

Indice

Presentazione , di <i>Luigi Gallo</i>	pag.	7
Premessa , di <i>Maria Christina Obkircher</i>	»	9
1. Tra teoria e pratica: la costruzione del benessere organizzativo , di <i>Annalisa Murgia e Alberto Zanutto</i>	»	11
2. La ricerca Klima 2012: obiettivi e scelte metodologiche , di <i>Carlo Buzzi e Letizia Caporusso</i>	»	31
3. I risultati della ricerca quantitativa: le dimensioni del benessere organizzativo , di <i>Martina Bazzoli e Letizia Caporusso</i>	»	43
4. I risultati della ricerca qualitativa: la rappresentazione dei processi organizzativi , di <i>Alberto Zanutto</i>	»	71
5. Genere, identità professionale ed esperienza lavorativa , di <i>Francesca Sartori</i>	»	97
6. Conclusioni , di <i>Letizia Caporusso</i>	»	119
Bibliografia di riferimento	»	125
Appendici	»	131
Gli autori	»	160

Presentazione

L'ente Comune di Bolzano è un piccolo paese di poco più di mille anime. Un paese ramificato fatto di svariate frazioni, alcune separate anche fisicamente sul territorio. Un paese di donne e uomini, dove si parlano diverse lingue; abitato da impiegati e operai, artigiani e architetti, ingegneri e commessi, giuristi, notai, sociologi, poliziotti, cuochi, farmacisti; una realtà dove si producono svariati prodotti per l'universo cittadino, si rilasciano carte d'identità e autorizzazioni, si progettano strade e scuole, si cucinano pasti per centinaia di bambini, si vendono medicine, si piantano alberi.

Cosa pensa questo paese di se stesso e degli altri? Come funziona e cosa tiene insieme questo microcosmo cittadino? Quali valori esprime, quali storie racconta, qual è la sua identità? E soprattutto, i suoi abitanti sono felici, radicati o spaesati?

Senza abusare della metafora è indubbio che provare a conoscere una organizzazione complessa come il Comune di Bolzano è la base per poter attuare politiche in materia di personale e di organizzazione che tengano conto delle dimensioni reali e non di quelle meramente formali della storia. Per questo abbiamo ritenuto che l'analisi sociologica fosse necessaria, oltre la descrizione giuridica di ruoli e funzioni, gerarchie e procedure.

Negli ultimi anni inoltre la legislazione ha separato sempre più la funzione politica da quella amministrativa trasferendo alla dirigenza un ruolo "datoriale" in materia di personale. Se questo è un indirizzo generalmente corretto, un effetto collaterale organizzativo può essere però l'ulteriore rafforzamento di una struttura fatta di ripartizioni – "piccole aziende", poco aperte, con logiche e obiettivi particolari. Indagare la struttura nel suo complesso, con l'orizzontalità e la trasversalità di una ricerca quantitativa e qualitativa, permette invece di far emergere le percezioni e le criticità attraverso le unità organizzative e soprattutto permette di poter pianificare misure

trasversali, orizzontali, non meramente gerarchiche, che tengano insieme tutta l'organizzazione.

Il Ben-essere di tutti coloro che abitano questa organizzazione burocratica, le regole dello "stare insieme", il "sentirsi a casa", il riflettere sui valori etici e sulla missione di una pubblica amministrazione erogatrice di importanti servizi alla collettività, sono elementi fondamentali da conoscere, promuovere e valorizzare per fondare, pur nelle differenze, un'identità condivisa e soprattutto per rafforzare il senso di far parte di un bene Comune.

Abbiamo voluto quindi rendere pubblica questa ricerca anche al di fuori dei confini del nostro Comune e metterla a disposizione di altri enti pubblici e di quanti, a partire dagli studenti, volessero approfondire questo filone di indagine. Crediamo molto all'utilità della conoscenza sociologica nel descrivere e magari cambiare un po' in meglio le istituzioni che ci circondano e in cui viviamo. Ci piacerebbe anche in futuro essere ancora luogo di indagine e di collaborazione con i ricercatori sociali.

Vogliamo ringraziare l'Università degli Studi di Trento per la disponibilità dimostrata fin dall'inizio da parte del Preside della Facoltà di Sociologia, professor Dallago, e ovviamente tutto il team di ricerca guidato dal prof. Buzzi.

Luigi Gallo
Assessore al Personale
Comune di Bolzano

Premessa

L'Amministrazione comunale in collaborazione con il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento e naturalmente grazie al fondamentale contributo del personale che "popola" le diverse anime del Comune di Bolzano, hanno dato vita alla terza indagine sul benessere organizzativo.

Il Comune di Bolzano si trova da diversi anni ai primi posti come gradimento da parte dei/le cittadini/e nei servizi pubblici erogati.

Ma chi sono le persone che vi lavorano? Cosa pensano del loro datore di lavoro? Cosa gradiscono maggiormente? Cosa invece vorrebbero migliorare?

L'indagine sul benessere organizzativo – anno 2012, nasce da un'esigenza di lettura dell'Amministrazione comunale su base diversa rispetto alle ricerche precedenti. Al dato quantitativo, costante e sempre presente nelle passate edizioni, mancava una dimensione di ricerca che aiutasse ad entrare nel vissuto delle persone all'interno dell'ente. Non si poteva infatti prescindere dall'esperienza delle collaboratrici e dei collaboratori che ogni giorno "vivono" il Comune ed allo stesso tempo contribuiscono a caratterizzarlo.

La ricerca sul clima organizzativo che ha coinvolto più di 700 persone che hanno risposto ai questionari di cui poi circa 90 sono state coinvolte nei *focus group*, ha messo in luce i bisogni e le necessità manifestati dalle dipendenti e dai dipendenti riguardanti i flussi comunicativi ed organizzativi, la qualità delle relazioni interpersonali, la gestione e la valorizzazione del personale, la formazione, la conciliazione tra vita privata e lavorativa e l'ambiente di lavoro.

Parallelamente, in collaborazione con il Comitato Pari Opportunità, è stata condotta una ricerca sul tema "Genere, identità professionale ed esperienza lavorativa" con l'intento di tradurre le problematiche derivate dalle esperienze dell'essere donna nella vita quotidiana dei/delle dipendenti in

contenuti formativi e promuovere momenti di scambio e confronto per rendere le donne più consapevoli della propria identità professionale ed aumentare l'autostima per accrescerne le potenzialità all'interno dell'ente. Confrontando i modi di dire, di fare e di essere degli uomini e delle donne è possibile riconoscere le attitudini dei/delle collaboratori/trici e valorizzare i loro punti di forza.

Sia l'indagine sul benessere organizzativo che la ricerca sull'identità di genere, non sono il punto di arrivo, ma attraverso il piano d'azioni condiviso con le/i dipendenti ed i dirigenti, vuole essere uno strumento per un'ulteriore occasione di coinvolgimento e partecipazione del personale allo sviluppo della Municipalità.

Maria Christina Obkircher
Direttrice dell'Ufficio Personale
Comune di Bolzano

1. Tra teoria e pratica: la costruzione del benessere organizzativo

di *Annalisa Murgia e Alberto Zanutto*¹

1.1. Il benessere organizzativo: uno sguardo teorico

La gestione delle risorse umane, in particolare nel contesto italiano, è un filone di ricerca e sperimentazione relativamente giovane, collocabile nell'ambito degli studi organizzativi, in uno spazio fortemente interdisciplinare (Maggi, 1977; Costa, Nacamulli, 1996; Solari, 2004). In uno scenario di persistente crisi economica e di crescenti pressioni in termini di performance – che colpiscono sia il settore privato che quello pubblico – la capacità di implementare politiche di gestione del personale efficaci e innovative si trova oggi più che mai in cima alla scala delle priorità che le organizzazioni devono affrontare.

In letteratura si è sviluppato nel corso dell'ultimo decennio un vasto dibattito sul ruolo che occupa il benessere dei dipendenti all'interno della relazione tra gestione delle risorse umane e performance organizzative (Wall, Wood, 2005; Van De Voorde, Paauwe, Van Veldhoven, 2012). Tuttavia, nonostante non vi sia consenso sul nesso di causalità tra queste dimensioni, vi è comunque ampio accordo sull'esistenza di uno stretto legame tra benessere, prestazione lavorativa e valore delle risorse umane (Guest, 2002).

