



Consiglio Nazionale delle Ricerche

Consiglio Nazionale delle Ricerche

Direzione Generale
Piazzale Aldo Moro, 7
00185 Roma

ISBN 978-88-8080-131-3

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



con contributi di

ELISA COLÌ LUCA GIACHI
STEFANIA GIUFFRIDA ORIANA IPPOLITI
TIZIANA MICOLITTI ANTONELLA RISSOTTO

ROMA, MARZO 2012

Indice

1. Premessa	7
2. Il progetto indagine sul benessere organizzativo nel CNR	9
3. Introduzione	11
4. Principali teorie organizzative	15
5. Il concetto di salute/benessere organizzativo	19
5.1. Il concetto di salute/benessere organizzativo in letteratura	19
5.2. Definizioni teoriche del concetto di salute/benessere organizzativo	21
5.2.1. <i>Tavola delle definizioni teoriche</i>	22
5.3. Dimensioni empiriche del concetto di salute/benessere organizzativo	25
6. Il concetto di clima organizzativo	31
6.1. Il concetto di clima organizzativo in letteratura	32
6.2. Definizioni teoriche del concetto di clima organizzativo	34
6.2.1. <i>Tavola delle definizioni teoriche</i>	34
6.3. Dimensioni empiriche del concetto di clima organizzativo	36
7. Il concetto di cultura organizzativa	45
7.1. Il concetto di cultura organizzativa in letteratura	45
7.2. Definizioni teoriche del concetto di cultura organizzativa	47
7.2.1. <i>Tavola delle definizioni teoriche</i>	47
7.3. Dimensioni empiriche del concetto di cultura organizzativa	49

8. Disabilità e cultura organizzativa	59
8.1. Tipologie di cultura organizzativa e gestione della diversità	61
8.2. Relazione tra integrazione delle persone con disabilità nel contesto di lavoro e atteggiamenti verso la disabilità; struttura organizzativa, valori e pratiche; workplace accommodation	63
9. La relazione tra benessere, clima e cultura	69
10. Empowerment organizzativo	73
10.1. Definizioni teoriche e dimensioni empiriche	75
10.2. Interventi a favore dell'empowerment organizzativo	79
11. Responsabilità sociale delle organizzazioni	81
12. Riflessioni conclusive	83
Riferimenti bibliografici	87
Appendice 1: Glossario	95
1.1. Glossario ed elenco degli acronimi	96
1.2. Appendice	102
1.3. Glossario delle dimensioni di benessere organizzativo, clima e cultura organizzativa ..	104
Appendice 2: Normativa	109
2.1. Comunità europea	109
2.2. Codici legali italiani	111
2.3. Leggi, decreti legislativi, circolari e direttive	111

1. Premessa

Lo studio presentato nelle pagine che seguono è stato realizzato nell'ambito del progetto di ricerca-azione *Indagine sul benessere organizzativo nel CNR*, finalizzato alla costruzione di un sistema per la rilevazione periodica del benessere organizzativo nel CNR come previsto dall'Art. 14 Comma 5 del D.Lgs. 150/2009 inerente l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche amministrazioni.

L'analisi della letteratura aveva due obiettivi diversi e interconnessi:

- costruire lo scenario teorico del progetto, definendo così sia le basi per l'elaborazione dello strumento che sarà utilizzato nell'ambito del progetto di ricerca-azione, sia il contesto in cui saranno letti e interpretati i risultati della ricerca stessa;
- promuovere la condivisione della conoscenza tra le persone che fanno parte del gruppo di lavoro e che differiscono nella formazione ed esperienza professionale.

In accordo con gli obiettivi esplicitati, questo Report non intende essere esaustivo, ma costituisce il punto di arrivo di uno studio partecipato. Una parte di questo report, il [Glossario](#), è da considerarsi un documento aperto, che si chiuderà con la conclusione del progetto, perché ha il compito di promuovere l'adozione di un linguaggio e di un sistema di significati condivisi prioritariamente tra le persone del gruppo di lavoro e solo successivamente tra questi e gli interlocutori esterni al progetto.

2. Il progetto indagine sul benessere organizzativo nel CNR

L'Indagine sul benessere organizzativo nel CNR è un progetto di ricerca-azione e quindi ha un duplice obiettivo: acquisire conoscenze sulla rappresentazione che i dipendenti hanno del CNR (ed in particolare della loro struttura di afferenza), per valutare il benessere organizzativo dell'Ente; ma anche fornire elementi utili all'attivazione di un processo di analisi organizzativa che permetterà di pianificare azioni finalizzate al miglioramento del benessere percepito.

Il coinvolgimento di tutti i dipendenti del CNR nella rilevazione del benessere organizzativo, infatti, non può prescindere dall'intenzione di avviare un processo orientato al miglioramento delle condizioni rilevate, in accordo con quanto previsto dall'approccio di Kurt Zadek Lewin, che per primo ha teorizzato la necessità di coniugare strettamente conoscenza e azione nella ricerca applicata ai fenomeni psicosociali.

Il progetto intende perseguire i seguenti obiettivi specifici:

- acquisire conoscenze sul benessere organizzativo nel CNR e individuare gli elementi che hanno favorito/ostacolato il benessere e la produttività dei dipendenti del CNR, evidenziando le risorse già esistenti ed individuando quelle che dovrebbero essere messe a disposizione dei dipendenti stessi;
- condividere con i decisori del CNR gli elementi che nella percezione dei dipendenti possono promuovere un miglioramento dell'efficacia-efficienza dei risultati prodotti dall'Ente, della performance e dell'integrazione lavorativa dei dipendenti stessi;
- analizzare i rapporti tra leader di un gruppo e i suoi collaboratori.

I risultati del progetto saranno documentati in un report di ricerca che sarà incluso nella relazione all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), prevista per il mese di aprile 2012.

Con questo progetto verrà analizzato, per la prima volta, il benessere organizzativo nel CNR. La ricerca ha un notevole interesse scientifico, non solo per le sue finalità, ma anche per la complessità e peculiarità dell'Ente legata alla sua strutturazione organizzativa multilivello, alla sua mission ed alle modalità di azione mista profit e no-profit.

3. Introduzione

Il miglioramento delle performance di un'organizzazione, sia essa profit o di natura pubblica non può prescindere da una attenta gestione e motivazione del suo personale. Per questo, lo studio documentato nelle pagine che seguono si focalizza sul benessere, clima e cultura delle organizzazioni.

Il **benessere organizzativo** può essere inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, ma non ultimo collegato ad una serie di variabili di natura organizzativa che ne complicano e, talvolta, ne arricchiscono la definizione.

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 non può non essere considerato anche il cosiddetto **clima organizzativo**, ovvero l'atmosfera prevalente che circonda l'organizzazione, il livello del morale e l'intensità dei sentimenti di appartenenza e di affezione e buona volontà che si riscontrano tra i dipendenti (Mullins, 2005). Il clima influenza l'attitudine dei lavoratori a concentrarsi sulla loro performance lavorativa e sulle relazioni personali e a sua volta è influenzato dal grado di accettazione, da parte dei dipendenti, della **cultura dell'organizzazione**. Questa è costituita dai modi di pensare, di sentire e di reagire acquisiti e trasmessi principalmente attraverso simboli, che costituiscono la caratterizzazione distintiva dei gruppi di persone. L'aspetto essenziale della cultura consiste nelle idee tradizionali (storicamente derivate e selezionate) e specialmente nei valori ad esse collegati (Kluckhohn, 1951). In particolare, la cultura organizzativa della struttura pubblica può essere vista anche come un processo dinamico di apprendimento (Schein, 1984), sul quale si può intervenire perché «in continua mutazione» (Avallone e Farnese, 2005, p. 34). Se si assume che la cultura dell'organizzazione descrive cos'è l'organizzazione stessa, il clima è un'indicazione di cosa i dipendenti sentono e credono sia l'organizzazione. Di conseguenza, il clima rappresenta le percezioni dei dipendenti riguardo l'organizzazione. In sintesi si può affermare che il clima organizzativo è una qualità interna dell'organizzazione che viene sperimentata dai suoi dipendenti; ne influenza il comportamento; può essere descritta prendendo in esame i valori associati ad un determinato insieme di attributi e caratteristiche dell'organizzazione stessa (Tagiuri e Litwin, 1968).

Un altro costrutto rilevante per lo sviluppo del progetto di ricerca-azione *Indagine sul benessere organizzativo nel CNR* è quello di **responsabilità sociale** che assume particolare rilievo soprattutto nel caso delle amministrazioni pubbliche che hanno:

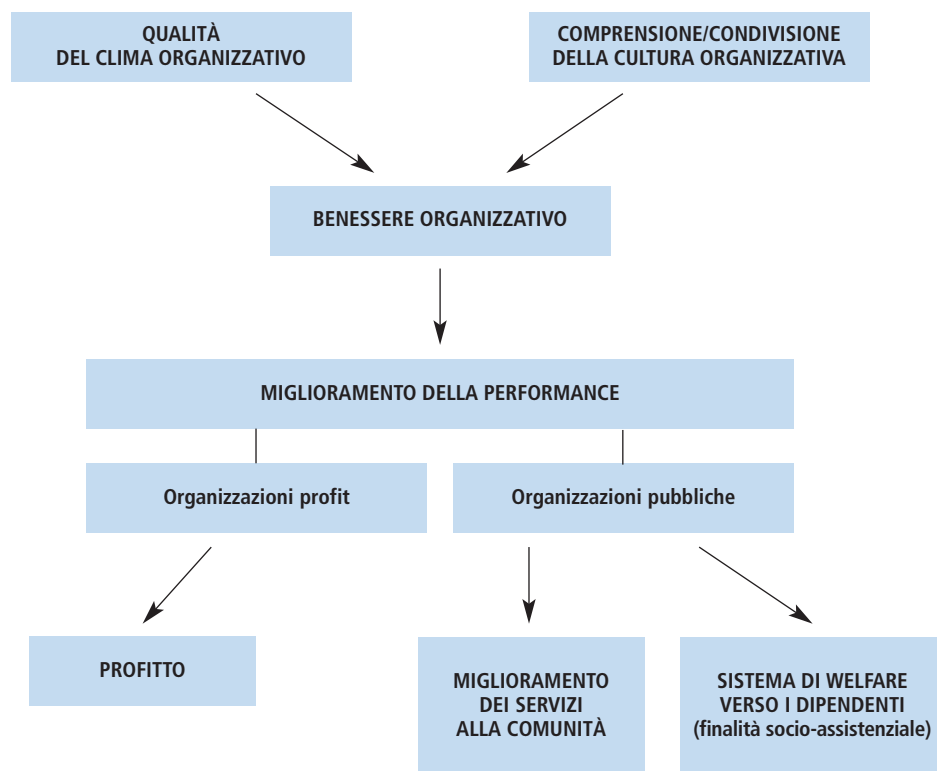
- un notevole impatto sulla comunità esterna, in termini di generazione di ricchezza o ricadute sull'ambiente (soprattutto le imprese profit) oppure in termini di assistenza, servizi e/o produzione di conoscenza (soprattutto le organizzazioni pubbliche);
- un onere morale nei confronti della propria forza lavoro, grazie alla quale riescono a sopravvivere e, in alcuni casi, a prosperare e che deve essere considerata con la giusta attenzione (Harris, 2002).

Nelle pagine che seguono particolare attenzione è stata dedicata alla metodologia utilizzata negli ultimi decenni per la valutazione del benessere organizzativo attraverso l'osservazione della relazione tra l'ambiente lavorativo, le pratiche organizzative e i comportamenti e gli atteggiamenti della pluralità delle persone nel loro contesto di lavoro.

Un obiettivo importante di questo studio è la possibilità di contestualizzare il progetto di ricerca-azione *Indagine sul benessere organizzativo nel CNR* nell'ambito specifico delle organizzazioni pubbliche e, in particolare, degli enti di ricerca, facendo emergere le caratteristiche di specificità che le contraddistinguono. Negli ultimi decenni, infatti, è aumentato l'interesse per il benessere organizzativo nelle strutture pubbliche. L'attenzione per questo tema è motivata dalla consapevolezza che esso, indipendentemente dalla natura pubblica o profit dell'organizzazione, incide sull'efficacia ed efficienza delle azioni intraprese, aspetti cruciali per una struttura pubblica che deve porsi al servizio dell'intera comunità (Avallone e Farnese, 2005). L'esame della letteratura ha evidenziato che molti studi si concentrano su come il benessere organizzativo influenzi il miglioramento della performance di impresa e quindi il suo profitto. La necessità di valutare il benessere di un'organizzazione pubblica, invece, nasce da una motivazione diversa, ossia dall'esigenza di comprendere se l'organizzazione sta adempiendo in maniera efficiente ai suoi compiti di "servizio" verso la comunità esterna (il servizio o l'avanzamento della conoscenza possono essere considerati al pari del profitto per le imprese private) e verso i propri dipendenti.

Lo schema che segue illustra sinteticamente le relazioni tra i diversi costrutti che definiscono il contesto teorico del progetto *Indagine sul benessere organizzativo*, tenendo conto della specificità che caratterizza le organizzazioni pubbliche come il CNR.

Figura 1. Schema del rapporto benessere-performance in organizzazioni private e pubbliche.



4. Principali teorie organizzative

Oriana Ippoliti

Di seguito sono presentate sinteticamente le teorie organizzative più note, con l'obiettivo di descrivere lo sfondo concettuale in cui si colloca la ricerca organizzativa.

Le scuole classiche, che si sono affermate alla fine del XIX secolo, si concentrano su due principali approcci teorici (Gabassi, 2003): lo *scientific management* di Taylor (1911) e la teoria di Fayol (1916).

In particolare la teoria di Taylor aveva come obiettivo l'aumento dell'efficienza lavorativa attraverso il miglioramento del rendimento del lavoratore, la parcellizzazione delle mansioni esecutive, lo studio dei tempi e dei metodi per trovare la *one best way*, la definizione dei salari commisurati ai rendimenti e la separazione tra progettazione ed esecuzione. I tecnici che operavano nell'ambito di questo approccio teorico progettavano le organizzazioni esattamente come se stessero progettando delle macchine, prestando scarsa attenzione agli aspetti umani e allo stato di salute dei lavoratori. La teoria meccanicistica aprì nuove prospettive di ricerca, fino a far emergere una visione dell'organizzazione totalmente contrapposta (Bonazzi, 2002).

Fayol (1916) si chiede "Cos'è il management?" e per trovare una risposta adeguata analizza la natura della funzione di direzione, formulando una teoria amministrativa completa. Le definizioni che Fayol ha dato del contenuto della funzione amministrativa (pianificare, organizzare, comandare, coordinare e controllare) sono state considerate per lungo tempo principi fondamentali di direzione aziendale. La visione di questo autore, che associa strategia e teoria organizzativa e sottolinea la necessità di far evolvere la funzione di comando e di sviluppare le qualità di leadership, si rivelano molto in anticipo sul suo tempo.

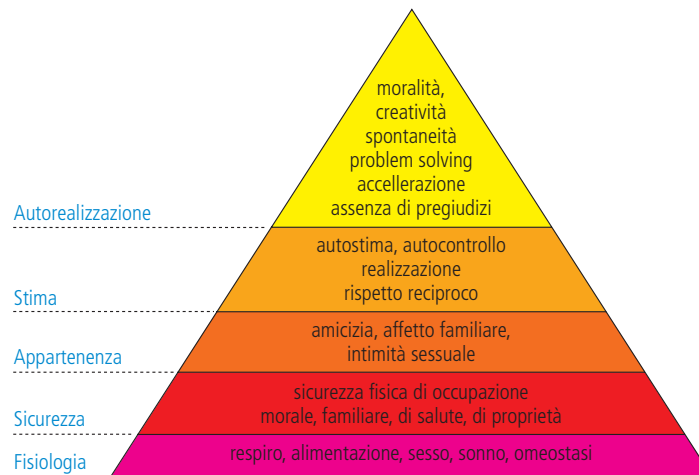
La scuola delle Relazioni umane tentò di superare i limiti della prospettiva taylorista, attribuendo sempre più importanza alla natura sociale e relazionale dell'individuo. Tale indirizzo di studio, proposto da Mayo, si basa su elementi che erano stati precedentemente trascurati e sottolinea l'importanza del fattore umano (Nelli, 1994). Secondo questa scuola per una buona organizzazione è necessario migliorare le relazioni; assicurare un buon clima; attivare processi di cambiamento. Mayo privilegia le motivazioni psicologiche del lavoratore e il desiderio di autoaffermazione personale che a suo avviso anima ogni individuo. Con questo approccio, quindi, inizia ad emergere una specifica attenzione nei confronti del

tema della sicurezza non solo per ciò che riguardava la dimensione fisica, ma anche per tutti gli aspetti legati al benessere psichico del lavoratore. La critica principale alla scuola di Mayo riguarda la scarsa attenzione data alle motivazioni economiche; non si teneva in considerazione che la condizione degli operai era determinata dalla loro situazione di dipendenza economica e dall'insicurezza del posto di lavoro.

Verso la fine degli anni '50, si sviluppò l'approccio delle Risorse Umane, che ha assunto una posizione critica nei confronti della teoria di Mayo, e pur lasciando al centro dell'attenzione l'uomo, ha esteso il suo interesse allo studio del contenuto della mansione, agli stili di comando e alla configurazione delle strutture organizzative. L'obiettivo di questo approccio è cambiare l'organizzazione per creare le condizioni che portassero al soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori.

La scuola motivazionale di Maslow adotta un approccio empirico e focalizza l'attenzione sull'adeguatezza dell'ambiente lavorativo ai bisogni degli individui (Avallone, Bonaretti 2003). In questo approccio si ritiene che la motivazione di un comportamento nasca dalla tendenza dell'individuo a soddisfare un dato bisogno, avvertito come una tensione interiore. Quando il soggetto riesce a soddisfarlo rivaluta la situazione e verifica la presenza di nuovi ed ulteriori bisogni. Maslow ha teorizzato che il comportamento della persona, anche sul lavoro, tende alla soddisfazione di bisogni ordinati secondo una gerarchia che questo autore ha rappresentato all'interno di una struttura piramidale (Gambini, 2008). Secondo Maslow partendo dal basso si distinguono le seguenti categorie di bisogni umani: bisogni fisiologici, legati alla sopravvivenza immediata; bisogni di sicurezza, fisica ed emotiva relativi alla sopravvivenza a lungo termine; bisogno di

Figura 2. La piramide dei bisogni di Maslow (1954)



appartenenza, ad esempio identificazione con il gruppo o l'azienda, e di un ambiente socievole e gradevole; bisogno di stima e autostima; bisogno di autorealizzazione (Barone, Fontana 2005). Il comportamento dell'individuo tende a soddisfare prima i bisogni di livello inferiore e solo successivamente quelli gerarchicamente superiori.

Anche la teoria della scuola motivazionale è stata criticata in quanto, nonostante appaia condivisibile che la motivazione di un comportamento nasca dalla tendenza alla soddisfazione di un bisogno, l'ordine e l'intensità con cui questi bisogni si manifestano non è uguale per tutte le persone ed inoltre, questi si modificano in funzione del momento e delle circostanze (Grasso, 2002). Alcuni studiosi hanno tentato di superare il limite insito nel modello di Maslow proponendo di classificare i bisogni in base a categorie che non stiano in rapporto gerarchico, ma che coinvolgano in modo più complesso la crescita professionale del lavoratore. Il più noto è il modello *Existence-Relatedness-Growth* (E-R-G) di Alderfer (1972), secondo il quale i bisogni che i lavoratori desiderano maggiormente soddisfare sono quelli di esistenza (cioè fisiologici e di sicurezza), quindi quelli di relazione e infine quelli di crescita professionale e personale. La teoria motivazionalista di Herzberg (1966), invece, ha teorizzato l'esistenza di due tipi di fattori correlati alla motivazione sul lavoro: i bisogni correlati strettamente all'attività lavorativa che un individuo svolge, denominati fattori igienici, e i bisogni che ruotano attorno alla crescita e allo sviluppo professionale e personale, detti fattori motivanti. I fattori igienici includono ad esempio, la retribuzione, i benefici, la supervisione, le condizioni di lavoro, la sicurezza del posto di lavoro; i fattori motivanti invece, riguardano la responsabilità, la crescita, le promozioni, gli obiettivi (Kreitner, 2008). Insieme i fattori igienici e motivanti determinano il clima di un'organizzazione, ne costituiscono rispettivamente l'aspetto oggettivo, della struttura e della gestione, e quello soggettivo, dei fini individuali, delle aspettative e della relazione. Non è facile definire la cosiddetta scuola moderna, che i più recenti autori sono soliti suddividere in due filoni: la scuola sistemica e le scuole contemporanee. Negli anni '60 la scuola sistemica si proponeva come innovativa e inseriva il fattore umano come uno degli elementi che interagivano nel determinare le caratteristiche e il funzionamento dell'organizzazione. Il merito dell'analisi sistemica è quello di aver sottolineato che l'individuo e l'organizzazione non sono entità isolate e chiuse, ma sono inserite in un ambiente con il quale hanno dei rapporti di interrelazione e dipendenza (Gabassi, 2003).

Studiosi diversi concordano nel ritenere che non esistono verità assolute e principi applicabili sempre e ovunque (Grasso, 2003). A partire da questo assunto la scuola situazionale, nata intorno agli anni '80, ha contribuito alla diffusione della consapevolezza che nessuna delle teorie organizzative è adatta allo studio delle diverse circostanze; per questo occorre scegliere in base alla situazione contingente i principi e le teorie a cui fare riferimento.

Le scuole contemporanee 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 quattro livelli, ognuno dei quali si riferisce a un gruppo di fattori (Avallone, Paplomatas 2005):

- ambientali (che comprendono, per es. il livello del rumore, della temperatura, la progettazione dello spazio, ecc.);
- fisici (per es., un'alimentazione scorretta, il fitness, malattie, ecc.);
- mentali (legati, per es., all'autostima, lo stress, la depressione, l'ansia);
- sociali (che includono le relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita) (www.dirigentiustizia.it).

Questi fattori sono descritti dall'autore, secondo un ordine gerarchico: ciò vuol dire che non si potranno soddisfare i fattori che sono disposti in un livello più alto se prima non sono stati soddisfatti quelli disposti ai livelli inferiori.

La frammentarietà degli studi sulla salute organizzativa e l'interdisciplinarietà del tema, al quale si interessano la medicina, la sociologia, il management, l'antropologia e le scienze politiche oltre alla psicologia, è stata messa in evidenza da Jaffe (www.aiel.it 1995). Tenendo conto di questa varietà di approcci, egli aveva individuato quattro prospettive principali (Avallone, Bonaretti, 2003):

1. la prospettiva dello stress da lavoro e del *burnout*, maggiormente indagato rispetto agli altri, dove l'attenzione è posta più sulle capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti piuttosto che sul tipo di ambienti lavorativi che possono causare o attenuare lo stress;
2. la prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa, più interessata a comprendere che legame esista tra comportamento dell'individuo ed efficacia organizzativa e a come creare luoghi di lavoro efficaci piuttosto che salubri;
3. la prospettiva delle politiche organizzative di promozione della salute, interessata a esplorare la relazione tra strategie, culture e salute delle imprese e a delineare i relativi progetti di intervento;
4. la prospettiva psicodinamico-sociale, che richiamerebbe il ruolo del management e delle sue caratteristiche personali nel determinare la buona o la carente salute organizzativa.

5. Il concetto di salute/benessere organizzativo

Oriana Ippoliti

Il benessere organizzativo può essere definito come 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., *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, 2003)

5.1. Il concetto di salute/benessere organizzativo in letteratura

L'interesse verso la salute del lavoratore è relativamente recente: agli inizi del XX secolo, si era delineata l'immagine di un lavoratore che era paragonato ad una appendice della macchina, che lavorava in simbiosi con essa e che non poteva esplicitare bisogni diversi da quelli connessi alla tecnologia di cui l'azienda si avvaleva (Giornale di psicologia.it, Vol. 2, No. 1-2, 2008, ISSN 1971-9450). Scopo dell'azienda era quello di conseguire il miglior risultato, inteso in termini di costi e 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). Può essere utile ricostruire da allora, lo sviluppo dell'interesse alla salute nell'ambiente di lavoro, prima riferito al concetto di sicurezza e poi gradualmente ampliato, fino ad abbracciare numerosi altri aspetti, anche in chiave di prevenzione.

Dal 1930 sino agli inizi della Seconda Guerra mondiale, ci fu una maggiore attenzione ai fattori che potevano essere causa di infortuni e di malattie in ambito lavorativo e 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).

In quegli anni prevalse una concezione meccanicistica e una causalità di tipo lineare, dall'ambiente di lavoro al lavoratore, per cui l'attenzione degli studi e degli interventi si limitò a valutare le condizioni lavorative che potevano costituire un rischio di infortunio, cercando di correggerle. L'intervento era orientato alla cura del danno fisico verificatosi. Lo *Scientific Management* di Taylor (1911) raggiungeva il suo obiettivo, producendo un incremento della produttività legato a tempi inferiori di realizzazione.

L'approccio taylorista però fu fortemente criticato da quelli che compresero che il cronometraggio dei tempi di lavoro e la separazione del lavoro intellettuale da quello manuale produceva risultati paradossali: nella ripetitività dei compiti loro assegnati, i lavoratori non solo divenivano meno sensibili agli incentivi economici ma logorati dalla passività della ripetizione lavorativa erano più soggetti a "distrazioni" e ad infortuni sul lavoro, che alla fine dei conti andavano a discapito della stessa produttività aziendale (Gabassi, 2007). Lo studio dei temi quali alienazione, motivazione e dinamiche di gruppo, portò a rivalutare le condizioni di malessere dei lavoratori, e sviluppò un nuovo interesse verso il fattore umano in azienda (Taylor, Winslow, 1911).

Con la nascita del movimento delle *Human Relations*, lo psicologo Elton Mayo (1933-1945), incentrava la sua teoria sulla salvaguardia dell'integrità psichica e fisica del lavoratore, minacciata dal razionalismo e riduzionismo del metodo di Taylor. In questo modo si riconosceva l'importanza dell'elemento umano. Si era però ancora lontani dal considerare la "salute" come una dimensione multifattoriale: erano sì valutate le condizioni di lavoro che costituivano fattori di rischio e di infortunio, ma prevalentemente in chiave fisica.

Tra il 1950 e il 1960, la rinascita industriale e sociale, fu caratterizzata da una visione più attiva del soggetto lavoratore, che lo vedeva interagire con il proprio ambiente di lavoro, pur permanendo un concetto di causalità di tipo lineare. Gli aspetti della sicurezza e della salute iniziarono a comprendere campi come il *Job design*, la formazione e la selezione dei dipendenti. Questo tipo di studi va sotto il nome di *Earlyergonomics*. Si cominciò a prestare attenzione allo stato di salute non solo fisico, ma anche mentale del lavoratore, considerando le conseguenze psicologiche (affaticamento, disturbi psicosomatici, ecc.) che la routinizzazione e l'insoddisfazione potevano produrre.

Sono i cambiamenti sociali degli anni '70 ad introdurre un'importante novità: la salute non era un elemento da tenere in considerazione solo nel momento in cui veniva a mancare, ma bisognava attuare politiche di prevenzione contro gli infortuni sul posto di lavoro; ciò portò allo studio dei cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro (Gabassi, 2007).

Negli anni '70-'80 si focalizzò l'attenzione sulla prevenzione, *Healthprotection*, (Avallone, Bonaretti, 2003). Ben presto fu riconosciuta l'importanza della sicurezza nei contesti lavorativi e allo sviluppo di questo tema hanno partecipato attivamente i diversi attori del mondo del lavoro a partire dai sindacati e dai gruppi di lavoratori. Fu 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.

Negli anni '90 la situazione migliorò anche con la nascita della *Occupational Health Psychology* (OHP), una materia interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute (*health psychology*) e la salute pubblica (*public health*), 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: l'ambiente di lavoro, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia, ponendo

particolare enfasi sulla prevenzione primaria ma non trascurando nessuno degli altri livelli preventivi. L'OHP, pur con alcuni limiti, restava l'iniziativa più compiuta di superare il concetto di sicurezza inglobandolo in quello più ampio di salute nell'organizzazione (Avallone, Bonaretti, 2003). Alcuni autori (Rymond, Wood e Patrick, 1990) presentarono uno strumento di valutazione della salute organizzativa basato su cinque indici costruiti in base a due criteri: la caratteristica temporale degli indicatori (attuali, retrospettivi, e di previsione) e la disponibilità / la facilità di raccolta di dati. L'obiettivo fu quello di stabilire un indice con componenti che racchiudevano misure di eventi passati (*turnover, burnout*), situazioni attuali e future (bisogni di cambiamento). Lo strumento proposto (*Organizational Health Report*) permetteva di stabilire una soglia dello stato di salute di un'organizzazione, al di sotto della quale veniva richiesto un intervento "riparatore". Una seconda ricerca (Lyden e Klengle, 2000) mirava ad un'ottica di lungo periodo: l'organizzazione in salute non valutava solo la propria capacità di lavorare efficacemente ma anche le proprie abilità di crescere e svilupparsi.

