatore presente nel grafico, il software definisce un valore medio. La procedura per giungere alla definizione del valore medio si articola nei seguenti passaggi:

- per ogni partecipante viene sommato il punteggio delle singole domande del questionario che compongono il fattore o l'indicatore considerato (i valori considerati in base alla scala delle risposte, vanno da un minimo di 1 un massimo di 4);
- il risultato di tale somma è diviso per il numero delle domande stesse. Viene ottenuto così un punteggio medio per ogni partecipante;
- la somma dei punteggi medi di tutti i partecipanti è divisa per il numero degli stessi. In questo modo si definisce per ogni fattore e indicatore il valore medio di riferimento.

Sommando il punteggio medio di ogni fattore/indicatore e, successivamente, dividendolo per il numero dei fattori stessi si ottiene il valore medio del grafico "Profilo generale".

Per alcuni fattori presenti in questo grafico: Gestione della Conflittualità – Percezione dello Stress – Richiesta lavorativa – Sintomi psicofisici, è realizzata una specifica procedura di inversione del punteggio, al fine di uniformare le modalità di lettura.

<sup>4</sup> Si ricorda che l'indicatore "Soddisfazione" è costituito dagli indicatori positivi e negativi monitorati attraverso il questionario.

<sup>5</sup> E' bene comunque precisare che i diversi indicatori vanno anche raffrontati in rapporto alla media generale. Infatti, una media generale elevata descrive, di per sé, una situazione già positiva all'interno dell'ente. In questo caso i fattori colorati di rosso vanno considerati tenendo ben presente questa situazione.

	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>		DOC 11	Rev. 1
			Data redazione	13/06/2011
			Data rilievi	24/03/2011

Questi fattori, infatti, assumono una connotazione negativa (valore semantico negativo) quando sono percepiti come molto presenti nel contesto organizzativo (esempio: lo stress percepito come molto presente nell'organizzazione).

Da un punto di vista di rappresentazione grafica, tali fattori nel caso in cui superassero il valore medio generale di riferimento, dovrebbero essere colorati di rosso, trattandosi di elementi di negatività. Tale elemento avrebbe potuto generare delle difficoltà nella lettura del grafico, in quanto ci sarebbero stati fattori sopra media colorati sia di rosso che di verde.

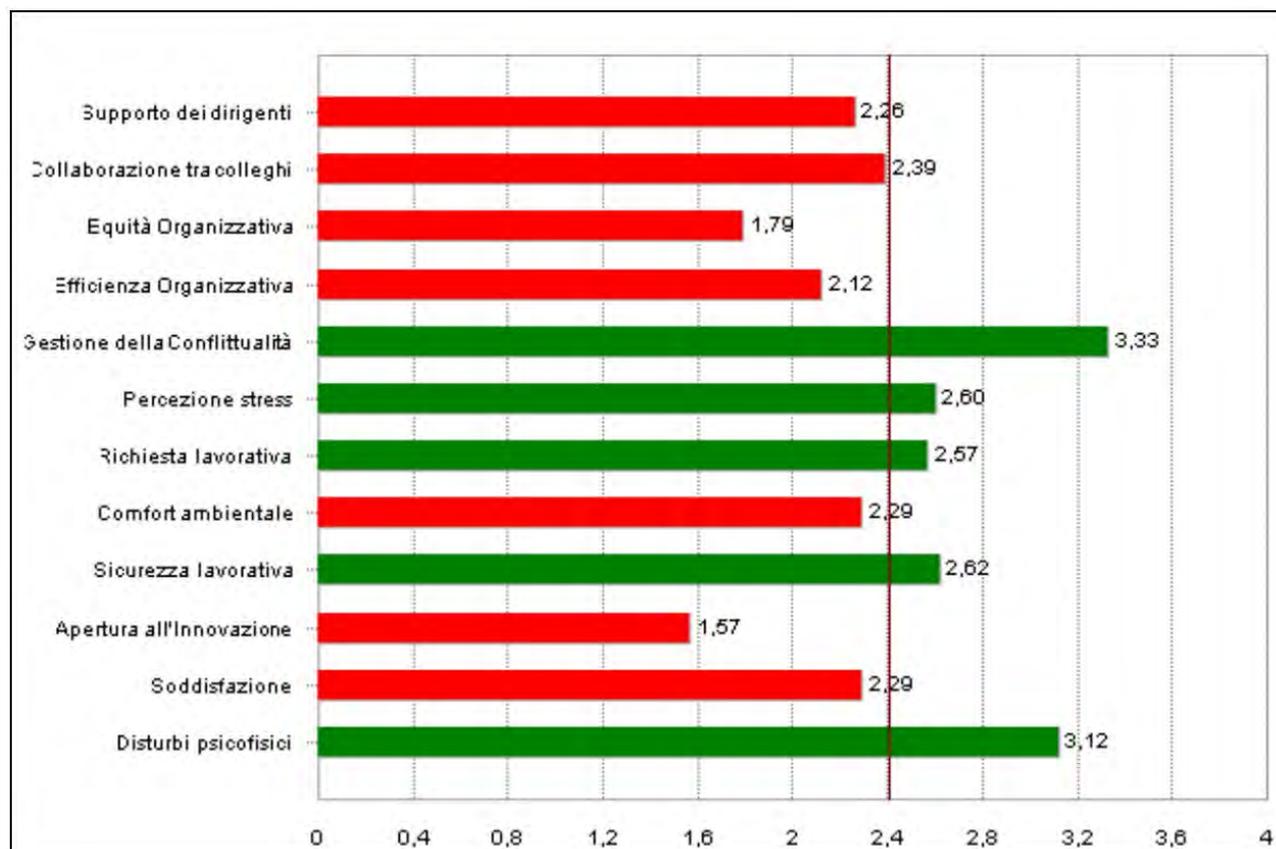
E' stato allora deciso di salvaguardare il principio per cui ciò che è a destra della media equivale a punti di forza e ciò che è a sinistra della media equivale ad una criticità. Per far questo, il punteggio del valore medio di questi fattori è stato invertito.

Per questi quattro fattori, quindi, quando il punteggio si colloca sopra la media generale, il colore verde della barra sta ad indicare un punto di forza, perché tale fattore è percepito come poco presente nell'organizzazione (e viceversa).

<b>▣ Profilo Generale</b>	
<b>Fattori</b>	
Supporto dei dirigenti	2,26
Collaborazione tra colleghi	2,39
Equità Organizzativa	1,79
Efficienza Organizzativa	2,12
Gestione della Conflittualità	3,33
Percezione stress	2,6
Richiesta lavorativa	2,57
Comfort ambientale	2,29
Sicurezza lavorativa	2,62
Apertura all'Innovazione	1,57
Soddisfazione	2,29
Disturbi psicofisici	3,12
<b>Valore Medio</b>	<b>2,41</b>

DOC 11	Rev. 1
Data redazione	13/06/2011
Data rilievi	24/03/2011

## Analisi del benessere organizzativo



Dal grafico e dalla tabella generali relativi alla somma di tutti i lavoratori, si possono scorgere i valori minimi dei fattori di rischio nei seguenti:

- supporto dei dirigenti
- collaborazione tra colleghi
- equità organizzativa
- efficienza organizzativa
- richiesta lavorativa
- comfort ambientale
- apertura all'innovazione
- soddisfazione

Gli stessi vengono indagati più nel dettaglio nel paragrafo che segue.

### Profili disaggregati

L'analisi più dettagliata si è concentrata su quei fattori, tratti dal profilo generale relativo al settore lavorativo in oggetto, aventi valore medio al di sotto della soglia di soddisfazione, pari – come si è detto – a 2,6.