La ricerca presentata in questo volume si posiziona all'interno di questo dibattito adottando una prospettiva teorica e metodologica che ritiene che la costruzione di un vantaggio competitivo per l'organizzazione passi inevitabilmente per il miglioramento dello stato di salute e benessere dei propri dipendenti. La promozione del benessere di lavoratori e lavoratrici, infatti,

¹ Il presente capitolo è frutto di una riflessione congiunta dei due autori, i cui nomi appaiono in ordine alfabetico. Tuttavia, dovendo attribuire responsabilità individuali alla sua stesura, Annalisa Murgia ha scritto i paragrafi 1.1. e 1.3. e Alberto Zanutto i paragrafi 1.2. e 1.4.

non è rilevante solo a fini filantropici o in un quadro di responsabilità sociale di impresa, dal momento che il benessere è strettamente legato al loro livello di soddisfazione e ha quindi a che fare anche con il miglioramento della produttività e delle prestazioni aziendali e con la diminuzione dei costi e dei tassi di assenteismo e di turn over. In quest'ottica, è possibile attribuire al benessere al lavoro un ruolo di mediazione nel legame che intercorre tra pratiche di gestione delle risorse umane, modalità di organizzazione del lavoro e stili di management, da una parte, e performance organizzativa, dall'altra.

Kahn e Juster (2002) hanno ricostruito la storia del concetto di benessere nella letteratura scientifica e i relativi problemi di concettualizzazione e di misurazione. Occorre innanzitutto sottolineare che la concezione moderna del benessere sul luogo di lavoro affonda le sue radici in due distinte tradizioni teoriche.

Il benessere è innanzitutto un costrutto giuridico, che è stato tradotto nelle normative che regolano i diritti sul lavoro nel panorama europeo e che – a partire dalle preoccupazioni circa la salute e la sicurezza di lavoratori e lavoratrici – si è gradualmente evoluto per tener conto di fattori di rischio più ampi, di natura psicosociale, in risposta ai profondi cambiamenti delle attività lavorative, dei contesti organizzativi e degli ambienti economici e tecnologici, in cui risultano sempre più centrali l'apprendimento, lo sviluppo di nuove conoscenze e le relazioni tra gli individui, i gruppi e le organizzazioni. L'accento, in questa prospettiva, è soprattutto sugli aspetti medici ed ergonomici del benessere e sui costi che il deterioramento della salute dei lavoratori può avere per l'azienda e più in generale per la società. Questo approccio si iscrive in una visione della gestione delle risorse umane direttamente ispirata al cosiddetto modello amministrativo (Ulrich, 1997), in cui il cuore delle risorse umane è sostanzialmente la gestione dei posti di lavoro, all'interno di un quadro giuridico e amministrativo frutto della concertazione sociale. La performance dell'organizzazione viene dunque considerata una conseguenza dell'uso razionale dei fattori di produzione, tra cui lo stesso "fattore umano", e le scarse prestazioni del personale sono viste come essenzialmente legate all'indisponibilità dei lavoratori e in particolare all'assenteismo per malattia e/o ad eventi infortunistici sul lavoro.

Un secondo approccio al benessere organizzativo ha le sue radici in una concezione più umanistica del lavoro, ereditata dalla scuola delle relazioni umane, che ha sottolineato il ruolo della soddisfazione e della motivazione nel garantire una buona performance del lavoratore e più in generale dell'organizzazione in cui lavora. Il fatto che i dipendenti siano competenti e perfettamente in grado di svolgere i compiti loro assegnati non è infatti di

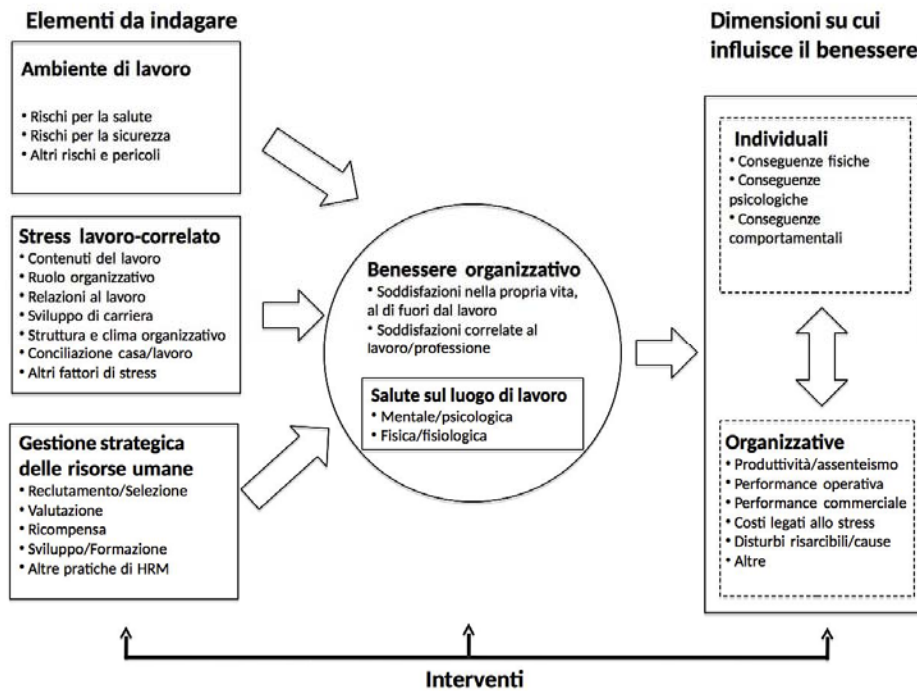
per sé sufficiente a garantire una buona performance, né a tenere alti i livelli di produttività. Gli studi pionieristici condotti negli anni '30 da Elton Mayo negli impianti della Western Electric hanno mostrato che le variazioni nella produttività dei singoli e dei gruppi all'interno di una stessa organizzazione sono indipendenti dai fattori ergonomici (luminosità dell'ambiente, ore di lavoro, organizzazione delle pause), considerati all'epoca le principali cause dello stato fisico e della produttività dei lavoratori dell'industria. I diversi livelli di produttività sono piuttosto legati a dei fattori psicosociali (attenzione nei confronti dei lavoratori, maggiore autonomia nel lavoro, stile di leadership più orizzontale, dinamiche di gruppo), che influenzano la motivazione e la soddisfazione sul lavoro. In tale prospettiva, dunque, la gestione delle risorse umane si sposta verso un ruolo di sostegno e di mobilitazione dei lavoratori, mettendo in atto dei processi organizzativi mirati all'arricchimento e alla qualità delle attività lavorative, alla formazione e ad una gestione delle carriere capace di tenere conto delle aspirazioni individuali di lavoratori e lavoratrici.

Questo secondo approccio, all'interno del quale si colloca la ricerca presentata in questo volume, è stato ampiamente sviluppato nel corso degli ultimi decenni all'interno di varie discipline, in particolare la psicologia e la sociologia, soprattutto in quei filoni di ricerca interessati all'analisi e alla gestione dei luoghi di lavoro e più in generale dei processi organizzativi. Già nella metà degli anni '80 Staw (1986, p. 40) scriveva: "il problema è come gestire l'organizzazione in modo che i dipendenti possano essere sia felici che produttivi". È in questa prospettiva che si colloca una delle definizioni più note e riconosciute di *benessere*, visto come un costrutto che "include varie soddisfazioni di vita, a livello individuale (per esempio soddisfazione e/o insoddisfazione nella vita sociale, familiare, ricreativa, spirituale e così via), soddisfazioni correlate al lavoro/professione (per esempio soddisfazione e/o insoddisfazione per il livello retributivo, le opportunità di promozioni, il lavoro stesso, i colleghi e così via), e la salute in generale. La salute, a sua volta, è vista come sotto-componente del benessere e comprende la combinazione di indicatori mentali/psicologici come l'affetto, la frustrazione e l'ansia e indicatori fisici/fisiologici come la pressione sanguigna, le condizioni cardiologiche e la salute fisica generale" (Danna e Griffin, 1999, p. 359). Secondo questi autori, quindi, il benessere è un concetto che comprende sia una dimensione soggettiva di soddisfazione, sia una dimensione di salute, fisica e psicologica.