La salute organizzativa può essere considerata come lo scenario complessivo in cui confluivano anche gli studi sulla cultura aziendale e sullo stress. Si individuarono degli indici di "malessere" organizzativo (*symptoms*) tra cui la diminuzione dei profitti, il decrescere della produttività e l'assenteismo. Secondo il parere degli autori (Avallone, Paplomatas 2005), controllare la salute di un'organizzazione significa monitorare alcune dimensioni oltre che tener sotto controllo gli indici di malessere. Gli studi sul benessere nei luoghi di lavoro, con l'eccezione di alcuni contributi più recenti [Cooper e Marshall (1978), Smith, Kaminstein e Makadok (1995), e Danna e Griffin (1999)], hanno preso in esame prevalentemente il tema della sicurezza, focalizzando l'attenzione sulla salute fisica dell'individuo. Quando 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 (Avallone, 2005).

5.2. Definizioni teoriche del concetto di salute/benessere organizzativo

Spaltro (1993) ha schematizzato il benessere organizzativo come il risultato dell'incidenza relativa delle parti consapevoli e di quelle inconsapevoli delle organizzazioni su tre livelli di funzionamento sociale da lui individuati: coppia, gruppo e collettivo. Secondo questo autore, infatti, esistono almeno quattro livelli di interazione/scontro tra individuo-individuo e tra individuo-mondo esterno in genere:

- individuo-individuo (cultura di coppia e relazioni interpersonali);
- individuo-piccolo gruppo (cultura micro e relazioni sociali);
- individuo-grande gruppo o sistema sociale definito e limitato (cultura macro e relazioni collettive);
- individuo-sistema sociale indefinito (riferito alle relazioni indefinite).

5.2.1. Tavola delle definizioni teoriche (continua)

Autori	Definizioni teoriche del concetto di salute/benessere organizzativo
Bennis (1962)	<p>“Le caratteristiche fondamentali dell’organizzazione si basano su metodi adeguati per la soluzione di problemi. Questi metodi nascono da quegli elementi che sono stati definiti “atteggiamento scientifico”. Su questo atteggiamento scientifico sono stati modellati tre criteri o meccanismi organizzativi, che soddisfano i prerequisiti della salute. Questi criteri sono in accordo con quello che gli specialisti della salute mentale chiamano salute nell’individuo... Nondimeno, si è asserito che il processo di problem-solving – di adattabilità – spicca come il singolo processo più importante della salute organizzativa e che questa adattabilità dipende da una valida identità e da un valido esame di realtà”.</p>
Miles (1965)	<p>Questo autore definisce la salute organizzativa come l’abilità del sistema di non solo funzionare efficientemente, ma di crescere e svilupparsi in sistemi ancora più efficienti. Una “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.” (p. 378). Miles propone una rappresentazione di salute che include tre aree e dieci dimensioni.</p> <p>La prima macro-area riguarda gli obiettivi organizzativi: (1) l’obiettivo focalizzato, (2) l’adeguatezza della comunicazione ed (3) il bilanciamento ottimale del potere.</p> <p>La seconda macro-area si focalizza sullo stato interno del sistema: (4) uso delle risorse, (5) coesione e (6) morale. La terza macro-area si focalizza sulla crescita e sul cambiamento: (7) innovazione, (8) autonomia, (9) adattamento e (10) abilità di problem-solving.</p>
Katz & Kahn (1978)	<p>“Siamo abituati a studiare il range di quanto contribuisce all’efficienza, alla produttività, alla crescita e ad altri criteri di efficacia organizzativa.</p> <p>Ciò su cui dobbiamo interrogarci è:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L’individuo ha svolto il suo ruolo con energia, abilità, regolarità e giudizio sufficienti a contribuire al successo dell’organizzazione? <p>È parimenti appropriato chiedersi le domande complementari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La messa in atto del ruolo organizzativo potenzia o riduce il benessere dell’individuo? • Estende o restringe il valore delle capacità della persona? • Aumenta o diminuisce le opportunità delle persona e le capacità di mettere in atto altri ruoli di valore?”
Ilgen (1990)	<p>Il principale focus è sulla salute degli individui all’interno del contesto organizzativo. La salute qui non si riferisce solo alla riduzione dei segnali di malattia o disagio (ad esempio la sicurezza) ma anche alla creazione di indicatori di salute positivi (ad es. promozione di salute, programmi di benessere).</p>
Cox (1992)	<p>La salute occupazionale dovrebbe riferirsi all’interazione dinamica tra il lavoro, i processi ad esso correlati e il benessere fisico, psicologico e sociale. Questo pone tre sfide:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mettere in discussione la salubrità del lavoro e degli ambienti di lavoro entro i loro contesti organizzativi e psicosociali; 2. mettere in discussione la salubrità delle organizzazioni al pari dei loro dipendenti; 3. mettere in discussione la relazione tra la salubrità dell’organizzazione e quella degli individui.

Autori	Definizioni teoriche del concetto di salute/benessere organizzativo
Spaltro (1993)	<p>Questo studioso ritiene che il benessere organizzativo sia il risultato dell'incidenza relativa delle parti consapevoli e di quelle inconsapevoli delle organizzazioni su tre livelli di funzionamento sociale: coppia, gruppo e collettivo. Secondo questo autore, infatti, esistono almeno quattro livelli di interazione/scontro tra individuo-individuo e tra individuo-mondo esterno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuo-individuo (cultura di coppia e relazioni interpersonali); • individuo-piccolo gruppo (cultura micro e relazioni sociali); • individuo-grande gruppo o sistema sociale definito e limitato (cultura macro e relazioni collettive); • individuo-sistema sociale indefinito (riferito alle relazioni indefinite).
Danna & Griffin (1999)	<p>"Il termine salute in genere sembra racchiudere sintomatologie sia fisiologiche che psicologiche all'interno di contesti prevalentemente medici. Per questo suggeriamo che il termine salute sia applicato a contesti organizzativi quando siano interessati specifici indicatori o indici fisiologici e psicologici. Seguendo Warr (1987, 1990) d'altra parte, il benessere tende ad essere un concetto più ampio e comprensivo, che prende in considerazione la persona nella sua globalità. Aldilà di specifici sintomi fisici e/o psicologici o diagnosi relative alla salute, quindi, il benessere, dovrebbe essere usato per includere misure libere dal contesto ed esperienze di vita (ad es. felicità, soddisfazione). All'interno del dominio della ricerca organizzativa, dovrebbe includere sia esperienze generali relative al lavoro (ad es. soddisfazione per il lavoro, attaccamento lavorativo) sia dimensioni più specifiche (ad es. soddisfazione per retribuzione o per i collaboratori)."</p>
Jaffe (1999)	<p>La salute organizzativa implica una nozione estesa dell'efficacia organizzativa. Tradizionalmente, l'efficacia viene definita come l'incontro di obiettivi di profitto, produzione, servizio e continuità. La salute organizzativa, come la si definisce qui, aggiunge ulteriori dimensioni, sollevando alcune questioni: Quanto le organizzazioni trattano bene il loro personale? Quali sono le connessioni tra le misure tradizionali di efficacia e la salute e benessere delle persone che lavorano nell'organizzazione? Le organizzazioni efficaci supportano anche la crescita e lo sviluppo dei bisogni dei loro lavoratori? Altri fattori sono il morale, il livello di soddisfazione, la crescita e lo sviluppo, la motivazione dei lavoratori impiegati. La discussione sulla salute/benessere organizzativo può essere ulteriormente ampliata se vengono considerati anche i bisogni degli altri stakeholder quali clienti, fornitori, proprietari, membri della comunità a contatto con l'organizzazione.</p>
Quick (1999)	<p>Il focus della salute organizzativa sono i contesti lavorativi salubri, ossia quelli in cui le persone possono produrre, servire, crescere ed essere valorizzate. In particolare i contesti lavorativi salutari sono quelli in cui le persone usano il loro talento e le loro doti per raggiungere alte prestazioni, grandi soddisfazioni e una condizione di benessere.</p>
Adkins, Quick & Moe (2000)	<p>Gli autori adottano una visione che si focalizza sia sulla salute individuale, sia sulla soddisfazione di obiettivi. In particolare la salute:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. è più della mera assenza di disagio (dato un continuum tra malattia e benessere); 2. è un processo che richiede continuo sforzo ed attenzione; 3. coinvolge parti correlate che lavorano assieme in equilibrio; 4. può scaturire solo attraverso relazioni positive e di collaborazione.

5.2.1. Tavola delle definizioni teoriche (continua)

Autori	Definizioni teoriche del concetto di salute/benessere organizzativo
Murphy & Cooper (2000)	I termini compagnie salubri, organizzazioni del lavoro salubri e salute organizzativa si riferiscono tutti all'idea che il 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 (2000)	La prospettiva della salute organizzativa differisce dagli approcci tradizionali di riduzione dello stress lavorativo perché: 1. enfatizza il bisogno di focalizzarsi sia sul benessere dell'impiegato che sulla prestazione finale dell'organizzazione; 2. riconosce che il benessere del lavoratore e la prestazione organizzativa sono determinate entrambe da fattori sia individuali sia organizzativi.
Schmidt, Welch & Wilson (2000)	"Il concetto di organizzazione lavorativa salubre si centra sulla premessa che le organizzazioni che promuovono salute e benessere sono anche fonti di profitto competitive sul mercato. Questo approccio riconosce che il lavoro può avere un effetto significativo sul coinvolgimento dei lavoratori, sulla loro soddisfazione e sulla loro salute e che, a loro volta, questi aspetti hanno un impatto sulla produttività e sull'efficacia dell'organizzazione."
Vincenzi & Adkins (2000)	"L'abilità di un'organizzazione di competere con efficacia nell'economia emergente, basata sull'informazione, richiede un pensiero creativo, innovazione e rapido adattamento alle informazioni rilevanti generate dal mercato. Le competenze centrali devono essere continuamente migliorate e potenziate attraverso l'applicazione e la condivisione interna e non si devono cristallizzare. Le abilità adattive dell'organizzazione saranno altamente dipendenti dall'uso e dal valore che essa pone nella pratica, nel talento, nelle abilità e nell'esperienza dei suoi membri. Le componenti cruciali dei prodotti e servizi odierni non sono le materie prime e l'energia, ma l'abilità delle persone di anticipare e rispondere attraverso l'organizzazione alle esigenze complesse e mutevoli della clientela. 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."
Lindstrom, Shrey, Ahoen & Kaleva (2002)	"La salute organizzativa implica che un'organizzazione: 1. possa ottimizzare la sua efficacia ed il benessere dei suoi impiegati 2. sia capace di affrontare con successo i cambiamenti sia interni che esterni."
Consiglio (2007)	Nella gestione del benessere organizzativo individua nove aree: 1) benessere gestionale; benessere processivo; benessere strumentale; benessere prestazionale; benessere professionale; benessere relazionale; benessere valutativo; benessere ambientale; benessere contrattuale.

5.3. Dimensioni empiriche del concetto di salute/benessere organizzativo

Le dimensioni che seguono sono presentate all'interno degli strumenti ideate e utilizzati per rilevarle.

■ **General Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPS Nordic), Lindstrom, 2000**
Creato nel 2000 e tradotto in 7 lingue è lo strumento ufficiale del *Nordic Council of Ministers*. Analizza i fattori psicosociali come determinanti di motivazione, salute e benessere. Esiste una versione breve, costituita da 34 items e una lunga costituita da 123 items.

Il questionario, che non è stato mai validato in Italia, indaga le aree che seguono.

1. Personal background
2. Job demand (*task level*)
3. Role expectations (*task level*): Role ambiguity, Role conflict
4. Control at work (*task level*): Positive challenge at work; Control of decision; Control of work pacing
5. Predictability at work (*task level*): Predictability of the next month; Predictability of next two years; Preference for challenge
6. Mastery of work (*individual level*): Perception of mastery
7. Social interactions (*social and organizational level*): Support from superior; Support from co-workers; Support from friends and relatives
8. Leadership (*social and organizational level*): Empowering leadership; Fair leadership
9. Organisational culture (*social and organizational level*): Social climate; Innovative climate; Inequality; Human resource primacy
10. Work centrality
11. Commitment to the organisation (*individual level*)
12. Perception of group work (*social and organizational level*)
13. Work motives (*individual level*): Intrinsic motivation to work; Extrinsic motivation to work
14. Interaction between work and private life (*individual level*)

■ **Questionario multidimensionale sulla salute organizzativa (MOHQ), Avallone, 2005**

Il questionario consente l'esame dell'insieme dei processi e delle pratiche organizzative che incidono sul benessere della comunità lavorativa. In tale concezione e l'attenzione è rivolta all'organizzazione, ai suoi processi e alle sue relazioni. Nel questionario compare solo una scala, riferita alla salute degli individui, quella dei disturbi psicosomatici, mentre tutti gli altri indicatori fanno riferimento a conseguenze, positive e negative, sul rapporto tra individuo e organizzazione, quali la soddisfazione, ma anche la voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione, la fiducia nel cambiamento delle condizioni negative, la fiducia nelle capacità gestionali della dirigenza, il risentimento verso l'organizzazione, ecc.

Esistono tre versioni: una di base di 139 items, una per contesti ospedalieri e sanitari e una sulle differenze di genere. È stato sperimentato e validato su un campione di 18.000 soggetti ed utilizzato in circa 200 Pubbliche Amministrazioni.

In particolare gli autori valutano il benessere organizzativo facendo riferimento alle dimensioni che seguono.

1. Allestire un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente.
2. Porre obiettivi espliciti e chiari ed essere coerenti tra enunciati e prassi operative.
3. Riconoscere e valorizzare le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimolare nuove potenzialità.
4. Ascoltare le istanze dei dipendenti.
5. Mettere a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro.
6. Essere in grado di governare l'espressione della conflittualità entro livelli tollerabili di convivenza.
7. Stimolare un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo.
8. Assicurare scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supportare l'azione verso gli obiettivi.
9. Assicurare equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale.
10. Mantenere livelli tollerabili di stress.
11. Stimolare, 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.
12. Adottare tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali.
13. Definire i compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità.
14. Apertura all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.

■ Effort-reward Imbalance (ERI), Siegrist, 1996

Creato nel 1986, tradotto in 16 lingue, tra cui l'italiano. E' probabilmente il più famoso strumento di valutazione dello stress lavorativo dopo il JCQ di Karasek. Si basa sul rapporto tra sforzo e ricompensa nel contesto lavorativo.

In Italia è stato tradotto da Magnavita (2007) e utilizzato nel settore sanitario; la validazione è stata effettuata su 531 soggetti, in occasione delle visite mediche periodiche.

Si compone di 23 domande: 6 relative all'impegno lavorativo (scala E, Effort), 11 alle ricompense (scala R, Reward) e 6 all'eccessivo impegno (O, Overcommitment). Le risposte sono espresse su scala Likert a 5 livelli.

La scala E è composta di 5 domande per le professioni impiegatizie, 6 per i "blue collar workers"; la differenza è una domanda sullo sforzo fisico nel lavoro. Mediante analisi fattoriale si è dimostrato che tale variabile è unidimensionale.

La scala R è composta da 11 items. Pur essendo sufficientemente unidimensionale, nel suo ambito è possibile riconoscere 3 subscale: stima (5 domande); promozione e salario (quattro domande); stabilità del lavoro (due domande).

La variabile O è composta da 6 items ed esprime il fatto di sentirsi obbligato ad uno sforzo superiore alle proprie capacità di realizzazione.

Del questionario esiste una versione breve (23 items) (6) e una lunga (46 items).

■ Job Content Questionnaire (JCQ), Karasek, 1986

Il questionario è stato tradotto in 20 lingue, tra cui l'italiano. E' lo strumento di valutazione dello stress lavorativo più famoso e più utilizzato. Presente in tre versioni principali, short version (27 items), standard (49 items) e long version (112 items), è stato tradotto in 20 lingue e validato in Italia, dove è stato somministrato in aziende di diversi settori.

In Italia le diverse traduzioni della versione estesa, utilizzate tra gli altri da Ferrario et al. (2005), sono state unificate nell'ambito di un progetto dell'Ispesl.

Si basa sulla relazione tra tre caratteristiche:

- job demand, ossia richiesta lavorativa,
- decision latitude, ossia libertà decisionale (a sua volta divisa in skill discretion, relativa alle caratteristiche della mansione, e decision authority, cioè il potere decisionale),
- work place social support o social network, ossia supporto sociale da parte dei colleghi.

Karasek sostiene che la soddisfazione sul lavoro dipende dall'autonomia decisionale e che lo stress origina da carichi di lavoro considerati eccessivi.

■ Occupational stress Indicator (OSI), Cooper, 1988

Il questionario parte dalla 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». È l'unico strumento che tiene conto dell'interfaccia famiglia/lavoro, dimensione presa in considerazione con molta attenzione a livello europeo, oltre che delle strategie di coping. È stato validato in Italia da Sirigatti e Stefanile (2002) ed è stato somministrato a dirigenti e quadri di aziende sanitarie, editoriali, bancarie e commerciali, nonché nel settore della scuola e delle telecomunicazioni.

Nel questionario sono presenti 4 aree: le fonti di stress, le caratteristiche dell'individuo che possono provocare l'esperienza di stress, le strategie di coping e gli effetti dello stress a livello individuale e organizzativo. È articolato nelle seguenti sezioni:

- soddisfazione lavorativa
- salute psicologica e fisica
- comportamenti orientati allo stress
- caratteristiche individuali
- possibili cause di stress occupazionale
- strategie di coping

■ Organizational and Psychosocial Risk Assessment (OPRA), Magnani, Mancini, Majer, 2009

È un questionario multifattoriale sviluppato per valutare efficacemente la presenza di fattori di rischio psicosociale e di condizioni di stress lavoro – correlate. I fattori indagati dallo strumento sono riconosciuti in letteratura come centrali nella definizione del benessere lavorativo e del conseguente stato di salute psicofisica ottimale.

È stato concepito e definito per il contesto italiano, somministrato a 2392 soggetti distribuiti in 16 strutture organizzative del settore pubblico e privato, di varia natura e dimensione operanti sul territorio italiano.

È strutturato in tre parti:

- parte A – Risk Index. Composta da 5 indicatori che indagano il malessere derivato da una condizione di scarsa identificazione con il gruppo o l'organizzazione di appartenenza, da una bassa soddisfazione lavorativa, da una scarsa fiducia nell'organizzazione e dalla considerazione di voler lasciare il proprio posto di lavoro.
- Parte B – inventario delle fonti di rischio. Si compone di 65 item distribuiti su 9 fattori deputati alla valutazione delle fonti di pressione sul lavoro che possono determinare condizioni di malessere o disagio lavorativo. La valutazione delle fonti di stress è necessaria per impostare eventuali azioni correttive e ridurre il rischio che ne deriva.
- Parte C – salute psicofisica. È una scala bidimensionale che indaga la presenza e la frequenza di disturbi in ambito fisico e psicologico. Restituisce un punteggio aggregato che fornisce una stima degli effetti conseguenti a condizioni stressanti di impiego.

Al questionario si aggiunge una dettagliata scheda socio professionale che permette di confrontare tra loro diverse categorie professionali, per consentire l'identificazione delle condizioni di maggiore rischio e/o manifesto disagio lavorativo.

■ Organizational checkup system (Ocs), Letier, Maslach, 2000

È lo strumento nato per analizzare il fenomeno del burnout attraverso l'uso di un approccio organizzativo. Mentre in precedenza si valutava il burnout come problema individuale, sulla base dei risultati di alcune ricerche si è riscontrato che questo fenomeno non può essere interpretato solo come un problema delle persone, ma anche come una conseguenza dell'ambiente sociale in cui queste lavorano. Sia la struttura che il funzionamento dell'ambiente di lavoro influenzano, infatti, le modalità d'interazione degli individui e il modo in cui essi portano avanti il loro lavoro. Nel modello in questione, la relazione che le persone instaurano con il proprio lavoro rappresenta un continuum che va dal burnout, che costituisce il polo negativo, all'impegno lavorativo, che costituisce il polo positivo. Secondo questo modello, il job burnout dipende significativamente dalla percezione che la persona ha del proprio contesto lavorativo e, in particolare, dalla percezione dell'equilibrio, ovvero del grado di sintonia (match/mismatch) tra essa e l'ambiente in cui opera.

Il questionario comprendente quattro sezioni, ciascuna composta da una serie di scale, che consentono di indagare rispettivamente: le tre dimensioni dell'engagement o del benessere (sezione "Relazione con il Lavoro"), le sei aree di buona integrazione e di sintonia tra l'individuo e l'organizzazione (sezione "Aree della Vita Lavorativa"), la percezione che il personale ha dei cambiamenti avvenuti recentemente nella struttura (sezione "Cambiamento"), i tre processi di gestione che possono rappresentare aree cruciali sulle quali è possibile intervenire per attuare processi migliorativi (sezione "Processi di Gestione").

L'adattamento italiano è stato effettuato 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 Rahim esistono tre tipologie di conflitto nelle organizzazioni: intrapersonale, intragruppo e intergruppi. Il primo è propriamente individuale e appare in occasione della non corrispondenza tra competenze attese (che l'organizzazione si aspetta) e competenze individuali (intese come insieme di interessi, valori, capacità, ecc.); il conflitto infragruppo è inteso come forma di conflitto tra membri di uno stesso gruppo; quello intergruppi emerge invece tra gruppi di lavoro diversi ad esempio tra squadre, tra reparti e funzioni di una stessa organizzazione. In presenza di elevato conflitto intrapersonale si determina aumento del turnover, malattia, assenteismo, disturbi psicosomatici. Le cause del conflitto intrapersonale sono prevalentemente di tipo strutturale:

- incompatibilità persona/compito
- incompatibilità tra bisogni della persona e obiettivi organizzativi
- richieste eccessive da parte dell'organizzazione rispetto alle reali capacità della persona

I fattori che causano conflitto intragruppo sono legati a:

- stile di leadership autoritario
- struttura del compito complessa
- grandi dimensioni dei gruppi di lavoro (creazione di sottogruppi con finalità contrastanti)
- composizione eterogenea dei gruppi negli atteggiamenti, valori, interessi, stili interpersonali
- risultati negativi in ambienti ad elevata competitività interna

I fattori che causano conflitto intergruppi dipendono da:

- forte differenziazione tra sottosistemi di un'organizzazione
- elevata interdipendenza tra reparti/funzioni
- risorse limitate.

Il ROCI – I è stato creato per misurare le tre tipologie di conflitto all'interno delle organizzazioni.

Il ROCI – II misura i 5 modi di affrontare il conflitto interpersonale (integrazione, sottomissione, dominio, evitamento, compromesso).

La versione italiana, curata da Majer (1995), è corredata da norme tratte da un ampio campione rappresentativo del contesto organizzativo italiano. Il campione è composto da n° 1710 soggetti, impiegati di aziende pubbliche e private italiane. Si possono confrontare i risultati ottenuti per anzianità di servizio, per categorie d'inquadramento e per settore di attività.

■ Q-Bo, De Carlo

Il Q-Bo consente di acquisire informazioni sui fattori di rischio e le relative conseguenze individuali e organizzative; dimensionare l'entità del rischio stress lavoro-correlato, sia per l'organizzazione che per specifici gruppi presenti al suo interno e per singoli individui; individuare linee di intervento e specifiche iniziative per la prevenzione del malessere e per la promozione del benessere e dell'efficienza-efficacia organizzativa. Il test si compone di varie scale, con una configurazione originaria massima di 350 domande, rimodulata e ridotta nelle versioni più recenti a circa 200 item, grazie ad una sperimentazione condotta su oltre 25.000 lavoratori di organizzazioni pubbliche e private.

Di seguito è riportato il modello teorico applicativo e principali variabili rilevate dal questionario:

Fonti di stress:

- Cultura: equità, partecipazione, diversity management, sicurezza sul lavoro
- Clima: rapporti sociali, crescita, autonomia, tecnologia
- Conflitto: casa-lavoro, ruolo organizzativo, etico
- Carico di lavoro: impegno cognitivo, ritmi lavorativi, problem solving
- Sicurezza/ambiente: rumore, illuminazione, comfort, formazione alla sicurezza
- Percezione di supporto
- Efficacia collettiva

Conseguenze ed effetti:

- Strani fisiologico: ansia, depressione, disturbi cardiaci, disturbi ergonomici
- Strani psicologico: burnout
- Strani comportamentale: consumo di alcol, sigarette, alimentazione
- Mobbing/straining
- Intenzioni di turnover, assenteismo
- Compliance/altruismo, commitment
- Soddisfazione: relazioni, carriera, retribuzione

■ Le persone e il lavoro, ISPESL

Il questionario è stato messo a punto presso il Laboratorio di Psicologia e Sociologia del Lavoro dell'ISPESL. Rileva i fattori di rischio organizzativi e psicosociali più frequenti all'interno delle imprese. Costruito su un campione di oltre cinquemila soggetti operanti a tutti i livelli della gerarchia, in diversi contesti lavorativi italiani, sia pubblici che privati.

È composto da 52 items e formato da 6 macroaree descritte di seguito.

- Dati strutturali: personali e organizzativi (genere, età, titolo di studio, natura giuridica dell'impresa, settore, qualifica, ecc.)
- Condizione lavorativa: carico di lavoro, retribuzione, rischio occupazionale, ecc.
- Sicurezza e salute occupazionale: percezione dei rischi, infortuni, formazione, ecc.
- Relazioni interpersonali e comunicazione: relazioni interpersonali orizzontali e verticali, sistema di comunicazione, molestie, ecc.
- Clima organizzativo e motivazione al lavoro: riconoscimento dei risultati, crescita professionale, sviluppo di carriera, ecc.
- Stato di salute e umore.

Questo strumento fa riferimento agli studi di Cox e Griffiths (1995) sullo stress lavoro correlato e agli 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 stressogeni.

6. Il concetto di clima organizzativo

Stefania Giuffrida

Una serie di *review articles* degli anni '70 aiutano a chiarire il concetto di clima organizzativo, evidenziando l'esistenza di importanti diversità sia nei significati attribuiti a questo costrutto, sia nei principali approcci utilizzati per indagarlo. Ad esempio autori diversi parlano di:

- clima come misura percettiva degli attributi individuali;
- clima come misura percettiva degli attributi organizzativi;
- clima come misura multipla degli attributi organizzativi dalla combinazione di misure percettive e misure più oggettive.

La prima definizione è associata al concetto di clima psicologico, la seconda e la terza, invece, rimandano al concetto di clima organizzativo, in accordo con la distinzione tra clima psicologico e organizzativo proposta inizialmente da James and Jones (1974).

6.1. Il concetto di clima organizzativo in letteratura

Numerose ricerche hanno evidenziato che il clima organizzativo incide sulla performance dei dipendenti. Secondo Luthans et al. (2008) in un clima organizzativo di supporto un ruolo decisivo nella produzione di risultati da parte dei dipendenti è svolto dal capitale psicologico positivo ossia dall'insieme delle speranze, della determinazione, dell'ottimismo e dell'efficacia degli individui. Un comportamento organizzativo positivo è definito come «l'individuazione e lo sfruttamento delle energie e delle capacità psicologiche delle risorse umane positivamente orientate, misurate, sviluppate e gestite efficacemente per il miglioramento della performance quotidiana sul posto di lavoro».

In letteratura lo studio del clima organizzativo è stato affrontato adottando una pluralità di approcci descritti sinteticamente di seguito.

- **Strutturale:** il clima organizzativo è considerato una manifestazione oggettiva che riflette la specifica struttura organizzativa presente in un dato contesto (Guion, 1973). Ne deriva che il clima organizzativo esiste indipendentemente dalle percezioni dei membri che fanno parte di un'organizzazione e che può essere rilevato attraverso misure oggettive e quantificabili. In questo approccio non vengono prese in considerazione una serie di variabili difficilmente oggettivabili come ad esempio la motivazione al lavoro o la soddisfazione lavorativa.
- **Percettivo:** si assume che il clima organizzativo sia determinato quasi esclusivamente da componenti interne alle persone che fanno parte di un'organizzazione. Il clima è quindi una qualità che dipende dai comportamenti delle persone che fanno parte dell'organizzazione, soprattutto dai vertici, ed è percepito e utilizzato dagli altri membri per interpretare le situazioni che si presentano (Karasick, 1973). Un'importante conseguenza di è che le percezioni, e quindi il clima organizzativo, sono mediate da aspetti di personalità dei soggetti oltre che da variabili relazionali, come ad esempio lo stile di leadership (Field e Abelson, 1982).
- **Interazionista:** enfatizza l'importanza delle relazioni interpersonali nella formazione del clima organizzativo; infatti, si assume che solo all'interno dello scambio continuo con l'organizzazione, con i propri colleghi e superiori che si definisce un clima organizzativo. In particolare Gavin (1975) definisce il clima organizzativo come la combinazione degli elementi strutturali e delle caratteristiche di personalità dei membri che fanno parte di un'organizzazione.
- **Culturale:** enfatizza l'importanza delle relazioni interpersonali nel determinare la percezione di clima organizzativo da parte dei membri di un'organizzazione, ma attribuisce centralità al concetto di cultura organizzativa, seguendo l'idea di Ashforth (1985) secondo cui non ci sono delle differenze sostanziali tra i concetti di clima organizzativo e di cultura organizzativa. Di conseguenza, all'interno di tale approccio l'attenzione si focalizza sui gruppi più che sui singoli individui e, in particolare, su come i gruppi costruiscono e interpretano la realtà. Si assume, inoltre, che i processi interpretativi siano

mediati dalla cultura organizzativa presente e dai valori propri di una data organizzazione, che sono importanti punti di riferimento dell'agire organizzativo dei diversi membri.