**SUPPORTO DEI DIRIGENTI**

**▣ Supporto dei dirigenti**

<b>Fattori</b>	
I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa	3
Il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati	2,5
I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro	1,33
I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro	2
I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore	2
I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale	3
Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti	2,5
I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti	2,33
I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale	2
<b>ValoreMedio</b>	<b>2,30</b>

Dall'analisi di questo fattore di rischio particolare, sono emerse criticità percepite dai lavoratori relativamente a:

- il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati
- i dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le criticità che si incontrano nel lavoro
- i dirigenti coinvolgono i lavoratori nelle scelte che riguardano il loro lavoro
- i dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore
- che avanza proposte o suggerimenti è ascoltato dai dirigenti
- i criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti
- i dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale

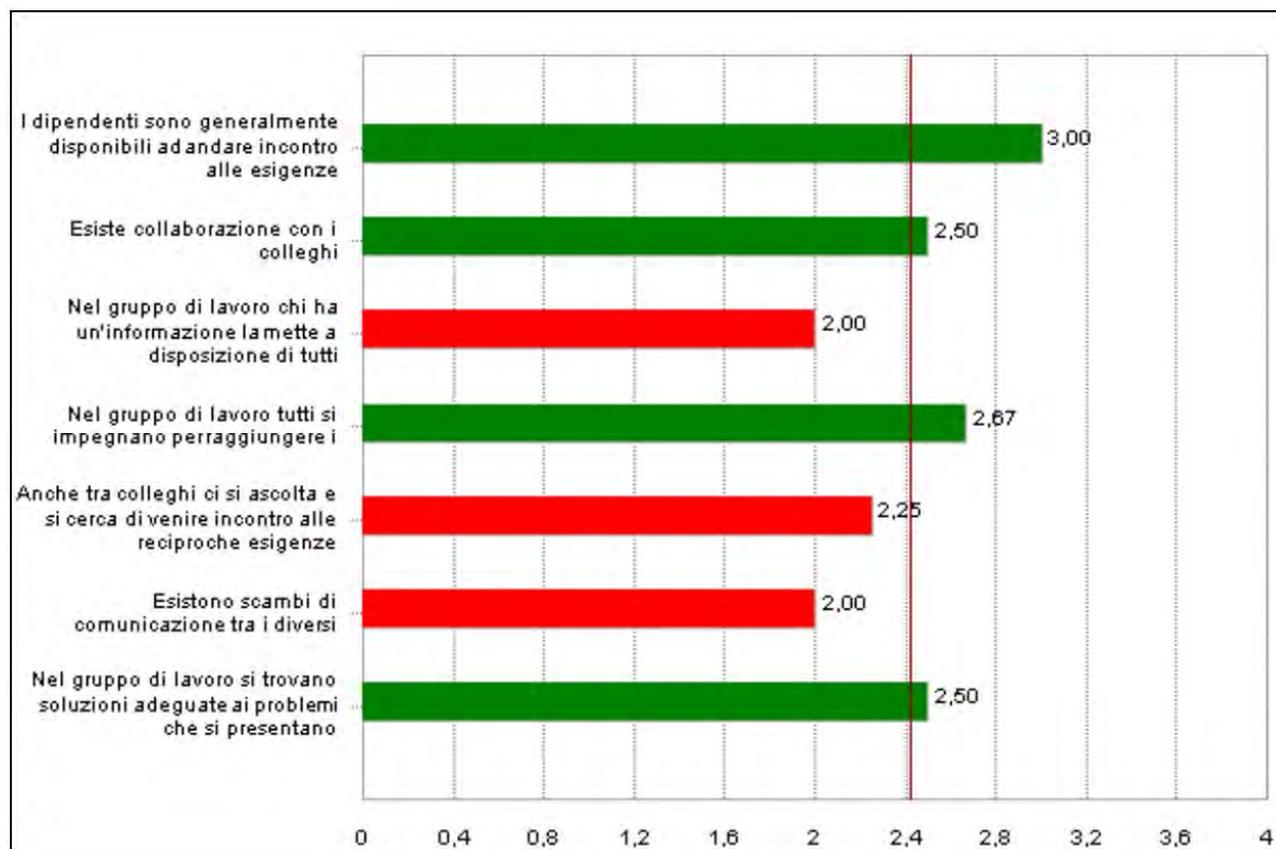
**COLLABORAZIONE FRA I COLLEGHI**

**▣ Collaborazione tra colleghi**

<b>Fattori</b>	
I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione	3
Esiste collaborazione con i colleghi	2,5
Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	2
Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati	2,67
Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	2,25
Esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro	2
Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano	2,5
<b>ValoreMedio</b>	<b>2,42</b>

DOC 11	Rev. 1
Data redazione	13/06/2011
Data rilievi	24/03/2011

## Analisi del benessere organizzativo

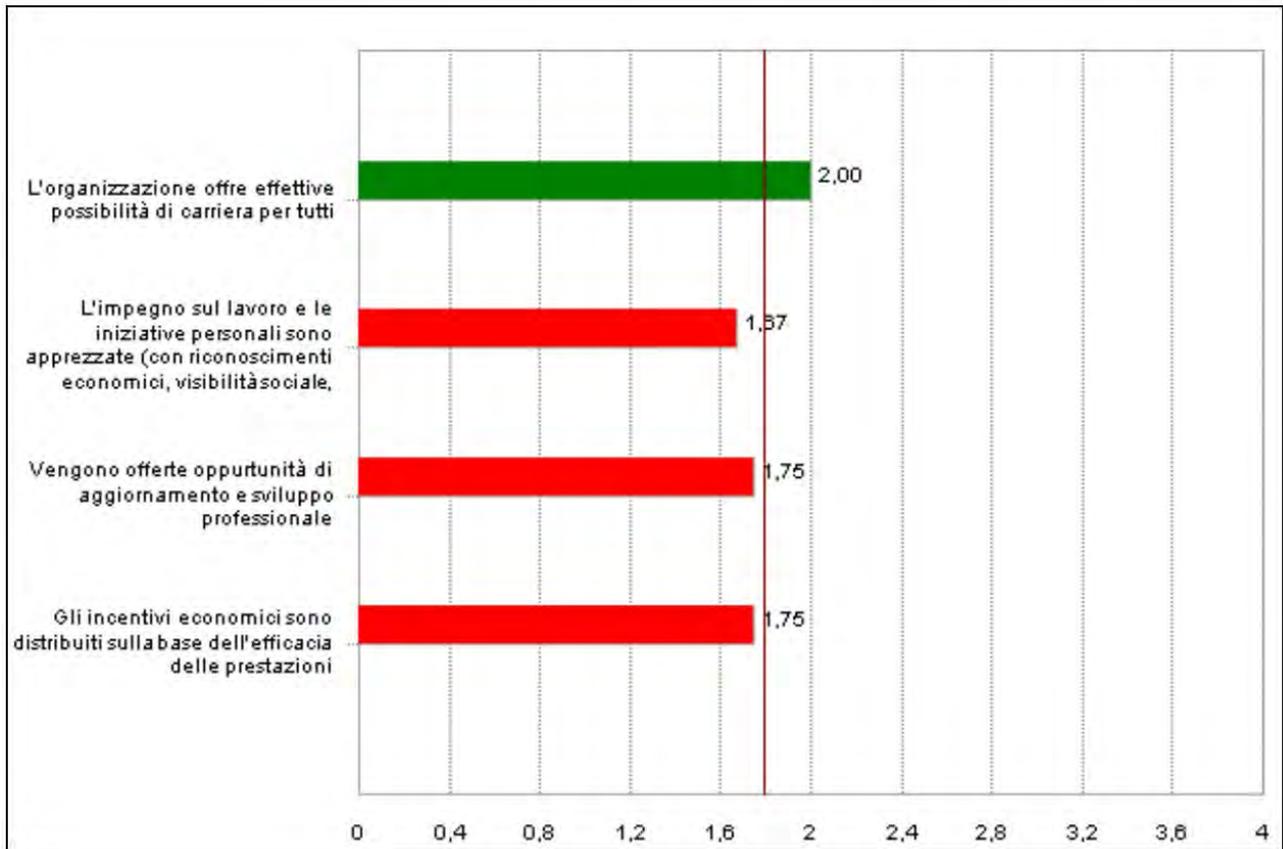


Dall'analisi di questo fattore di rischio particolare, sono emerse criticità percepite dai lavoratori relativamente a:

- esiste collaborazione fra i colleghi
- nel gruppo di lavoro che ha un'informazione la mette a disposizione di tutti
- tra i colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze
- esistono scambi di comunicazioni
- nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano

### EQUITÀ ORGANIZZATIVA

▣ Equità Organizzativa	
Fattori	
L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti	2
L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, visibilità sociale, encomi, ecc.)	1,67
Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	1,75
Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni	1,75
<b>Valore Medio</b>	<b>1,79</b>



Dall'analisi di questo fattore di rischio particolare, sono emerse criticità percepite dai lavoratori relativamente a:

- l'organizzazione offre effettive occasioni di carriera per tutti
- l'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate
- vengono offerte opportunità di sviluppo ed aggiornamento professionale
- gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni



DOC 11	Rev. 1
Data redazione	13/06/2011
Data rilievi	24/03/2011

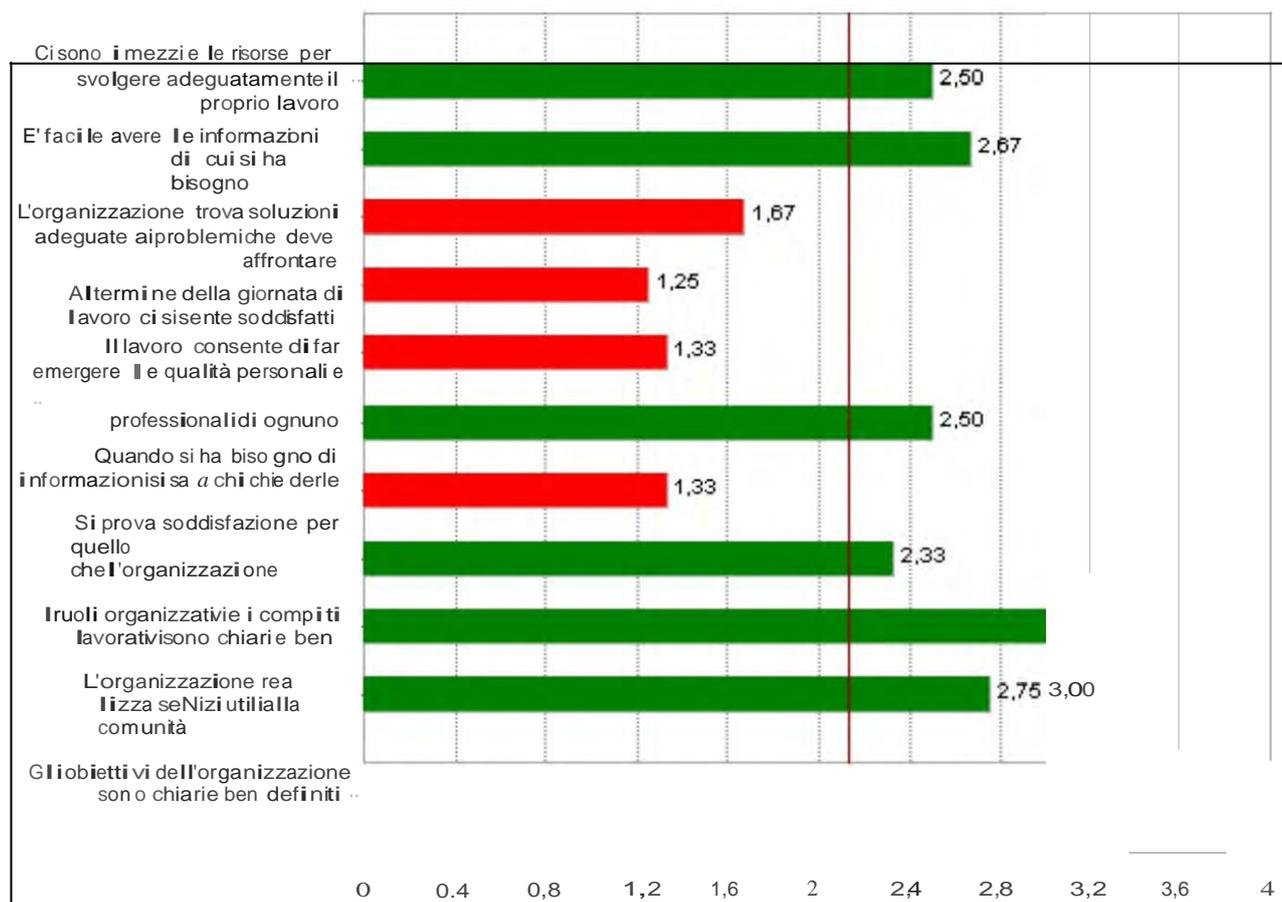
## Analisi del benessere organizzativo



### EFFICIENZA ORGANIZZATIVA

#### III Efficienza Organizzativa

Fattori	
Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro	2,5
E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	2,67
L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare	1,67
Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti	1,25
Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno	1,33
Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle	2,5
Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza	1,33
I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	2,33
L'organizzazione realizza servizi utili alla comunità	3
Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti	2,75
<b>Valore Medio</b>	<b>2,13</b>



Dall'analisi di questo fattore di rischio particolare, sono emerse criticità percepite dai lavoratori relativamente a:

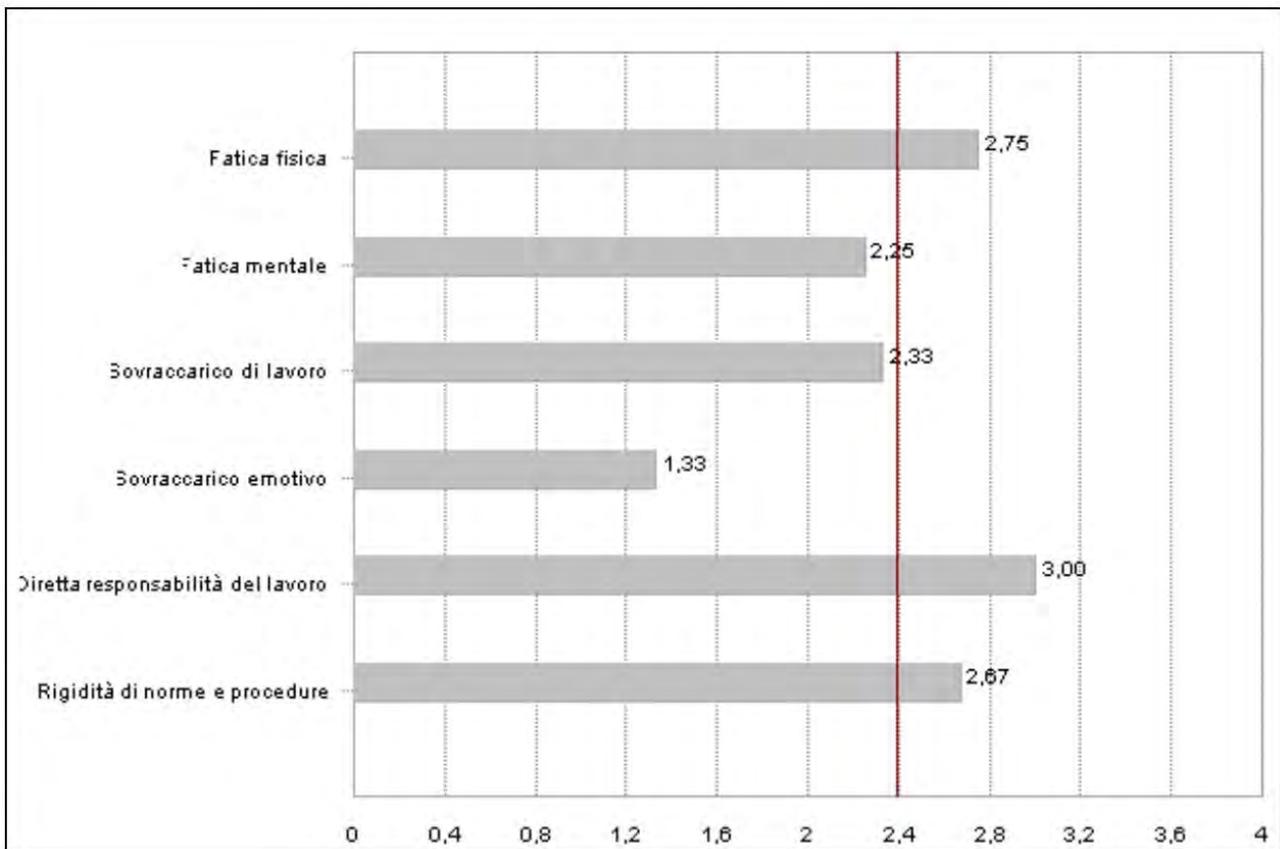
- ci sono mezzi e risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro
- l'organizzazione trova adeguate soluzioni ai problemi che deve affrontare

- al termine della giornata lavorativa cu si sente soddisfatti
- il lavoro consente di fare emergere le qualità personali e professionali di ognuno
- quando si ha bisogno, si sa a chi rivolgersi
- si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione fa
- i ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono ben chiari