Sulla base di una rassegna della letteratura, Danna e Griffin (1999) hanno formalizzato un modello che rappresenta i possibili legami tra salute e benessere organizzativo, mettendo in luce da un lato gli elementi da analiz-

zare nel caso in cui si voglia intervenire sul benessere sul luogo di lavoro, dall'altro le dimensioni individuali e organizzative che sono influenzate dal livello di benessere presente all'interno di una particolare organizzazione.

Fig. 1 – Un modello per organizzare e orientare la futura teoria, ricerca e pratica in materia di salute e benessere nel luogo di lavoro



Fonte: Danna e Griffin, 1999, p. 360, nostra rielaborazione

La rielaborazione proposta del modello di Danna e Griffin (1999) consente di concentrare l'attenzione sulle dimensioni organizzative, mettendo al centro dello schema il benessere dei/lle dipendenti, che risulta essere fortemente legato alla salute sul luogo di lavoro, ma soprattutto al grado di soddisfazione percepito dai soggetti, dentro e fuori il proprio ambiente professionale. Il concetto di benessere, così ridefinito, è dunque più ampio rispetto alle nozioni di salute fisica e mentale sul luogo di lavoro e si riferisce non solo all'assenza di patologie, malattie e disabilità fisiche o mentali, ma anche ad una generale percezione di soddisfazione e appagamento nel lavoro e nella vita al di fuori del lavoro.

Questa concettualizzazione, utilizzata nella letteratura scientifica nell'ambito della psicologia del lavoro, della sociologia delle organizzazio-

ni e della gestione delle risorse umane, individua inoltre tre principali aree – illustrate nello schema sopra riportato – su cui occorre concentrare l’attenzione per comprendere le dinamiche che sottendono l’agire organizzativo e il background che lo caratterizza.

In primo luogo, tra gli elementi da indagare, l’attenzione deve essere posta sull’ambiente di lavoro e sui fattori di rischio per la salute e la sicurezza del lavoratore, tradizionale oggetto della legislazione sulla tutela del lavoro, dell’ergonomia e della medicina del lavoro. Nella ricerca presentata in questo volume sarà prestata minore attenzione a questo ambito, dal momento che ci si riferisce ad una concezione più ampia di benessere, in cui questi fattori di rischio intervengono in maniera marginale.

La seconda categoria illustrata dallo schema fa invece riferimento ai fattori organizzativi da cui scaturisce il grado di stress lavoro-correlato percepito da lavoratori e lavoratrici. In particolare, tra gli elementi che influenzano il benessere, è possibile includere i contenuti del lavoro, la posizione organizzativa ricoperta, il clima organizzativo, le relazioni con i colleghi e con i direttori e i dirigenti, la possibilità di avanzamento di carriera e, non da ultimo, la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, familiare e sociale.

L’ultima categoria considerata in quest’area – non prevista dallo schema originale di Danna e Griffin (1999), focalizzato più sugli elementi individuali che sulle dinamiche organizzative – fa riferimento alla direzione strategica delle risorse umane (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984) e in particolare al cosiddetto *ciclo delle risorse umane* (Boldizzoni, 1990), che è composto dalle principali attività capaci di influenzare le prestazioni individuali e organizzative: reclutamento e selezione, valutazione, ricompensa (materiale e simbolico-immateriale), sviluppo e formazione. In letteratura c’è ampio accordo sul fatto che il livello di prestazioni dei/lle dipendenti e più in generale dell’organizzazione dipenda dall’in/successo di queste pratiche di gestione delle risorse umane, che consistono nel selezionare le persone più adatte a svolgere i compiti definiti dall’organizzazione, nel motivare i dipendenti con ricompense adeguate, nel provvedere alla loro formazione e sviluppo in vista delle prestazioni future e nel valutarli al fine di giustificare le ricompense. Come anticipato, la prospettiva adottata in questo volume considera non solo le prestazioni, ma anche il benessere organizzativo come risultato di queste pratiche di gestione delle risorse umane, che intervengono sulla salute e sul benessere occupazionale, insieme alle due aree precedentemente descritte, vale a dire l’ambiente di lavoro e i possibili fattori di stress lavoro-correlato.

Infine, lo schema proposto si sofferma sulle dimensioni su cui influisce il grado di benessere presente in una specifica organizzazione. In particola-

re è possibile distinguere un livello individuale – che comprende le conseguenze a livello fisico (ad esempio la qualità del sonno), psicologico (come l’ansia da prestazione o legata all’incertezza) e comportamentale (si pensi alla decisione di lasciare l’azienda o alle stesse performance sul lavoro) – e un livello organizzativo, rilevabile attraverso la qualità delle relazioni sul lavoro (legata ad esempio ad una comunicazione efficace, sia tra colleghi che tra uffici) e misurabile attraverso i principali costi organizzativi legati all’assenza o alla carenza di benessere (ad esempio assenteismo, produttività, performance commerciale, ecc.).

In conclusione, alla luce del modello proposto, è possibile affermare che il benessere organizzativo si costituisce come un ambito di ricerca e di sperimentazione affrontato da diverse discipline, le quali si fondano su approcci e metodologie anche molto distanti tra loro. L’elemento su cui, però, si registra un ampio accordo riguarda proprio la molteplicità delle dimensioni che occorre indagare e sulle quali si deve intervenire per innescare un cambiamento organizzativo orientato al raggiungimento di un maggior livello di benessere. Ciò è possibile innanzitutto attraverso l’utilizzo di strumenti che sappiano cogliere sia le dinamiche relazionali, sia gli elementi più strutturali di un’organizzazione. D’altra parte, risulta indispensabile riconoscere la specificità di ciascuna organizzazione, sia nel caso in cui si voglia analizzarla e comprenderla, sia nel caso in cui lo studio di un particolare caso organizzativo sia mirato alla progettazione e implementazione di politiche volte all’innovazione e al miglioramento delle prestazioni e delle condizioni di lavoro. Ogni organizzazione ha infatti le sue peculiari caratteristiche, a partire dal settore in cui opera, passando per le attività che svolge e i servizi che presta, fino alla cultura condivisa dai suoi membri. Adottare questo tipo di prospettiva significa dunque riconoscere ed evidenziare il fatto che i processi organizzativi non avvengono in un vuoto sociale, materiale ed affettivo e che per analizzarli occorre pertanto concentrarsi non su dinamiche astratte, ma piuttosto sul cosiddetto “lavoro situato”, costituito da un “saper fare” specifico e contestuale (Bruni e Gherardi, 2007). Con questo intento, nei prossimi paragrafi verranno passati in rassegna i tre principali ambiti su cui è necessario soffermarsi per comprendere la specificità di un’organizzazione: il tipo di organizzazione (pubblica o privata); la cultura – o, meglio, le culture – condivise dai diversi attori organizzativi e, infine, il ruolo dell’apprendimento e dell’innovazione organizzativa, vale a dire la conoscenza prodotta mentre si lavora, le competenze tacite e la loro esplicitazione, il trasferimento delle conoscenze all’interno dell’impresa e lo sviluppo di buone pratiche.

1.2. Gli enti locali come *loosely coupled systems*

Le ricerche organizzative hanno spesso rappresentato gli enti pubblici locali come direttamente appartenenti all'ambito delle burocrazie di tipo meccanico (Mintzberg, 1983; Gherardi, Lippi 2000; Lippi, Morisi, 2005; Zan, 2011). Nel corso degli anni, tuttavia, la riflessione sui modelli organizzativi ha proposto letture alternative, più attente alla complessità della gestione quotidiana degli ambienti lavorativi (Gouldner, 1970; Weick, 1995; Morgan, 2006). Tali percorsi di ricerca hanno consentito di riconsiderare il senso e la natura delle attività sviluppate all'interno di questi tipi di organizzazioni, evidenziando la diversità interna che le caratterizza, rispetto al semplice modello della burocrazia meccanica.