Dall'analisi della letteratura emerge che per indagare il clima organizzativo è necessario tener conto di due tipologie di relazioni: quella tra i dipendenti e l'organizzazione; quella tra i dirigenti e i dipendenti. Queste relazioni sono determinate dalle interazioni tra risultati e obiettivi, dalla struttura formale, dal processo di management, dagli stili di leadership e dal comportamento delle persone. Sebbene un buon clima non sia garanzia di efficienza organizzativa, è molto probabile che si ottenga una buona performance operativa laddove esista supporto e cooperazione e i dipendenti siano motivati a lavorare in maniera volenterosa ed efficace.

Del resto, è facile intuire che i più comuni *drivers* che orientano il soddisfacimento della persona, ovvero la fiducia in se stessi e il bisogno di dare un senso e uno scopo alla propria vita, sono fondamentali anche per ottenere una buona performance in qualsiasi organizzazione. Ciò è, poi, strettamente collegato con il concetto di "morale", inteso come l'ottica che le persone assumono (con frustrazione, alienazione, positività o creatività) rispetto ai loro incarichi ed alle loro responsabilità. Secondo Petrick e Manning (1990) i responsabili delle organizzazioni per migliorare il morale e, di conseguenza, il clima dovrebbero tenere conto delle condizioni che seguono, riunite in quattro aree principali:

- le persone devono poter dare importanza e significato al lavoro loro assegnato;
- devono esserci relazioni personali che permettano di migliorare la capacità dei dipendenti di lavorare con i colleghi e di relazionarsi con i loro superiori;
- ciascun dipendente deve ottenere il giusto riconoscimento (morale) per il contributo dato al lavoro; il management deve porre attenzione al benessere (inteso in senso di welfare) dei dipendenti;
- i risultati ottenuti da ciascun lavoratore devono essere ricompensati economicamente anche in termini di progressioni di carriera.

Riordan, Vandenberg e Richardson (2005) hanno indagato empiricamente la relazione tra il clima di coinvolgimento percepito dai dipendenti e l'efficienza delle organizzazioni, evidenziando che organizzazioni con alti livelli di coinvolgimento percepito da parte dai dipendenti avevano livelli di successo notevolmente maggiori relativamente alla performance finanziaria, tasso di turnover e morale della forza lavoro rispetto a contesti in cui il livello di coinvolgimento percepito era minore.

Infine, Zohar e Luria (2005), pur considerando come oggetto di studio il clima di sicurezza, affrontano una questione rilevante, ovvero la relazione tra il clima di un'organizzazione nel suo complesso e il clima percepito ai vari livelli di analisi (nel caso CNR i livelli di analisi potrebbero essere gli uffici, le direzioni, i dipartimenti, gli istituti). Lo studio dimostra che il clima complessivo e quello a livello gruppo globalmente sono allineati.

6.2. Definizioni teoriche del concetto di clima organizzativo

6.2.1. Tavola delle definizioni teoriche

Autori	Definizioni di clima organizzativo
Argyris (1958)	<p>È il primo a coniare il termine "organizational climate" e a sviluppare un modello in cui figurano tre gruppi di variabili organizzative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le politiche, le procedure e le posizioni formali nell'organizzazione; • i fattori personali (bisogni, valori e capacità individuali); • l'insieme di variabili legate agli sforzi degli individui per allineare i propri fini a quelli dell'organizzazione. <p>Queste variabili identificano il comportamento organizzativo, ovvero il campo di analisi nel quale interagiscono singoli individui con input formali, informali e culturali tipici dell'organizzazione cui essi appartengono.</p> <p>Argyris identificava il clima/morale con lo stato del sistema: il clima è visto come un processo dinamico, come un elemento di regolazione del sistema organizzativo che ne permette il funzionamento.</p>
Tagiuri e Litwin (1968)	<p>Il clima è una qualità relativamente stabile dell'ambiente organizzativo nel suo complesso che: a) è sperimentata dagli individui, b) influenza i loro comportamenti c) può essere descritta in termini di un particolare set di caratteristiche (o attributi) dell'ambiente stesso. Il clima è fenomenologicamente esterno all'organizzazione ovvero è nella testa degli individui, ma questi possono sentire di parteciparvi. Questo contributo fa riferimento all'approccio percettivo-psicologico.</p>
Litwin e Stringer (1968)	<p>Il clima è un insieme di aspettative e di incentivi che: a) consente l'analisi delle determinanti dei comportamenti motivati in situazioni sociali complesse; b) semplifica i problemi della misura dei determinanti situazionali legati alle percezioni e ai convincimenti individuali; c) consente la definizione della situazione globale di influenza sia dell'ambito esterno, che dei vari tipi di ambienti interni all'organizzazione.</p> <p>Questi autori individuano 9 dimensioni: Struttura (ad esempio: senso di costrizione nel gruppo, regole, atmosfera eccessivamente rilassata); Responsabilità (conoscere il proprio campo di intervento); Sistemi di ricompense (politiche retributive e di carriera); Accettazione dei rischi (sensazione di rischio e cambiamento); Calore (atmosfera del gruppo di lavoro, presenza di gruppi informali); Sostegno (aiuto percepito dal management e dai colleghi); Standard di prestazione (l'importanza percepita degli obiettivi); Conflitto (sensazione che gli altri abbiano opinioni contrastanti, necessità di far emergere i problemi); Identità (sensazione di appartenere a un'organizzazione e essere valido elemento). Questo contributo fa riferimento all'approccio percettivo-psicologico.</p>
James e Jones (1974-1979)	<p>Secondo James e Jones è necessario distinguere tra clima psicologico, inteso come attributo percettivo individuale e clima organizzativo, inteso come attributo situazionale. Per misurare il clima psicologico viene raccomandato di tener presente le caratteristiche personali e sociali degli individui e di analizzare le influenze dirette e interattive che gli attributi individuali hanno sulla percezione stessa del clima. In riferimento al clima organizzativo, invece, si raccomanda di differenziare tra clima dell'organizzazione generale e delle sottounità (gruppi di lavoro, divisioni, etc.). Il clima viene poi misurato attraverso l'analisi di 6 dimensioni: a) facilitazione e supporto della leadership; b) cooperazione, cordialità e calore del gruppo di lavoro; c) conflitto e ambiguità; d) spirito professionale e organizzativo; e) importanza e varietà delle sfide poste sul posto di lavoro; f) fiducia reciproca. Questo contributo fa riferimento all'approccio percettivo-psicologico.</p>

Autori	Definizioni teoriche del concetto di salute/benessere organizzativo
Guion (1973)	<p>Il clima organizzativo è considerato una manifestazione oggettiva che riflette la particolare struttura organizzativa presente in un dato contesto.</p> <p>Esso si forma perché i membri di un'organizzazione sono esposti alle medesime caratteristiche strutturali dell'organizzazione stessa e di conseguenza hanno simili percezioni rispetto alle caratteristiche organizzative. Secondo tale punto di vista, quindi, il clima organizzativo esiste indipendentemente dalle percezioni dei membri che ne fanno parte. Questo contributo fa riferimento all'approccio approccio strutturale.</p>
Payne e Pugh (1976)	<p>Il clima è fortemente condizionato dalla struttura organizzativa e i membri dell'organizzazione rispondono a tale situazione dando origine a un determinato clima. Il clima descrive i processi comportamentali caratteristici di un sistema sociale in un particolare momento in un dato contesto. Questi processi riflettono i valori, gli atteggiamenti e le credenze dei membri dell'organizzazione che diventano, quindi, parte del clima. L'ipotesi chiave di Payne e Pugh è che strutture diverse producono climi diversi nei quali, le variabili psicologiche sono ridotte e vincolate alle variabili strutturali. Il clima si forma, quindi, dagli aspetti oggettivi della struttura organizzativa che sono: a) le dimensioni dell'organizzazione; b) grado di centralizzazione delle decisioni; c) numero dei livelli gerarchici; d) tipo di tecnologia impiegata; e) ruoli formali; f) politiche del personale. Questo contributo fa riferimento all'approccio strutturale.</p>
Reichers e Schneider (1983-1990)	<p>Il clima è la percezione condivisa di come si fanno le cose, ovvero le percezioni influenzano la definizione delle pratiche organizzative. Al clima è strettamente correlato il concetto di soddisfazione lavorativa e si crea attraverso le interazioni tra gli individui in risposta al contesto.</p> <p>Questo contributo fa riferimento all'approccio interattivo.</p>
D'Amato, Meyer (2001)	<p>Il clima rappresenta la realtà percettiva e la rappresentazione creata dall'interazione dei membri del gruppo.</p>

6.3. Dimensioni empiriche del concetto di clima organizzativo

Le dimensioni che seguono sono presentate all'interno degli strumenti ideati e utilizzati per rilevarle.

Nella maggior parte dei casi gli strumenti di rilevazione del clima organizzativo, anche se considerano dimensioni talvolta diverse, hanno come base comune il fatto che riconoscono alle percezioni soggettive dell'ambiente di lavoro il ruolo principale per la comprensione del clima. I questionari presentati di seguito, cercando di descrivere come i lavoratori "vivono" l'organizzazione a cui appartengono, raffigurando il clima come una variabile che agisce tra il contesto organizzativo ed il comportamento dei lavoratori. È la natura stessa del concetto di clima organizzativo che impedisce di avere un modello di riferimento unico e comunemente adottato per la sua valutazione ed analisi.

■ Organizational Climate Questionnaire (OCQ), Litwin, Stringer, 1971

L'Organizational Climate Questionnaire (OCQ) è stato costruito da Litwin e Stringer (1971) allo scopo di analizzare le relazioni tra il contesto organizzativo e le percezioni dei suoi membri. Infatti, secondo gli autori il clima organizzativo può essere definito operativamente come «*la somma delle percezioni degli individui che lavorano in una organizzazione*» (p. 66).

Il questionario contiene 50 item e i soggetti sono chiamati ad esprimere la loro opinione usando una scala Likert a 4 punti, a seconda che siano: decisamente d'accordo, in accordo, in disaccordo o assolutamente in disaccordo con le affermazioni proposte.

In particolare le aree indagate dal questionario e le relative definizioni sono le seguenti:

- **Struttura:** analizza i vissuti dei lavoratori nei confronti di metodi, regole e procedure dell'organizzazione.
- **Responsabilità:** indaga quanto i membri si sentono i capi di se stessi.
- **Premi:** indaga la presenza o meno di premi incentivanti.
- **Rischio:** indaga il senso di rischio e di sfida nel lavoro e nell'organizzazione.
- **Supporto:** riferito alla percezione di aiuto da parte dei managers e degli altri lavoratori.
- **Calore:** inteso come unione e fiducia che si percepisce nel contesto lavorativo.
- **Standards:** inteso come la percezione dell'importanza dei risultati impliciti ed espliciti.

In questo modello, il concetto di clima organizzativo è utilizzato come una variabile interveniente, che media tra i fattori organizzativi e le tendenze motivazionali. Fattori organizzativi come la struttura, la leadership, le pratiche manageriali e i processi di decisione sono considerati dati di realtà, ma queste realtà sono comprese solo se percepite dai membri dell'organizzazione stessa. In questo modo si riconosce che il clima può essere visto come un filtro attraverso il quale devono passare i fenomeni oggettivi.

■ Team Climate Inventory (TCI), Anderson N., West M., 1994

Un altro questionario presente in letteratura e utilizzato per misurare il clima organizzativo è il TCI, ideato nel 1994 da Anderson e West. Esso è composto da 61 items raggruppati in 4 scale:

- Visione del team di lavoro: rileva informazioni sulla visione dei membri di un'organizzazione circa la chiarezza, l'attendibilità e i valori degli obiettivi del gruppo. I soggetti devono esprimere la loro opinione rispondendo a 12 items e utilizzando una scala Likert a 7 punti.
- Sicurezza di partecipazione: questa scala viene divisa in due componenti, ossia
 - la partecipazione, indagata attraverso 15 items a cui bisogna rispondere con una scala a 5 punti;
 - la sicurezza del gruppo, indagata con 9 items, esprimendo le proprie percezioni sulla sicurezza del contesto lavorativo attraverso una scala a 5 punti.
- Orientamento al compito: analizza l'impegno all'orientamento di merito, di valutazione e di operazione attraverso la presentazione di 17 items e la valutazione con una scala a 7 punti.
- Sostegno all'innovazione: analizza quanto tempo, risorse e pratiche vengono utilizzate per sviluppare e sostenere nuove idee e sviluppi. La valutazione dei soggetti viene espressa attraverso una scala a 5 punti in risposta a 8 items.

■ Work Environment Scale (WES), Moos R., 1994

Questo strumento è stato sviluppato da Moos nel 1994 per valutare il clima sociale di molti tipi di unità del lavoro; è finalizzato a mettere a fuoco i rapporti fra gli impiegati, fra gli impiegati ed i soprintendenti, con un focus sulla struttura organizzativa e il funzionamento dell'unità.

Si compone di 90 item organizzati in 10 subscale:

- Coinvolgimento: quanto i dipendenti si sentono coinvolti ed impegnati nel loro lavoro.
- Coesione tra colleghi: quanto i dipendenti sono reciprocamente solidali e amichevoli.
- Supporto dei superiori: quanto i superiori incoraggiano e sostengono i dipendenti.
- Autonomia: quanto i dipendenti sono incoraggiati a prendere decisioni autonome e ad essere autosufficienti.
- Orientamento al compito: il grado di importanza dato alla buona pianificazione, all'efficienza ed al lavoro svolto.
- Pressione sul lavoro: il grado di pressione sul lavoro e di urgenza che domina nell'ambiente di lavoro.
- Chiarezza: quanto gli impiegati conoscono effettivamente i loro compiti quotidiani e quanto le regole e le rompe sono chiaramente comunicate ed esplicitate.
- Controllo: quanto i superiori utilizzano regole e sistemi di pressione per controllare i dipendenti.
- Innovazione: il grado di importanza attribuito alla varietà, al cambiamento ed ai nuovi approcci di lavoro.
- Confort fisico: quanto la comodità e la bellezza dell'ambiente fisico contribuisce a rendere più gradevole il lavoro.

■ Majer-D'Amato Organizational Questionnaire (M-DOQ), Majer, D'Amato, 2001

Questo strumento si fonda sul modello teorico che concepisce il clima come costruito multi-dimensionale e come fenomeno complesso al quale partecipano una pluralità di cause e che si traducono poi in una pluralità di effetti (Quaglino, Mandler, 1987). È composto da 120 item proposti sotto forma di affermazioni alle quali il soggetto risponde esprimendo il proprio grado di accordo utilizzando una scala tipo Likert a 4 punti. Le affermazioni consentono di rilevare i vissuti dei lavoratori in riferimento a 13 fattori (scale) in cui si articola il costrutto di clima secondo il modello teorico di riferimento. I 13 fattori sono:

- Team: analizza la coesione di gruppo.
- Leadership: analizza le relazioni e comunicazioni con i superiori.
- Job involvement: coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione.
- Autonomia: autonomia e responsabilità nell'organizzazione del lavoro.
- Libertà: libertà di manifestare i propri sentimenti e le proprie idee.
- Coerenza: coerenza fra orientamenti strategici e loro declinazione operativa.
- Dinamismo: vitalità organizzativa e propensione all'innovazione.
- Job description: chiarezza dei ruoli e dei compiti.
- Equità: sensibilità sociale e sentimento d'imparzialità.
- Sviluppo: apertura al progresso sociale e personale.
- Comunicazione: disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni.
- Environment: ambiente fisico e psicologico.
- Incentivazione: riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale.

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

Un buon clima organizzativo consente alle organizzazioni di conseguire gli obiettivi che si pongono. Esso è una variabile critica non solo per la qualità della vita lavorativa, con la sua dimostrata influenza su motivazione, impegno ed efficienza lavorativa, ma anche per le relazioni interpersonali e la fiducia verso l'organizzazione. Il M_DOQ10 permette una diagnosi del clima in azienda e può rappresentare per i responsabili delle risorse umane un supporto di fondamentale importanza. Il questionario si compone di 70 item, valutati per mezzo di una scala Likert a 5 modalità di risposta da 1 (Falso) a 5 (Vero), che confluiscono in 10 fattori di primo ordine. Essi sono misure percettive dei vari elementi della vita organizzativa, descrivono le attività, le pratiche e le procedure organizzative:

- Comunicazione: disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni (valuta le percezioni relative alla diffusione dell'informazione).
- Autonomia: organizzazione del lavoro (valuta le percezioni relative alla sensazione di autonomia).
- Team: coesione di gruppo (indaga il clima all'interno del gruppo).
- Coerenza/Fairness: immagine dell'organizzazione e declinazione operativa degli orientamenti strategici (valuta le percezioni relative alla coerenza fra efficacia del funzionamento aziendale e declinazione operativa degli obiettivi).
- Job description: chiarezza dei ruoli e dei compiti (misura la consapevolezza dei propri ambiti di discrezionalità e responsabilità, dei rapporti gerarchici, ecc.).

- Job involvement: coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione (analizza le percezioni e i vissuti relativi all'investimento emozionale sul lavoro).
- Reward: equità, sensibilità sociale e sentimento di imparzialità (indaga le percezioni sulle politiche retributive e di carriera, e i vissuti relativi ai sentimenti di giustizia all'interno dell'azienda).
- Leadership: relazioni e comunicazioni con i superiori (analizza le percezioni relative allo stile di comando dei superiori).
- Innovatività: vitalità organizzativa e propensione/incentivazione dell'innovazione (indaga le percezioni in merito al dinamismo dell'azienda).
- Dinamismo/Sviluppo: apertura al progresso sociale e personale ed ai bisogni sociali e personali (indaga le percezioni circa quanto l'azienda fa per favorire il progresso personale e lo sviluppo organizzativo).

Lo strumento è stato testato su un campione di 2650 soggetti appartenenti a molteplici settori organizzativi (aziende di servizi, aziende metalmeccaniche, aziende sanitarie, enti pubblici, aziende del settore energetico, aziende di telecomunicazioni, scuole). Il M_DOQ10 è pertanto fondato su un campione "generale" dell'intera popolazione lavorativa del Nord e del Centro Italia, ma fa anche riferimento a norme per il settore "pubblico" e "privato" e per variabili socioanagrafiche (sesso, inquadramento organizzativo, permanenza in azienda, ecc.).

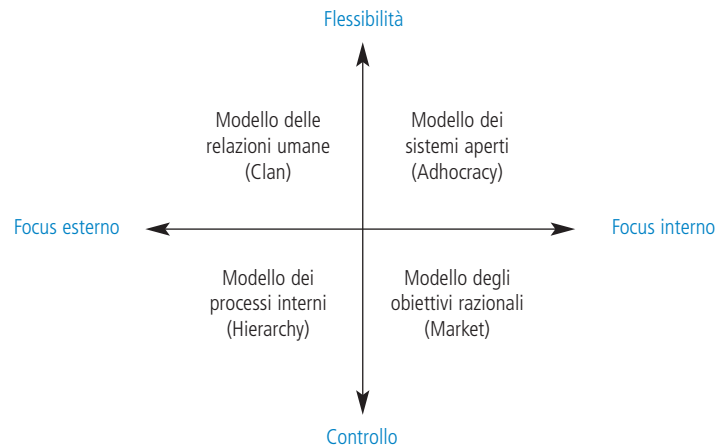
■ Il Competing Values Model Modello (CVM) e l'Organizational Climate Measure (OCM) questionnaire

Per misurare il clima organizzativo attraverso uno strumento "multidimensionale", ovvero in grado di considerare come congiunte la valutazione del clima stesso e aspetti riguardanti le pratiche manageriali, la produttività e la propensione all'innovazione dell'organizzazione, Patterson et al. (2005) hanno costruito un questionario, denominato *Organizational Climate Measure (OCM)*, che comprendeva più dimensioni relative a variabili sia organizzative che psicologiche. Tali variabili dovevano poter rappresentare il contesto nel quale si svolgevano le azioni individuali e condurre analisi comparative tra organizzazioni diverse. A loro volta, Patterson e i suoi colleghi fecero riferimento ad un modello teorico, il *Competing Values Model (CVM)* già sviluppato da Quinn e Rohrbaugh (1983) e testato su numerose imprese per elaborarne gli indicatori di efficienza. Partendo da 39 indicatori, Quinn e Rohrbaugh individuarono degli schemi ricorrenti nelle risposte che potevano essere ricondotte a sole 2 dimensioni principali:

1. flessibilità e dinamismo di un'azienda, cui si contrapponevano la stabilità e il controllo;
2. orientamento interno, integrazione e unità, cui si contrapponevano l'orientamento esterno, la differenziazione e la rivalità.

Alcune aziende risultavano efficienti se enfatizzavano il controllo e la stabilità, altre se enfatizzavano l'integrazione, altre ancora erano efficienti se enfatizzavano la flessibilità e il dinamismo. Combinando le due dimensioni si ottengono, su un piano bi-dimensionale quattro quadranti ciascuno dei quali rappresentante di un distinto set di indicatori di efficienza e descrive una diversa idea manageriale.

Figura 3. Competing Value Framework (Quinn e Rohrbaugh, 1983)



Il modello, rappresentato nella [Figura 3](#), presenta per ciascun quadrante una diversa cultura organizzativa che possiede dei valori opposti, in sostanza *competing*, l'una dalle altre secondo le due dimensioni indicate. Gli sviluppatori del questionario OCM, tenendo conto dei quattro quadranti del CVM, hanno elaborato delle dimensioni che fossero per ciascuno significative, sulla base dei temi trattati con più frequenza nelle ricerche sul clima organizzativo.

Nella tabella seguente, vengono riassunte le dimensioni individuate e la rispettiva corrispondenza ai quadranti del CVM.

Quadrante CVM	Dimensione OCM	Definizione
Modello delle relazioni umane	Benessere	Quanto l'organizzazione tiene conto e si preoccupa per i propri dipendenti
	Autonomia	La definizione di lavori che diano ai dipendenti uno scopo di attuare il lavoro
	Partecipazione	Quanta influenza hanno i dipendenti nei processi decisionali
	Comunicazione	La libera circolazione delle informazioni nell'organizzazione
	Attenzione alla formazione	Un'attenzione nello sviluppo delle competenze dei dipendenti
	Integrazione	L'ampiezza della fiducia e della cooperazione interdipartimentale
	Supporto dei supervisori	Il grado di supporto in termini di esperienza e di comprensione che i dipendenti ricevono dai loro diretti responsabili
Modello dei sistemi aperti	Flessibilità	L'orientamento al cambiamento
	Innovazione	Il grado di incoraggiamento e supporto verso nuove idee e approcci innovativi
	Attenzione al mercato	Quanto l'organizzazione risponde alle istanze dei consumatori e del mercato in generale
	Riflessività	L'attenzione verso la revisione e la riflessione sugli obiettivi, le strategie e i processi lavorativi al fine di adattarli all'ambiente circostante
Modello dei processi interni	Formalizzazione	L'incidenza delle regole formali e le procedure
	Tradizione	Come viene valutata la maniera prestabilita di fare le cose
Modello degli obiettivi razionali	Chiarezza degli obiettivi organizzativi	La definizione chiara degli obiettivi organizzativi
	Impegno	Quanto duramente le persone dell'organizzazione lavorano per raggiungere i risultati
	Efficienza	Il grado di importanza dato all'efficienza e alla produttività dei dipendenti
	Qualità	L'enfasi data alle procedure di qualità
	Sfida alla produzione	La pressione a cui sono sottoposti i dipendenti per ottenere i risultati prefissati
	Feedback sulla performance	La misura e i risultati della performance

■ Questionario sul clima di coinvolgimento percepito dai dipendenti

In uno studio riguardante il clima di coinvolgimento percepito dai dipendenti (che può essere considerato come uno degli aspetti che influenzano il clima organizzativo generale), Riordan, Vandenberg e Richardson (2005) osservano che esso si determina quando:

1. i dipendenti riconoscono di avere un certo livello di potere decisionale (**partecipazione alle decisioni**);
2. i dipendenti percepiscono che le informazioni rilevanti per l'organizzazione sono condivise (condivisione informazioni);
3. i dipendenti sono convinti di aver avuto la giusta formazione per il lavoro loro richiesto (formazione);
4. i dipendenti hanno la convinzione che saranno ricompensati se compiono bene i primi tre punti, ovvero se usano bene il loro potere decisionale, le informazioni ricevute e la formazione avuta (incentivi basati sulla performance).

Queste costituiscono anche le 4 dimensioni che influenzano il clima di coinvolgimento, ovvero le variabili indipendenti da misurare con 20 domande (5 per ogni dimensione). Lo studio viene svolto su 92 compagnie di assicurazione degli USA e del Canada.

Per verificare il livello di impatto sulla performance, sono considerate come variabili dipendenti:

- la performance finanziaria
- il tasso di turnover
- il morale della forza lavoro.

Quest'ultimo è misurato attraverso il rapporto tra dedizione all'organizzazione (misurata attraverso alcune domande dell'*Organizational commitment questionnaire* di Mowday, Steers e Porter del 1979) e il livello di soddisfazione del lavoro (parte del questionario di Camman, Fichman, Jenkins e Klesch del 1979).

■ Il capitale psicologico positivo come mediatore di un clima organizzativo positivo

Come già visto, 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, il quale influisce sulla creazione di un capitale psicologico positivo.

Lo studio è stato condotto su tre diversi campioni di soggetti: degli studenti di università americane, degli impiegati di compagnie di assicurazione e degli ingegneri e tecnici di grandi imprese di produzione high tech.

Il capitale psicologico è stato misurato attraverso 24 domande, 6 per ognuna delle 4 dimensioni:

- speranza
- determinazione
- ottimismo
- efficacia.

Alla *speranza*, contribuiscono le tre dimensioni della motivazione, ovvero l'energia che si mette nel cercare di ottenere i risultati richiesti, i mezzi necessari a raggiungere tali risultati e la presenza di obiettivi chiari e definiti. La *determinazione* è la capacità psicologica positiva di riprendersi rapidamente dalle avversità, dalle incertezze, dai conflitti e dai fallimenti o anche dai rapidi cambiamenti. L'ottimismo, come aveva evidenziato Seligman (1998) è, invece, la capacità di vedere al proprio interno la ragione degli eventi positivi, come il raggiungimento degli obiettivi, e di vedere fuori da sé la ragione degli eventi

negativi, come gli insuccessi e i fallimenti nel raggiungere i goal. L'ottimismo può essere misurato attraverso un'indagine relativa a come ci si comporta in specifiche situazioni, date certe risorse a disposizione e al variare delle situazioni. L'efficacia è, infine, definita come la convinzione individuale o la sicurezza in se stessi riguardo le proprie abilità e che permette di mettere in moto la determinazione, le risorse cognitive e le azioni necessarie a eseguire determinati task richiesti. In maniera estremamente sintetica, il capitale psicologico può essere visto come "chi sei", "cosa puoi diventare in termini di sviluppi positivi" ed è caratterizzato dal capitale umano ("cosa sai"), dal capitale sociale ("chi conosci") e dal capitale finanziario ("cosa hai a disposizione").

7. Il concetto di clima organizzativo

Stefania Giuffrida

Spesso si fa confusione tra ciò che si intende per clima e ciò che si intende per cultura organizzativa. Una definizione piuttosto semplice è quella utilizzata dagli studiosi che si sono occupati della materia i quali sostengono che la cultura altro non sia se non “come le cose sono fatte nell’organizzazione”.

7.1. Il concetto di cultura organizzativa in letteratura

Atkinson (1990) sosteneva che la cultura di un’organizzazione si esplica nelle assunzioni in base alle quali il lavoro viene svolto e nei tipi di comportamento che sono incoraggiati o scoraggiati. La cultura è anche legata alle forme di comunicazione che si stabiliscono in una organizzazione. Per collaborare è necessario condividere alcune assunzioni comuni e alcuni standard attraverso i quali è possibile giudicare le nostre e le altrui azioni (Varey, 2001). Quando accettati dai dipendenti, inoltre, i valori aziendali fanno sì che il dipendente stesso si identifichi con l’organizzazione, ne accetti le regole e sia motivato a cercare di raggiungere gli obiettivi organizzativi (Cartwright, 1999). La cultura viene rinforzata da un sistema di riti e rituali, forme di comunicazione, strutture informali, atteggiamenti e comportamenti. Schein (1985) suggerisce una classificazione della cultura su tre livelli descritti di seguito.

Livello 1: gli artefatti. Sono i costrutti dell’ambiente fisico e sociale, ovvero gli spazi fisici, il linguaggio scritto e parlato e il comportamento manifesto di gruppi di persone.

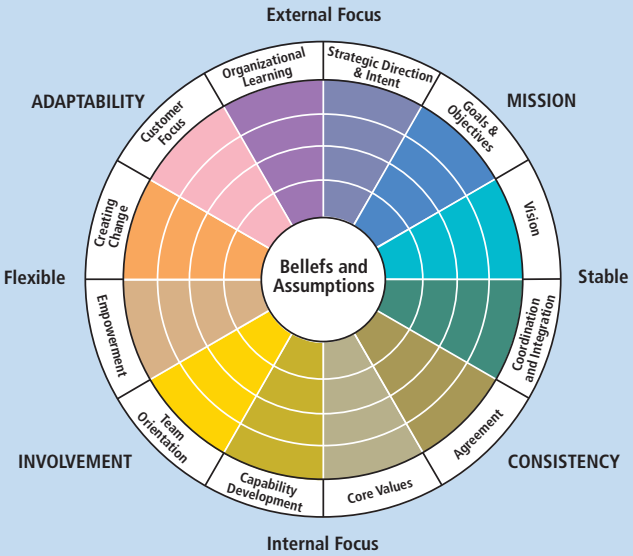
Livello 2: i valori. L’apprendimento culturale riflette i valori di qualcuno. Le soluzioni su come affrontare nuove sfide o problemi si basano sulle convinzioni preesistenti. Quando una soluzione funziona, si trasforma in convinzione. Valori e convinzioni divengono parte del processo concettuale attraverso il quale i gruppi giustificano azioni e comportamenti.