### RICHIESTA LAVORATIVA

#### ▣ Richiesta lavorativa

Fattori	
Fatica fisica	2,75
Fatica mentale	2,25
Sovraccarico di lavoro	2,33
Sovraccarico emotivo	1,33
Diretta responsabilità del lavoro	3
Rigidità di norme e procedure	2,67
<b>Valore Medio</b>	<b>2,39</b>



Dall'analisi di questo fattore di rischio particolare, sono emerse criticità percepite dai lavoratori relativamente a:

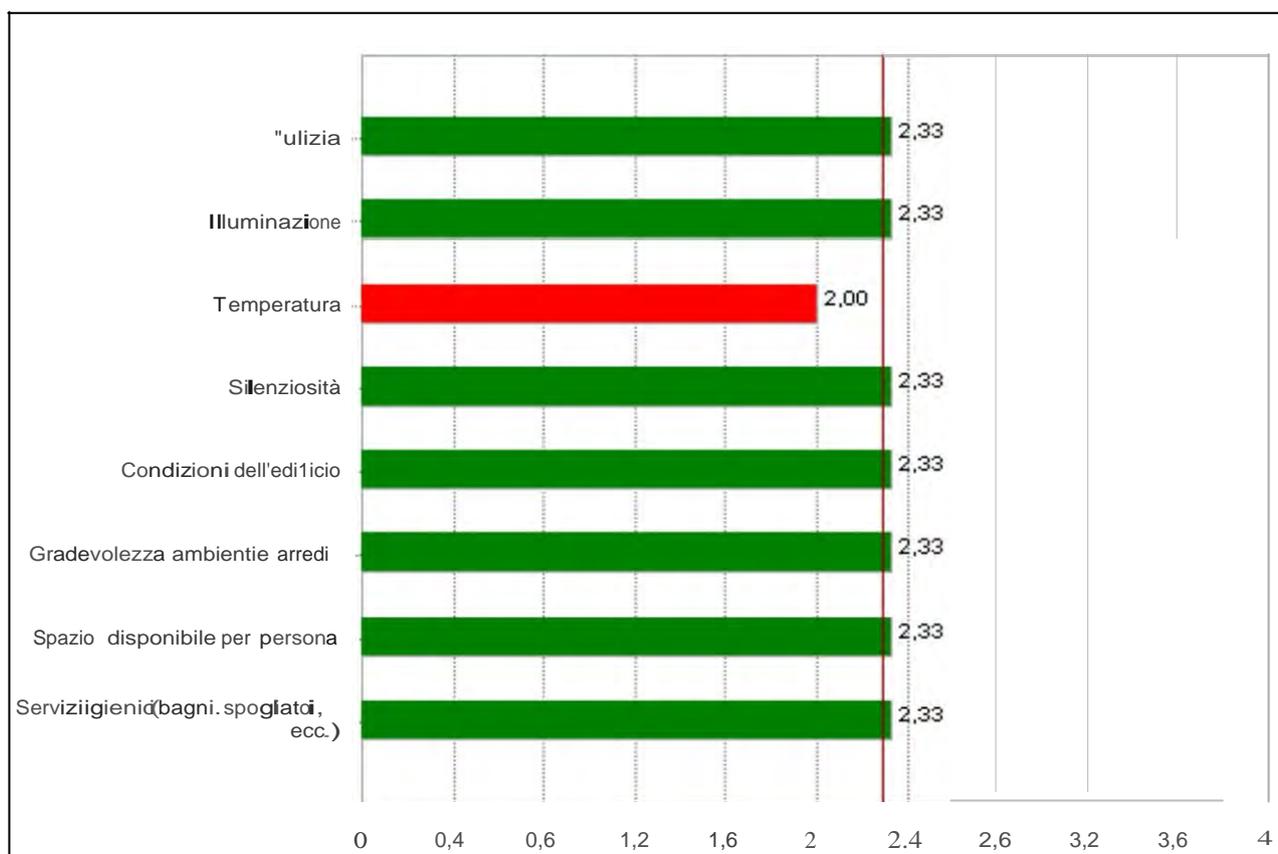
- fatica fisica
- diretta responsabilità del lavoro

- rigidità di norme e procedure

### COMFORT AMBIENTALE

#### o Comfort ambientale

Fattori	
Pulizia	2,33
Illuminazione	2,33
Temperatura	2
Silenziosità	2,33
Condizioni dell'edificio	2,33
Gradevolezza ambienti e arredi	2,33
Spazio disponibile per persona	2,33
Servizi igienici (bagni, spogliatoi, ecc.)	2,33
<b>Valore Medio</b>	<b>2,29</b>



Dall'analisi di questo fattore di rischio particolare, sono emerse criticità percepite dai lavoratori relativamente a:

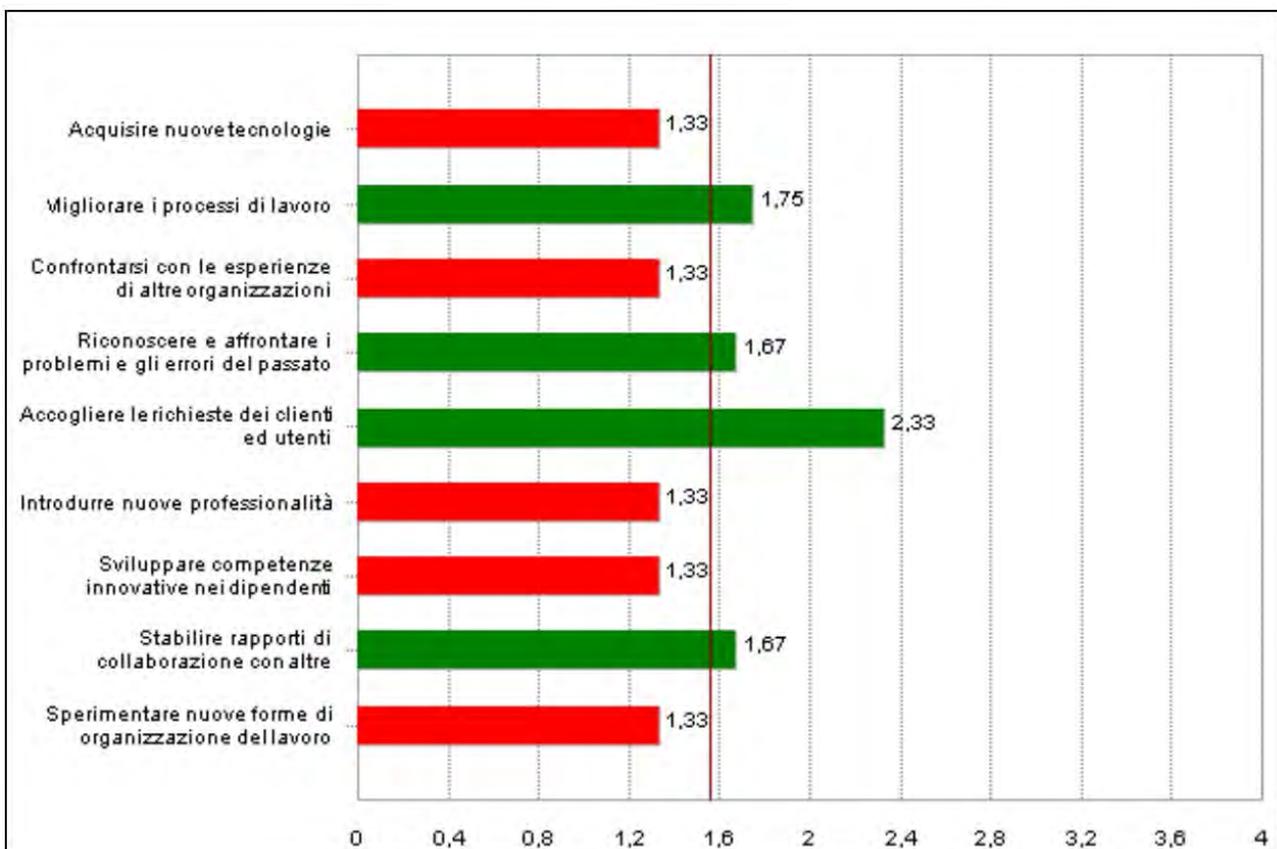
- pulizia
- illuminazione
- temperatura

- silenziosità
- condizioni dell'edificio
- gradevolezza impianti ed arredi
- spazio disponibile per persona
- servizi igienici