Quando la dimensione organizzativa è sufficientemente grande da far perdere ai meccanismi di coordinamento e di controllo la loro forza originaria, è possibile, infatti, annoverare gli enti burocratici pubblici tra le organizzazioni a legame debole, definite in letteratura come *loosely coupled systems*. Il concetto deriva dai lavori di Karl Weick che, ancora nel lontano 1976, riflettendo sui sistemi educativi, osservava i grandi margini di libertà che le organizzazioni di quel tipo garantivano ai propri componenti. Questo tipo di libertà, che ad esempio permette a un docente di orientare i contenuti della propria materia in modo molto diverso dai propri colleghi della stessa materia, ha aperto ad una riflessione molto più ampia rispetto alla libertà limitata degli attori, già osservata a suo tempo da Gouldner (1970) e da Crozier e Friedberg (1978) a proposito delle organizzazioni burocratiche. Altri autori, ormai divenuti pietre miliari della ricerca organizzativa, avevano già osservato come spesso le spiegazioni che le organizzazioni attribuiscono ai propri comportamenti sono frutto di riflessioni *ex post* ed è oggettivamente difficile comprendere i processi decisionali nella loro supposta razionalità mentre si compiono (Cohen, March, Olsen, 1972). Ampi margini di libertà, dunque, attraversano continuamente le organizzazioni e i loro processi decisionali.

Relativamente agli enti locali questo è facilmente osservabile quando si prova ad esempio a raccogliere impressioni e orientamenti intorno all'efficienza delle burocrazie di province e comuni, cioè presso gli enti più "vicini" alla cittadinanza. L'opinione pubblica, alla cui formazione contribuiscono rappresentazioni derivate dai luoghi comuni e dai media, considera tendenzialmente attendibili i giudizi negativi su quanto le burocrazie stanno realizzando, qualsiasi sia la fonte. Una simile osservazione può essere confermata o meno dalle esperienze dirette, ma difficilmente queste saranno in grado di capovolgere un giudizio negativo su una burocrazia nel suo insie-

me. Ciò dimostra che nelle organizzazioni molto grandi l'unitarietà dei valori di riferimento e delle rappresentazioni è sempre una conquista difficile. Pertanto il primo assunto che dobbiamo accogliere è che le grandi organizzazioni sono più facilmente rappresentabili come l'esito di scelte razionali che intendevano proteggere dalla irrazionalità dei soggetti. Tuttavia, questa tensione si manifesta oggi come un andamento per costellazioni di persone, uffici e funzioni, facilmente manipolabili, e pertanto gli spazi del lavoro quotidiano sembrano sempre più dominati da una sorta di anarchia organizzata (Cohen, March, Olsen, 1972; Weick, 1976). Lo sforzo che fu per primo di Max Weber, di comprendere gli assetti organizzativi, sembra dunque oggi totalmente inadeguato nel descrivere le complessità osservabili nei contesti delle burocrazie complesse.

Se originariamente si consideravano le organizzazioni come sistemi chiusi e frutto di percorsi razionali di pianificazione delle forze di differenziazione e coordinamento (Mintzberg, 1983), oggi appaiono molto più urgenti percorsi di ricerca in grado di esplorare prospettive aperte e di superamento delle razionalizzazioni come strategie prevalenti per comprendere e pianificare quanto accade nelle organizzazioni (Youn, Murphy, 1997). Questa prospettiva è efficace anche per spiegare sistemi tradizionalmente considerati rigidi e fortemente legati ai processi di razionalizzazione che – nel caso degli enti pubblici – sono abitualmente frutto di norme, leggi e regolamenti sottoposti alla retorica del diritto pubblico.

Alle organizzazioni spetta sempre un compito complesso, che è quello di tradurre in pratica le formule organizzative adottate e molto spesso questa traslazione, se da un lato permette alle organizzazioni di funzionare e di produrre risultati, dall'altro lega le singole pratiche ad assetti ed equilibri locali che contribuiscono a produrre ulteriore anarchia (Gherardi, Lippi, 2000). Rappresentare le organizzazioni come *loosely coupled systems* permette, quindi, di occuparci con più determinazione delle situazioni locali e delle pratiche quotidiane che, come è comprensibile, coinvolgono consistentemente il clima organizzativo interno.

Nel contributo che ha lanciato questo tipo di analisi, Karl Weick aveva concentrato l'attenzione sulla compresenza di legami "forti" e legami "deboli". Il suo lavoro invitava ad occuparsi in modo particolare dei legami deboli, abbandonando quella che era una tradizione consolidata, di occuparsi *in primis* dei legami forti. L'obiettivo non era quello di dicotomizzare il panorama certamente articolato delle varie organizzazioni, quanto piuttosto di indicare una sorta di *continuum* sul quale disporre idealmente le organizzazioni a prevalente legame rigido e quelle a prevalente legame debole (Zan, 2011). L'attività di ricerca che si è sviluppata negli ultimi decenni, infatti,

ha assunto questa visione aggiornando anche le metodologie della ricerca, includendo sempre più disegni di ricerca attenti alle metodologie qualitative e a letture processuali sempre più raffinate.

La prospettiva proposta da Zan (2011) si adatta particolarmente al caso delle burocrazie degli enti locali italiani. In particolare, viene utilizzato un approccio comparativo che considera tre sistemi classici del contesto burocratico italiano: il sistema universitario; il sistema giudiziario e il sistema delle associazioni di rappresentanza degli interessi. In questa sezione si farà riferimento a questo approccio, includendo nell'analisi un ulteriore sistema, quello degli enti pubblici comunali. Tali organizzazioni presentano infatti diverse affinità con i sistemi analizzati da Zan. In primo luogo sono caratterizzati da divisioni dipartimentali (che nella denominazione dell'organizzazione comunale di Bolzano vengono definite ripartizioni), connotate da una spiccata autonomia locale. In secondo luogo gli enti comunali condividono con l'università e i tribunali la forte interdipendenza funzionale. Infine, questo tipo di organizzazioni sono caratterizzate da una serie di fattori unificanti come: i) la governance, anche se scollegata dalla qualità e consistenza dei servizi prodotti; ii) la rete delle interconnessioni istituzionali, derivata anche dal continuo riferimento a norme e principi definiti all'esterno dell'organizzazione e iii) la natura apparentemente unificante dei sistemi informativi.

1.2.1 L'autonomia delle ripartizioni

La caratteristica più evidente nelle organizzazioni complesse a legame debole è l'autonomia. I processi decisionali e le linee di comando pur rispondendo, come avviene per i sistemi universitari, giudiziari e delle associazioni di categoria, a un unico vertice, in realtà poi non riescono a determinare esiti operativi certi nelle varie ripartizioni.

L'autonomia, nei comuni come nelle università, ad esempio, trae origine dalla specificità delle competenze che gli assessorati assumono al momento dell'insediamento delle giunte municipali. Nella figura del responsabile politico dell'assessorato si affrontano due tensioni diverse, da un lato la pulsione politica riferita almeno sul piano retorico al programma elettorale, dall'altro la tensione della responsabilità amministrativa, la cui responsabilità appartiene in maniera esclusiva ai dirigenti generali. Tale impianto genera delle isole funzionalmente separate, anche se interdipendenti. Questa separazione risulta essere relativamente recente, essendo avvenuta solo all'inizio degli anni novanta, grazie all'introduzione

delle autonomie comunali e dei principi del *new public management* (Lippi, Morisi, 2005).

Se l'organizzazione comunale fosse una realtà a legame forte, questa separatezza dovrebbe rispondere in modo specifico alla produttività coordinata delle varie funzioni. Ad esempio una modifica dell'assetto viario dovrebbe generare un programma specifico per il corpo dei vigili urbani che intervengono ad accompagnare il cambiamento e così viceversa. Il fatto che l'organizzazione comunale sia a legame debole rende in realtà praticamente impossibile questo coordinamento e soprattutto non esiste un concreto management di queste funzioni, così come manca un'analisi specifica delle disfunzioni. Come hanno dimostrato i contributi neoistituzionalisti, le organizzazioni connotate da una lunga storia, che le ha obbligate a rigenerarsi nel tempo, sono realtà la cui esistenza non deriva dall'efficienza dei servizi erogati, ma proprio dalla loro capacità di adattamento all'ambiente e in particolare dal mantenimento di una legittimazione sociale, senza che questo risponda a ordinamenti stabili ed efficienti nel tempo (Powell, DiMaggio, 1991; Scott, 2008).