Livello 3: le assunzioni di base. Quando una soluzione funziona ripetutamente, essa diviene “la soluzione”, ovvero la risposta inconscia, l’assunzione di base. Le assunzioni guidano i comportamenti e determinano i modi di percepire, pensare e sentire dei gruppi.

Diversi autori hanno proposto classificazioni diverse della cultura organizzativa. Handy (1993) descrive quattro diverse culture organizzative: a) del potere, dipende da un potere centrale, come nel caso di aziende piccole con poca burocrazia; b) del ruolo, è il caso di ambiente stereotipati e altamente burocratizzati; c) del compito, tipica di società *job o project oriented*; d) della persona, dove l'individuo è centrale e la struttura è fatta per servirlo, come nel caso di associazioni di medici, architetti, consulenti, etc. In base al grado di rischio associato alle attività dell'organizzazione e alla velocità del *feedback* sulle decisioni e le strategie, Deal e Kennedy (1982) hanno classificato quattro diverse forme culturali: 1) quella del *macho*, individualista e che si assume grossi rischi; 2) quella del lavoro duro/gioco duro", caratterizzata dal divertimento e da bassi rischi, con alta velocità di feedback, stile azienda del consumo di massa; 3) quella dello scommetti sull'azienda, associata a grandi decisioni, con *feedback* lontani nel tempo, il focus è sul futuro; 4) quella del processo associata ad un basso rischio, *feedback* lento, come nel caso delle banche e delle società di assicurazione, laddove i dipendenti non possono verificare facilmente l'efficacia delle loro azioni.

7.2. Definizioni teoriche del concetto di cultura organizzativa

7.2.1. Tavola delle definizioni teoriche (continua)

Autori	Definizioni di cultura organizzativa
Pettigrew (1979)	<p>È il primo autore a introdurre in letteratura il concetto di cultura organizzativa. La cultura è vista come un sistema di significati accettati pubblicamente e collettivamente che operano per un certo gruppo in un certo momento. Questo sistema di termini, forme, categorie e immagini aiuta le persone a interpretare le situazioni in cui si trovano ad essere. Nella sua ricerca, in particolare, Pettigrew ha analizzato se particolari valori culturali aiutino o intralcino le organizzazioni nel rendere i propri dipendenti più produttivi.</p>
Schein (1985)	<p>È l'insieme delle assunzioni di base condivise che il gruppo ha imparato ad utilizzare per risolvere i suoi problemi di adattamento esterno o di integrazione interna e che ha funzionato abbastanza bene per essere considerato valido e, quindi, insegnato ai nuovi membri come la maniera corretta di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi. I valori e il comportamento sono la rappresentazione più superficiali di questa struttura sottostante (approccio culturale).</p>
Denison (1996)	<p>Denison ha sviluppato un modello per la concettualizzazione della cultura organizzativa attraverso 4 dimensioni: il coinvolgimento (costruzione delle capacità dei dipendenti e il loro grado di responsabilizzazione, l'orientamento al lavoro di gruppo e lo sviluppo di capacità); la consistenza (in termini di una forte e coesa struttura di valori, un alto grado di coordinamento e integrazione di diverse aree dell'organizzazione); la mission (poiché organizzazioni di successo hanno un chiaro senso dello scopo che definisce le direzioni di lungo periodo, ovvero la vision); l'adattabilità (abilità dell'organizzazione di adattarsi rapidamente ai segnali provenienti dall'ambiente esterno e un focus sui clienti, oltre alla capacità di trasformare il cambiamento esterno in opportunità di innovazione).</p> 

7.2.1. Tavola delle definizioni teoriche (segue)

Autori	Definizioni di cultura organizzativa
Glick (1980)	Così come il clima, la cultura è "una classe di variabili organizzative e psicologiche che riflettono interazioni individuali in un ambito organizzativo.
Dushpandé e Webster (1989)	La cultura è uno schema di valori e convinzioni condivisi che aiuta gli individui a comprendere il funzionamento dell'organizzazione e a fornire loro le norme di comportamento nell'organizzazione stessa.
Rousseau (1990)	Secondo Rousseau, la cultura organizzativa è composta da 5 strati: gli artefatti, gli schemi di comportamento, le norme di comportamento, i valori e le assunzioni fondamentali. Gli artefatti e gli schemi di comportamento sono le manifestazioni osservabili che riflettono e perpetuano le norme, i valori e le assunzioni di fondo.
Harrison e Strokes (1992)	È la costellazione distintiva delle convinzioni, dei valori, degli stili lavorativi e delle relazioni che distinguono un'organizzazione da un'altra e che si manifestano attraverso 4 dimensioni: potere, ruolo, risultato e supporto.
Trice e Beyer (1993)	Le culture sono fenomeni collettivi che incarnano le risposte della gente alle incertezze e al caos intrinseci all'esperienza umana. Ci sono due tipi principali di risposte. La prima è la sostanza di una cultura – quei sistemi di credenze condivise e cariche di emotività che noi chiamiamo ideologie. La seconda risposta sono le forme culturali – quelle entità osservabili attraverso cui i membri di una cultura esprimono, affermano e comunicano l'uno all'altro la sostanza della propria cultura

7.3. Dimensioni empiriche del concetto di cultura organizzativa

Le dimensioni che seguono sono presentate all'interno degli strumenti ideati e utilizzati per rilevarle:

■ L'Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) di Cameron/Quinn (2000)

È uno strumento per la valutazione della cultura organizzativa, che intende fornire una fotografia di come l'organizzazione opera e dei valori che la contraddistinguono. Oltre ad essere un ausilio per determinare lo stato della cultura organizzativa del momento, l'OCAI dà informazioni sulle possibili vie di cambiamento strategico.

Infatti, vengono prese in considerazione le risposte relative alle 6 dimensioni della cultura organizzativa:

- le caratteristiche dominanti (come è l'organizzazione? Dinamica, formale, familiare, etc.)
- lo stile di leadership (paternalista, aggressiva, coordinatrice, etc.)
- la gestione del personale (incoraggia il lavoro di gruppo, il lavoro individuale, pone in competizione, si basa sulla stabilità e le regole, etc.)
- il collante organizzativo (la lealtà, l'innovazione, il risultato, le regole, etc.)
- l'enfasi strategica (sulle risorse umane, sulla creatività, sul dominio del mercato, sull'efficienza e il controllo, etc.)
- i criteri di successo (il personale, la leadership di prodotto, la competizione, l'efficienza, etc.).

Queste dimensioni in combinazione riflettono i valori culturali fondamentali riguardo al modo di funzionare dell'azienda, in relazione a quelli analizzati nel modello teorico che sta alla base dell'OCAI, ovvero il *Competing Value Framework*. Per ogni dimensione, il compilante ha a sua disposizione 100 punti

1. Caratteristica dominante	Come è	Come si vorrebbe che fosse
L'organizzazione è un luogo molto personale. È come una famiglia allargata. Le persone sembrano condividere molto di se stessi.		
L'organizzazione è un luogo molto dinamico da un punto di vista imprenditoriale. Le persone sono portate ad assumersi molti rischi.		
L'organizzazione è sempre orientata al risultato. Il principale obiettivo è finire ogni lavoro. Le persone sono molto competitive e "achievement oriented".		
L'organizzazione è un luogo molto controllato e strutturato. Le procedure formali in genere sono alla base dei comportamenti delle persone.		
Totale	100	100

che deve attribuire in maniera scalare alle 4 alternative possibili (corrispondenti a ognuna delle quattro culture organizzative evidenziate nel modello *Competing Value Framework*: *clan (il gruppo)*, *adhocracy* (termine coniato negli anni '70 da Alvin Toffler per indicare il tipo di organizzazione che si comporta in opposizione al modello dell'organizzazione burocratizzata, ovvero l'organizzazione innovatrice), *market* e *hierarchy*, assegnando il punteggio più alto all'alternativa che ritiene più vicina alla sua realtà organizzativa e il più basso a quella più lontana. Il test viene riproposto alla stessa persona, chiedendole di attribuire un punteggio secondo quelli che, a suo giudizio, dovrebbero essere i principi ispiratori dell'organizzazione. [Nell'esempio a pagina 49 si riporta la prima dimensione del questionario relativa alle caratteristiche dominanti.](#)

■ Organizational culture questionnaire di Harrison and Stokes (1992)

È uno strumento che ha lo scopo di misurare l'atteggiamento presente e tendenziale dell'organizzazione. Alla persona che lo compila vengono forniti 15 "inizi" di frasi che devono essere conclusi con 4 possibili "finali". A tali finali si deve attribuire un punteggio di priorità (dal più reale al meno reale) da 4 a 1. Anche in questo caso si chiede successivamente di rifare il questionario attribuendo questa volta il proprio punteggio di priorità, ovvero come si vorrebbe che l'organizzazione agisse. Con una formula di conteggio dei risultati, si ottiene la "visione dominante" dell'organizzazione che può risultare una combinazione delle 4 visioni che seguono:

- *power oriented* (con disparità di accesso alle risorse, leadership forte e paternalistica)
- *role oriented* (regole e funzioni rigidamente definite, burocrazia)
- *achievement oriented* (percezione di ricompense maggiori per maggiori risultati, tutti più impegnati e coinvolti, tipico delle start-up, mission condivisa)
- *support oriented* (fiducia reciproca tra le persone, clima affettivo e più umano).

Di seguito sono riportati esempi di item.

1. I membri dell'organizzazione danno la loro priorità a...	Come è	Come si vorrebbe che fosse
a. ...soddisfare i bisogni e le richieste dei loro supervisor e degli altri manager di livello superiore.		
b. ...i doveri del loro lavoro e a rimanere nei binari delle politiche e delle procedure aziendali.		
c. ...affrontare nuove sfide nell'ambito dei loro compiti e a trovare la maniera migliore di fare le cose.		
d. ...cooperare con i loro collaboratori e colleghi per risolvere sia problemi professionali che personali.		

■ Values Survey Module, Hofstede G., 1980

Studia l'influenza del contesto sociale nazionale sulla cultura organizzativa. Le quattro dimensioni su cui si basa sono:

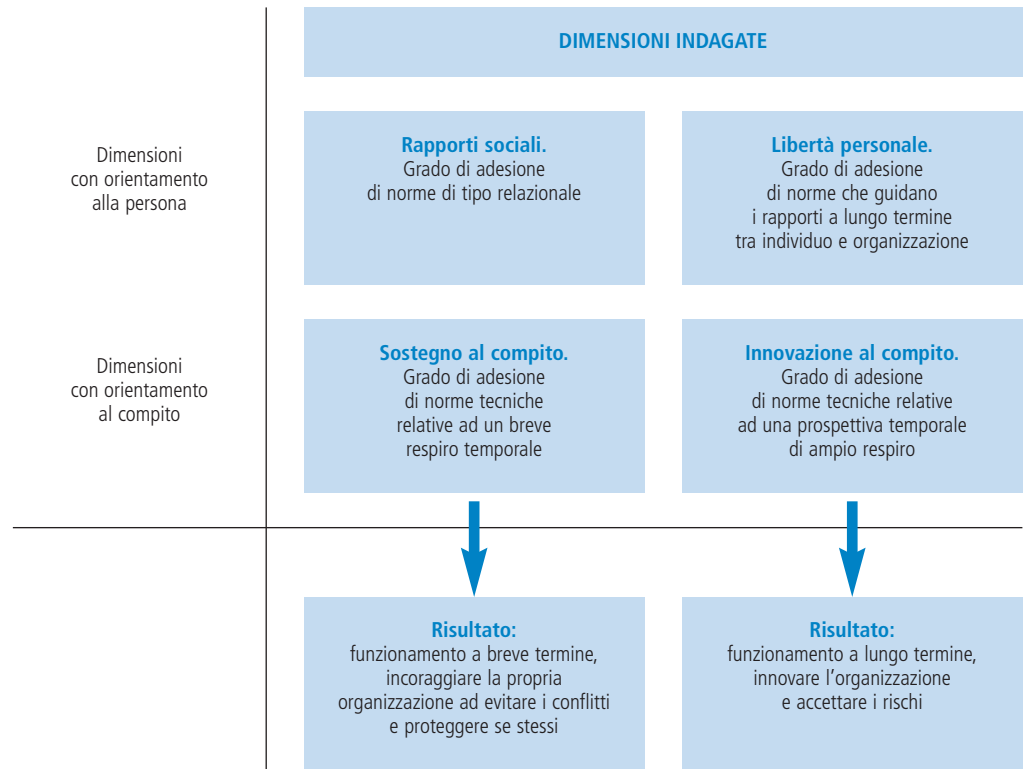
- Distanza di potere (l'ineguaglianza di potere tra i suoi membri è l'essenza dell'organizzazione; l'elemento chiave su cui viene eretta ogni relazione gerarchica è la relazione tra capo e dipendente. Le differenze nell'esercizio di potere sono collegate ai sistemi di valori di entrambi i partner della relazione).
- Tolleranza dell'incertezza (le teorie su come le organizzazioni fronteggiano l'incertezza si distinguono tra quelle che assumono solo l'esistenza di comportamenti di tipo razionale e quelle che prevedono comportamenti irrazionali. Il modo con cui le organizzazioni si confrontano con l'incertezza non dipende solo dalla sua quantità oggettiva, ma anche dalla sua percezione).
- Individualismo (relazione tra individuo e collettività che prevale in un contesto sociale).
- Mascolinità.

Tra queste dimensioni quelle che influenzano maggiormente le culture organizzative sono la distanza di potere e la tolleranza dell'incertezza.

■ Culture-Gap Survey, Kilmann R. H., Saxton M., J., 1983

Analizza le norme culturali di un'organizzazione, definite come le regole del gioco non scritte, le regole che realmente guidano i comportamenti d'interazione dei membri di un'organizzazione con i propri colleghi. Oggetto di indagine è lo scollamento più o meno ampio percepito dai soggetti tra le norme così come concretamente vengono agite nella realtà lavorativa e le norme desiderate, ideali. Questo scollamento è definito gap culturale.

Figura 4. Matrice di rilevamento della cultura organizzativa secondo il Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey.



Source: Psicologia dei Contesti Lavorativi e Organizzativi www.scform.unica.it

■ Organizational Culture Inventory, Cooke R., Lafferty C., 1986

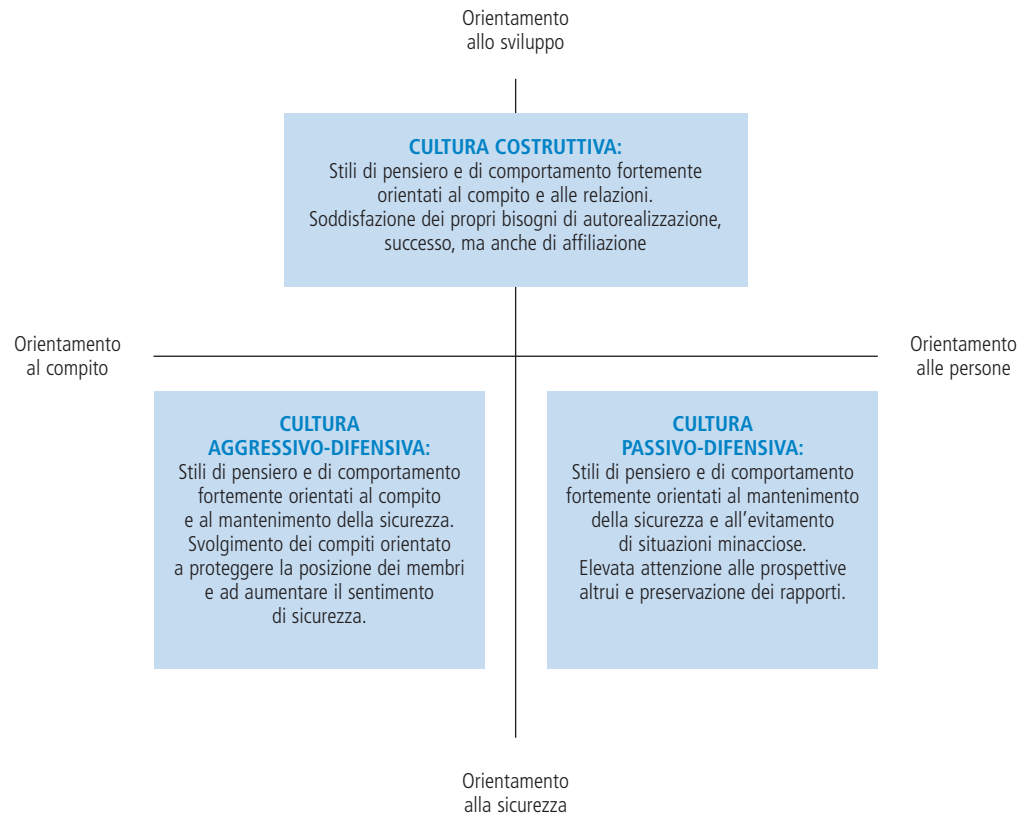
Fornisce un quadro preciso della cultura di un'organizzazione, definita come i valori e le convinzioni che guidano il pensiero e i comportamenti dei suoi membri. Le due dimensioni considerate centrali sono relative all'orientamento al compito piuttosto che alle persone, e all'orientamento allo sviluppo piuttosto che al mantenimento della sicurezza. Da queste due dimensioni culturali discendono norme di comportamento condivise, che a loro volta generano diversi "stili personali" di pensiero e di comportamento dei membri dell'organizzazione.

Lo strumento evidenzia diverse tipologie culturali entro cui l'organizzazione studiata si colloca.

- *Cultura costruttiva*: nella cultura costruttiva gli stili personali di pensiero e di comportamento risultano fortemente orientati sia al compito che alle relazioni. Nelle organizzazioni con culture costruttive si incoraggiano i dipendenti a lavorare al loro pieno potenziale. Importanti parametri di efficacia organizzativa sono la qualità, la creatività, la collaborazione, e l'efficacia organizzativa.
- *Cultura passivo-difensiva*: corrisponde a stili di pensiero e di comportamento fortemente orientati al mantenimento della sicurezza e all'evitamento di situazioni che possono costituire una minaccia. Elevata attenzione alle aspettative altrui e alla preservazione dei rapporti. In questo tipo di cultura vengono favoriti comportamenti auto protettivi, quali l'approvazione, la dipendenza, l'evitamento, la convenzionalità. Credenze, idee, giudizi personali sono in secondo piano rispetto a regole, procedure, e ordini. Risultato: conflitti non risolti e bassi livelli di soddisfazione e motivazione nei membri.
- *Cultura aggressivo-difensiva*: forte motivazione alla sicurezza. La protezione del proprio status e della situazione in essere avviene attraverso un investimento sulla sfera oggettiva dei processi produttivi: l'orientamento ai compiti. Si adottano comportamenti competitivi, oppositivi, perfezionistici che esprimono un forte orientamento al potere.

Le organizzazioni con tale cultura sono altamente competitive e tendono a promuovere standard irrealistici di performance incoraggiando i propri membri ad apparire competenti e controllati, anche laddove essi non abbiano le necessarie conoscenze, abilità e competenze.

Figura 5. Tipologie culturali entro cui l'organizzazione studiata si colloca secondo Cooke e Lafferty.



Source: Psicologia dei Contesti Lavorativi e Organizzativi www.scform.unica.it

■ Organisationnel Culture Assessment Questionnaire, Sashkin M., 1993

Fornisce un quadro generale della cultura di un'organizzazione. Basato sul lavoro di Parson (1965) che ritiene che tutte le organizzazioni devono portare avanti quattro funzioni cruciali se vogliono sopravvivere per un certo arco di tempo: gestire il cambiamento, raggiungere gli obiettivi organizzativi, coordinare il lavoro di squadra, costruire una cultura forte.

1. Gestire il cambiamento: quanto l'organizzazione è in grado di adattarsi e mediare rispetto ai cambiamenti ambientali
2. Raggiungere gli obiettivi organizzativi: comprende
 - a. l'orientamento al prodotto: ogni organizzazione si propone il raggiungimento degli obiettivi e questo è più facile quando gli obiettivi dei singoli membri dell'organizzazione sono in sintonia fra di loro e con gli obiettivi dell'organizzazione stessa. Questa dimensione descrive quanto una organizzazione è efficace nel raggiungere i suoi obiettivi, fino a che punto sono obiettivi coerenti e condivisi al suo interno, e il grado in cui i valori condivisi favoriscono il miglioramento piuttosto che il mantenimento dello status quo.
 - b. l'orientamento ai clienti: grado in cui le attività organizzative sono dirette all'identificazione e all'incontro delle necessità, degli obiettivi e dei desideri di chi fruirà dei prodotti dell'organizzazione.
3. Coordinare il lavoro di squadra: la sopravvivenza a lungo termine di un'organizzazione dipende dalle modalità con cui gli sforzi dei singoli individui e dei gruppi che lavorano insieme vengono coordinati e gestiti nel tempo, al fine di creare una sinergia. All'aumentare delle complessità interne ed esterne all'organizzazione la funzione di cambiamento diviene sempre più preziosa, in quanto consente ai membri dell'organizzazione di affrontare e risolvere circostanze non programmabili né prevedibili.
4. Costruire una cultura forte: ampiamente condivisa e radicata in cui tutti aderiscono a un comune sistema di valori e opinioni, offre una maggiore stabilità e funzionalità dell'organizzazione, soprattutto in situazioni dove l'organizzazione deve fare affidamento su tutte le sue risorse, sia fisiche che umane.

■ Organizational Beliefs Questionnaire, Sashkin M., 1984-1996

Questo strumento esplora le 10 dimensioni che seguono.

- Qualità: intesa in termini di adozione di una cultura della qualità che pervade ogni aspetto della vita organizzativa
- Progresso: capacità di sopravvivenza delle organizzazioni, è funzione della loro capacità di mutare e di adattarsi alle domande di cambiamento provenienti dai clienti e dall'ambiente circostante
- Condivisione di valori: condivisioni di valori più che norme e procedure è alla base del lavoro di squadra
- Lavoro come gioco: creare le condizioni per far sì che le persone si divertano e trovino piacevole ciò che fanno
- Prendersi cura dell'altro: investire su un dipendente, sostenerlo nello sviluppo

- Misurare il successo: un importante indicatore del progresso, successo inteso in termini di stabilità e crescita dei profitti per un certo numero di anni
- Amministrare attivamente e fattivamente: manager coinvolti attivamente nel fare e non nel dare ordini. È la “buona volontà” dei manager che porta a un investimento e a una valorizzazione delle loro capacità di coinvolgimento
- Responsabilizzare i dipendenti: “patrimonializzare” gli sforzi effettivi e potenziali dei propri membri. Quando le persone sentono di ricevere il sostegno dell’organizzazione nell’assumersi responsabilità per raggiungere obiettivi collettivi e per risolvere problemi lavorativi, esse fanno tutto ciò che è nelle loro possibilità per aumentare efficacia e successo

■ **Analisi Multidimensionale delle culture organizzative (Multidimensional Analysis of Organizational Cultures – MAOC), Avallone, Farnese, 2005**

Figura 6. Le dimensioni per la conoscenza delle culture organizzative secondo Avallone e Farnese (2005)

Orientamento al risultato	1	Efficienza vs inefficienza	Importanza attribuita dai membri dell’organizzazione ai processi, metodologie e strumenti che consentono di massimizzare le risorse a disposizione per raggiungimento obiettivi.
	2	Orientamento alla finanza vs orientamento al prodotto	Rappresentazione che l’organizzazione promuove e diffonde dei propri obiettivi prioritari.
	3	Attività contro passività	Grado di energie investite dai membri dell’organizzazione rispetto allo svolgimento del proprio lavoro e al valore che ciò viene conferito da parte dell’organizzazione.
Grado di benessere e attenzione dell’organizzazione all’ambiente interno	4	Ecologia vs sfruttamento dell’ambiente	Grado di responsabilità sociale dell’organizzazione rispetto all’impatto ambientale delle proprie azioni.
	5	Fustress vs stress	Attenzione da parte dei membri dell’organizzazione a promuovere il benessere e la soddisfazione lavorativa influenzando su quegli aspetti dei processi produttivi, relazionali e della struttura del compito che concorrono a determinarli.

Interpretazione del ruolo	6	Trasparenza vs indefinitezza	Grado di trasparenza e chiarezza delle procedure e delle comunicazioni interne relative all'organizzazione dei processi produttivi.
	7	Autonomia vs dipendenza	Quanto l'organizzazione promuove l'autonomia nei propri dipendenti rispetto a organizzazione e gestione proprio lavoro.
	8	Decentramento vs accentramento	Quanto il potere decisionale è verticistico e delocalizzato.
	9	Responsabilità vs disimpegno	Percezione di partecipazione corresponsabile al perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.
	10	Orientamento a risolvere vs lamentazione	Quanto "potere" sentono di avere i dipendenti nel poter risolvere problemi operativi o situazioni di ostacolo allo svolgimento del proprio lavoro.
Gestione del potere, delle decisioni, della partecipazione	11	Negoziare vs dominazione	Tendenza dei membri dell'organizzazione ad affrontare conflitti e cercare soluzioni attraverso negoziazione piuttosto che attraverso asimmetria di potere.
	12	Argomentare vs eseguire	Quanto di fronte ai problemi le persone si mettono in gioco e sostengono la loro opinione piuttosto che assumere posizione adempitiva.
	13	Leadership promotrice vs leadership inibitoria	Modelli di leadership centrati su partecipazione, orientamento alle relazioni e condivisione di informazioni e opinioni vs stili direttivi.
	14	Motivazione vs controllo	Valorizzazione del contributo delle persone vs controllo dei processi produttivi e valutazione delle persone invece delle prestazioni.
	15	Riconoscimento vs disconoscimento	Valutazioni eque che riescano e valorizzino impegno, competenze, abilità ed energie vs disconoscimento e svalorizzazione.
Orientamento alle relazioni	16	Cooperazione vs competizione	Quanto l'organizzazione riconosce le relazioni tra i singoli come valore aggiunto e sostiene processi di interazione, comunicazione e sinergia tra le persone vs azioni e contributi individuali.
	17	Collettivismo vs individualismo	Centralità attribuita dai membri dell'organizzazione alla dimensione di gruppo e all'efficacia collettiva.
	18	Discezione vs pettegolezzo	Importanza attribuita al rispetto per i confini individuali e capacità dei membri di definire e separare la sfera professionale da quella personale.

Gestione delle differenze	19	Tolleranza vs intolleranza	Grado in cui l'organizzazione legge con flessibilità e accetta quanto accade nell'ambito dei processi lavorativi di non previsto, di non in linea con le aspettative comuni, di nuovo e inaspettato.
	20	Differenziazione vs etnocentrismo	Livello di accettazione delle differenze individuali e tra i gruppi, di ricerca e valorizzazione degli aspetti di diversità quale fonte di arricchimento.
	21	Globale vs locale	Grado in cui i membri di una organizzazione risultano interessati a promuovere relazioni al di fuori del sistema di riferimento attivando sinergie e processi di apprendimento vs processi organizzativi autoreferenziali.
Orientamento dell'organizzazione verso il cambiamento, verso il futuro	22	Esplorazione vs stagnazione	Orientamento dei membri dell'organizzazione verso l'innovazione, mantenendo attivo il processo di adattamento ai mutamenti dell'ambiente esterno vs ancoraggio al passato.
	23	Velocità vs lentezza	Valore attribuito alla dimensione temporale.
	24	Assunzione di rischio alta vs assunzione di rischio bassa	Tendenza da parte dei membri dell'organizzazione a considerare le situazioni percepite come pericolose, incerte, poco controllabili come situazioni ad alto rischio e quindi da evitare piuttosto che come potenziali opportunità.
	25	Innovazione tecnologica alta vs innovazione tecnologica bassa	Esprime l'alto o basso grado di investimento che i membri della organizzazione fanno sull'implementazione del proprio apparato tecnologico e sulle competenze tecniche correlate a cui viene riconosciuto un valore centrale per la sopravvivenza della organizzazione.

8. Disabilità e cultura organizzativa

Elisa Coli

Sulla base delle stime ottenute dall'indagine sulla salute e il ricorso ai servizi sanitari dell'ISTAT emerge che in Italia le persone con disabilità sarebbero almeno 2 milioni e 609 mila, pari al 4,8% circa della popolazione. Nonostante le innovazioni legislative in tema di inserimento lavorativo (L.68/99) e le molte iniziative attivate anche grazie a progetti e finanziamenti europei, i livelli di occupazione dei disabili in Italia sono ancora piuttosto bassi. Il tasso di occupazione fra i disabili è infatti pari al 19,3%, mentre per le persone senza disabilità si aggira intorno al 55,8% (ISTAT, 2002).

Si tratta di dati particolarmente preoccupanti anche in considerazione del fatto che l'integrazione lavorativa fa generalmente registrare più consistenti livelli di indipendenza personale e una maggiore autodeterminazione, sia per le persone con disabilità che per le persone non disabili (Soresi, 2007).