### APERTURA ALL'INNOVAZIONE

#### ▣ Apertura all'Innovazione

Fattori	
Acquisire nuove tecnologie	1,33
Migliorare i processi di lavoro	1,75
Confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni	1,33
Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato	1,67
Accogliere le richieste dei clienti ed utenti	2,33
Introdurre nuove professionalità	1,33
Sviluppare competenze innovative nei dipendenti	1,33
Stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni	1,67
Sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro	1,33
<b>Valore Medio</b>	<b>1,56</b>



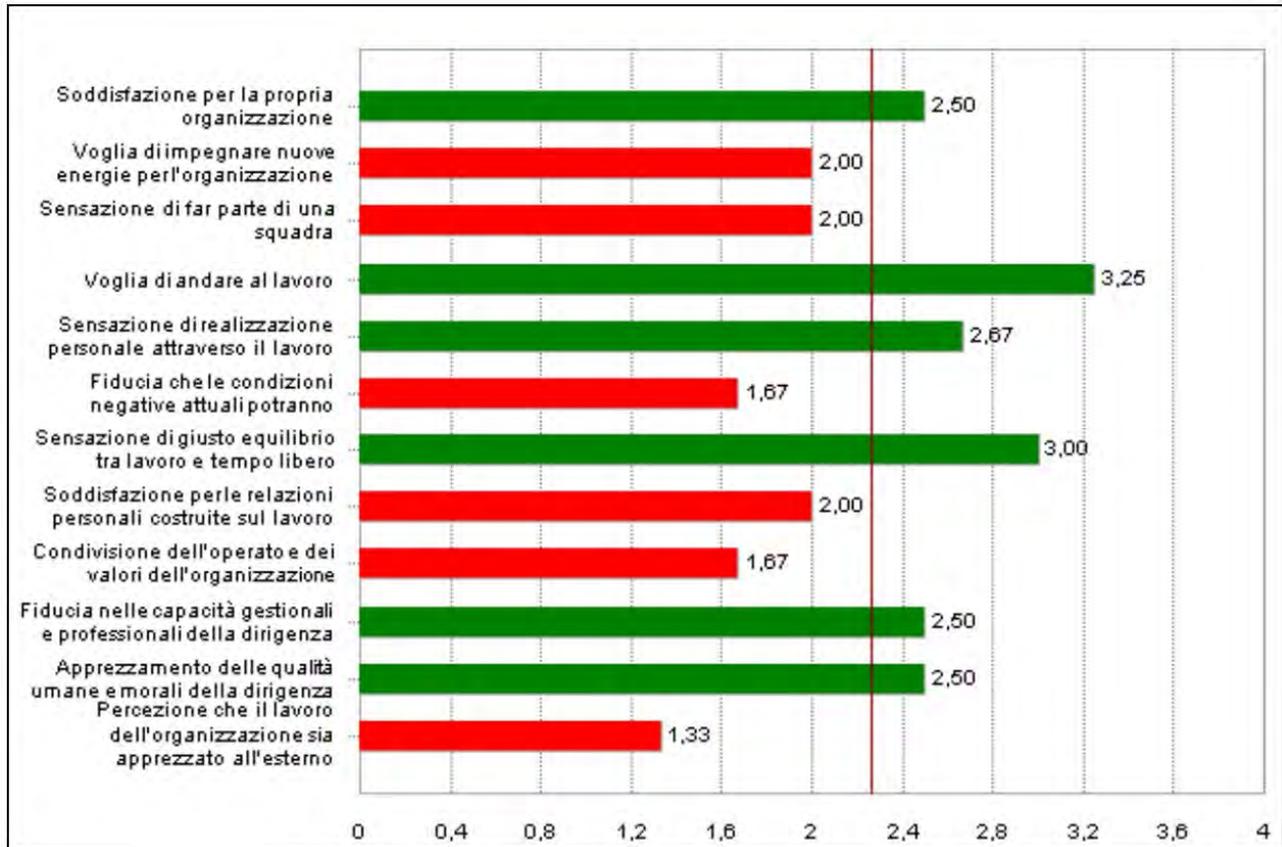
DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

Dall'analisi di questo fattore di rischio particolare, sono emerse criticità percepite dai lavoratori relativamente a:

- acquisire nuove tecnologie
- migliorare i processi di lavoro
- confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni
- riconoscere ed affrontare i problemi e gli errori del passato
- accogliere le richieste di clienti ed utenti
- introdurre nuove professionalità
- sviluppare competenze innovative nei dipendenti
- stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni
- sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro

#### INDICATORI POSITIVI

▣ Indicatori Positivi	
Fattori	
Soddisfazione per la propria organizzazione	2,5
Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione	2
Sensazione di far parte di una squadra	2
Voglia di andare al lavoro	3,25
Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro	2,67
Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare	1,67
Sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero	3
Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	2
Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione	1,67
Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza	2,5
Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza	2,5
Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno	1,33
<b>ValoreMedio</b>	<b>2,26</b>



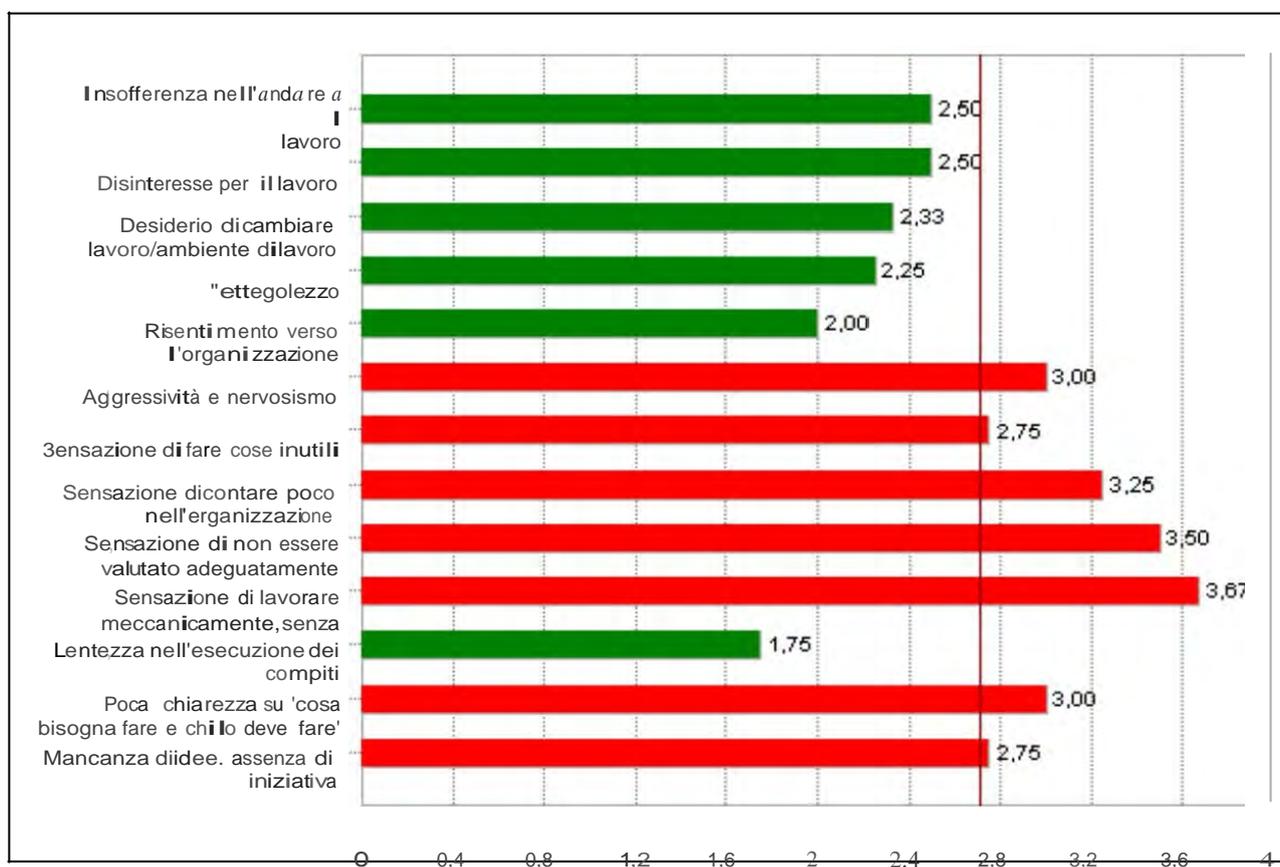
Dall'analisi di questo fattore di rischio particolare, sono emerse criticità percepite dai lavoratori relativamente a:

- soddisfazione per la propria organizzazione
- voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione
- sensazione di far parte di una squadra
- fiducia che le condizioni attuali potranno migliorare
- soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro
- condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione
- fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza
- apprezzamento delle qualità morali ed umane della dirigenza
- percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato dall'esterno

### INDICATORI NEGATIVI

#### III Indicatori Negativi

Fattori	
Insofferenza nell'andare al lavoro	2,5
Disinteresse per il lavoro	2,5
Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	2,33
Pettegolezzo	2,25
Risentimento verso l'organizzazione	2
Aggressività e nervosismo	3
Sensazione di fare cose inutili	2,75
Sensazione di contare poco nell'organizzazione	3,25
Sensazione di non essere valutato adeguatamente	3,5
Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento	3,67
Lentezza nell'esecuzione dei compiti	1,75
Poca chiarezza su 'cosa bisogna fare e chi lo deve fare'	3
Mancanza di idee, assenza di iniziativa	2,75
<i>Valore Medio</i>	<i>2,71</i>



	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>		DOC 11	Rev. 1
			Data redazione	13/06/2011
			Data rilievi	24/03/2011

Dall'analisi di questo fattore di rischio particolare, sono emerse criticità percepite dai lavoratori relativamente a:

- aggressività e nervosismo
- sensazione di fare cose inutili
- sensazione di contare poco nell'organizzazione
- sensazione di non essere valutato adeguatamente
- sensazione di lavorare meccanicamente, senza stimoli
- poca chiarezza su cosa bisogna fare e su chi lo deve fare
- mancanza di idee, assenza di iniziativa

## **Analisi dei risultati**

Osservando i dati emersi, così come aggregati e rappresentati sulla tabella e sull'istogramma "Profilo generale", si possono trarre le seguenti considerazioni:

- la media dei risultati si colloca al valore 2,41; questo valore si colloca al di sotto della soglia di soddisfazione (2,60).
- punti di forza all'interno dell'organizzazione sono:
  - gestione delle conflittualità
  - percezione stress
  - sicurezza lavorativa
  - mancanza di disturbi psicofisici fra i lavoratori

Tra questi raggiunge il livello più elevato il fattore "gestione della conflittualità"
- punti di debolezza all'interno dell'organizzazione sono:
  - supporto dei dirigenti
  - collaborazione tra colleghi
  - equità organizzativa
  - efficienza organizzativa
  - richiesta lavorativa
  - comfort ambientale
  - apertura all'innovazione
  - soddisfazione

Tra questi raggiunge il livello più basso il fattore "apertura all'innovazione"

DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

## Misure di miglioramento

Poiché, come si è visto, le maggiori criticità si sono riscontrate all'interno dell'area organizzativa - comprendente i fattori che riguardano: l'efficienza organizzativa, la richiesta lavorativa e l'apertura verso l'innovazione - le possibili azioni di miglioramento dovrebbero riguardare:

- le modalità di pianificazione, gestione, controllo e valutazione
- la struttura dei ruoli (polivalenza, polifunzionalità, ruoli di elevata responsabilità)
- il sistema premiante
- l'organizzazione per processi.

Poiché, come si è visto, altre criticità si sono riscontrate all'interno dell'area relazionale - comprendente i fattori che riguardano: supporto dei dirigenti, relazione tra colleghi - le possibili azioni di miglioramento dovrebbero riguardare:

- il miglioramento della comunicazione organizzativa (il flusso delle informazioni interno e la comunicazione esterna)
- l'incentivazione del lavoro in team
- l'attenzione verso la comunicazione interpersonale (capo-collaboratore, collega-collega, collega-utenti)
- lo sviluppo delle sensibilità comportamentali.

Poiché, come si è visto, altre criticità si sono riscontrate all'interno dell'area strutturale – comprendente i fattori che riguardano: comfort - le possibili azioni di miglioramento dovrebbero riguardare:

- la cura delle attrezzature, della tecnologia e degli arredi
- l'attenzione verso la qualità e la godibilità dell'ambiente fisico di lavoro.

## Coinvolgere i lavoratori nelle sfide dell'amministrazione

Lo sviluppo delle motivazioni può essere favorito dalla consapevolezza della rilevanza del proprio lavoro e di quella della propria organizzazione: sentirsi parte dell'organizzazione può certamente essere un elemento di motivazione e appartenenza soprattutto in una fase come quella attuale di forti cambiamenti sul piano dei bisogni sociali. Ma è anche necessario che queste organizzazioni coinvolgano e sappiano riconoscere ai lavoratori il loro valore nel perseguire queste sfide. Tale elemento gioca un ruolo fondamentale nel garantire un buon livello di benessere tra i dipendenti.

In questo ambito però, la forte attenzione nelle amministrazioni alla correttezza del procedimento, spesso svincolata dal legame con gli obiettivi prestazionali, ha inibito questa percezione. La stessa "gestione per obiettivi" (spesso attuata più per moda che per reale convinzione strategica) che avrebbe potuto rappresentare un'occasione per favorire questo orientamento, inserita in questo tipo di cultura e vincolata all'ossessione della misurazione quantitativa e al legame con la retribuzione di risultato, è stata spesso interpretata in chiave di adempimento come un'ulteriore procedura, dove il raggiungimento dei risultati non incentiva l'iniziativa del singolo, ma il suo appiattimento rispetto ad una misura prestabilita. L'esigenza che emerge è quella di favorire non tanto una formale cultura dei risultati (in termini di numeri) ma piuttosto un forte orientamento a perseguire, con gli strumenti di cui l'amministrazione dispone, gli obiettivi di policy e la soddisfazione dei bisogni sociali. La semplice adesione a valori numerici settoriali direttamente controllabili dall'interessato, se interpretato all'interno di paradigmi formali, può incentivare la frammentazione organizzativa proprio in una fase in cui l'integrazione delle politiche diviene più urgente e più complicata per la proliferazione degli attori istituzionali e paraistituzionali in gioco. La chiara consapevolezza delle politiche e delle sfide a cui è chiamata l'amministrazione può giocare da questo punto di vista un ruolo decisivo per favorire il riconoscimento reciproco tra organizzazione e lavoratori e per sviluppare una migliore integrazione interistituzionale.

In questa direzione è importante attivare efficaci meccanismi di valutazione degli effetti delle politiche. Se la valutazione dei risultati si ferma solamente alla dimensione gestionale dei servizi senza scendere ad osservare le ricadute in termini di capacità di risolvere i problemi collettivi, non solo le amministrazioni non sono in grado di apprezzare il loro contributo in questa direzione, ma l'orientamento dei lavoratori non potrà

che fermarsi alla mera esecuzione dei compiti richiesti. Valutare gli effetti delle politiche contribuisce in misura determinante alla riflessione sull'utilità sociale del lavoro pubblico e a creare le condizioni per favorire il senso di appartenenza e la motivazione degli operatori.

In questo modo, uno degli obiettivi dei corsi per i lavoratori, in particolare i neo-assunti potrebbe essere quello di far loro comprendere il valore del ruolo che essi svolgeranno all'interno dell'organizzazione e l'importanza del contributo di ciascuno.

### **Ripensare il ruolo della leadership**

Nella costruzione di un orientamento dei lavoratori proiettato verso l'esterno dei confini organizzativi, un elemento che viene posto in particolare evidenza è il ruolo dei leader. Ai leader viene richiesto di essere punto di riferimento per i collaboratori; di essere in maggiore misura parte attiva nella risoluzione delle problematiche che vengono affrontate dalle unità organizzative che a loro si riferiscono; di delineare ed esplicitare in modo chiaro e condiviso la missione della propria unità organizzativa; di costruire insieme ai propri collaboratori le priorità e le alternative dell'azione amministrativa da realizzare.

La funzione dei leader emerge in particolare come fondamentale rispetto a tre dimensioni specifiche.

#### **INFLUENZARE I COMPORTAMENTI, I VALORI E LE VISIONI DELLE PERSONE CHE OPERANO NELLE ORGANIZZAZIONI**

L'esigenza che emerge è quella di poter contare sulle capacità dei leader di influenzare l'orientamento e lo sviluppo dei collaboratori coinvolgendoli rispetto alle scelte e alle sfide dell'amministrazione, piuttosto che di tradizionali manager che interpretano il proprio ruolo attraverso complicate procedure di comando e controllo. Si avverte di ripensare il ruolo dei leader in una prospettiva nuova, capace di far convergere in modo più trasparente le domande di cittadinanza organizzativa provenienti dai lavoratori con le esigenze dell'organizzazione di poter contare su lavoratori responsabili e coinvolti nel perseguimento delle missioni istituzionali.