1.2.2 L'interdipendenza funzionale e gerarchica

Le organizzazioni fondate su norme di diritto pubblico sono in apparenza quelle maggiormente rispondenti a visioni gerarchiche e rigide. Se pensiamo al sistema delle università o dei tribunali, ci immaginiamo che tutto sia abbastanza connesso sul piano delle responsabilità cosicché, se ci sono degli aspetti problematici, questi sono presi in carico dai vari livelli fino all'apice. In realtà si osservano spesso in queste organizzazioni, come anche nelle realtà burocratiche comunali, gerarchie solo apparenti, incaricate di controlli parziali e in cui la responsabilità è sempre collegiale a causa della forte interdipendenza funzionale. Il controllo in questi ambienti è sempre parziale e la retorica gerarchica di tipo esortativo (Zan, 2011). L'adesione alle progettualità e ai mandati che si vogliono perseguire passano per un convincimento personale e specifico della bontà del progetto e per una strategia di relazioni, più che per una bontà dell'obiettivo prefissato. I progetti trasversali solo raramente trovano successo ed è molto difficile assumere accordi organizzativi che modifichino le pratiche di lavoro all'interno dei singoli uffici. L'azione esortativa che i responsabili delle varie divisioni mettono in campo si esplica anche nelle attività di valutazione e di innovazione. I vertici devono considerare in modo adeguato il valore politico e strategico delle loro azioni e così il lavoro di costruzione del sen-

so delle attività assomiglia molto di più a una partita a scacchi, piena di vincoli e contrappesi, che a una semplice *management strategy*. Le organizzazioni divengono spazi vettoriali in cui le pratiche sono difficilmente modificabili, perché più riferite al valore istituzionale dell'organizzazione che all'assetto gerarchico o organizzativo. Le pratiche organizzative sono in questo senso rappresentabili come le attività quotidiane, mentre le istituzioni sono il portato simbolico dei valori, delle norme e della cultura organizzativa che permette di sublimare le problematiche quotidiane (North, 1990; Elster, 1989).

1.2.3 Le infrastrutture unitarie

Le organizzazioni burocratiche veicolano i propri valori di riferimento anche attraverso le proprie infrastrutture. Le norme e le regole da un lato, fino alle forniture tecnologiche più complesse poste in essere per la gestione dei flussi comunicativi interni ed esterni dall'altro, disegnano una cornice che posiziona ogni ufficio e ogni operatore in una rete di supporto che ha l'obiettivo dichiarato di facilitare il lavoro degli addetti. In letteratura si sono manifestati vari tentativi di dare senso alle diverse modalità di utilizzo delle tecnologie nelle organizzazioni. Ai primi tentativi di Woodward (1965) e Thomson (2011), più legati all'esperienza industriale e delle produzioni, si è aggiunto successivamente il contributo di Perrow (1967) maggiormente attento alla complessità delle organizzazioni dei servizi. Tutti questi approcci si concentrano sul fatto che ogni processo di infrastrutturazione presuppone un supporto alla routinizzazione dei compiti. In particolare, nel modello di Perrow si evidenzia come in presenza di una scarsa variabilità e di una forte analizzabilità dei compiti dei vari operatori si genera una spinta organizzativa a routinizzare le procedure attraverso vari processi di infrastrutturazione (procedure, protocolli, sistemi informativi molto integrati). Viceversa, se la variabilità dei compiti aumenta e le procedure sono meno controllabili, c'è un minor bisogno di infrastrutturazione. Questa seconda situazione genera un clima di lavoro molto più frammentato e interessato a mantenere i gradi di indipendenza dei vari settori, fino a considerare ogni ufficio come un *unicum* scollegato dal resto dell'organizzazione. Tuttavia, con lo sviluppo delle nuove tecnologie e l'evidente utilità delle stesse per centralizzare alcuni flussi informativi, si sono succeduti nel corso degli anni '90 e nel primo decennio del 2000 vari tentativi di imporre infrastrutture per la gestione delle informazioni. Si è passati dai primi tentativi legati al controllo di gestione ai più sofisticati processi di ingegnerizzazione

(Business Process Reengineering – BPR), alle certificazioni di processo, al Total Quality Management (TQM), fino alle certificazioni etiche. Tutti tentativi che solo parzialmente hanno prodotto i risultati sperati perché, soprattutto le organizzazioni pubbliche, connotate da situazioni *loosely coupled*, non hanno trovato un ambiente adatto alla routinizzazione. Il dato più evidente della contraddizione tra i tentativi di uniformare le procedure e la libertà richiesta dall'autonomia dei vari servizi delle organizzazioni pubbliche, si può percepire a proposito dell'implementazione dei sistemi informativi. Tutte le organizzazioni hanno dovuto in questi anni implementare *policy* specifiche per la gestione dei dati e dei sistemi per la comunicazione interna. Accanto a qualche applicativo di carattere generale (es. anagrafica dell'organizzazione, sistema di posta interna), molto spesso ogni ufficio ha a che fare con una pletora di sistemi informativi che non sono quasi mai connessi tra loro e soprattutto non hanno reso “migliore” la capacità di veicolare le informazioni interne ed esterne. Come è stato dimostrato nei contesti delle organizzazioni pubbliche, l'efficacia dei sistemi informativi è un processo lungo e articolato. Per il loro funzionamento gli operatori sono chiamati ad un lavoro complesso che spesso prevede la duplicazione dei sistemi (cartaceo ed elettronico), ma anche la predisposizione di strumenti per il passaggio dei dati tra un sistema informativo e l'altro (Yang, Maxwell, 2011; Carlile *et al.*, 2013; Østerlund, 2008; Pinelle, Gutwin, 2006; Vikkelse, 2005). È agevole intuire che tutte queste dinamiche ricadranno pesantemente sulla qualità del clima organizzativo interno.

1.3. Comprendere un'organizzazione e le sue culture

Molti degli elementi toccati nei paragrafi precedenti possono essere rilette alla luce delle concettualizzazioni relative alla cultura organizzativa. La cultura organizzativa, infatti, è incorporata nelle attività e nelle pratiche lavorative quotidiane dei membri di un'organizzazione. La sua costruzione avviene dunque attraverso la negoziazione, la condivisione e la socializzazione dei valori di fondo dell'organizzazione da parte dei vari attori organizzativi che, tuttavia, occupano posizioni di potere asimmetriche e contribuiscono in modo differente al suo formarsi. Per tale ragione, per comprendere e descrivere la cultura di una particolare organizzazione occorre articolare la propria analisi su vari livelli e dimensioni, a partire dal grado di profondità con cui si vuole esplorare la cultura organizzativa, considerando al contempo la particolare posizione da cui i diversi attori contribuiscono

alla sua formazione e istituzionalizzazione, fino al tipo di cultura presente e al modo in cui viene trasmessa ai suoi membri.

Partendo dai livelli su cui si articola la cultura di un'organizzazione, è possibile innanzitutto individuare un *continuum* che va dagli aspetti di immediata osservazione sino agli assunti taciti e talvolta inconsci su cui la cultura si fonda e attraverso i quali si manifesta e si rende visibile, determinando strategie, obiettivi e modi di agire degli attori organizzativi (Schein, 1999). Schein (1985) identifica tre livelli, inestricabilmente intrecciati tra loro, intorno a cui la cultura organizzativa sarebbe distribuita. Il primo livello è rappresentato dagli *artefatti*, ovvero ciò che in un'organizzazione risulta immediatamente visibile: l'ambiente fisico, in termini di architettura e disposizione spaziale degli uffici; i modelli di comportamento, che riguardano il modo in cui si esplicano le relazioni (gerarchiche e tra colleghi) così come anche i rituali aziendali; il tipo di linguaggio scritto e parlato che si utilizza e, infine, la tecnologia utilizzata. Il secondo livello è invece rappresentato dai *valori dichiarati*, più nascosti rispetto agli artefatti proprio perché riguardano i valori che gli attori organizzativi affermano di possedere e non necessariamente quelli concretamente in uso (Argyris, 1973, 1990; Siehl e Martin, 1988). Questo livello ha dunque più a che fare con ciò che l'organizzazione dovrebbe – o vorrebbe – essere, vale a dire i valori espressi dalla dirigenza, che si traducono in strategie, obiettivi e filosofie, in sintesi la mission dell'organizzazione. Infine, il terzo livello della cultura organizzativa, il più profondo, fa riferimento agli *assunti impliciti*, che sono condivisi dai suoi membri, dati per scontato e talvolta inconsapevoli e che si manifestano sotto forma di abitudini e routine, indirizzando l'azione quotidiana dei soggetti.