L'occupazione per le persone con disabilità può essere promossa ricorrendo a diverse modalità; tra queste alcuni studi propongono il ricorso a tecnologie informatiche, come ad esempio il telelavoro, o ad altre forme di lavoro non standard (Blanck et al., 2003); si tratta però di modalità ancora non molto utilizzate e rispetto alle quali sarebbero necessari ulteriori studi.

La cultura di un'organizzazione svolge un ruolo importante nell'accrescere l'occupazione per le persone con disabilità, in quanto può contribuire a creare barriere di tipo psicologico, comportamentale e fisico che incidono sia sull'ingresso che sull'accettazione e il pieno inserimento delle persone con disabilità nel contesto di lavoro (Schur et al., 2005).

Il termine cultura aziendale è generalmente utilizzato per fare riferimento a valori condivisi, norme, credenze e comportamenti all'interno di un'organizzazione (Schur, Kruse e Black, 2005). Schein (2004, p. 17) definisce la cultura di un gruppo come *«un modello condiviso di assunzioni di base che è stato appreso da un gruppo per risolvere i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e, pertanto, da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi»*.

La cultura aziendale si sviluppa attraverso l'apprendimento cumulato che si verifica all'interno di un'organizzazione, attraverso il quale le persone prendono confidenza con i codici culturali dell'organizzazione stessa; Schein (2003) paragona questo apprendimento ai processi di socializzazione che le persone esperiscono durante il loro ciclo di vita.

Nelle organizzazioni, la cultura d'impresa determina il modo in cui le persone interagiscono con i colleghi e i collaboratori, guida le intenzioni comportamentali dei dipendenti, gli atteggiamenti e i comportamenti per raggiungere gli obiettivi nelle diverse situazioni (Appelbaum et al., 2008). La cultura aziendale ha un impatto significativo sulla produttività e sulla performance dei lavoratori (Want, 2006), sui risultati economici (Kotter e Heskett, 1992), sul mantenimento del posto di lavoro, il tasso di turnover e i conseguenti costi di gestione delle risorse umane (Sheridan, 1992), sulle interazioni tra i dipendenti, i conflitti e l'armonia (Irani, Beskese e Love, 2004), nonché sulle politiche formali e le pratiche avviate all'interno di un'organizzazione (Schein, 2004).

La cultura di un'organizzazione influenza anche il modo in cui l'organizzazione stessa gestisce la diversità. In particolare la cultura di un'organizzazione determina:

- il modo in cui la diversità è definita in ciascun contesto. Le caratteristiche che riflettono i valori racchiusi nella cultura organizzativa emergono come dimensioni salienti della diversità e le differenze su queste caratteristiche saranno più significative delle differenze su caratteristiche che non sono importanti per l'organizzazione (Spataro e Anderson, 2004);
- l'attribuzione da parte dei membri dell'organizzazione di maggiore o minore importanza alle differenze tra individui;
- l'adeguatezza di comportamenti diversi, influenzando pertanto i processi di interazione sociale tra individui tra loro simili e individui tra loro diversi (O'Reilly e Chatman, 1996);
- le politiche organizzative adottate rispetto alla diversità.

Il rapporto tra cultura organizzativa e gestione della diversità rappresenta un'area di ricerca emergente che solo di recente è stata oggetto di studi e ricerche. Ball et al. (2005), ad esempio, nel loro studio hanno indagato l'inclusione delle persone con disabilità attraverso un'analisi delle politiche messe in atto rispetto alla diversità dalle più importanti aziende degli Stati Uniti; Schur, Kruse e Black (2005) hanno indagato il ruolo della cultura organizzativa nell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, individuando il modo in cui la cultura può facilitare o ostacolare il loro impiego e le loro opportunità di carriera, nonché il modo in cui le organizzazioni possono sviluppare una cultura i cui benefici possano estendersi all'intera organizzazione; Sandler e Black (2005) hanno condotto uno studio su Microsoft esplorando alcuni aspetti della cultura di questa azienda, quali la leadership, gli atteggiamenti e i comportamenti verso le persone con disabilità nonché le dinamiche che contribuiscono a definire la cultura di questa azienda; Spataro (2005) ha applicato le teorie sulla diversità nelle organizzazioni e descritto tre modelli di cultura organizzativa che rappresentano tre modalità diverse di gestire la diversità da parte delle organizzazioni; Samant et al. (2009), dopo aver analizzato la relazione tra cultura

organizzativa e lavoro per le persone con disabilità, hanno presentato lo studio della cultura organizzativa di un'organizzazione no profit che fornisce servizi per persone con disabilità.

La letteratura in questo ambito è tuttavia piuttosto limitata e presenta anche una serie di limiti relativi alle metodologie di ricerca utilizzate. I diversi studi presenti in letteratura si avvalgono infatti di metodi diversi per lo studio dei casi, che rendono difficile il confronto tra realtà differenti; inoltre non ricorrono alla combinazione di metodi di ricerca qualitativi e quantitativi, triangolazione sostenuta e auspicata da diversi autori in questo ambito di ricerca.

8.1. Tipologie di cultura organizzativa e gestione della diversità

Tenendo conto dei diversi modi di gestire la diversità da parte dell'organizzazione, Spataro (2005) ha individuato tre tipi di cultura organizzativa: la cultura della differenziazione, la cultura dell'unità e la cultura dell'integrazione.

■ La cultura della differenziazione

La cultura della differenziazione è caratterizzata da una grande attenzione alle differenze inter-individuali, che hanno conseguenze significative sia per l'interazione di gruppo che per le esperienze dei singoli. Si tratta di una cultura che attribuisce valori positivi o negativi a specifiche caratteristiche personali, tra cui la disabilità; è la cultura a definire quali sono le caratteristiche preferite e il possesso di queste caratteristiche ha implicazioni sul potere e sullo status di chi le possiede. L'attenzione, in questo tipo di cultura, è sull'adattamento della persona all'organizzazione, dove chi è adatto acquisisce più potere informale e status. In tal senso, alcune ricerche hanno dimostrato che la congruenza tra le caratteristiche individuali e i valori dell'organizzazione è un fattore importante che determina il successo lavorativo di una persona, sia in termini di performance che di soddisfazione (Chatman, 1991). Pertanto in una cultura della differenziazione, ciò che conta per l'integrazione di individui che sono diversi dalla maggioranza sono gli specifici valori intorno a caratteristiche personali, comprese le caratteristiche demografiche e la disabilità fisica e mentale. Nella formazione di questi valori hanno un ruolo importante gli stereotipi sociali e le impressioni (Berger, Fisek, Norman e Zelditch, 1977), ma anche i processi che si sviluppano all'interno dell'organizzazione stessa. In questo tipo di cultura, se per un'organizzazione non è desiderato appartenere a un gruppo sotto rappresentato, come ad esempio essere disabile, il contributo dei lavoratori provenienti da questo gruppo potrebbe essere non considerato; queste persone potrebbero avere meno opportunità di carriera e di riuscita e potrebbero essere relegate in ruoli esecutivi piuttosto che di comando, almeno nel sistema sociale informale.

■ La cultura dell'unità

La cultura dell'unità è basata su identità condivise sovra-ordinate e su legami comuni condivisi da individui diversi demograficamente (ad esempio, "siamo tutti parte della stessa organizzazione"), piuttosto che su differenze interindividuali. Unire i dipendenti sotto una comune identità per eliminare le eventuali

differenze che potrebbero complicare l'interazione sociale è la premessa di una cultura dell'unità. Questo accento sulla comunanza piuttosto che sulle differenze individuali è evidente in una dimensione della cultura ben studiata in letteratura, che pone l'individualismo e il collettivismo sul polo opposto di una stessa dimensione. Il collettivismo si riferisce alla priorità attribuita dalle persone a obiettivi e azioni collettive piuttosto che a risultati individuali. In una cultura organizzativa basata sul collettivismo, la cooperazione e i comportamenti finalizzati al raggiungimento di risultati collettivi sono incoraggiati e ben valutati (Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders, 1990). In una cultura che invece pone l'accento sull'individualismo, gli obiettivi individuali sono di primaria importanza e i premi derivano da risultati individuali. Pertanto il collettivismo, che sottolinea la comunanza e l'unità, ha notevoli implicazioni per la gestione della diversità. In una cultura dell'unità, così come emerge dallo studio di Chatman, Polzer, Barsade e Neale del 1998, è il gruppo che è importante piuttosto che una specifica caratteristica individuale o disabilità, pertanto le differenze tra gli individui perdono di importanza.

■ La cultura dell'integrazione

La cultura dell'integrazione è incentrata sulla valorizzazione delle differenze tra colleghi. Per i manager questo tipo di cultura può rappresentare la più grande opportunità di integrare con successo le differenze e mantenere, al tempo stesso, prestazioni ottimali. Una cultura dell'integrazione si basa sulla valorizzazione e la ricerca di potenziali benefici derivanti dalle differenze individuali, come ad esempio la possibilità di portare nuove idee nello sviluppo di un prodotto o di un servizio, di migliorare la qualità e la creatività della decisione di gruppo, e in generale arricchire il set di esperienze e di prospettive che compongono il contesto di lavoro (Ely e Thomas, 2001). Pertanto in questo tipo di cultura le visioni e le motivazioni individuali non sono soppresse, ma valorizzate e integrate nel processo di lavoro quotidiano. Purtroppo questo tipo di cultura risulta difficile da stabilire, in quanto generalmente le persone tendono a preferire l'omologazione piuttosto che la differenziazione (Ibarra, 1992).

Come già detto, nella cultura dell'integrazione il focus è posto sulle differenze, che sono preferite alle somiglianze e valutate positivamente, aspetto che pone la cultura dell'integrazione in netto contrasto con la cultura della differenziazione.

Rispetto alla cultura dell'unità, invece, nella cultura dell'integrazione le interazioni sociali sono più conflittuali, ma si tratta generalmente di un conflitto d'aiuto, ossia basato su idee relative al modo migliore di completare un compito, piuttosto che di un conflitto distruttivo, basato sulle differenze interpersonali emerse dalla comparazione del valore di un gruppo con il valore di un altro gruppo (Ely et Thomas, 2001).

Implementare con successo una cultura dell'integrazione richiede di eliminare ogni vantaggio di potere associato a specifiche caratteristiche e di sostituirlo con il vantaggio legato al contributo che ogni persona, in quanto persona unica e differente, offre al proprio contesto di lavoro.

8.2. Relazione tra integrazione delle persone con disabilità nel contesto di lavoro e atteggiamenti verso la disabilità; struttura organizzativa, valori e pratiche; workplace accommodation

■ Atteggiamenti verso la disabilità

Passando ora nello specifico alle ricerche che hanno studiato il rapporto tra cultura organizzativa e disabilità, la maggior parte degli studi presenti in letteratura si sono soffermati sul modo in cui la cultura di un'azienda influenza l'assunzione delle persone con disabilità. Si tratta di studi che hanno coinvolto per lo più i datori di lavoro, andando a valutare le loro opinioni, i loro atteggiamenti e i loro comportamenti nei confronti della disabilità.

Da questi studi è emerso che gli atteggiamenti negativi manifestati dai datori di lavoro nei confronti delle persone con disabilità precluderebbero o renderebbero loro piuttosto difficoltoso l'accesso al mondo del lavoro (Florian, 1981). Questo sarebbe tanto più vero quanto più l'approccio verso queste persone è mediato da diagnosi etichettanti (Glozier, 1998; Brand e Clairborn, 1976).

In particolare i datori di lavoro mostrerebbero una serie di preoccupazioni riguardo ad aspetti quali: la produttività e le abilità lavorative della persona inserita, tanto che una delle preoccupazioni principali manifestate dai datori di lavoro che si trovano ad assumere un lavoratore diversamente abile è relativa al dover impiegare notevoli risorse per supervisionare la sua prestazione lavorativa (Shafer, Kregel, Banks e Hill, 1988); la sicurezza e la continuità lavorativa dei lavoratori inseriti, aspetti su cui i datori di lavoro chiedono maggiori rassicurazioni al momento di dover decidere se assumere o meno dei lavoratori disabili o con malattia mentale (Marrone, Balzell e Gold, 1995; Shafer et al., 1988).

Relativamente a lavoratori con ritardo mentale, Sitlington e Easterday (1992) hanno rilevato che tra le rassicurazioni maggiormente richieste dai datori di lavoro per assumere persone con disabilità trovano poco spazio sgravi fiscali e integrazioni salariali, mentre sono ritenute maggiormente importanti le rassicurazioni su una presenza puntuale, sulla disponibilità di assistenza sul luogo di lavoro da parte di personale qualificato, sull'alta probabilità di un impiego che possa essere mantenuto a lungo termine, sulla disponibilità di operatori per effettuare training specifici sul posto di lavoro finalizzati ad incrementare le abilità del lavoratore inserito.

Pochi studi hanno invece affrontato il rapporto tra i fattori sociali presenti all'interno delle organizzazioni e le esperienze lavorative delle persone con disabilità. In particolare alcuni studi condotti in questo ambito, tra cui quelli di Colella (1996, 2001) e di Stone e Colella (1996), hanno analizzato l'influenza degli atteggiamenti dei datori di lavoro e dei colleghi sull'integrazione delle persone con disabilità nel contesto di lavoro. Da questi studi è emerso che gli atteggiamenti negativi dei supervisori e dei colleghi influenzano la socializzazione dei nuovi dipendenti con disabilità e limitano la loro possibilità di essere pienamente accettati e funzionare bene come membri dell'organizzazione. Se i dipendenti con disabilità rimangono emarginati, le loro prestazioni lavorative risultano limitate, così come pure l'opportunità di formarsi e fare carriera.

Gli atteggiamenti dei supervisori e dei colleghi verso i dipendenti con disabilità a loro volta possono

essere influenzati da diversi elementi, tra cui gli stereotipi, le emozioni negative o il disagio di essere a contatto con persone con disabilità, la tensione causata da difficoltà di comunicazione, alcuni fattori di personalità, il precedente contatto con persone con disabilità.

Gli stereotipi includono le opinioni che le persone con disabilità siano "sante" (coraggiose, calme, con cui è facile andare d'accordo e che difficilmente si arrabbiano), "bisognose e indifese" (meno capaci e che necessitano di un trattamento speciale), o "amareggiate" (tranquille, ritirate, depresse, asociali, insicure) (Colella, 1996). Per quanto riguarda la malattia mentale, Mancuso (1994) ha evidenziato come le idee generalmente sbagliate sulla malattia mentale diffuse nella popolazione generale siano riscontrabili anche nei luoghi di lavoro. Tra queste l'autrice ricorda le seguenti: che la malattia mentale sia poco diffusa, che la malattia mentale equivalga al ritardo mentale, che le persone con malattia mentale abbiano una probabilità maggiore di essere violente, che non abbiano possibilità di guarigione e che non possano sopportare lo stress generato da un lavoro; anche la sicurezza sul posto di lavoro è spesso ritenuta a rischio nel caso di un lavoratore con malattia mentale (Marrone et al., 1995).

Per quanto riguarda le emozioni negative legate all'essere vicini e quindi al doversi rapportare a persone con disabilità, queste variano in base al tipo di disabilità, con maggiori difficoltà per le disabilità mentali e sensoriali piuttosto che per disabilità motorie o altre disabilità fisiche (Stone e Colella, 1996). Inoltre alcune disabilità, come quelle legate a difficoltà del linguaggio o a problemi di udito, rendono la comunicazione più difficile; i colleghi potrebbero pertanto evitare di interagire con i dipendenti che hanno maggiori difficoltà in quanto potrebbe risultare per loro troppo impegnativo.

Le ricerche hanno messo in luce che alcune caratteristiche di personalità agirebbero come mediatori del pregiudizio; in articolare il pregiudizio tende a essere maggiore fra i lavoratori che hanno livelli di aggressività più alti, ansia, dogmatismo, etnocentrismo, pregiudizio in generale, o che hanno scarsa tolleranza per l'ambiguità o scarsa stima di sé (Colella, 1996).

Infine precedenti contatti con la disabilità aiutano a contrastare gli effetti di stereotipi negativi, in quanto permettono alle persone di «*raccogliere informazioni dettagliate sui membri dell'out-group (ad esempio, gli individui portatori di handicap) in modo che siano visti come persone, piuttosto che come membri di un gruppo stereotipato*» (Stone e Colella, 1996, p. 370). Makas (1988) in particolare ha trovato che essere a contatto con persone con disabilità porta a sviluppare un atteggiamento più positivo nei loro confronti. In tal senso Levy, Jessop, Rimmerman e Levy (1995) hanno messo in evidenza che l'aver avuto contatti precedenti con persone disabili influenza gli atteggiamenti in modo favorevole solo se questi precedenti contatti sono valutati positivamente: in altre parole, non sarebbe sufficiente la familiarità con persone disabili per facilitare automaticamente l'instaurarsi di atteggiamenti positivi nei loro confronti. Nel caso della malattia mentale Penn et al. (1994, 1999, 2000) hanno dimostrato la positiva influenza di precedenti contatti con persone con malattia mentale sulla formazione degli atteggiamenti: i soggetti che non avevano avuto precedenti contatti mostravano una maggiore distanza sociale e ritenevano le persone con malattia mentale particolarmente pericolose.

Alcuni questionari utilizzati per rilevare gli atteggiamenti dei datori di lavoro e dei colleghi nei confronti della disabilità e della malattia mentale sono:

- l'EAQ - *Employer Attitude Questionnaire*, finalizzato a rilevare i livelli di preoccupazione dei datori di lavoro se si trovassero ad assumere un candidato con malattia mentale;
- l'*Attitudes Towards the Employability of Persons with Severe Disabilities Scale* (ATEPSD) per rilevare gli atteggiamenti dei datori di lavoro relativamente a: 1) appropriatezza di un lavoro competitivo per le persone con grave disabilità; 2) svantaggi per le altre persone derivanti dall'inserimento lavorativo di soggetti con disabilità;
- la *Scale of Employer Attitudes Toward Workers with Disabilities*, per rilevare gli atteggiamenti dei datori di lavoro nei confronti di lavoratori con disabilità e degli inserimenti supportati.

■ Struttura organizzativa, valori e pratiche

Altri studi si sono concentrati sulle strutture organizzative, i valori e le pratiche dell'organizzazione stessa quali elementi che influenzano il trattamento delle persone con disabilità nei contesti di lavoro.

Come notato da Stone e Colella (1996, p. 373), «i valori e le norme di un'organizzazione identificano i comportamenti considerati adeguati e forniscono una giustificazione morale per le politiche e le pratiche organizzative. Per esempio, i valori associati con l'equità, la standardizzazione, l'impersonalità e la separazione e la titolarità del lavoro definiscono le politiche e le pratiche in un'organizzazione burocratica. . . [Questi valori burocratici] possono collocare le persone disabili in condizioni di svantaggio rispetto agli altri perché le persone disabili potrebbero non essere in grado di rispettare regole inflessibili e le procedure».

Un sistema burocratico spesso si basa su un sistema di valori equo, che «oppone l'equità di trattamento per tutti i dipendenti alla considerazione personalizzata dei bisogni dei singoli» (Stone e Colella, 1996, p. 373). Questo porta a un maggior risentimento di trattamento individualizzato dei dipendenti con disabilità rispetto a quello riscontrabile in un'organizzazione più flessibile e supportiva. Altri valori espressi nell'organizzazione sono importanti. Ad esempio, l'accento posto sull'individualismo, l'autonomia e i risultati competitivi ostacola lo sforzo delle persone con disabilità di dimostrare che sono qualificate per il lavoro, mentre l'accento sulla cooperazione, la disponibilità, la giustizia sociale e l'egualitarismo aumenta la loro possibilità di mostrare che sono capaci di dare contributi all'organizzazione (Stone e Colella, 1996). Inoltre, le aziende che riconoscono valore alla diversità in generale (come la diversità razziale, culturale, etnica e di genere) è più probabile che creino un ambiente ospitale per i lavoratori con disabilità.

Un aspetto importante legato alla cultura organizzativa è il *justice climate*, che riflette le credenze collettive sulla giustizia distributiva, procedurale e interpersonale nell'organizzazione (Liao, 2007). Tutte e tre le convinzioni possono essere particolarmente importanti per le persone con disabilità: la giustizia distributiva riguarda i risultati, come la retribuzione e la disposizione di *accommodation* del posto di lavoro; la giustizia procedurale riguarda le politiche e le procedure, come ad esempio il modo in cui le richieste di *accommodation* sono gestite; la giustizia interpersonale riguarda la misura in cui i membri dell'organizzazione sono trattati con rispetto, dignità e sensibilità. La ricerca ha dimostrato che tutte e tre le credenze sono tra loro correlate e contribuiscono ad un generale senso di equità e giustizia sul lavoro. Il clima di giustizia è plasmato dalle strutture organizzative ed è stato collegato agli atteggiamenti lavorativi, alla *performance* e ai comportamenti di cittadinanza (Liao e Rupp, 2005).

■ Workplace accommodation

Altri studi ancora si sono concentrati sulle “sistemazioni” del posto di lavoro quale elemento che può favorire o ostacolare l’integrazione delle persone con disabilità nel contesto lavorativo.

L’*Americans with Disabilities Act* definisce una *accommodation* come una modificazione o un aggiustamento del lavoro, dell’ambiente di lavoro, o del modo in cui il lavoro è svolto, finalizzata ad aiutare una persona con disabilità a svolgere adeguatamente il suo lavoro (Vernon-Oehmke, 1994). Kiernan e Schalock (1989) identifica cinque tipi di *accommodation* suggeriti dagli specialisti della disabilità che includono: cambiamenti del posto di lavoro (come rampe, porte, pavimentazione, ecc.), cambiamenti della postazione lavorativa (es. aggiustamenti di scrivanie, tavoli, illuminazione), ambiente di lavoro (es. controllo dei rumori, aree di riposo), ristrutturazione del lavoro (es. ridistribuzione dei compiti, condivisione del lavoro), modificazione delle attività lavorative (es. orario lavorativo flessibile).

Le sistemazioni per i lavoratori con disabilità comportano nuove sfide per un’organizzazione. Rispetto a ciò, alcune ricerche hanno indagato le reazioni dei lavoratori alla richiesta di introduzione di sistemazioni per i dipendenti con disabilità.

Oltre alle reazioni mediate dallo stigma verso la disabilità (Cleveland et al., 1997), ci possono essere reazioni legate alla mancanza di conoscenza da parte dei colleghi del motivo della “sistemazione”: in tal caso i collaboratori potrebbero pensare che c’è stato un “trattamento speciale” per il dipendente con disabilità (Zuckerman, 1993) e questo potrebbe accrescere in alcuni lavoratori il sentimento di mancanza di equità e il risentimento (Stone e Coltella, 1996). Si tratta di un aspetto molto importante, dato che le reazioni dei colleghi possono influenzare il successo delle sistemazioni stesse; molte sistemazioni, come ad esempio la ristrutturazione del lavoro e il cambiamento dei turni orari, richiedono infatti la cooperazione e il sostegno da parte degli altri membri del gruppo di lavoro (Colella, 2001).

Generalmente le “sistemazioni” del posto di lavoro sono viste come ingiuste quando sono particolarmente visibili e rilevanti per i colleghi, ossia quando hanno un impatto reale o potenziale sulle loro vite (Cleveland, Barnes-Farrel, Ratz, 1997). Colella (2001) nota che se gli “aggiustamenti” sono considerati inappropriati, ossia richiesti per motivi utilitaristici non collegati alla disabilità, hanno meno probabilità di essere visti come giustificati ed equi.

Anche l’organizzazione del lavoro e le relazioni presenti all’interno del gruppo influenzano le risposte dei colleghi alle sistemazioni richieste. Nei luoghi di lavoro sottoposti a rigida disciplina, dove il lavoro viene eseguito in modo uniforme, le sistemazioni per i dipendenti con disabilità spiccano come deviazioni dal modo “normale” di fare le cose (Colella, 2001). Organizzazioni che sono flessibili e sensibili alle esigenze individuali (per tutti i dipendenti, non solo quelli con disabilità) generano culture di lavoro di gruppo che sostengono le sistemazioni.

Inoltre se la persona che è stata accolta ed integrata nel gruppo di lavoro, ed in particolare se ai colleghi piace e mostrano empatia nei suoi confronti, è più probabile che la sistemazione sia accettata. Questo suggerisce che i nuovi arrivati con disabilità hanno maggiori probabilità di incontrare resistenza alle sistemazioni rispetto ai dipendenti stabili che diventano disabili.

Visto che un’adeguata *accommodation* del posto di lavoro è molto importante per il successo lavorativo delle persone con disabilità e per la performance dell’intero gruppo di lavoro, nel momento in cui un’organizzazione si trova ad inserire una persona diversamente abile dovrebbe attuare un processo di

workplace accommodation che non sia un semplice cambiamento tecnico del lavoro, ma che tenga conto della natura interattiva e sociale di questo processo (Gates, 2000).

In tal senso una ricerca condotta da Riches e Green (2003) ha messo in evidenza che il successo lavorativo per le persone con disabilità è strettamente correlato al grado con il quale queste persone sono fisicamente e socialmente integrate nell'ambiente di lavoro; i rapporti sociali e la qualità delle relazioni rappresenterebbero, secondo gli autori, fattori critici per il successo di un inserimento lavorativo non solo dei dipendenti con disabilità ma per tutti i dipendenti.

9. La relazione tra benessere, clima e cultura

Stefania Giuffrida

Molti autori hanno effettuato indagini sui concetti di clima e cultura organizzativa. Molte sono le sovrapposizioni e, in generale, secondo Denison (1996), è possibile distinguere i ricercatori "della cultura" rispetto a quelli "del clima" in base ad alcuni fattori. I ricercatori della cultura si sono occupati più dell'evoluzione dei sistemi sociali nel tempo, laddove quelli del clima sono stati, invece, più attenti all'impatto che tali sistemi sociali avevano sui gruppi e gli individui; i ricercatori interessati alla cultura hanno sostenuto l'importanza di una comprensione profonda delle assunzioni di base, del significato individuale e del punto di vista interno delle organizzazioni, mentre quelli interessati al clima, tipicamente, hanno posto grande enfasi alla percezione dei membri dell'organizzazione delle pratiche e delle procedure osservabili".

La distinzione più largamente accettata in letteratura tra cultura e clima sembra essere, comunque, la seguente:

- la **cultura** si riferisce alla struttura profonda delle organizzazioni, che ha le sue radici nei valori, nelle convinzioni e nelle posizioni assunte dai membri dell'organizzazione stessa. Alla cultura viene dato significato attraverso la socializzazione ovvero attraverso la partecipazione a gruppi con spiccata identità sul posto di lavoro. L'interazione riproduce un mondo simbolico che dà alla cultura sia grande stabilità, sia una natura in qualche modo fragile e precaria fondata sulla dipendenza del sistema dalle conoscenze e dall'azione degli individui;
- il **clima**, viceversa, rappresenta gli ambienti organizzativi come fondati nel sistema di valori dell'organizzazione, ma tende a presentare questi ambienti sociali in termini relativamente statici, descrivendoli in termini di un numero fissato di dimensioni. Quindi il clima è spesso considerato come relativamente temporaneo, con un carattere di transitorietà, soggettività e mutevolezza, largamente limitato a quegli aspetti dell'ambiente sociale che sono consciamente percepiti dai membri dell'organizzazione.

Schneider e Rentsch (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 (ossia ciò che accade qui). 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».

Sebbene ci siano molte aree di sovrapposizione concettuale tra la letteratura sul clima organizzativo e quella sulla cultura, Denison (1996) ritiene che la differenza più significativa sia da ricercarsi nelle tradizioni teoriche su cui si fondano. Lo studio del clima, infatti, ha le sue origini dalla teoria di Kurt Lewin (1951), mentre lo studio della cultura si fa risalire agli studi di Mead (1934) e Berger e Luckmann (1966). Lewin esprime le sue teorie attraverso la nota equazione

$$B = f(P, E)$$

dove B è il comportamento, P è la persona ed E è l'ambiente, sostenendo implicitamente che la persona è analiticamente separata dal contesto sociale. Gli "agenti" di un'organizzazione, come ad esempio i manager, creano il clima nel quale altri lavorano. I "soggetti" del sistema, ad esempio i dipendenti, i lavoratori, i subordinati, lavorano nel clima ma non lo creano.

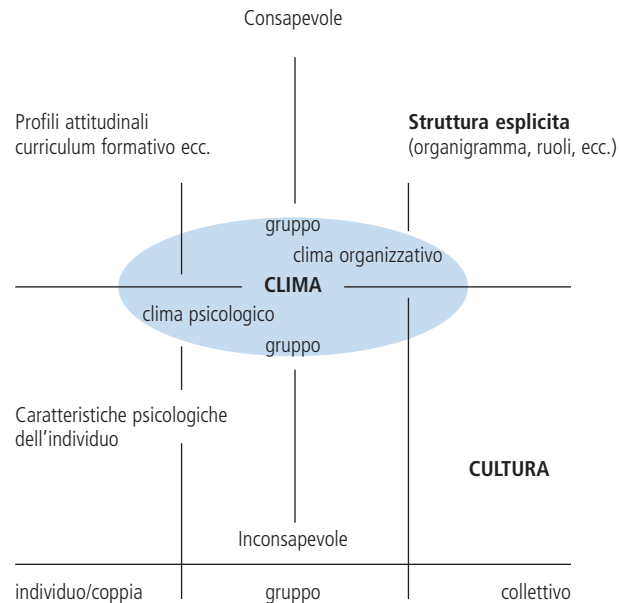
Dal canto loro, Mead prima e Berger e Luckmann dopo sostengono che gli individui non possono essere analiticamente separati dall'ambiente e che i membri dei sistemi sociali debbano essere considerati contemporaneamente sia agenti che soggetti.