#### **SOSTENERE I PROCESSI DI CAMBIAMENTO**

I processi di cambiamento per essere attuati richiedono di essere sostenuti con un forte ruolo dei leader, che debbono investire su questi processi, mostrare un interesse concreto, farsi carico delle problematiche che questi processi incontrano e spendere la propria autorità e carisma per risolverle.

Questo interesse non può limitarsi a dichiarazioni di intenti o al sostegno formale, ma occorre sia costruito attraverso chiare dimostrazioni di credibilità: la responsabilizzazione dei lavoratori nel farsi carico dei processi di cambiamento è proporzionale a quella dei loro leader e dipende in modo consistente dall'esempio fornito da questi.

#### **ESSERE AL CENTRO DEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO**

Per assicurare il successo delle iniziative i leader sembra debbano "sporcarsi le mani", farsi coinvolgere in prima persona, essere al centro di un sistema di relazioni che deve prevedere anche la condivisione dei problemi, la presenza fisica nei luoghi dove il cambiamento avviene.

In questa direzione, sarebbe opportuno riservare maggiore spazio alla gestione delle relazioni individuali tra responsabili di linea e lavoratori, garantendo, nell'ambito delle relazioni collettive, adeguati margini per assicurare la possibilità di definire un contratto psicologico tra individui e organizzazione. Questo margine di autonomia rispetto alle relazioni nei posti di lavoro può consentire, da un lato, di responsabilizzare i capi che possono definire con i collaboratori le condizioni per la loro partecipazione alle decisioni e alla gestione; dall'altra i collaboratori hanno l'opportunità di esprimere le loro potenzialità all'interno di un sistema condiviso di regole. È importante poter conservare, proprio in funzione della forte domanda di personalizzazione proveniente dai lavoratori, un certo margine di discrezionalità, per evitare che, una volta assicurate le tutele collettive, la ricerca ossessiva di criteri omologanti appiattisca tutti gli operatori all'interno di una uniformità indistinta.

DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

## Spazio all'iniziativa

La motivazione e l'assunzione della responsabilità da parte dei lavoratori richiede che la configurazione organizzativa assicuri adeguati margini per l'effettivo esercizio. È importante che all'interno dei sistemi di valutazione basati su criteri premianti tesi a valorizzare l'iniziativa individuale vengano assicurate effettive condizioni per cui tale iniziativa possa concretamente esprimersi.

La presenza di ruoli prescritti in modo rigido, con compiti esecutivi rigidamente definiti e margini di autonomia ridotti sembra poco coerente con la richiesta di una responsabilizzazione dei lavoratori in termini di iniziativa individuale. La strada del miglioramento della qualità della vita nei luoghi di lavoro è quella di ridurre i livelli gerarchici; di distinguere tra le responsabilità di direzione e le competenze di tipo specialistico pur assicurando ad entrambe un livello retributivo dirigenziale; di aumentare la flessibilità operativa e la responsabilizzazione individuale attraverso una definizione dei ruoli che preveda compiti meno prescritti e più ricchi di contenuto ad elevato valore professionale.

Oppure si può pensare ad una riprogettazione organizzativa della direzione che definisca ruoli più ricchi di spazi decisionali e più ampi sotto il profilo delle attività realizzate. Questa logica, oltre a favorire l'arricchimento nelle competenze (e quindi la soddisfazione) degli individui, è finalizzata ad orientare i lavoratori ad una maggiore collaborazione orizzontale e a superare le barriere organizzative.

Occorre favorire l'integrazione dei processi di lavoro, per ridurre la catena gerarchica e valorizzare il coordinamento orizzontale. In tutti questi casi, il senso di appartenenza alla comunità organizzativa, oltre a rappresentare un requisito fondamentale per la motivazione, diviene anche una modalità di integrazione organizzativa, basata sul rafforzamento delle relazioni sociali: anziché cercare di stimolare l'integrazione organizzativa tramite sistemi formali di tipo verticale (gerarchia, struttura, pianificazione, procedure), occorre attivare sistemi di tipo orizzontale che puntano ad ottenere integrazione tramite il lavoro di gruppo e le relazioni interpersonali, anche in una logica di sviluppo e sostegno delle diverse comunità di pratica.

Anche gli strumenti della flessibilità possono andare nella direzione di individuare forme capaci di conciliare e valorizzare le reciproche esigenze delle organizzazioni e delle persone.

## Ascoltare i lavoratori e valorizzare le loro competenze

Una delle principali domande emerse sul piano dell'analisi del benessere organizzativo riguarda il riconoscimento dei lavoratori da parte della amministrazione di appartenenza. La sensazione diffusa è quella di essere poco ascoltati, di possedere competenze importanti non sempre valorizzate, di non essere informati, né tanto meno coinvolti nelle decisioni che riguardano l'organizzazione. In questa chiave sono emersi dai casi osservati alcuni ambiti che ci sono parsi prioritari.

### LE FORME DI ASCOLTO

Dall'esame dei casi si rivela di primaria importanza l'utilizzo di strumenti di ascolto e coinvolgimento adeguati a mettere in luce le reali esigenze dei singoli lavoratori e a fornire momenti concreti di partecipazione. La numerosità delle categorie professionali, la complessità dei livelli e delle qualifiche portano a dover differenziare in modo attento le politiche di ascolto, calibrando gli strumenti a seconda delle necessità e senza tralasciare anche quelli considerati più tradizionali, ma che raramente vengono utilizzati in quest'ottica, quali riunioni e incontri informali.

È possibile somministrare questionari strutturati ai propri lavoratori per ascoltare il loro punto di vista. Oppure spingere la questione della personalizzazione dell'ascolto fino al livello individuale, per esempio con l'istituzione di un servizio di consulenza psico-sociale a disposizione dei dipendenti che attraversano momenti di difficoltà, siano esse personali o professionali.

### LA CONDIVISIONE DELLE COMPETENZE

Garantire la partecipazione dei lavoratori significa non solamente assicurare maggiori spazi di decisione, ma anche offrire nuove opportunità per valorizzare i talenti degli individui: occasioni quali la formazione realizzata da docenti interni, lo scambio di esperienze, la diffusione dei saperi all'interno di gruppi strutturati

consentono ai singoli di esprimere competenze che spesso non vengono valorizzate dai compiti svolti abitualmente.

Questo non significa creare artificialmente iniziative per far “esercitare” queste competenze “nascoste”, ma piuttosto analizzare in questa chiave le differenti attività istituzionali al momento della loro pianificazione, stimolando lo spirito propositivo e la creatività delle persone. Si tratta cioè di pensare alla condivisione e integrazione delle differenti esperienze e culture organizzative presenti all'interno dell'amministrazione come metodi di lavoro, che entrano a fare parte delle routine organizzative e non a saltuarie esperienze esterne alle attività quotidiane.

Occorre valorizzare le competenze dei propri dipendenti, superando anche in parte la tendenza degli ultimi anni a ricorrere con elevata frequenza a contributi esterni.

### **I GRUPPI DI LAVORO**

La strategia dell'ascolto e della valorizzazione delle competenze si compie spesso favorendo forme di partecipazione organizzativa, tramite la costituzione di gruppi di lavoro con obiettivi specifici di miglioramento: piuttosto che scegliere esperti esterni come animatori dei gruppi di lavoro è preferibile fornire una formazione specifica per i funzionari interni all'organizzazione. La costituzione di gruppi di lavoro intorno a problemi complessi permette di ottenere soluzioni articolate, di favorire i rapporti intersettoriali e mette in collegamento unità organizzative che abitualmente non dialogano, sia perché consente di regolare le interdipendenze all'interno dei processi organizzativi, sia soprattutto perché favorisce la creazione di legami personali che consentono di sviluppare meccanismi di fiducia fondamentali per favorire lo scambio di informazioni e l'integrazione.

Il lavoro dei gruppi e il fatto che questo diventi patrimonio dell'intera organizzazione, richiede che gli obiettivi siano definiti e realistici, che il processo venga costantemente monitorato e che i risultati vengano realmente messi in pratica o al minimo valutati per essere messi in pratica. Questo percorso virtuoso consente di evitare frustrazioni tra i partecipanti, di dare un significato condiviso allo sforzo da questi compiuto, di favorire la sperimentazione e l'apprendimento e di accreditare i leader.