Vi sono dunque diversi livelli di profondità nell'analisi della cultura organizzativa, la quale a sua volta si compone di diverse dimensioni, da quelle più formali – quali l'organigramma, le *job descriptions*, i sistemi di ricompensa e più in generale i modelli di gestione delle risorse umane – fino ai processi organizzativi più informali, che si esplicitano nelle pratiche di lavoro e nelle relazioni quotidiane, nel gergo utilizzato, nelle storie e leggende organizzative e in un certo qual modo in tutti quegli aspetti che mettono in gioco significati e simboli (Gagliardi, 1986).

Il fatto che in un'organizzazione si condivida la conoscenza degli artefatti, così come dei valori o degli assunti impliciti, tuttavia, non significa che tutti i membri ne condividano il significato. La cultura, infatti, si costruisce non solo sulla base di una comune conoscenza dei fenomeni, ma anche sulla condivisione di credenze e di valori, che investono la sfera della soggettività e delle emozioni più che la sfera della razionalità (Pfeffer,

1981). Soprattutto nel caso di organizzazioni particolarmente complesse occorre dunque domandarsi come le diverse comunità all'interno di una stessa organizzazione compungano – o scompongano – la cultura dell'ente o dell'azienda in cui lavorano. A tal proposito si sono negli anni sviluppate diverse correnti di pensiero. Martin e Meyerson (Martin, 1992; Meyerson e Martin, 1987; Martin e Meyerson, 1988) hanno ricostruito tre tradizioni teoriche che hanno cercato di interpretare le culture: quella dell'integrazione, della differenziazione e della frammentazione.

La prospettiva dell'integrazione, caratterizzata da un approccio funzionalista (Deal e Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1982), vede la cultura come un insieme di valori e assunti che sono condivisi da tutti i membri di un'organizzazione, come ad esempio il valore attribuito all'innovazione o la gratificazione per l'aver svolto un lavoro impegnativo, da cui i membri traggono forza e tracciano la strada per competere con altre organizzazioni.

La prospettiva della differenziazione, contrariamente alla precedente, si dimostra scettica riguardo la possibilità di raggiungere un ampio consenso all'interno dell'organizzazione. Questo approccio spinge quindi a guardare oltre la apparente unità e armonia per cogliere piuttosto le incongruenze e le contraddizioni tra le diverse comunità, introducendo l'elemento del conflitto nell'analisi delle relazioni tra gruppi all'interno di una stessa organizzazione (Martin, 2002). I valori del management, ad esempio, non sono necessariamente condivisi da tutti i dipendenti (Van Maanen, 1998), così come significative subculture possono emergere lungo linee di differenziazione occupazionale, anagrafica, etnica o legate alla specifica cultura di genere (Gherardi, 1995).

Infine, la tradizione teorica della frammentazione cerca di sfuggire alla semplificazione e alla prevedibilità imposte dalle prime due prospettive. Al contrario della precedente, infatti, non presuppone che le appartenenze identitarie a particolari comunità si traducano automaticamente in subculture stabili. Consenso, dissenso e confusione sono piuttosto visti come coesistenti e ciò rende impossibile tracciare qualsivoglia confine culturale o subculturale. I punti di vista degli attori organizzativi sono intesi in modo dinamico e possono dunque cambiare nel tempo e a seconda del contesto di riferimento. Di conseguenza coesistono diversi sistemi di significato, che possono portare a interpretazioni tra loro inconciliabili all'interno della stessa azienda.

Sulla base del livello di conflitto o di consenso presente in un'organizzazione e sul grado di formalità e informalità adottato, Catino (2012) ha distinto diversi tipi di culture organizzative, che l'autore descrive come costituite da elementi *soft*, i quali hanno però delle influenze *hard*

sulle percezioni e sui comportamenti dei soggetti. In particolare fa riferimento a: la cultura autoritaria, fondata sulla presenza di un capo carismatico e sull'identificazione con l'autorità formale; la cultura burocratica, caratterizzata dal rispetto delle norme, da alta formalizzazione e scarsa partecipazione dei membri dell'organizzazione; la cultura paternalistico-clientelare, basata sull'appartenenza a un gruppo di potere e sul possesso di propri valori, norme e modelli di comportamento; la cultura tecnocratica, al cui centro sono posti competenza professionale, efficacia ed efficienza, successo e alta competizione; la cultura cooperativa, in cui invece sono elevati i livelli di partecipazione e consenso, il lavoro in team e le relazioni informali.

Il tipo di cultura che caratterizza un'organizzazione ha delle conseguenze rilevanti sulle strategie di innovazione e cambiamento, a partire dalle pratiche di gestione delle risorse umane adottate (reclutamento, selezione, formazione, sviluppo del personale e politiche di *compensation*), passando per le modalità di gestione dei conflitti, fino alla decisione di introdurre o meno nuove tecnologie. Si è pertanto sviluppato un nutrito dibattito tra i teorici dell'organizzazione che ha portato al centro della discussione la possibilità di intervenire sulla cultura per introdurre significative innovazioni o per promuovere un efficace e possibilmente condiviso cambiamento organizzativo.

Cambiare la cultura non è un'operazione scontata, perché sono differenti i modi di intenderla da parte delle persone, come le prospettive della differenziazione e della frammentazione evidenziano. Su questo specifico aspetto, e sulla possibilità di gestire – e talvolta manipolare – le culture organizzative non c'è accordo in letteratura (Catino, 2012). Le posizioni, infatti, si dividono tra chi ritiene sia possibile gestire le culture, manipolando artefatti, simboli e valori al fine di modificare i comportamenti delle persone (Peters e Waterman, 1982; Ouchi, 1980; Wilkins e Ouchi, 1983), ad esempio attraverso la modifica dei meccanismi di selezione, formazione e sviluppo di carriera. Vi è poi una corrente di pensiero che rifiuta l'idea che la cultura si possa cambiare intenzionalmente, proprio perché basata su assunti impliciti e sulle convinzioni, talvolta non consapevoli, degli attori organizzativi. Infine, nell'ambito dell'approccio simbolico-interpretativo, vi sono posizioni secondo le quali chi ricopre posizioni dirigenziali può diventare una sorta di simbolo organizzativo, capace di influenzare i significati che i soggetti attribuiscono all'azienda di cui fanno parte (Pfeffer, 1981).

1.4. Apprendimento e cambiamento organizzativo

La questione di importanza primaria che è opportuno porsi a questo punto è come avviare e promuovere una tensione positiva al cambiamento e al miglioramento organizzativo. Dopo aver preso visione dei vari elementi che compongono la complessità strutturale e culturale delle organizzazioni caratterizzate da una prevalenza di legami deboli, sembra quasi inevitabile che ci si debba abbandonare ad un misto di “impotenza e fatalismo. [...] Solo la fortuna, la casualità, le contingenze possono dare risultati soddisfacenti e non sono possibili interventi mirati e deliberati di razionalizzazione” (Zan, 2011, p. 163).

In effetti nelle strutture organizzative di questo tipo il rischio di spingersi ad una deriva di chiusura, di non trasparenza, al punto da mascherare anche il dilettantismo presente in alcune posizioni sia operative che di responsabilità, è concreto. I dati emersi dalle attività di ricerca confermano continuamente l'impossibilità di considerare le organizzazioni come armoniche, uniformi o simmetriche. La tensione verso una rappresentazione locale dei problemi connessa all'autonomia decisionale dei vari uffici/ripartizioni non è scardinabile con semplici interventi di management. Le attività di supporto al cambiamento devono invece muoversi in tre direzioni, suggerisce Zan (2011): sul piano della professionalità e della competenza; sul piano della valorizzazione dell'organizzazione e sotto il profilo della strutturazione di alcuni legami.