La forza della prospettiva di Lewin è nella concettualizzazione di un tipo particolare di processo sociale, quello di cui si vuole studiare l'influenza di un contesto organizzativo sui suoi membri, posti in posizione subordinata di potere. Le successive evoluzioni della teoria del clima hanno introdotto l'influenza dei contesti sociali sul comportamento degli individui, rendendo, di fatto, più difficile la distinzione tra lo studio del clima e quello della cultura.

La figura che segue rappresenta la distinzione tra clima e cultura evidenziando che il primo è sviluppato dal gruppo, mentre la seconda riguarda la dimensione collettiva. In alto sono rappresentati gli elementi oggettivi di cui si è consapevoli, in basso viene raffigurata la dimensione soggettiva più inconsapevole (e forse inconscia) dell'organizzazione.

Un altro punto di vista interessante è quello espresso da Formisano (2009), che analizza la relazione tra clima e benessere organizzativo. Formisano fa dipendere tale relazione dalle seguenti caratteristiche:

1. la soddisfazione sul lavoro
2. la motivazione del personale
3. la valutazione della performance

Figura 7. Le tre dimensioni relazionali (coppia/gruppo/collettivo) presenti nelle organizzazioni (Spaltro 1993).

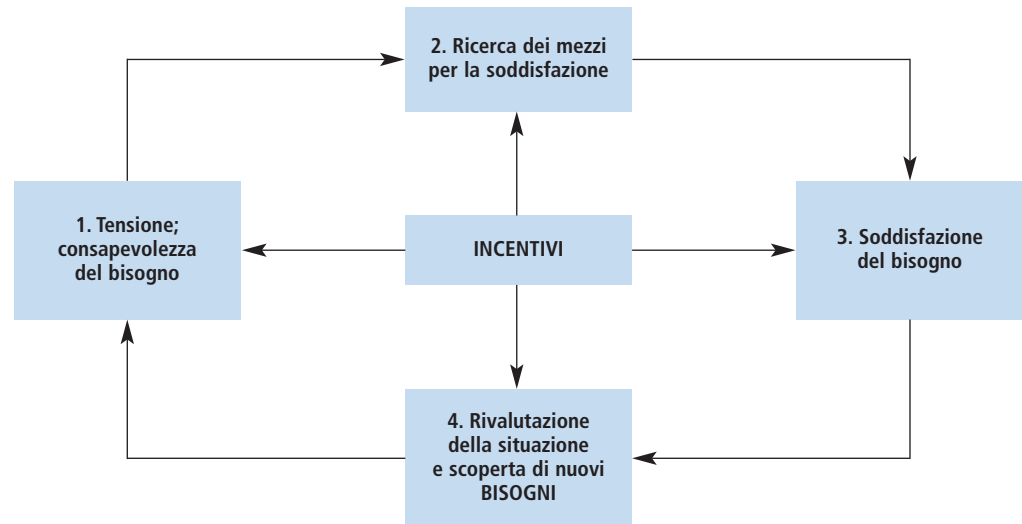
Contribuiscono alla *soddisfazione* sul luogo di lavoro i valori personali che vengono riversati in ciò che si fa al lavoro; l'importanza attribuita dal dipendente alle sue mansioni e al lavoro generalmente svolto; la percezione del lavoro. Possibili fonti di *insoddisfazione* sono invece il contenuto del lavoro, la natura del compito, le modalità di svolgimento dello stesso, l'ambiente fisico in cui ci si trova ad operare; l'ambiente sociale e la dinamica dei ruoli organizzativi; le differenze tra gli individui che possono generare problemi relazionali.

Il termine *motivazione* indica, invece, il complesso insieme di variabili che attivano, dirigono e sostengono nel tempo il comportamento, conducendo l'individuo ad applicarsi con impegno nel lavoro. Volendo esprimere la motivazione (M) attraverso un linguaggio matematico, si può scrivere che:

$$M = D \times I \times P$$

La motivazione (M) è il prodotto di tre dimensioni: la direzione del lavoro (D), l'intensità dello sforzo profuso (I), la persistenza di fronte agli ostacoli (P).

Figura 8. La motivazione del personale (Formisano, 2009).



La motivazione può essere espressa anche attraverso un processo ciclico, rappresentato nella [Figura 8](#).

La motivazione, infine, è una dimensione centrale per la *valutazione della performance* nella formula proposta da Vroom (1964) nella teoria dell'aspettativa-valenza:

$$\text{Prestazione} = \text{abilità} \times \text{motivazione}$$

10. Empowerment organizzativo

Tiziana Micolitti

L'*empowerment* è un costrutto presente in diversi ambiti delle scienze sociali e psicologiche, assumendo connotazioni specifiche nei vari campi di applicazione. Nasce negli anni '60 nell'ambito dei movimenti femministi e dei diritti umani. Deriva dal termine inglese *to empower* che può essere tradotto con "conferire poteri" o "mettere in grado di rafforzare le capacità di chi è debole". Il termine *empowerment* ha un duplice significato: si riferisce sia al processo attuato per raggiungere un determinato risultato sia al risultato stesso, che caratterizza lo stato *empowered* del soggetto.

L'intuizione originaria è che esista "qualcosa" all'interno delle persone, che influisce sul loro sentimento di benessere e sulla loro efficacia, che ha gli stessi effetti del "potere", pur essendo diverso dal potere relazionale (basato sulle armi, o sui mezzi economici, o sul ruolo, o sulle capacità): un potere che ha a che fare con variabili quali la motivazione, la sicurezza in sé, l'energia psichica, la tendenza a leggere il luogo (*locus of control*) della causa di ciò che accade alla persona, etc. Rappaport e Zimmermann (1988; 1990) proposero di chiamare *empowerment* sia questo "qualcosa", sia il processo del suo sviluppo.

Secondo Rappaport (1981), infatti, l'*empowerment* è un processo, centrato su una comunità locale, intenzionale e continuativo, che implica il rispetto reciproco, la riflessione critica, l'affetto e la partecipazione di gruppo e attraverso il quale le persone, che non hanno la giusta dose di risorse di valore, possono acquisire un maggiore senso del valore di sé e più elevato controllo della propria vita. Successivamente Zimmerman (2000) ha proposto di articolare il concetto di *empowerment* in:

1. *empowerment psicologico* (individuale);
 - intrapersonale (controllo percepito);
 - interazionale o interpersonale (permette di analizzare e comprendere il proprio ambiente e sapere quando entrare in conflitto etc.);
 - comportamentale (coinvolgimento in azioni di volontariato, nella comunità).

Pertanto, tale forma di *empowerment* unisce: senso del controllo; consapevolezza critica del proprio ambiente socio politico; coinvolgimento nella comunità;

2. *empowerment organizzativo* (strutture, procedure, azioni organizzative);
3. *empowerment di comunità* (attività della comunità).

I tre livelli di analisi, benché descritti separatamente, sono strettamente interconnessi, interdipendenti e ognuno è causa e al tempo stesso conseguenza dell'altro.

1. L'*empowerment* psicologico include tre dimensioni interrelate:

- convinzione soggettiva di poter influire sulle decisioni che incidono sulla propria vita (componente intrapersonale);
- capacità di comprendere il proprio ambiente socio-politico (componente interpersonale);
- partecipazione ad attività collettive mirate a influenzare l'ambiente socio-politico (componente comportamentale).

A questo livello individuale l'*empowerment* assume, pertanto, una triplice connotazione, e in particolare quella di:

- controllo;
- consapevolezza critica;
- partecipazione o azione collettiva.

Secondo Zimmerman (2000) il controllo, la consapevolezza critica e la partecipazione, considerati insieme, rappresentano un modello per la misurazione e la valutazione dei risultati dell'*empowerment* psicologico (livello individuale). Il controllo può essere inteso come il controllo percepito o le credenze relative alla capacità di influenzare decisioni che riguardano la propria vita; tale processo è la componente intrapersonale dell'*empowerment* psicologico (Zimmerman, 1990 e 1995). La consapevolezza critica è la capacità di analizzare e di comprendere il proprio ambiente sociale e politico, che include la capacità di comprendere quali sono gli agenti causali (quelli con potere autoritativo), le loro risorse e i loro rapporti con il problema in questione, nonché i fattori che ne influenzano le decisioni. Consapevolezza critica significa anche sapere quando entrare in conflitto o quando evitarlo, ma anche sapere identificare e coltivare le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi (Kieffer, 1984). La consapevolezza critica è la componente interazionale dell'*empowerment* psicologico (Zimmerman, 1999). La partecipazione, infine, viene rappresentata come un processo aperto e inclusivo di soluzione dei problemi, di presa di decisione, di negoziazione delle relazioni e di reperimento di risorse per i gruppi svantaggiati (Rappaport, 1981; 1987).

2. L'*empowerment* organizzativo. Alla fine degli anni '70, il termine *empowerment* entra nel linguaggio organizzativo per indicare un processo individuale e organizzativo, attraverso il quale gli individui, a partire da una qualunque condizione di svantaggio e di dipendenza, vengono resi "potenti" (empowered), rafforzando la loro capacità di autodeterminazione e autoregolazione e sostenendo lo sviluppo di un sentimento di autostima e di autoefficacia (Quaglino, 1999).

L'*empowerment* organizzativo include i processi e le strutture organizzative che aumentano la partecipazione dei membri e migliorano l'efficacia dell'organizzazione nel raggiungere i propri scopi. Le organizzazioni che forniscono alle persone strumenti per ottenere un controllo sulla loro propria vita

possono essere definite organizzazioni empowering. Le organizzazioni che prendono o influenzano con successo decisioni politiche o che sviluppano reali alternative nell'offerta di servizi sono esse stesse empowered. Le organizzazioni possono presentare entrambe le caratteristiche oppure anche una sola delle due: un'organizzazione empowering può non avere influenza politica, ma offrire ai propri membri l'occasione di sviluppare competenze e senso del controllo (Zimmerman 1999).

L'*empowerment* organizzativo può promuovere e aumentare la partecipazione dei dipendenti, ma non offre quello spazio democratico libero che è invece promesso dall'approccio socio-politico (Piccardo, 1992). In questo ambito il processo di *empowerment* è teso a produrre, tra quanti vivono una condizione di *powerlessness*, una consapevolezza della distribuzione del potere nella società e un desiderio di modificarla attraverso la gestione del conflitto che inevitabilmente è destinato ad emergere. Nel contesto organizzativo, invece, l'*empowerment* prevede un aumento del potere dei dipendenti strumentale al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e non certo all'insorgere di una consapevolezza della distribuzione dominante del potere e della volontà di delegittimarla.

3. L'*empowerment di comunità* attiene all'azione collettiva finalizzata a migliorare la qualità di vita e alle connessioni tra le organizzazioni e le agenzie presenti nella comunità. Attraverso l'*empowerment* di comunità si realizza una comunità competente in cui i cittadini hanno le competenze, la motivazione e le risorse per intraprendere attività volte al miglioramento della vita (Iscoe, 1974).

L'*empowerment* di comunità, può essere concettualizzato, analogamente all'*empowerment* organizzativo, in relazione alla natura empowering della comunità stessa o del suo stato di comunità *empowered*. La comunità può offrire agli individui opportunità per accrescere il controllo sulla propria vita, ma consente anche alle organizzazioni di influenzare la vita della comunità stessa. D'altra parte una comunità può influenzare le decisioni politiche e raggiungere propri obiettivi. Come per le organizzazioni, una comunità può presentare entrambe o una sola di queste caratteristiche (Zimmerman 1999).

10.1. Definizioni teoriche e dimensioni empiriche

Fin dall'inizio i ricercatori che hanno maggiormente contribuito allo sviluppo del concetto di *empowerment*, Rappaport e Zimmermann (1988), avevano già proposto una definizione multidimensionale, basata sulle correlazioni tra un aggregato di dimensioni.

Nel loro lavoro più conosciuto, sulla tendenza delle persone alla partecipazione sociale, Zimmermann e Rappaport (1988) elencano undici dimensioni, ciascuna già precedentemente e separatamente proposta da altri autori, dimostrando, attraverso l'analisi fattoriale, la presenza di correlazioni tra le diverse dimensioni e tra queste e il concetto integratore di *empowerment*. Questi ricercatori hanno proposto di classificare le dimensioni in tre tipologie: *di personalità, cognitive, motivazionali*.

a) **Dimensioni di personalità:**

- controllo interno (*internal locus of control*): tendenza ad interpretare effetti e conseguenze delle proprie azioni come determinati da sé e dal proprio comportamento piuttosto che da forze esterne (*external locus of control* o controllo esterno);
- ideologia dell'influenza: convinzione che le persone in generale, e soprattutto il soggetto in particolare, possono influenzare gli avvenimenti sociali (*control ideology*);
- convinzione generale sulla potenza intrinseca (piuttosto che impotenza) che le persone in generale hanno in se stesse (*belief in powerful others*);
- sentimento di influenza sulle proprie opportunità (*chance control*).

b) **Dimensioni cognitive:**

- percezione di autoefficacia cioè percezione positiva che la persona ha sulla propria tendenziale capacità di reperire le proprie risorse personali per agire efficacemente mentre si sforza di risolvere problemi e di raggiungere risultati (*self efficacy*);
- percezione di competenza: tendenza alla valutazione positiva della propria preparazione e delle proprie skills (*perceived competence*);
- tendenza alla percezione della rispondenza del sistema sociale agli sforzi di cambiamento (*external political efficacy*);
- tendenza alla percezione di possedere le capacità per contribuire al cambiamento del sistema sociale (*internal political efficacy*).

c) **Dimensioni motivazionali:**

- desiderio di esercitare influenza nel proprio ambiente (*desire for control*);
- convinzione che la persona dovrebbe partecipare nel processo sociale per senso di responsabilità verso gli altri (*civic duty*).

Ciascuna di queste dimensioni era stata precedentemente indagata in altri studi. Zimmermann e Rappaport (1988), infatti, utilizzano per la loro ricerca gli strumenti prodotti da altri ricercatori. L'importanza attribuita al lavoro di Zimmermann e Rappaport (1988) è da ricondurre alla chiarificazione del concetto di *empowerment*. Da un lato hanno evidenziato che l'essenza psicologica di questo costrutto è la percezione che l'individuo ha della "influenzabilità" della realtà e degli eventi, in particolare di quelli che lo riguardano e della propria vita. Dall'altro hanno argomentato che l'*empowerment* deve essere considerato come un costrutto aggregatore e catalizzatore di concetti e tendenze correlate fra di loro. Entrambi gli aspetti sono stati utilizzati come punti di riferimento dagli studi realizzati successivamente.

Piccardo (2001), focalizzando l'attenzione sull'intervento di formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit, propone la seguente definizione operativa di *empowerment*: «è quel processo individuale e organizzativo attraverso il quale le persone, a partire da una qualche situazione di svantaggio e di dipendenza non emancipante, vengono rese "potenti" (*empowered*), rafforzano la loro capacità di scelta, di autodeterminazione e autoregolazione, sviluppando parallelamente il sentimento del

proprio valore e del controllo sulla situazione di lavoro, la propria autostima e autoefficacia, riducendo i sentimenti di impotenza, sfiducia e paura, ansietà, tensione negativa e alienazione».

Si tratta quindi di un processo nel quale le persone acquisiscono un controllo sulle loro vite lavorative a partire da una condizione autopercipita di alienazione, mancanza di potere, perdita di controllo (*learned helplessness*): attraverso il processo di *empowerment* l'individuo o il gruppo approdano a una condizione di fiducia in sé (*learned hopefulness*) (Albert Bandura, 1997).

Francescato (1996) argomenta che l'*empowerment* del soggetto, nella comunità e attraverso essa, può essere considerato un processo di trasformazione e ristrutturazione della relazione del soggetto con l'ambiente, di riorientamento dei propri sistemi di relazione, di ristrutturazione della propria immagine. Questo processo può essere promosso con azioni volte a sviluppare:

- la consapevolezza delle azioni e dei linguaggi che legittimano lo status quo delle relazioni interpersonali e sociali (Hardy, Leiba-O'Sullivan, 1998);
- la coscientizzazione (Freire, 1967) della relazione tra il vissuto individuale e le forze in gioco nel proprio contesto; il riconoscimento delle forze che hanno oppresso e opprimono i soggetti e che riducono le possibilità presenti nel loro contesto, la possibilità di vedere i meccanismi alla base della propria condizione di depauperamento così come i vincoli e le possibilità presenti in sé e nell'ambiente;
- la conoscenza dei processi di attivazione, accesso e costruzione delle risorse chiave, quali informazione, educazione, mezzi finanziari (Katz, 1984; Levine, Perkins¹, 1987);
- l'ampliamento delle possibilità, attraverso il migliore uso delle proprie risorse attuali e di quelle potenziali acquisibili, che il soggetto può praticare e tra le quali può scegliere;
- la capacità di mettersi in relazione con il proprio ambiente per acquisire una conoscenza critica, riconoscere la natura degli scambi necessari con esso e tra le persone inserite in esso, ovvero evidenziare le risorse per raggiungere i propri obiettivi;
- il sentimento di potenza rispetto all'impegno attivo nel procurarsi le risorse necessarie, partecipando alle attività della comunità e aumentando così la possibilità di controllarle e orientarle a proprio favore;
- la capacità di influenzare i sistemi sociali e politici pertinenti, il che significa la motivazione a controllare il proprio campo di azione specifico, modificando la realtà intorno a sé (Moss Kanter, 1977, 1983): in sintesi, la padronanza della situazione, il controllo su gli aspetti significativi della propria vita (Johnson, 1993), sul proprio destino e su quello del proprio gruppo (Fisher, 1992);
- l'integrazione tra presa di coscienza, accesso ai processi di presa delle decisioni e comportamenti utili al raggiungimento degli obiettivi prefissati;

¹ Per Levine & Perkins (1987) l'*empowerment* «per le persone è essenzialmente un percorso di cambiamento, di aumentato accesso alle risorse. Una di queste risorse è l'*informazione* (conoscere strategie necessarie per operare nell'ambiente), l'altra è l'*organizzazione sociale* (maggior coinvolgimento e partecipazione nel definire i problemi e nel prendere decisioni)».

- la sicurezza di sé, la fiducia nelle proprie possibilità e capacità che derivano dall'identificazione delle strategie utili non solo al reperimento delle risorse interne ed esterne (coping), ma anche alla loro messa in campo nonché dalla verifica della loro efficacia.

Wallerstein (2006) definisce l'*empowerment* come quel processo dell'azione sociale attraverso il quale le persone, le organizzazioni e le comunità acquisiscono competenza sulle proprie vite, al fine di cambiare il proprio ambiente sociale e politico per migliorare l'equità e la qualità di vita.

Anche in questo caso la definizione contempla, oltre all'aspetto psicologico, quello organizzativo e di comunità dell'*empowerment*, presentando quest'ultimo come un costrutto multilivello. La Wallerstein (2006) individua le seguenti caratteristiche dell'*empowerment*:

- può essere interpretato sia come processo, sia come risultato (Swift e Levine, 1987);
- è un concetto orientato all'azione con lo scopo di rimuovere gli ostacoli formali e informali e trasformare le relazioni di potere tra le comunità, le istituzioni e il governo. Si basa sull'assunto che gli assetti culturali della comunità sono rafforzati attraverso il dialogo e l'azione (Freire, 1970);
- è specifico rispetto alla cultura, alla società e alla popolazione e quindi richiede che l'azione sia calata nel contesto locale;
- è un'interazione dinamica tra l'acquisizione di maggiori competenze interne e il superamento degli ostacoli esterni per accedere alle risorse (Speer e Hughey, 1995).

Secondo Piccardo (2001) una definizione di *empowerment* rivela molteplici sfaccettature. Innanzitutto è «un'ideologia che, trovando il suo fondamento nella teoria sociale critica, è profondamente democratica, emancipatoria, liberatoria dalla dipendenza quando non dalla schiavitù, sia essa economica, morale, intellettuale in cui versano individui in qualche misura sottomessi, assoggettati, privati, anche solo parzialmente, della loro autonomia e libertà, dei loro diritti. Persone non in grado di governare la propria vita, dominare gli eventi da cui si sentono invece dominati, versando in una situazione di dipendenza passiva e passivizzante quando non di impotenza (learned helplessness)». In secondo luogo è una condizione esistenziale, cognitiva e affettiva non permanente (da conquistare e mantenere nel tempo); quella di chi si sente in situazione di controllo degli eventi, domina le variabili del suo contesto, percepisce se stesso come libero, autonomo, in una parola auto-efficace. Piccardo (2001) non si riferisce alla condizione di un soggetto che nutre autostima, concetto troppo generico e poco operativo, ma di un soggetto che si percepisce "competente specificamente", in grado cioè di «produrre una precisa prestazione in relazione a uno specifico compito/obiettivo atteso da sé o dai suoi partner di ruolo».

10.2. Interventi a favore dell'*empowerment* organizzativo

L'*empowerment* può essere inteso come «un processo che mette il soggetto, o il gruppo, *disempowered* (o a rischio di *disempowerment*), in grado di recuperare il sentimento del proprio valore, la padronanza della propria vita, il controllo del proprio contesto a partire da una rielaborazione della propria condizione di debolezza, alienazione, mancanza di potere, perdita di speranza (*learned helplessness*) approdando ad una condizione di fiducia in sé (*learned helpfulness*) e nelle sue possibilità. Tale processo implica un gioco contemporaneo di auto-percezione ed etero-percezione e si realizza non solo attraverso un significativo impegno personale, un esame di realtà delle forze personali in campo cui consegue una personale sperimentazione di successo, ma anche grazie ad un ambiente persuasivo e supportivo che mostri esperienze vicarie di successo, la possibilità cioè di vedere modelli comportamentali imitabili» (Piccardo, 2001). Si tratta dunque di un'azione di sviluppo impegnata sia sulle caratteristiche interne dei soggetti sia, contemporaneamente, su quelle del loro contesto di vita.

Piccardo (2001) descrive tre possibili approcci per promuovere l'*empowerment* organizzativo:

- psicologico individuale, di sviluppo delle potenzialità individuali (*self-empowerment*) dove il destinatario è l'individuo;
- psico-socio-politico, ovvero del recupero dell'emarginazione individuale e organizzativa, dove il destinatario è sempre l'individuo, ma inserito nel suo contesto organizzativo;
- socio-organizzativo, centrato contemporaneamente sulle due leve dello sviluppo individuale e di quello organizzativo e impegnato contemporaneamente sulle variabili *hard* e *soft* dell'organizzazione, secondo la prospettiva socio tecnica. In questo caso il destinatario è l'organizzazione nel suo insieme.

L'idea di fondo dei primi due approcci è che per produrre *empowerment* organizzativo è necessario operare contestualmente sulle dimensioni individuali ed organizzative. Particolarmente efficaci nelle azioni di *empowerment* sono il sentirsi attori protagonisti di decisioni e azioni organizzative, l'autostima, l'autoefficacia e l'autodeterminazione. Il terzo approccio sottolinea, invece, come sia di primaria importanza la funzione e l'interazione tra *vision* e *mission* aziendali, ossia dei valori e dell'etica della cultura organizzativa, che si rende visibile all'interno dell'organizzazione attraverso alcuni strumenti che sostengono l'*empowerment*, quali: il *networking* e il *work group*. Questi modi di lavoro a rete necessitano di una maturità organizzativa tale da permettere l'*empowerment* delle persone, attraverso la delega, la responsabilizzazione, il riconoscimento di potenzialità, la loro valorizzazione, ma anche una leadership che sappia incoraggiare e mettere le persone nelle condizioni di lavorare al massimo delle loro possibilità, facendoli sentire capaci e autonomi. Viene a cambiare, quindi, anche la figura del "capo", che da semplice superiore gerarchico si configura sempre più come formatore, allenatore, consulente e comunicatore.

Kieffer (1982) aveva evidenziato che la partecipazione attiva a organizzazioni e associazioni ha un ruolo importante per la promozione dell'*empowerment* perché favorisce un aumento della consapevolezza politica e una aumentata auto-percezione di competenza. Per l'autore l'*empowerment* comprende un processo tridimensionale che include:

- lo sviluppo di un più potente senso di sé, in rapporto con il mondo (meno sensi di impotenza e di alienazione);
- la costruzione di una comprensione più critica delle forze politiche e sociali che impattano il proprio mondo quotidiano;
- l'elaborazione di strategie funzionali e di reperimento di risorse per raggiungere scopi personali e obiettivi socio-politici.

Cox e Parsons (1994) hanno argomentato che le strategie di intervento finalizzate all'*empowerment* si collocano lungo un *continuum*, che dall'*empowerment* a livello individuale giungono al livello sociopolitico. In base al *focus* dell'intervento, è possibile così distinguere 4 dimensioni:

1. dimensione personale
2. dimensione interpersonale
3. dimensione micro-ambientale e organizzativa
4. dimensione macro-ambientale o sociopolitica.

Analogamente Laverack e Labonte (2000), considerano l'*empowerment* come un processo che si sviluppa attraverso un continuum dinamico ed evolutivo che comprende:

- *empowerment* personale
- sviluppo di piccoli gruppi di supporto
- organizzazioni di comunità
- partnership tra organizzazioni
- azione sociale e politica.

11. Responsabilità sociale delle organizzazioni

Oriana Ippoliti

Negli ultimi anni in Italia, e soprattutto a livello comunitario, un numero sempre crescente di imprese adotta strategie di responsabilità sociale come risposta ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche. Il concetto di responsabilità sociale d'impresa o Corporate Social Responsibility (CSR) nel "Libro verde" della Commissione Europea è definito come: «l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle istanze sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate o *stakeholder*». Questi ultimi sono tutti i soggetti coinvolti nell'attività dell'impresa, ovvero i destinatari delle attività intraprese dall'azienda ed i suoi interlocutori di riferimento. Accanto alla principale responsabilità dell'impresa, che rimane quella di generare profitti, vi è dunque la volontà di contribuire anche ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente. La CSR si riferisce a pratiche e comportamenti che un'impresa adotta su base volontaria, nella convinzione di ottenere dei risultati che possano portarle benefici e vantaggi nel tempo (www.ildiritto.it/materiali/europa). Per questo diventa necessario investire maggiormente nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. Ciò che caratterizza l'approccio alla CSR è l'integrazione delle tematiche di responsabilità sociale nelle linee strategiche e di crescita sia delle grandi imprese multinazionali sia delle piccole imprese.

La gestione della responsabilità sociale si articola in primo luogo in una dimensione interna che ricomprende la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza sul lavoro, l'adattamento alle trasformazioni aziendali, la gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente. In secondo luogo si estende oltre il perimetro aziendale e riguarda le comunità locali, i *businesspartner*, i fornitori, i clienti, i consumatori, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva e le istanze ambientali a livello mondiale.

Le azioni a beneficio delle risorse umane possono includere: politiche di supporto alle persone con disabilità, alle minoranze, agevolazioni per i dipendenti, ecc. Un esempio pratico può essere lo sviluppo di attività informative per la prevenzione delle malattie a cui sono invitati i dipendenti durante l'orario di lavoro.

Per attivare all'interno dell'impresa delle condotte socialmente responsabili possono essere avviati alcuni strumenti come ad esempio:

- il bilancio sociale; è un primo passo della trasformazione che l'azienda offre alla società. La comunicazione del bilancio diventa uno strumento efficace per far conoscere ciò che si è, quello che si fa, e come lo si fa.
- SA8000; è uno standard internazionale di certificazione etica e garantisce il rispetto dei diritti umani, l'applicazione di procedure non lesive dei diritti sindacali dei dipendenti e l'assenza dei comportamenti discriminatori e di *mobbing*.
- codice etico; è un documento pubblico in cui le aziende manifestano il loro impegno a rispettare la qualità e le caratteristiche dichiarate dei prodotti immessi nel mercato, garantendo di utilizzare processi produttivi che non alterino gli equilibri ambientali e non compromettano la salute dei lavoratori.

Nonostante la legislazione inerente il lavoro, la salute e la sicurezza negli ambienti di lavoro, tutela già di per sé le risorse umane e soddisfa le esigenze fondamentali, un impegno concreto verso un miglioramento della soddisfazione dell'attività lavorativa, la crescita professionale e il benessere dimostrano considerazione verso le proprie risorse umane, riconoscendo il loro valore per il successo dell'azienda. Il coinvolgimento del personale, infatti, può garantire un ulteriore apporto di idee, impegno, fedeltà, aumentando la capacità di gestione aziendale. Tra le prerogative delle CSR vi sono anche quelle di concentrarsi sui rischi psicosociali e promuovere il benessere sul posto di lavoro.

Le imprese attualmente sono sempre più convinte dei benefici che una condotta responsabile crea, tanto che ad oggi il 93% delle imprese italiane ha intrapreso almeno un'iniziativa di responsabilità sociale [secondo una ricerca Unioncamere]. Seguire una condotta eticamente responsabile quindi migliora il clima aziendale, aumenta la motivazione dei collaboratori, e per questo promuove il benessere organizzativo, contrastando anche quelli che sono i possibili rischi psicosociali nell'esercizio della propria professione.