### **LA COMUNICAZIONE**

La domanda di essere coinvolti e informati rispetto ai processi di lavoro e alle iniziative in corso trova una risposta importante anche grazie agli investimenti in nuove forme di comunicazione sia verso l'interno che verso l'esterno dell'organizzazione.

La conoscenza degli sforzi tesi al miglioramento dell'organizzazione, sia da parte del personale che dei cittadini, è un importante strumento di costruzione della motivazione al lavoro e di sensibilizzazione dell'utenza. Gli strumenti utilizzati in questa direzione sono molteplici e spaziano da quelli più tradizionali come house organ, convention o brochure a quelli più centrati sull'utilizzo della tecnologia (intranet, sistemi di knowledge management, ecc.).

## **Come gestire i processi di miglioramento**

Lo sviluppo delle motivazioni si fonda sulla presenza di adeguate condizioni organizzative che rappresentano il frutto di processi di cambiamento articolati e sistemici.

Tali processi sono più semplici laddove i lavoratori hanno identità organizzative più solide e sicure in quanto questi sono più disposti a scoprire e sperimentare nuove modalità. Non sempre questa situazione è presente nelle amministrazioni pubbliche ed è proprio in questi casi difficili che la presenza di leader credibili può invertire la tendenza di un potenziale circolo vizioso.

Il circolo virtuoso del riconoscimento/cambiamento può essere descritto tramite tre passaggi chiave.

### **LE CONDIZIONI DI LAVORO COME PRESUPPOSTO PER LA MOTIVAZIONE**

La ricerca di maggiori motivazioni e di un migliore senso di appartenenza dei lavoratori alla propria organizzazione passa attraverso la costruzione di adeguate condizioni di lavoro, possibili solamente attraverso percorsi complessi di cambiamento. Il coinvolgimento effettivo si sviluppa infatti quando una

DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

generica disponibilità dei lavoratori si trasforma e gli individui avvertono non solamente di appartenere all'organizzazione, ma anche che l'organizzazione appartiene a loro, mettendo così in gioco coinvolgimento e partecipazione.

La comunicazione interna deve essere adeguata ed esaustiva e favorire il coinvolgimento, conferendo alle politiche organizzative un maggiore valore in termini di giustizia e condivisione. Anche la possibilità di condividere i processi decisionali, di svolgere lavori sfidanti, la disponibilità di autonomia e la varietà delle competenze richieste dal lavoro sono importanti caratteristiche organizzative che favoriscono lo sviluppo di relazioni di investimento personale. Viceversa le organizzazioni centrate sul controllo, che propongono compiti lavorativi standardizzati e semplificati e che considerano la supervisione del capo e gli incentivi economici i principali fattori motivanti, faticano maggiormente ad attivare un coinvolgimento attivo poiché operano sempre per linee motivazionali esterne al contenuto del lavoro stesso.

In primo luogo emerge cioè un elemento in parte noto, ma che forse non è inutile sottolineare: le motivazioni non dipendono solamente dalle caratteristiche individuali, dall'approccio che gli individui hanno verso il lavoro, ma anche dalle effettive condizioni che le organizzazioni definiscono, a vari livelli perché l'espressione di tale motivazione abbia effettiva ragione di esprimersi. La motivazione al lavoro dunque non si crea agendo solo sul piano dell'empowerment individuale, ma costruendo le condizioni perché l'empowerment possa svilupparsi.

Si tratta cioè di avviare percorsi graduali e credibili: non ha alcun senso investire in forme avanzate di motivazione individuale se ancora le amministrazioni non sono in grado neppure di assicurare le condizioni di base, che permettono agli individui di cogliere le attese organizzative e di sentirsi ad ogni effetto di appartenere alla organizzazione. Al contrario, l'effetto di generazione di attese e fiducia non accompagnato da mutamenti nelle condizioni di contesto, possono generare effetti inattesi negativi per l'organizzazione e frustrazioni dolorose per i lavoratori.

### **IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: UN VINCOLO E UN'OPPORTUNITÀ**

I percorsi di costruzione delle condizioni che favoriscono lo sviluppo delle motivazioni sono in realtà percorsi di cambiamento organizzativo.

Motivazione e cambiamento organizzativo sono strettamente correlati. Ma cambiamento significa innanzitutto mettere in discussione le proprie routine e le proprie abitudini. Cambiare significa in definitiva disapprendere per potere apprendere. Significa cioè fare i conti con il proprio passato, avviando un iter di trasformazione personale e collettivo doloroso perché vuol dire accettare la propria biografia, le lacune, gli errori e i comportamenti scorretti. Per questo risulta così difficile cambiare.

Non tanto per razionali tentativi di ostacolare le azioni sulla base di interessi da difendere, ma per quei labirinti cognitivi che innescano resistenze inerziali molto più difficili da sbloccare. Il cambiamento è una condizione costante delle attuali organizzazioni ed è necessario per tutti accettare gli elementi di incertezza che derivano da questa condizione. Ma accettare l'incertezza come opportunità significa avere una base sicura a cui fare riferimento.

L'assenza di riconoscimento che i lavoratori lamentano agisce proprio sulla difficoltà di costruire un'identità professionale sicura, capace di consentire ai lavoratori di esplorare senza timore nuovi terreni di confronto. Ciò che spesso avviene è cioè un circolo vizioso: creare le condizioni per favorire il senso di appartenenza e motivare i lavoratori significa introdurre cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, ma questo risulta tanto più difficile quanto più il riconoscimento e le forme di legame tra individui e organizzazione sono deboli. È, infatti, proprio in tali contesti che la resistenza ai cambiamenti di tipo inerziale diviene più forte in quanto, in assenza di una chiara percezione della propria cittadinanza organizzativa, la propensione ad allontanarsi dalla routine e a mettersi in discussione è percepita come più pericolosa. Per questa ragione, quindi, generare quelle condizioni è molto più difficile proprio laddove è più urgente. Sta proprio nella capacità dei leader di spezzare il circolo vizioso: generare cioè un'inversione di questa sequenza rappresenta la vera capacità che viene richiesta a chi guida i processi di cambiamento.

### **LA QUESTIONE DELLA CREDIBILITÀ**

Questa riflessione apre il campo ad una terza questione di fondo: l'esigenza della credibilità. Un punto di caduta fondamentale è rappresentato dalla credibilità delle azioni adottate. La motivazione degli individui

	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>		DOC 11	Rev. 1
			Data redazione	13/06/2011
	Data rilievi	24/03/2011		

non è questione solamente di mutamenti di immagine superficiali, ma l'effetto di interventi strutturali che modificano le condizioni in cui operano i lavoratori. Questo percorso è complesso e faticoso e richiede investimenti consistenti di credibilità. La credibilità riguarda la capacità di realizzare concretamente le azioni programmate e di darne conto, riguarda la presenza reale dei leader nel corso dei lavori mostrando che l'interesse dichiarato non è solamente di facciata, ma reale e tangibile nell'agenda delle priorità. Sotto questo profilo, ad esempio, è sorprendente l'interesse spesso enunciato dagli attori per il tema della motivazione degli addetti, ma poi l'attenzione del dibattito e le conseguenze osservabili nelle amministrazioni sono decisamente molto più ridotte. Probabilmente le ragioni risiedono nel fatto che le politiche di questa natura dipendono solo in scarsa misura da strumenti attuativi di tipo normativo, mentre il policy network degli attori ha una maggiore consuetudine all'utilizzo di tali leve.

La credibilità passa anche e soprattutto dal livello di energie investite dai leader che sostengono e promuovono i cambiamenti, in quanto l'allocazione delle risorse scarse è la rappresentazione evidente delle scelte nell'agenda delle priorità.

DOC 11	Rev. 1	<b>Analisi del benessere organizzativo</b>	 CONSULENZA DIREZIONALE D'IMPRESA
Data redazione	13/06/2011		
Data rilievi	24/03/2011		

## Conclusioni

Dall'analisi dei dati aggregati per tutti i settori lavorativi, è stato ottenuto un punteggio complessivo pari a 2,41.

Si può pertanto ben affermare che presso Comune di Villadossola, sezione Squadra lavori, esistono chiari problemi di benessere organizzativo, per la gestione e la successiva risoluzione dei quali si sono date al paragrafo "Misure di miglioramento" opportune ipotesi di misure di prevenzione.

Il datore di lavoro	13.06.2011	
Il responsabile del servizio prevenzione e protezione	13.06.2011	
Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza		
Il medico competente		
Il tecnico analista	13.06.2011	