In particolare, per promuovere la professionalità e la competenza, la ricerca organizzativa ha evidenziato in questi ultimi vent'anni la rilevanza della prospettiva dell'apprendimento organizzativo (Gherardi e Nicolini, 2004; Lave e Wenger, 1991). In precedenza Argyris e Schön (1999) avevano individuato alcune tappe specifiche dell'apprendere in contesti organizzati, distinguendo tra gli apprendimenti dei gruppi, gli attori collettivi, le strutture, i sistemi, i sistemi culturali e le arene politiche. Ciascuno di questi ambiti presuppone una particolare dinamica dell'apprendimento e un particolare effetto dovuto all'apprendimento. Ad esempio, a proposito delle strutture, suggeriscono di considerare apprendimento ogni attività volta ad adattare l'organizzazione all'ambiente interno ed esterno. Sulla stessa strada, seppure in un'ottica istituzionalista, si muove il contributo di Shrivastava (1983) che individua quattro modalità definite come adattamento; esperienza istituzionalizzata; sviluppo delle competenze di base e condivisione degli assunti. Pur trattandosi di due sguardi in parte distanti tra loro, entrambi rimandano ad una dicotomia spesso osservata tra i contributi teorici degli studiosi di apprendimento organizzativo che distingue tra modifica-

zione del comportamento e modificazione delle cognizioni (Fiol e Lyles, 1985). Nonostante questa distinzione non abbia permesso di definire una volta per tutte il senso di cos'è l'apprendimento organizzativo, ha però il merito di aver aperto la strada a considerare come un *unicum* l'insieme di pratica e cognizione, in particolare attraverso i contributi di Lave e Wenger (1991), i quali hanno ripensato in termini situati questa dialettica. In tale prospettiva, apprendere nelle organizzazioni è un'attività che si svolge in contesti particolarmente legati alle professionalità dei soggetti coinvolti e alle particolari strutture delle relazioni sociali presenti in un determinato ambiente. In questo senso, la conoscenza nelle organizzazioni non è mai oggettiva, disinteressata, decontestualizzata, atemporale, semmai essa è soprattutto un processo generativo di conoscenza caratterizzato dalla partecipazione all'esperienza quotidiana. Nelle organizzazioni, la relazione tra teoria e pratica va dunque riproblematizzata e va ripensato il senso ed il ruolo della conoscenza teorica, solitamente intesa come superiore a quella pratica (Gherardi e Nicolini, 2004). L'apprendimento è un'attività che si sviluppa *learning-in-organizing*, cioè che si sviluppa soprattutto a livello della cultura organizzativa e che è legata a precise condizioni materiali e storiche.

Per chiarire il senso di questa nuova concezione è di particolare aiuto la nozione di *comunità di pratiche*. Essa pone in evidenza una modalità particolare dell'apprendere nelle organizzazioni, enfatizzando la rilevanza della dimensione sociale, attraverso il riconoscimento della condivisione delle pratiche all'interno delle organizzazioni. Questa "scoperta" è avvenuta attraverso lo sviluppo degli studi interessati all'apprendimento nei luoghi di lavoro e in particolare grazie al ripensamento del concetto di apprendistato (Lave e Wenger, 1991; Zucchermaglio, 1996; Gherardi e Nicolini, 2004). L'apprendistato rappresenta, infatti, quel delicatissimo momento attraverso il quale i soggetti entrano a far parte di un'organizzazione. A seconda della complessità e della tipologia organizzativa dell'ente può variare molto il senso e l'intensità di questo passaggio. Esso sarà molto più ricco e intenso per quelle professioni ad alta componente esperienziale (avvocati, infermieri, medici) e, viceversa, sarà meno considerato nelle burocrazie a forte routinizzazione (call center, funzionari vari). È evidente che questa fase di apprendistato non è mai eludibile ed anzi negli studi condotti negli ultimi due decenni si è osservato come essa sia fondamentale per tramandare le conoscenze organizzative, per stabilire i confini dei vari gruppi di lavoratori già presenti nell'organizzazione, per veicolare i valori organizzativi e, non da ultimo, per imparare tutte quelle micro pratiche che hanno un valore aggiunto enorme nelle varie attività situate. Attività che permettono ad ogni organizzazione di esistere e funzionare quotidianamente. L'apprendistato è

un processo di apprendimento dove l'enfasi non è sui contenuti in quanto tali, ma sui contenuti veicolati socialmente. Ciò ha portato a sviluppare una nuova concezione teorica dell'apprendimento, inteso come un percorso di "partecipazione legittima e periferica a una comunità di pratiche" (Lave e Wenger, 1991). Questo fattore è di particolare rilevanza nelle organizzazioni burocratiche, in quanto permette di superare la staticità e la visione massificante che connota le grandi organizzazioni pubbliche. Il lavoro quotidiano dei vari funzionari costituisce una rete di relazioni di primaria importanza per la qualità del clima organizzativo e per lo sviluppo di strategie per il cambiamento. Più le pratiche situate prevedono processi di partecipazione attiva e responsabilizzante, maggiori saranno le occasioni di apprendimento. Allo stesso tempo questo richiede un lavoro specifico sulle pratiche, sulla loro trasparenza e sull'accessibilità delle tecnologie utilizzate.

Come si potrà osservare dai dati che seguiranno nel libro, se da un lato oggi le procedure per l'ingresso degli ormai pochi neofiti sono curate con accompagnamenti specifici, rimangono ampi spazi per riflettere sui processi di responsabilizzazione e di condivisione delle pratiche di lavoro nei vari uffici e tra le ripartizioni. Per questo il clima organizzativo è strategico, perché le buone opportunità di apprendimento organizzativo sono il miglior investimento per il cambiamento organizzativo. La teoria dell'apprendimento organizzativo insiste, infatti, sui processi di legittimazione che i funzionari mettono in campo per favorire o meno i colleghi. Ciò rinforza l'idea che il sapere organizzativo è situato, cioè legato alle pratiche del lavoro, ma l'accesso a queste conoscenze deve passare necessariamente dagli "altri", attraverso l'imposizione della loro lettura "morale" dell'organizzazione e della possibilità di entrarvi legittimamente (Gherardi e Nicolini, 2004). Traspare da questa impostazione lo sguardo simbolico-interpretativista secondo il quale l'apporto dei singoli si combina con i contesti sociali in cui i singoli sono inseriti. È nel particolare mescolamento di queste relazioni che si concretizzano le possibilità di cambiamento organizzativo. Nella prospettiva costruttivista, infatti, se le organizzazioni sono il prodotto dei processi di costruzione sociale posti in essere dai soggetti, sia a livello personale che di gruppo, allora anche la possibilità di modificarle dipende dai soggetti stessi.

Secondo Mary Jo Hatch (1997) il tema del cambiamento organizzativo impone di considerare almeno due scenari a proposito delle opportunità che ci offre il cambiamento organizzativo. Da un lato il cambiamento organizzativo può essere visto come uno strumento di dominio per chi ha il potere di imporre una visione della realtà agli altri. I manager e le loro visioni, ad esempio, possono imporre ristrutturazioni e azioni organizzative

che possono alienare i lavoratori e portarli a disinteressarsi agli obiettivi dell'organizzazione. La loro egemonia gerarchica sarebbe in tal caso tutta orientata a giustificare se stessa e le scelte strategiche assunte. Le persone che non partecipano² a questi processi consentono agli altri di occupare la scena e di posizionarsi nel dialogo con chi impone la visione del cambiamento organizzativo. Anche loro, pur non partecipando, sono responsabili. Il secondo scenario possibile, ricorda Hatch, è quello della democrazia dell'*enactment*, secondo cui l'accesso dovrebbe essere aperto e disponibile per tutti attraverso la creazione di momenti pubblici di dibattito e discussione con i dipendenti. Questo stile, che ha ispirato anche il disegno metodologico della parte qualitativa di questa ricerca, non porterà ovviamente alla scomparsa delle relazioni di potere e della gerarchia in quanto tale. Tuttavia, la condivisione allargata a tutta l'organizzazione dei disegni del cambiamento e il discorso pubblico intorno ad esso costruito attraverso contenitori appropriati, possono diventare luoghi di riflessione e di confronto sui principi dell'adesione a questi piani di cambiamento. Libertà, creatività e possibilità di immaginare il nuovo sono i sentimenti che questi dibattiti potrebbero contrapporre alle tensioni di dominio, controllo e di limitazione delle visioni sull'organizzazione (Hatch, 1997).

In questo senso serve riaprire in chiave postmodernista la riflessione sul potere che, come suggeriva Foucault non può essere considerato ineluttabile. Allo stesso tempo però "è l'analisi, l'elaborazione e la discussione critica delle relazioni di potere ad essere un'attività politica permanente, tipica di tutte le relazioni sociali" (Dreyfus, 1983, p. 223).