12. Riflessioni conclusive

Antonella Rissotto

Dedicare attenzione al benessere dei dipendenti, fino a farne oggetto di una specifica ricerca, non è un'iniziativa esclusiva del CNR, ma è un'esperienza che coinvolge trasversalmente la Pubblica Amministrazione sotto la spinta di una nuova normativa che mette in relazione il benessere dei dipendenti con le loro performance e di conseguenza con la qualità dei servizi o dei contributi messi a disposizione della società civile. Il D.Lgs. 150/2009 capitalizza le conoscenze prodotte da numerosi studi condotti nel mondo occidentale negli ultimi cinquanta anni. La ricerca, come ad esempio quella condotta in Italia nell'ambito del progetto Cantieri², ha infatti dimostrato che l'attenzione verso le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, ad esempio la sua piacevolezza e non solo la sua sicurezza, come pure la creazione di un clima che promuova l'apprendimento, gli scambi, la trasparenza e la visibilità del lavoro incidono sul benessere dei dipendenti e hanno quindi delle ricadute rilevanti sullo sviluppo e sull'efficienza delle organizzazioni. In altre parole, se si promuove il benessere dei dipendenti, di fatto, si favorisce il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni intraprese, ossia di aspetti cruciali per tutte le organizzazioni, ma ancora più rilevanti per gli enti pubblici che devono porsi al servizio dell'intera comunità.

Il nostro paese, soprattutto nel contesto attuale dominato dagli effetti di una crisi economica globale, ha bisogno di Amministrazioni Pubbliche che, in un quadro di maggiore autonomia, siano in grado di offrire risposte di alta qualità alle richieste della società civile o addirittura di anticipare i bisogni dei cittadini, utilizzando al meglio le risorse disponibili. Per questo a tutti gli enti pubblici è richiesto di investire e potenziare le loro capacità di rilevare e rispondere al cambiamento sociale e di innovarsi. Questo cambiamento, che interessa trasversalmente la Pubblica Amministrazione, diventa imprescindibile per un ente pubblico di ricerca come il CNR. Sempre più frequentemente questo ente è chiamato a produrre una ricerca in grado di fornire risposte alle domande di conoscenza di una società in continua evoluzione, che deve confrontarsi con nuove problematiche, come ad esempio quelle poste dai fenomeni migratori, senza perdere di vista i grandi problemi irrisolti o solo parzialmente risolti, come ad esempio la povertà; una ricerca in grado di produrre conoscenze non solo descrittive, ma anche modelli interpretativi di fenomeni

² <http://www.innovazionepa.gov.it/i-dipartimenti/funzione-pubblica/attivita/progetti-e-partnership/partnership-protocolli-ed-intese/protocolli-del-progetto-cantieri-.aspx> accesso effettuato il 17.12.2011.

complessi, così da colmare lo iato tra chi produce nuovo sapere e chi dovrebbe o potrebbe utilizzarlo per progettare e mettere in atto politiche e servizi sempre più adeguati.

Tra le politiche di sostegno al cambiamento e all'innovazione delle Amministrazioni Pubbliche più efficaci vi è quella di creare specifiche condizioni che possano incidere sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, del contesto organizzativo. L'indagine sul benessere organizzativo nel CNR si colloca in questo ambito. È una ricerca intervento e quindi ha un duplice obiettivo. Da un lato punta alla costruzione di nuova conoscenza, conferendo protagonismo alle persone che lavorano in questo ente perché attribuisce centralità al loro vissuto. Dall'altro le conoscenze acquisite saranno il punto di partenza per iniziative mirate al miglioramento del benessere organizzativo. In questa ottica il benessere è un terreno neutrale di incontro e confronto tra dipendenti e amministrazione. Lo studio del benessere, quindi, può promuovere l'avvio di un nuovo dialogo tra dipendenti, che sono invitati ad esprimere il loro punto di vista su aspetti che possono influenzare la loro qualità di vita, ma che fino ad oggi non sono stati presi in considerazione, e l'amministrazione, che potrà attuare un ascolto attivo, orientato verso l'individuazione di percorsi di cambiamento condivisi. È proprio da questa base che potrà derivare, di concerto, anche un aumento della performance.

■ Il concetto di "benessere"

La parola "benessere" indica un fenomeno difficile da definire in modo rigoroso, come è necessario fare quando un concetto diventa l'oggetto di una ricerca. Questo accade per un insieme di motivi. Prima di tutto occorre puntualizzare che "benessere" non è un termine tecnico, ma una parola che fa parte del linguaggio quotidiano, a cui quindi sono associati significati di senso comune. Questo implica che, anche se tutti sappiamo cosa significhi la parola "benessere", in realtà ciascuno di noi intende qualcosa di più o meno marcatamente diverso. Le differenze diventano ancora più grandi quando si cerca di definire i fattori che lo promuovono o che lo influenzano negativamente, questo perché alla variabilità individuale si aggiungono anche fattori di contesto. C'è un ulteriore livello di complessità: il benessere è un fenomeno dinamico, che dipende in primo luogo dalla soddisfazione dei bisogni dell'individuo e quindi si modifica al mutare delle esigenze delle persone. Questa condizione si verifica, ad esempio, passando in contesti socio-culturali diversi, oppure prendendo in considerazione le diverse fasi di vita di uno stesso individuo.

Stante questa complessità si è deciso di tenere conto delle esperienze acquisite nell'ambito di precedenti ricerche e nello stesso tempo di investire nella costruzione partecipata del significato di questo termine. Per questo una delle prime attività svolte dal gruppo di lavoro è coincisa con lo studio del concetto di benessere nella letteratura scientifica e con l'analisi degli strumenti empirici utilizzati per rilevarlo. Il contenuto del quaderno documenta questo percorso di conoscenza. È una sorta di istantanea della ricerca svolta fino ad oggi, in ambito nazionale e internazionale, in questo campo. Non intende essere esaustivo perché prima ancora di essere strumento di comunicazione verso l'esterno è una sorta di "working progress", uno strumento di lavoro e condivisione all'interno del gruppo di ricerca. Essenzialmente lo studio del concetto di benessere si poneva infatti obiettivi fondativi, non solo perché le informazioni acquisite sono diventate il punto di partenza per le attività di ricerca realizzate successivamente, ma

anche perché ha promosso la formazione del gruppo di lavoro. Il percorso di studio ha consentito di costruire un “universo” di significati condivisi e di promuovere l’adozione di un vocabolario comune all’interno del gruppo di lavoro, grazie anche alla costruzione di uno specifico glossario. L’elaborazione di questo quaderno può essere rappresentata metaforicamente con la costruzione di un mosaico perché alla sua stesura hanno contribuito i diversi membri del gruppo di ricerca, ciascuno a partire dalle proprie competenze, conoscenze e interessi. Lo studio della letteratura, quindi, ha promosso l’adozione di una modalità di lavoro basata sulla collaborazione e quindi attenta alla valorizzazione ed all’integrazione delle diverse conoscenze e competenze presenti nel gruppo di ricerca.

■ Dallo studio della letteratura all’Indagine sul benessere organizzativo nel CNR

Lo studio della letteratura scientifica ha permesso di delineare un contesto complesso e fortemente articolato, caratterizzato non solo dalla presenza di costrutti definiti non univocamente e almeno in parte sovrapponibili (ad esempio i concetti di benessere, clima e cultura organizzativa), ma anche dalla presenza di più definizioni attribuite ad uno stesso costrutto, in genere riconducibili all’adozione di diverse prospettive disciplinari.

Un ulteriore elemento di difficoltà, di cui ha dovuto tenere conto il gruppo di ricerca, è la scarsa numerosità di studi realizzati in questo campo nel nostro paese, situazione particolarmente evidente soprattutto per quanto riguarda lo studio del benessere organizzativo negli enti di ricerca pubblici.

Lo studio della letteratura scientifica ha avuto un insieme di conseguenze per il percorso di ricerca sul benessere organizzativo nel CNR. La conseguenza più importante riguarda la definizione di benessere che è stata adottata dal gruppo come punto di partenza della ricerca e che riconduce il benessere a: «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 e Bonaretti, 2003 pag. 42). È una concettualizzazione volutamente ampia che considera il benessere come una proprietà della relazione tra l’individuo e l’ambiente di lavoro e non come una caratteristica dell’individuo o una condizione dell’ambiente. Questo implica che un insieme di fattori possono incidere sul benessere percepito, ad esempio: la chiarezza degli obiettivi da perseguire e la coerenza tra questi e le prassi lavorative; l’ascolto delle istanze dei dipendenti e la valorizzazione dei loro contributi; la sicurezza e piacevolezza dell’ambiente; il clima collaborativo, etc.

La scelta della definizione di benessere organizzativo, mutuata dalla letteratura, si è associata alla decisione di investire sull’ampliamento di questa concettualizzazione attraverso l’individuazione degli specifici fattori che influenzano il benessere organizzativo nell’ambito del CNR. Per realizzare questo obiettivo si è deciso di realizzare dei focus group rivolti a profili diversi di dipendenti del CNR e di procedere alla costruzione di un nuovo strumento di indagine piuttosto che riutilizzare in parte o totalmente questionari prodotti in ambiti culturali più o meno marcatamente diversi dal contesto in esame. Nella costruzione dello strumento di indagine, inoltre, si è deciso di coinvolgere ulteriormente i dipendenti del CNR predisponendo un questionario capace di cogliere l’imprevisto e quindi con spazi aperti successivamente definibili attraverso la realizzazione di un pretest.

Dall'analisi della letteratura sono emerse anche delle indicazioni per poter acquisire il punto di vista dei dipendenti diversamente abili sul benessere organizzativo nel CNR. Per questo l'indagine sul benessere organizzativo nel CNR punterà a costruire anche una conoscenza della cultura organizzativa, perché questa ha un ruolo di primo piano nell'orientare la gestione della diversità e, quindi, anche della disabilità. Lo studio, inoltre, presterà attenzione non solo al lavoratore diversamente abile, ma all'intero contesto in cui la persona è inserita, cercando di individuare anche i fattori che possono promuoverne o ostacolarne l'integrazione nel contesto di lavoro, perché è proprio dall'integrazione della persona diversamente abile che dipende la soddisfazione e la performance dell'intero gruppo di lavoro.

Lo studio della letteratura ha anche evidenziato la necessità di realizzare dei percorsi di approfondimento, documentati in alcuni capitoli di questo quaderno.

Il primo ha riguardato lo studio della normativa come opportunità di definire il contesto esterno, di ambito nazionale, dell'indagine sul benessere organizzativo nel CNR.

Il secondo approfondimento ha riguardato il concetto di *empowerment* organizzativo, un concetto particolarmente rilevante perché sono proprio gli interventi messi in atto in questo campo che consentono di sostenere i dipendenti nel ridare senso al loro essere e al loro operare all'interno dell'ente e quindi di migliorarne le performance.

Riferimenti bibliografici

- Anderson N.R., West M.A. (1994). *The Team Climate Inventory. Manual and User's Guide. Assessment Service for Employment*, Windsor, NFER-Nelson.
- Appelbaum, S. H., Mitraud, A., Gailleur, J. F., Iacovella, M., Gerbasi, R., Ivanona, V. (2008). The impact of organizational change, structure and leadership on employee turnover: A case study. *Journal of Business Case Studies*, 4, pp. 21-38.
- Arcidiacono C. (1996). *Empowerment sociale. Il futuro della solidarietà: modelli di psicologia di comunità*, Milano, Franco Angeli.
- Atkinson P.E. (1990). Creating cultural change, *Management Services*, 34, 7.
- Avallone F., Arnold J., De Witte K. (1997). *Feelings work in Europe*. Quaderni di Psicologia del Lavoro, 5, Milano, Guerini.
- Avallone F., Bonaretti M. (2003) *Manuale Benessere Organizzativo Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Roma, Rubettino Editore.
- Avallone F., Paplomatas A.,(2005). *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Ball P., Monaco G., Schmeling J., Schartz H., Blanck P. (2005). Disability as diversity in Fortune 100 companies. *Behavioral Sciences and the Law*, 23, pp. 97-121
- Bandura, A. (1997). *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. Tr. it. Trento, Erikson, 2000.
- Barone M., Fontana A., (2005) (a cura di G. Del Mare), *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*, Milano, Franco Angeli.
- Berger J., Fisek M. H., Norman R. Z., Zelditch M. (1977). *Status characteristics and social interaction: An expectation states approach*. New York, Elsevier.
- Blanck P., Schur L., Kruse D., Schwochau S., Song C. (2003). Calibrating the impact of the ADA's employment provisions. *Stanford Law and Policy Review*, 14, pp. 267-290.
- Bonazzi G. (1998). *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.
- Bonazzi G. (2002). *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Mulino.
- Borgogni L., Galati D., Petitta L. (2005). *Centro Formazione Schweitzer. Il questionario Checkup organizzativo. Manuale dell'adattamento italiano*, Firenze Organizzazioni Speciali.
- Borgogni L., Petitta L. (2003). *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni*, Roma, Carocci.

- Brand R.C., Clairborn W. L. (1976). Two studies of comparative stigma: employer attitudes and practices toward rehabilitated convicts, mental and tuberculosis patients. *Community Mental Health* 12, 2, pp. 168-175.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, John Wiley and Sons.
- Cartwright J., (1999). *Cultural transformations*, Financial Times Prentice Hall.
- Chatman J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 3, pp. 459-484.
- Chatman J. A., Polzer J. T., Barsade S. G., Neale M. A. (1998). The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes in a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 749-780.
- Cleveland J. N., Barnes-Farrel J. L., Ratz J., M. (1997). Accommodation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 7, 1, pp. 77-107.
- Colella A. (1996). Organizational socialization of newcomers with disabilities: A framework for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, pp. 351 – 417.
- Colella A. (2001). Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities. *Academy of Management Review*, 26, pp. 100 – 116.
- Commissione delle Comunità Europee, (2001), Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese
- Consiglio C., (2007). *Gestire il benessere organizzativo*, Bologna, Patron Editore.
- Converso, D., Piccardo, C. (2003). *Il profitto dell'empowerment, formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Cox E.O., Parsons R.J. (1994), *Empowerment-oriented social work practice with the elderly*, Brooks/Cole Pub. Co., Pacific Grove.
- Cox E.O., Parsons R.J. (1994), *Empowerment-oriented social work practice with the elderly*, Brooks/Cole Pub. Co., Pacific Grove.
- D'Amato A., Majer V., (2005). *Il vantaggio del clima*. Milano, Raffaello Cortina editore.
- Deal T.E., Kennedy A.A., (1982). *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*, Penguin.
- Denison D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *The academy of management review*, 21(3), pp. 619-654.
- Di Nuovo Santo, Zanchi Samanta, Benessere lavorativo: Una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione, *Giornaledipsicologia.it*, vol. 2, No. 1-2, 2008.
- Ely R., Thomas D. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 229–273.
- Fayol, H., (1973), *Direzione Industriale e Generale*, Milano, Franco Angeli.
- Ferrario M., Fornari C., Borchini R., Merluzzi F., Cesana G. (2005). Job stress in the service industry. Evaluation of the Italian version of the Job Content Questionnaire. *Medicina del Lavoro*, 96, 191-199.
- Fisher M. (1992), *Good intentions: Developing partnership in social services*, York, Joseph Rowntree Foundation.

- Florian V. (1981). Objective obstacles in hiring disabled persons: the employers' point of view. *International Journal of Rehabilitation Research*, 4, pp. 167 – 174.
- Formisano V. (2009). Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito, *Rivista bancaria - minerva bancaria*, 1-2.
- Francescato D., Burattini M. (1997). *Empowerment e contesti psicoambientali di donne e uomini d'oggi*, Roma, Aracne.
- Freire P. (1970). *Pedagogy of oppressed*, New York, The Seabury Press.
- Gabassi P. (2003). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli.
- Gabassi P. (2007). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli.
- Gambini P. (2008). *Introduzione alla psicologia. Volume primo: i processi dinamici*, Milano, Franco Angeli.
- Gates L. B. (2000). Workplace Accommodation as a Social Process. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 10, 1, pp. 85-98.
- Gattai A., *Introduzione al concetto di clima*, da Corso di laurea in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni.
- Grasso M. (2002). *Parole e paroloni di management. Storia, parole, e protagonisti del pensiero manageriale*, Milano, Franco Angeli.
- Grasso M. (2003). *Il management del buon senso*, Milano, Franco Angeli.
- Guion, R.M. (1973). A note on organizational climate, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, pp. 120-125.
- Handy, C. B., (1993). *Understanding organizations*, IV Ed. Penguin.
- Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: Implications for research and practice. *Human Relations*, 51, pp. 451-483.
- Harris J., (2002). *EU acts to promote more socially responsible companies*, Social agenda.
- Harrison, R. and Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*, San Francisco, Pfeiffer.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D., Sanders G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286-316.
- Ibarra H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 422-447.
- Irani Z., Beskese A., Love P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: Constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24, pp. 643-650.
- Iscoe I. (1974), Community psychology and competent community, *American Psychologist*, 29, pp. 607-613.
- ISTAT (2002). *Rilevazione trimestrale sulle forze di lavoro*. Istituto nazionale di statistica.
- James, L.R., Jones, A.P., (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), pp. 1096-1112.
- Johnson, Richard S. (1993). TQM: Leadership for the Quality Transformation. *Quality Progress*, April, pp. 47-49.
- Jones, A.P., James, L.R. (1979), Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions', *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, pp. 201-50.
- Katz R. (1984), Empowerment and synergy: expanding the community's healing resources, *Prevention in Human Services*, 3, pp. 201-226.

- Kieffer C. H. (1982). The emergence of empowerment: the development of participatory competence among individuals in citizen organization, *Division of Community Psychology Newsletter*, 2, pp. 13-14.
- Kiernan W. E., Schalock R. L. (1989). *Economics, Industry, and Disability: A Look Ahead*. Baltimore, Paul H. Brookes Publishing Co.
- Kluckhohn C. (1951), *The study of culture*, in Lerner D., Lasswell H. D., *The policy sciences*, Stanford, Stanford University Press.
- Kotter J. P., Heskett J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, The Free Press.
- Kreitner R., Kinicki A (2008), *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*, Milano, Apogeo Editore.
- Laverack G., Labonte R. (2000), A planning framework for community empowerment goals within health promotion, *Health Policy and Planning*, 15 (3): 255-262.
- Levine, M., Perkins, D.V. (1987). *Principles of Community Psychology. Perspectives and Applications*, New York, Oxford University Press.
- Levy J. M., Jessop D. J., Rimmerman A., Levy P. H. (1995). Employers' attitudes towards persons with disabilities: a comparison of National and New York State data. *International Journal of Rehabilitation Research*, 18, pp. 103-114.
- Lewin K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*, Dorwin Cartwright.
- Liao H. (2007). Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer Perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 475 – 89.
- Liao H., Rupp D. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 2, pp. 242 –256.
- Litwin G. H., Stringer R A (1868). *Motivation and organizational climate*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Luthans et al. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship, *Journal of organizational behaviour*, 29, pp. 219-238.
- Luthans F., Youssef C.M., and Avolio B. J., (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford, Oxford University Press.
- Magnavita N. (2007). Due strumenti per la sorveglianza sanitaria dello stress da lavoro: il Job Content Questionnaire di Karasek e l'Effort Reward Imbalance di Siegrist. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 29, pp. 667-670
- Majer V. (1995). Il conflitto: teorie e modelli. In Rahim, M. A. (1995). *ROCI. Rahim Organizational Conflict Inventory. Manuale*, Firenze Organizzazioni Speciali.
- Makas E. (1988). Positive attitudes toward disabled people: Disabled and nondisabled persons' perspectives. *Journal of Social Issues*, 44, pp. 49-61.
- Mancuso L. L. (1994). Employing and accomodating workers with psychiatric disabilities. Implementing the Americans with Disabilities Act series.
- Marrone J., Balzell A., Gold M. (1995). Employment supports for people with mental illness. *Psychiatric Service*, 46, 7, pp. 707-711.

- Mead G. H., (1934). *Mind, self and society*, University of Chicago Press.
- Moss Kanter R. (1977), *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books.
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Mullins L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*, Financial Times ed.
- Nelli R. (1994), *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda*, Milano, Vita e Pensiero.
- O'Reilly C., Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In Staw B., Cummings L. (Eds.), *Research in organizational behavior*, 18. Greenwich, CT, JAI Press.
- Patterson M.G., West M.A., Schackleton V.J., Dawson J.F., Lawthom R., Maitlis S., Robinson D.L., Allsace A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 379-408.
- Payne R. L., Pugh D. S. (1976). *Organizational structure and climate*. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125-1173). Chicago, Rand McNally.
- Penn D. L., Guynan K., Daily T., Spaulding W. D., Garbin C. P., Sullivan M. (1994). Dispelling the stigma of schizophrenia: what sort of information is best? *Schizophrenia Bulletin*, 20, 3, pp. 567-578.
- Penn D. L., Kohlmaier J. R., Corrigan P. W. (2000). Interpersonal factors contributing to the stigma of schizophrenia: social skills, perceived attractiveness and symptoms. *Schizophrenia Research*, 45, 1-2, pp. 37-45.
- Penn D. L., Kommana S., Mansfield M., Link B. G. (1999). Dispelling the stigma of schizophrenia: the impact of information on dangerousness. *Schizophrenia Bulletin*, 25, 3, pp. 437-446.
- Peter L., Luckmann B., Luckmann T. (1966). *The Social Construction of Reality*, New York, Penguin.
- Petrick J. And Manning G. E., (1990). How to manage morale, *Personnel Journal*, 69, 10.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.
- Pettigrew, A. M. (1990). *Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, pp. 413-434. San Francisco, Jossey - Bass.
- Piccardo C. (1992). Empowerment, *Sviluppo & Organizzazione*.
- Piccardo C. (2001). *Relazione al Master sui modelli di comunità*, Fondazione Mediterraneo.
- Piccardo, C. (1995). *Empowerment, strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Quaglino, G.P. (1999). *Voglia di fare*, Milano, Guerini e Associati.
- Quinn R., Rohrbaugh J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29, pp.363-377.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Rappaport J. (1984), Studies in empowerment: Introduction to the issue, *Prevention in Human Services*, 3, pp. 1-7.
- Rappaport, J., (1987). Terms of empowerment, exemplars of prevention: forward a theory for Community Psychology, *American Journal of Community Psychology*, 16, No. 15.
- Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco, Jossey-Bass.

- Rentsch J. R. (1990). Climate and culture: interactions and qualitative differences in organizational meanings, *Journal of applied psychology*, 75, 6, p. 668.
- Riches V. C., Green V. A. (2003). Social integration in the workplace for people with disabilities: An Australian perspective. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 19, pp. 127-142.
- Riordan C.M., Vandenberg R. J., Richardson H.A., (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness, *Human Resource Management*, 44, 4, pp. 471-488.
- Rousseau, D. M. (1990). *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco, Jossey-Bass.
- Samant D., Soffer M., Hernandez B., Adya M., Akinpelu O., Levy J. M., Repoli E., Kramer M., Blanck P. (2009). Corporate culture and employment of people with disabilities: role of social workers and service provider organizations. *Journal of Social Work in Disability and Rehabilitation*, 8, pp. 171-188.
- Sandler L., Black P. (2005). The quest to make accessibility a corporate article of faith at Microsoft: Case study of corporate culture and human resource dimensions. *Behavioral Sciences and the Law*, 23, pp. 39-64.
- Schein, E. H. (2003). Taking culture seriously in organization development: A new role for OD? MIT School of Management Working Paper 4287-03.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schneider, B., Rentsch J. (1987). Managing climates and cultures: a future perspective, *Future of Organizations*, Jerald Hage ed. Lexington, Lexington Books.
- Schur L., Kruse D., Blanck P. (2005). Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities. *Behavioral Sciences and the Law*, 23, pp. 3 – 20.
- Seligman M. E. P., (1998). *Learned optimism*, New York, Pocket Books.
- Shafer M. S., Kregel J., Banks P. D., Hill M. L. (1988). What does the boss think? An analysis of employer evaluations of workers with mental retardation. *Research on Developmental Disabilities*, 9, 4, pp. 377-391.
- Sheridan J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, pp. 1036-1056
- Sirigatti S., Stefanile C. (2002). *OSI – Occupational Stress Indicator. Il Manuale*, Firenze Organizzazioni Speciali.
- Sitlington P. L., Easterday J. R. (1992). An analysis of employer incentive rankings relative to the employment of persons with mental retardation. *Education and Training in Mental Retardation*, 27, pp. 75-80.
- Soresi S. (2007). *Psicologia delle disabilità*. Bologna, Il Mulino.
- Spaltro E. (1993). *Soggettività*. Patron, Bologna.
- Spataro S. E. (2005). 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.
- Spataro S. E., Anderson C. (2004). *Informal status in formal organizations: Organizational culture and individual's emergent status*. Workig paper, Yale University.

- Speer PW, Hughey J. (1995), Community organizing: an ecological route to empowerment and power, *American Journal of Community Psychology*, 23(5), pp. 729-748.
- Stone D., Colella A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21, pp. 352-401.
- Swift C., Levine G. (1987), Empowerment an emerging mental health technology, *Journal of Primary Prevention*, 8, pp. 71-94.
- Tagiuri R., Litwin G. H. (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston, Harvard Business School Div. of Res.
- Taylor, Winslow F. (1975) *Principi e gestione Scientifica. (Lo Scientific Management di Taylor)*, Milano, Franco Angeli.
- Varey R. J., (2001). *Art of appreciation*, Professional manager.
- Vernon-Oehmke A. (1994). *Effective Hiring and ADA Compliance*, New York, AMACON.
- Vroom V.H., (1964). *Work and motivation*, New York, Wiley.
- Wallace J., Hunt J., Richard C., (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12, 7, pp. 548-564.
- Wallerstein N. (2006). *What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health?*, Copenhagen, WHO Regional Office for Europe (Health Evidence Network report; December 2007).
- Want J. (2006). *Corporate culture: Illuminating the black hole*. New York, St. Martin's.
- Webster F.E.Jr., Deshpande R (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53 pp. 3-15.
- Zimmerman M.A. (2000). Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis. *Rappaport J., Seidman E., eds. Handbook of community psychology*. New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, pp. 43–63.
- Zimmerman M.A., Rappaport J. (1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment, *American Journal of Community Psychology*, 16, 5.
- Zohar D. Luria G., (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationship between organization and group-level climates, *Journal of applied psychology*, 90, 4, pp. 616-628.
- Zuckerman D. (1993). Reasonable Accommodations for People With Mental Illness Under the ADA. *Mental and Physical Disability Law Reporter*, 17, 3, pp. 311-320.

Appendice 1. Glossario

Luca Giachi

Questo capitolo include due principali articolazioni: il [Glossario ed elenco degli acronimi](#) e il [Glossario delle dimensioni di benessere organizzativo, clima e cultura organizzativa](#).

Il fine del glossario è quello di condividere e promuovere la condivisione di parole specifiche inerenti alla tematica "Organizzazione". Le parole sono state elencate in ordine alfabetico e per una ognuna di esse è stata data una breve descrizione del significato. Le parole selezionate non sono esaustive di tutti i possibili termini che si possono associare a un tema grande e vasto quale quello dell'"Organizzazione", ma certamente quelle selezionate sono i vocaboli maggiormente incontrati e approfonditi dal gruppo di lavoro sull'indagine sul benessere organizzativo nel CNR.

Parte delle definizioni di questo glossario è stata integralmente tratta dalla Delibera CIVIT n. 112/2010 del 28 ottobre 2010, dal titolo "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)". Detta delibera contiene le istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance.

1.1. Glossario ed elenco degli acronimi

Accountability È definibile in termini della responsabilità che ogni dipendente si assume rispetto al proprio ruolo e ai compiti che svolge nell'organizzazione. Ogni dipendente è tenuto a dichiarare in che modo viene eseguito il suo incarico, in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi e quali aspettative sono state soddisfatte. L'*accountability* presuppone l'obbligo di rendicontare con trasparenza e garanzie le proprie attività e di esserne responsabili in relazione alle conseguenze che si verificano. Da ciò consegue, la trasparenza, la condivisione e la capacità di fornire prestazioni.

AD Amministratore Delegato.

Albero della *performance* L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

Analisi S.W.O.T. Si tratta di un'attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare al tempo presente e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività è tesa ad evidenziare i punti di forza (*Strength*) e di debolezza (*Weakness*) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (*Opportunity*) da cogliere e le sfide (*Threat*) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare. Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

Aree strategiche Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione dell'organizzazione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti, di servizi, di utenti, di politiche o le loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relative a determinati servizi, etc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Attività Sinonimo di compito, azione specifica che il personale afferente all'ufficio esegue al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura. Le azioni presuppongono che il personale dell'ufficio possieda le competenze e le conoscenze necessarie a svolgere in qualità le azioni stesse. Le attività devono essere descritte con frasi rette da verbi declinati o all'infinito, o in terza persona, proprio per rimarcare la loro natura di atti, in modo da distinguerle in modo chiaro dagli obiettivi, che tramite quelle azioni devono essere raggiunti e che, invece, sono descritti non con verbi ma con vocaboli.

Bench marking Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa.

Analisi di *bench marking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il “*benchmark*” è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un “elemento” ritenuto il “migliore” e comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere. Il *bench marking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Bene sociale È il risultato sociale prodotto da una organizzazione pubblica. Tale risultato è di difficile misurabilità in quanto il suo impatto si realizza all’interno della comunità di appartenenza dove il bene sociale stesso si manifesta. Frequentemente si definisce il bene sociale di una organizzazione pubblica in contrapposizione al bene prodotto da una organizzazione privata, riconducibile al profitto generato dall’azienda privata.

Benessere organizzativo Si intende la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori. Un’analisi del benessere organizzativo è importante in quanto uno studio rivolto all’indagine della qualità della vita dei singoli dipendenti è un elemento che influenza l’efficacia e l’efficienza, aspetti cruciali per la produttività di una struttura pubblica.

Bilancio sociale È lo strumento in grado di misurare il risultato, in termini sociali, delle azioni e delle scelte che un’azienda pone in essere, con particolare riferimento agli effetti che queste producono su tutte le categorie di soggetti con le quali si relaziona e sull’ambiente generale. Nel bilancio vengono esaminati e valutati aspetti complessivi di gestione, che esulano dalla “semplice” indagine economico-finanziaria, fine principale del bilancio di esercizio civilistico-fiscale. Il bilancio sociale nasce in quanto elemento che pone in evidenza i conflitti taciti e non taciti fra i diversi dipendenti di una struttura; in quanto ogni categoria di dipendente è portatore di propri specifici obiettivi all’interno dell’organizzazione e tali obiettivi possono essere in conflitto con quelli degli altri *stakeholders*.

Capitale intellettuale Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili basate sulla conoscenza di un’organizzazione. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano (*human capital*), del capitale informativo (*information capital*), del capitale organizzativo (*organizational capital*) e del capitale relazionale (*relational capital*) così definiti dalla delibera Civit n.89/2010:

- Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l’insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell’amministrazione per la propria attività.
- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra e d’allineamento.
- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l’intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e *stakeholders*.
- Capitale umano (*human capital*): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un’organizzazione in un determinato momento.

CCNL Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

CdA Consiglio di Amministrazione.

CEO Chief Executive Officer in italiano Amministratore Delegato (vedi A.D.).

CiVIT Commissione indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza della Pubblica Amministrazione ex art. 13 D.Lgs. 150/2009.

Cliente interno/esterno Tale terminologia proviene dalla cultura organizzativa privata. I clienti interni sono i dipendenti dell'organizzazione, dove ogni settore è "cliente" del precedente e produce beni e/o servizi per il settore successivo; i clienti esterni, invece, sono gli utilizzatori finali del prodotto o del servizio creato o reso dall'organizzazione stessa.

Clima organizzativo Il clima viene inteso come insieme di percezioni, credenze e sentimenti che i lavoratori elaborano rispetto alla loro organizzazione. Tale clima rappresenta lo sfondo sul quale si delinea la valutazione specifica sul proprio lavoro che determina la vera e propria soddisfazione lavorativa. 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 il *commitment* dei propri dipendenti.

CNR Consiglio Nazionale delle Ricerche.

Compito Sinonimo di attività, si veda la definizione di Attività.

CRC Collegio dei Revisori dei Conti.

CSG Consiglio Scientifico Generale.

DCSGR La Direzione Centrale Supporto alla Gestione delle Risorse.

DCSPI La Direzione Centrale Supporto alla Programmazione ed alle Infrastrutture.

DL Decreto Legge.

D. Lgs. Decreto Legislativo conseguente ad una Legge Delega.

D. Lgs. 150/2009: 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 conosciuto anche come decreto Brunetta.

GU Gazzetta Ufficiale.

Indagine del benessere organizzativo Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Indicatore o misura Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero, volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, etc.).

Indicatori di contesto Indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito pro-capite, etc.) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione e il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

L Legge.

LD Legge Delega cui devono seguire Decreti Legislativi, detti anche Decreti Delegati, che attuano la delega concessa dal Parlamento al Governo.

Legge Delega 15/2009 Delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei conti.

Missione Identifica l’ambito in cui l’organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l’esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi di lungo periodo che l’organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato in modo che questi siano misurabili ed osservabili. Risponde alle domande: “cosa vogliamo fare?” e “come lo facciamo?”.

Misura di input Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un’attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di un processo determina il nascere del costo legato all’utilizzo del fattore produttivo in questione. L’unità di misura, rispetto alla quale si determina l’estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misure di outcome L’*outcome* è l’impatto, risultato ultimo di un’azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un’attività o di un processo dal punto di vista dell’utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, etc. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell’incidenza dei tumori ai polmoni). Il rapporto tra l’utilizzo di un *input* e l’ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Misure di output-risultato Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in un sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività – *output*. Quando l’*output* si lega all’*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza. Si propone di esprimere l’output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un’organizzazione. Alcuni esempi, sono:

- a. numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- b. chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
- c. livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso un’indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- d. tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- e. percentuale di raccolta differenziata;
- f. numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell’ufficio relazioni con il pubblico;
- e. numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l’output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una determinazione delle quantità di interesse. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e

la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla definizione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato, il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misura di processo Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

1. numero di pratiche espletate da un ufficio;
2. numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
3. numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
4. numero di contravvenzioni elevate;
5. ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
6. numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
7. numero di fornitori gestiti dall'economato;
8. numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa- effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

MIUR Ministero per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca.

NIV Nucleo Interno di Valutazione ex Decreto del Presidente della Repubblica 1 febbraio 2010, n. 76 recante il "Regolamento concernente la struttura ed il funzionamento dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR)", da adottarsi ai sensi dell'art. 2, comma 140, del Decreto legge 3 ottobre 2006, N. 262, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 novembre 2006, N. 286, approvato nella seduta del Consiglio dei Ministri del 24 luglio 2009, pubblicato sulla GU n. 122 del 27-5-2010 - Suppl. Ordinario n.109.

NPM New Public Management.

Obiettivo strategico e operativo È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali e presentano

un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

OIV Organismo Indipendente di Valutazione ex art 14 D.Lgs. 150/2009.

Organizzazione (assetto organizzativo) Si tratta di una macro variabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo, nonché i sistemi operativi. L'analisi dell'assetto organizzativo definisce invece le modalità di divisione e coordinamento del lavoro e, in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e gli altri meccanismi di governo della struttura.

PA Pubblica Amministrazione.

Performance (ampiezza e profondità della) La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta a essere misurata e gestita. L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione 'orizzontale' in termini di *input/processo/output/out come*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo 'verticale': livello individuale, livello organizzativo, livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Polisenso Che ha più significati; che può essere variamente interpretato.

Proxy Letteralmente indica il soggetto che può agire in nome e per conto di un altro. In senso tecnico, il termine in economia e in statistica è sinonimo di un indicatore statistico che descrive il comportamento di un aggregato economico. Un indice di Borsa è il proxy dell'andamento del mercato azionario, perché coglie le variazioni nel livello dei prezzi di un certo paniere di titoli, che approssima l'andamento del mercato in generale.

RACF Il Regolamento di Amministrazione, Contabilità e Finanza.

RGS Ragioneria Generale dello Stato.

ROF Il Regolamento di Organizzazione e Funzionamento dell'Amministrazione.

RP Il Regolamento del Personale.

Stakeholder (o portatore di interessi) Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholders* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. In quanto soggetti che detengono un interesse, perché influenzati o perché capaci di influenzare l'amministrazione come tali, sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e i risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholders* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. 'mappatura degli *stakeholders*'. Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Target Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Udp Unità di Personale.

1.2. Appendice

■ Scheda di valutazione della singola unità di personale che deve essere compilata a consuntivo dal Dirigente/Direttore dell'Ufficio.

Per unità di personale afferente all'ufficio il Dirigente/Direttore dell'Ufficio stesso dovrebbe a consuntivo redigere una scheda personale da discutere con il singolo dipendente da cui emergano gli elementi seguenti per ciascuna delle sei dimensioni rispetto alle quali è misurato il comportamento organizzativo del singolo.

■ Produttività

L'unità di personale deve conoscere all'inizio dell'anno le proprie responsabilità derivanti dallo svolgimento del compito che le è stato assegnato; e deve sapere cosa ci si aspetta da lei. Gli indicatori di produttività adottati devono essere ben conosciuti dall'unità di personale così come devono essere conosciuti i suoi target individuali, dei colleghi e della struttura nel suo complesso relativi agli indicatori suddetti.

■ Suggerimenti del Dirigente all'Unità di personale tesi a far sì che essa migliori la sua prestazione nella dimensione produttività.

Ciascuna scheda deve contenere l'indicazione del dirigente all'unità di personale circa la possibilità per l'unità stessa di migliorare la propria prestazione nella dimensione presa qui in considerazione.

■ Qualità del lavoro

L'Unità di personale deve conoscere bene gli indicatori che il dirigente/direttore adotta per valutare la qualità del lavoro che questa svolge. Tali indicatori possono mettere in evidenza i seguenti aspetti lavorativi:

- l'attenzione che il singolo pone nel suo lavoro al rispetto degli standard qualitativi eventualmente adottati dalla dirigenza;
- la capacità dell'unità di personale di curare i dettagli del proprio lavoro;
- la capacità dell'unità di personale di riferire al dirigente i dettagli del proprio lavoro;
- la tendenza dell'unità di personale a mettere la qualità del lavoro al di sopra di qualsiasi altro fattore (tempi, modi, etc.);
- la tendenza dell'unità di personale a lavorare con metodicità e con un forte orientamento al rispetto dei dettagli.

■ Suggerimenti del Dirigente all'Unità di personale tesi a far sì che essa migliori la sua prestazione nella dimensione qualità del lavoro.

Ciascuna scheda deve contenere l'indicazione del dirigente all'unità di personale circa la possibilità per l'unità stessa di migliorare la propria prestazione nella dimensione presa qui in considerazione.

■ Iniziativa

L'Unità di personale deve conoscere bene gli indicatori che il dirigente/direttore adotta per valutarne la capacità di iniziativa. Tali indicatori possono mettere in evidenza i seguenti aspetti lavorativi:

- la preferenza del singolo a lavorare in un contesto nel quale sia tutto rigidamente preordinato;
- la capacità di dedurre il cosa fare dal ragionare su indicazioni di massima;
- la preferenza dell'unità di personale a gestire unicamente situazioni su cui il controllo sia pieno ovvero situazioni sostanzialmente prive di rischio;
- la tendenza dell'unità di personale a documentarsi il meglio possibile prima di iniziare un lavoro;
- la tendenza dell'unità di personale a prendere contatto con i colleghi più esperti nell'affrontare un nuovo compito, pur confidando nelle proprie capacità di risolvere i problemi connessi allo svolgimento del nuovo compito assegnatole;
- la scala di valori propria dell'unità di personale nello svolgimento del proprio lavoro e l'impatto migliorativo di questa scala sul lavoro da questa svolto.

■ Suggerimenti del Dirigente all'Unità di personale tesi a far sì che essa migliori la sua prestazione nella dimensione Iniziativa.

Ciascuna scheda deve contenere l'indicazione del dirigente all'unità di personale circa la possibilità per l'unità stessa di migliorare la propria prestazione nella dimensione qui presa in considerazione.

■ Lavoro di Squadra

L'Unità di personale deve conoscere bene gli indicatori che il dirigente/direttore adotta per valutarne la capacità di fare squadra. Tali indicatori possono mettere in evidenza i seguenti aspetti lavorativi:

- la predilezione da parte dell'unità di personale per un contesto lavorativo dove si dà priorità alla precisione sul lavoro e all'attenzione ai dettagli;
- la capacità della unità di personale a lavorare in situazioni ben pianificate nelle quali i suoi compiti siano armonizzati con i compiti dei rimanenti componenti della squadra;
- la preferenza dell'unità di personale a lavorare in collaborazione con altre persone che apprezzino le sue specificità nell'adempire ai compiti assegnati;
- la capacità dell'unità di personale ad apprezzare le opinioni e le tradizioni del gruppo;
- la tendenza dell'unità di personale a svolgere la maggior parte del lavoro in situazioni non esposte e a cercare sempre il parere e il contributo dei colleghi ritenuti da questa più esperti;
- la tendenza dell'unità di personale a considerare il lavoro di squadra come un fattore importante indipendentemente dal vantaggio particolare che gliene deriva.

■ **Suggerimenti del Dirigente all'Unità di personale tesi a far sì che essa migliori la sua prestazione nella dimensione Lavoro di squadra**

Ciascuna scheda deve contenere l'indicazione del dirigente all'unità di personale circa la possibilità per l'unità stessa di migliorare la propria prestazione nella dimensione qui presa in considerazione.

■ **Problem Solving**

L'Unità di personale deve conoscere bene gli indicatori che il dirigente/direttore adotta per valutarne la capacità di *problem solving*. Tali indicatori possono mettere in evidenza i seguenti aspetti lavorativi:

- la bontà della capacità di *problem solving* dell'unità di personale pur non contemperando il rispetto dei tempi imposti;
- la bontà della capacità di *problem solving* dell'unità di personale pur rispettando sempre la priorità che l'unità di personale stessa si è imposta di mantenere un alto livello qualitativo del proprio lavoro;
- la bontà della capacità di *problem solving* dell'unità di personale laddove non vada a contrastare il corretto svolgimento del lavoro.

1.3. Glossario delle dimensioni di benessere organizzativo, clima e cultura organizzativa

Achievement oriented Percezione di ricompense maggiori per risultati migliori; ciò comporta un maggior impegno e coinvolgimento; tipico delle *start-up*; riporta a una mission condivisa (Harrison, Stokes; 1992)

Amministrare attivamente e fattivamente Manager coinvolti attivamente nel fare e non nel dare ordini. È la "buona volontà" dei manager che porta a un investimento e a una valorizzazione delle loro capacità di coinvolgimento (Sashkin, 1984, 1996)

Apertura all'innovazione Apertura dell'organizzazione all'ambiente esterno e più in generale al cambiamento e alla flessibilità nell'utilizzo di nuove tecnologie. (Avallone, Paplomatas; 2005)

- Ascolto attivo** Comunicazione circolare e collaborazione attraverso l'interazione e in base a regole di reciprocità. (Avallone, Paplomatas; 2005)
- Autonomia** Quanto i dipendenti sono incoraggiati a prendere decisioni autonome e a essere autosufficienti (Majer, D'Amato; 2005, 2001; Moos, 1994)
- Benessere e attenzione dell'Organizzazione** Considerazione dell'ambiente interno e circostante (Avallone, Farnese; 2005)
- Calore** Unione e fiducia percepita nel contesto lavorativo (Litwin, Stringer; 1971)
- Chiarezza degli obiettivi**
- a. Chiarezza degli stessi e coerenza tra gli enunciati. (Avallone, Paplomatas; 2005);
 - b. quanto gli impiegati conoscono effettivamente i loro compiti quotidiani e quanto le regole sono chiaramente comunicate ed esplicitate (Moos, 1994)
- Coerenza** Coerenza fra gli orientamenti strategici e la loro declinazione operativa (Majer, D'Amato; 2005, 2001)
- Coesione** Quanto i dipendenti sono reciprocamente solidali e amichevoli (Moos, 1994)
- Coinvolgimento** Quanto i dipendenti si sentono coinvolti e impegnati nel loro lavoro (Moos, 1994)
- Collante organizzativo** La lealtà, l'innovazione, il risultato, le regole, etc. (Cameron, Quinn; 2000)
- Comunicazione** Disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni (Majer, D'Amato; 2005, 2001)
- Condivisione dei valori** Condivisione di valori piuttosto che di norme e procedure che sono alla base del lavoro di squadra (Sashkin, 1984, 1996)
- Conflittualità** Eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite (Avallone, Paplomatas; 2005)
- Comfort fisico** Quanto la comodità e la bellezza dell' ambiente fisico contribuiscono a rendere più gradevole il lavoro (Moos, 1994)
- Controllo** Quanto i superiori utilizzano regole e sistemi di pressione per controllare i dipendenti (Moos, 1994)
- Coordinamento del lavoro di squadra** Modalità con cui gli sforzi dei singoli individui e dei gruppi che lavorano insieme vengono coordinati e gestiti nel tempo, al fine di creare una sinergia (Sashkin, 1993)
- Costruzione di una cultura forte** Comune sistema di valori e opinioni; offre una maggiore stabilità e funzionalità dell'organizzazione (Sashkin, 1993)
- Criteri di successo** Il personale, la leadership di prodotto, la competizione, l'efficienza, etc. (Cameron, Quinn; 2000)
- Dinamismo/sviluppo** Vitalità organizzativa e propensione all'innovazione (Majer, D'Amato; 2005)
- Enfasi strategica** Sulle risorse umane, sulla creatività, sul dominio del mercato, sull'efficienza e il controllo, etc. (Cameron, Quinn; 2000)
- Environment** Ambiente fisico e psicologico (Majer, D'Amato; 2001)
- Equità** Percezione di senso di giustizia organizzativa in termini di definizione dei criteri di valutazione, di attribuzione degli incentivi, di chiarezza dei percorsi di carriera. (Avallone, Paplomatas; 2005; Majer, D'Amato; 2001)
- Gestione del cambiamento** Quanto l'organizzazione è in grado di adattarsi e mediare rispetto ai cambiamenti ambientali (Sashkin, 1993)

- Gestione del personale** Incoraggia il lavoro di gruppo, il lavoro individuale, pone in competizione, si basa sulla stabilità e le regole, etc (Cameron, Quinn; 2000)
- Gestione del potere** Processi attraverso i quali viene gestita l'organizzazione, sono prese le decisioni e si partecipa alla definizione dei compiti lavorativi (Avallone, Farnese; 2005)
- Gestione differenze** Come l'organizzazione tende a gestire le differenze tra le varie parti che la compongono o tra i suoi membri e la propria specificità rispetto all'esterno (Avallone, Farnese; 2005)
- Incentivazione** Riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale (Majer, D'Amato; 2005; 2001)
- Informazione** Accesso e diffusione delle stesse all'interno della sfera lavorativa di competenza. (Avallone, Paplomatas; 2005)
- Innovazione al compito** Grado di adesione e condivisione di norme di tipo tecnico, relativa ad una prospettiva temporale di ampio respiro (Killmann, Saxton; 1983)
- Innovazione** Il grado di importanza attribuito alla varietà, al cambiamento ed ai nuovi approcci di lavoro (Moos, 1994)
- Interpretazione del ruolo** Rispetto a margini di discrezionalità e responsabilità degli esiti del proprio lavoro percepiti dai membri dell'organizzazione e quanto si sentono di contribuire a determinare risultati complessivi dell'organizzazione (Avallone, Farnese; 2005)
- Job description** Chiarezza dei ruoli e dei compiti (Majer, D'Amato; 2005)
- Job involvement** Coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione (Majer, D'Amato; 2005)
- Lavoro come gioco** Creare le condizioni per far sì che le persone si divertano e trovino piacevole ciò che fanno (Sashkin, 1984, 1996)
- Le caratteristiche dell'organizzazione** Come è l'organizzazione? Dinamica, formale, familiare, etc. (Cameron, Quinn; 2000)
- Leadership** Le relazioni e le comunicazioni con i superiori (Majer, D'Amato; 2005, 2001)
- Libertà personale** Grado di adesione e condivisione di norme che guidano i rapporti a lungo termine tra individuo e organizzazione (Killmann, Saxton; 1983)
- Libertà** Di manifestare i propri sentimenti e idee (Majer, D'Amato; 2001)
- Misurare il successo** Un importante indicatore del progresso, successo inteso in termini di stabilità e crescita dei profitti per un certo numero di anni (Sashkin, 1984, 1996)
- Operatività** Fluidità operativa e orientamento a risolvere i problemi e a raggiungere gli obiettivi comuni. (Avallone, Paplomatas; 2005)
- Orientamento al cambiamento** Quanto l'organizzazione è orientata al cambiamento, proiettata al futuro e impegnata a sostenere il proprio sviluppo nel tempo (Avallone, Farnese; 2005)
- Orientamento al compito**
- Dove si analizza l'impegno all'orientamento di merito, di valutazione e di operazione (Anderson, West; 1994)
 - il grado di importanza dato alla buona pianificazione, all'efficienza e al lavoro svolto (Moos, 1994)
- Orientamento al risultato** Quanto e in che modo l'organizzazione si impegna a conseguire prestazioni e risultati di qualità (Avallone, Farnese; 2005)

Orientamento verso le relazioni Quanto l'organizzazione rileva come importante le relazioni e in che modo se ne fa "carico" (Avallone, Farnese; 2005)

Power oriented Disparità di accesso alle risorse, leadership forte e paternalistica (Harrison, Stokes; 1992)

Premi La presenza o meno di premi incentivanti (Litwin, Stringer; 1971)

Prendersi cura dell'altro Investire su un dipendente, sostenerlo nello sviluppo (Sashkin, 1984, 1996)

Pressione sul lavoro Il grado di pressione sul lavoro e di urgenza che domina nell'ambiente di lavoro (Moos, 1994)

Progresso Capacità di sopravvivenza delle organizzazioni è funzione della loro capacità di mutare e di adattarsi alle domande di cambiamento provenienti dai clienti e dall'ambiente circostante (Sashkin, 1984, 1996)

Qualità Intesa in termini di adozione di una cultura della qualità che pervade ogni aspetto della vita organizzativa (Sashkin, 1984, 1996)

Raggiungimento degli obiettivi organizzativi

- a. l'orientamento al prodotto: ogni organizzazione si propone il raggiungimento degli obiettivi, tale raggiungimento è facilitato quando gli obiettivi dei singoli membri dell'organizzazione sono in sintonia fra di loro e con gli obiettivi dell'organizzazione stessa. Questa dimensione descrive quanto una organizzazione è efficace nel raggiungere i suoi obiettivi, fino a che punto sono obiettivi coerenti e condivisi al suo interno, e il grado in cui i valori condivisi favoriscono il miglioramento piuttosto che il mantenimento dello status quo.
- b. l'orientamento ai clienti: grado in cui le attività organizzative sono dirette all'identificazione e all'incontro delle necessità, degli obiettivi e dei desideri di chi fruirà dei prodotti dell'organizzazione. (Sashkin, 1993)

Rapporti sociali Grado di adesione e condivisione di norme di tipo relazionale con riferimento ad un breve arco di tempo (Killmann, Saxton; 1983)

Regole Respect for authority, rationality of procedures, and division of work (Quinn)

Relazioni interpersonali Qualità delle relazioni sia a livello orizzontale sia a livello verticale e stile di vita. (Avallone, Paplomatas; 2005)

Responsabilità Quanto i membri si sentono i capi di se stessi (Litwin, Stringer; 1971)

Responsabilizzare i dipendenti "Patrimonializzare" gli sforzi effettivi e potenziali dei propri membri. Quando le persone sentono di ricevere il sostegno dell'organizzazione nell'assumersi responsabilità per raggiungere obiettivi collettivi e per risolvere problemi lavorativi, esse fanno tutto ciò che è nelle loro possibilità per aumentare efficacia e successo (Sashkin, 1984, 1996)

Rischio Il senso di rischio e di sfida nel lavoro e nell'organizzazione (Litwin, Stringer; 1971)

Risultato Rationality, performance indicators, accomplishment, accountability, and contingent reward (Quinn)

Role oriented Regole e funzioni rigidamente definite, burocrazia (Harrison, Stokes; 1992)

Sicurezza di partecipazione Viene divisa in due componenti, la partecipazione e la sicurezza del gruppo (Anderson, West; 1994)

Sostegno al compito Grado di adesione e condivisione di norme tecniche relative ad un breve respiro temporale (Killmann, Saxton; 1983)

- Sostegno all'innovazione** Analizza quanto tempo, risorse e pratiche vengono utilizzate per sviluppare e sostenere nuove idee e sviluppi (Anderson, West; 1994)
- Standards** La percezione dell'importanza dei risultati impliciti ed espliciti (Litwin, Stringer; 1971)
- Stile di leadership** Paternalista, aggressiva, coordinatrice, etc (Cameron, Quinn; 2000)
- Struttura** Vissuti dei lavoratori nei confronti di metodi, regole e procedure dell'Organizzazione (Litwin, Stringer; 1971)
- Supporto tra i colleghi** Quanto i superiori incoraggiano e sostengono i dipendenti (Moos, 1994)
- Supporto** La percezione di aiuto da parte dei managers e degli altri lavoratori (Litwin, Stringer; 1971)
- Supporto** Participation, cooperation, people-based, mutual trust, team spirit, and individual growth (Quinn)
- Support oriented** Fiducia reciproca tra le persone, clima affettivo e più umano (Harrison, Stokes; 1992)
- Sviluppo** Apertura al progresso sociale e personale (Majer, D'Amato; 2001)
- Team di lavoro** La visione del team di lavoro, che cerca di ricavare informazioni sulla visione dei membri di un'organizzazione circa la chiarezza, l'attendibilità e i valori degli obiettivi del gruppo (Anderson, West; 1994)
- Team** Coesione di gruppo (Majer, D'Amato; 2005, 2001)
- Tollerabilità compiti** Livello percepito di fatica fisica e mentale e di adeguatezza alle richieste provenienti dall'ambiente di lavoro (Avallone, Paplomatas; 2005)
- Utilità sociale** Per la propria attività e di rilevanza della stessa in relazione ai servizi realizzati per la comunità e agli obiettivi aziendali. (Avallone, Paplomatas; 2005)
- Valorizzazione** Riconoscimento delle competenze e conseguente attribuzione di valore. (Avallone, Paplomatas; 2005)

Appendice 2. Normativa

Oriana Ippoliti

2.1. Comunità europea

Direttiva “madre” n. 89/391/CE

Promuove l’adeguamento della normativa di tutela della salute e sicurezza sul lavoro alle trasformazioni del mondo del lavoro, prevedendo 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/CEE

Riguarda l’attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento.

Direttiva 96/34/CE

Concerne l’accordo quadro sul congedo parentale concluso dal UNICE, dal CEEP e dalla CES.

Direttiva 2000/78/CE

Riguarda la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro.

Direttiva 2002/73/CE

Modifica la direttiva 76/207/CEE relativa all’attuazione del principio della parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l’accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro.

Risoluzione A3 – 0043/94 del Parlamento Europeo

È relativa alla “Designazione di un Consigliere nelle imprese o consigliere di fiducia”.

Documento della Commissione Europea del 1999

Include la citazione dei fattori di stress al lavoro classificati da Kasl (1991).

[Dichiarazione di Lussemburgo \(1997\) successivamente aggiornata nella Dichiarazione di Tokio \(1998\)](#)
Riguardano la promozione della salute sul luogo di lavoro, indica altri fattori di stress sul lavoro.

[Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee \(Bruxelles, 18.7.2001\)](#)
Promuove un quadro europeo per la Responsabilità Sociale alle Imprese.

[Risoluzione del Parlamento Europeo A5 – 0283/2001](#)
Affronta il fenomeno del mobbing sul posto di lavoro.

[Commissione 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 fattore di rischio per i lavoratori, che deve essere adeguatamente valutato dal datore di lavoro e, se presente, gestito, al fine di preservare la salute del lavoratore.

[Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee \(Bruxelles, 14.10.2005\)](#)
Ha come obiettivo quello di migliorare la salute mentale della popolazione.

[Direttiva 2006/54/CE](#)
È relativa all'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.

[Commissione delle Comunità Europee \(Bruxelles, 21.02.2007\)](#)
Punta a migliorare la qualità e la produttività sul luogo di lavoro, presenta una nuova strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro.

[Accordo Interconfederale \(09.06.2008\)](#)
Concerne il recepimento dell'Accordo Europeo sullo Stress Lavoro Correlato.

2.2. Codici legali italiani

[Costituzione Italiana, Art. 32, comma 1](#): «La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività e garantisce cure gratuite agli indigenti».

[Costituzione Italiana, Art. 35, comma 1](#): «La Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni».

[Costituzione Italiana, 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 l'esclusivo profilo legislativo, il "dovere di sicurezza" ne diviene uno dei principi fondamentali del Diritto del Lavoro.

2.3. Leggi, decreti legislativi, circolari e direttive

[Legge 300 del 1970](#) dal titolo "*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 19.09.94](#): "*Attuazione delle direttive CEE riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro*". 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*" in particolare l'Articolo 7 - *Gestione delle risorse umane*. Il testo normativo che raccoglie l'intera materia del lavoro pubblico rivisitata e corretta anche alla luce della L. n. 145/02 sulla riforma della dirigenza pubblica.

[Decreto legislativo n. 195 del 23.06.2003](#): "*Modifiche e integrazioni al D.L. 626*" Sono state individuate le capacità ed i requisiti professionali richiesti agli addetti ed 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](#): "*Disturbi psichici da costrittività organizzativa sul lavoro*" (oggi annullata). Fissa alcuni criteri procedurali per il riconoscimento dei disturbi psichici causati da fatti specifici riconducibili all'attività ed alla organizzazione del lavoro. Tali condizioni ricorrono in presenza di situazioni di incongruenza organizzativa definibili con l'espressione "costrittività organizzativa".

[Direttiva ministero della Funzione Pubblica](#) sulle: "*Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle P.A., 2004*" La direttiva prende in considerazione sia il benessere dei lavoratori sia il benessere dell'ente, considerando il primo come un presupposto fondamentale del secondo.

[Decreto Legislativo 81/08](#) recante attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 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 nei luoghi di lavoro. La principale finalità del Decreto Legislativo n. 106/2009 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*". Questo decreto dà 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 amministrazioni pubbliche.

[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. È un provvedimento collegato alla manovra di finanza pubblica per gli anni 2009-2013.

Grafica e composizione
Layout Studio / Giampiero Marzi

Stampa
Nove Grafie s.a.s.
Vicolo Margana 12 - 00186 Roma

Finito di stampare nel luglio 2012