In una situazione storicamente molto connotata come quella degli enti pubblici locali, queste dinamiche sono particolarmente visibili. I conflitti che si registrano assomigliano molto spesso ad un litigio tra sordi, in cui ognuno denigra l'altro perché non lo rispetta e non ne ha fiducia. Se management e impiegati affrontano questo conflitto senza aprire un reale dialogo, non può generarsi cambiamento organizzativo. Perché questo ci sia è necessario stimolare "un discorso" sull'organizzazione, che deve essere aperto e contendibile tra le persone in campo. Dare vita e forza ricorsiva al "discorso all'interno delle organizzazioni apre nuove possibilità di organizzare e poi riorganizzare: in altre parole, offre l'opportunità di cambiare" (Hatch, 1997, p. 305). In questo senso il management, suggerisce Weick (2000), invece che pianificare razionalmente un cambiamento, dovrebbe

² Nei confronti delle ricerche Klima, oggetto di questo studio, i dipendenti in media assenti da tale scenario variano tra il 30 e il 50% a seconda degli anni di realizzazione delle ricerche.

creare dei momenti di condivisione in cui riconoscere, etichettare, valorizzare e supportare i cambiamenti adattivi dell'organizzazione. Per questo diviene molto utile il dialogo interno, affinché siano proprio gli attori organizzativi a promuovere e ad avviare/accompagnare i processi di cambiamento.

Questa opportunità non deve spingere ad un malcelato buonismo rispetto alle relazioni organizzative che presentano molti elementi naturali di conflittualità, soprattutto nei momenti di transizione e di cambiamento organizzativo. Ciò che in questa sede è importante segnalare è che per la natura specifica dei modelli burocratici a legame debole, molti passaggi sono ambigui ed opachi, e non vi è chiarezza nelle procedure lavorative e nelle routine. Si tratta di fare il conto anche con quella parte che Diane Vaughan (1999) definisce la *dark side* dell'agire organizzativo. Qualcosa di irrazionale che può manifestarsi in modo sempre sorprendente.

Azioni organizzative di partecipazione con i dipendenti che consentano di alimentare il discorso sull'organizzazione e di monitorare sia il lato progettuale come il lato irrazionale dell'organizzazione, permetterebbero all'organizzazione di aumentare le proprie *performance*, di vedere accrescere la motivazione dei dipendenti e la qualità del suo clima complessivo. Questo rende l'idea di una struttura viva e disponibile a rendere trasparenti i processi e le procedure di innovazione (Catino, 2012).

La ricerca che viene descritta nei successivi capitoli è costruita proprio su questo tipo di impianto e offre una prima idea di come i dipendenti siano sempre capaci di cogliere l'opportunità di avviare un dialogo con il management. Spetta ora all'organizzazione nel suo insieme, nell'alleanza più stretta possibile tra livelli politici e livelli gestionali, mettere in campo i migliori strumenti perché questo incontro possa procedere in modo proficuo, con positive ricadute innanzitutto per il clima all'interno dell'organizzazione e, immediatamente dopo, per i processi di cambiamento e di innovazione organizzativa.

2. La ricerca Klima 2012: obiettivi e scelte metodologiche

di Carlo Buzzi e Letizia Caporusso

2.1. L'importanza del benessere organizzativo

Le indagini sul clima organizzativo vantano una tradizione di ricerca di oltre 40 anni e sono andate progressivamente raffinandosi. In tempi più recenti, sia le indicazioni della Commissione Europea per l'Occupazione e gli Affari Sociali che quelle del Ministero per la Pubblica Amministrazione concordano nell'attribuire sempre maggiore enfasi alla *qualità* del lavoro. In questo senso le indagini sul benessere sono diventate strumenti imprescindibili per definire in maniera sistematica quel complesso di condizioni e di fattori che influenzano i comportamenti e le scelte delle persone nell'ambiente di lavoro.

Come prima di intraprendere un viaggio si valutano le condizioni atmosferiche, per il *management* di un'azienda o di un'organizzazione è oggi indispensabile mantenere un costante e preciso monitoraggio del clima che si respira sul posto di lavoro: risulta infatti ampiamente dimostrato che la soddisfazione e l'autorealizzazione delle persone che operano nelle organizzazioni sono alla base del raggiungimento di elevati standard di efficienza, di efficacia e quindi di produttività.

L'oggetto di analisi, il clima, è definibile come una caratteristica relativamente omogenea di un'organizzazione, un concetto astratto ma dagli effetti concreti, composto dalle percezioni e dalle rappresentazioni cognitive degli individui, prodotto dalle loro interazioni, relativamente stabile nel tempo, condiviso dai membri dell'organizzazione e capace di influenzarne i comportamenti perché utilizzato come base per interpretare le situazioni.

Secondo il *Cantiere sul benessere organizzativo*¹ convenzionalmente si considera un'organizzazione in grado di produrre benessere quando:

- allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
- pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente fra enunciati e prassi operative;
- riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei singoli e stimola nuove potenzialità;
- ascolta le istanze dei dipendenti;
- mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro;
- adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali;
- stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo;
- assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi;
- assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale;
- stimola il senso di utilità sociale contribuendo a dar senso alla giornata lavorativa dei singoli;
- è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.

Il “ben fare” delle organizzazioni non può infatti essere disgiunto dal “ben essere” delle risorse umane che ivi operano: la ricerca, di cui si illustrano in questo volume i risultati, si è proposta quindi di indagare gli aspetti chiave su cui intervenire per favorire lo sviluppo della motivazione e il senso di appartenenza dei lavoratori e delle lavoratrici dell'amministrazione comunale di Bolzano, una collettività di oltre mille individui, suddivisi in otto Ripartizioni, un corpo di polizia municipale e gli uffici di staff.

Prima di entrare nel vivo dei temi affrontati, ci preme segnalare che avremmo preferito in questo volume evitare l'utilizzo del maschile plurale come forma grammaticale neutra. Per ragioni editoriali non è stato possibile farlo; intendiamo comunque sottolineare l'importanza di una sensibilità linguistica rispetto al genere che non sopravvaluti il maschile rispetto al femminile.

¹ Cantiere attivato nell'edizione 2003-2004 del programma Cantieri di Innovazione del Dipartimento della Funzione Pubblica (Pellizzoni, 2005).

2.2. Gli obiettivi dell'indagine

Dopo analoghe indagini condotte cinque anni (Klima 2007) e dieci anni prima (Klima 2002), la ricerca di cui qui si parla, Klima 2012, mirava a perseguire tre obiettivi principali: fotografare il vissuto, le percezioni, le aspettative dei dipendenti; cogliere le rappresentazioni individuali e collettive; definire possibili strategie finalizzate al miglioramento del clima interno dell'organizzazione del lavoro presso l'Amministrazione comunale, elemento indispensabile per una buona gestione delle risorse umane e per una buona qualità del servizio reso alla cittadinanza.

Per rispondere a questi interrogativi di ricerca è stato previsto l'utilizzo sia di metodologie quantitative, attraverso un questionario in grado di stimare la diffusione di comportamenti, atteggiamenti, opinioni e aspirazioni, sia di metodologie qualitative, attraverso dei *focus group* mirati all'approfondimento e alla comprensione dei fenomeni oggetto dell'indagine.

Le aree tematiche affrontate nel corso della ricerca hanno riguardato:

- i processi organizzativi e i flussi comunicativi
- la qualità delle relazioni interpersonali
- la gestione e la valorizzazione dei dipendenti
- la soddisfazione personale e il senso di efficacia
- la formazione e l'aggiornamento
- la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa
- la valutazione delle risorse strumentali e dell'ambiente di lavoro
- l'immagine del futuro.

I *processi organizzativi* comprendono tutte quelle azioni messe in atto per "far funzionare" l'ufficio e riguardano dunque sia le modalità di assegnazione e di svolgimento dei compiti, sia il modo in cui vengono scambiate informazioni e la loro effettiva accessibilità.

La *qualità delle relazioni interpersonali* viene indagata sia in riferimento al rapporto tra i colleghi, che con i superiori, che con gli altri uffici.

L'equità nel trattamento dei dipendenti, dal punto di vista salariale e delle opportunità di carriera, rientra nella dimensione della *gestione e valorizzazione* del personale.

La *soddisfazione* è strettamente legata al *senso di efficacia*, ovvero alla consapevolezza che il proprio impegno viene riconosciuto, che il lavoro ha uno scopo, che attraverso le proprie azioni ciascuno è in grado di innescare in positivo il motore del cambiamento. Nella stessa dimensione rientra anche la valutazione circa l'adeguatezza del rapporto fra l'ammontare di

compiti assegnati e le risorse individuali necessarie per svolgerli, che, assieme ad altre indicazioni rispetto alla percezione soggettiva della propria attività lavorativa, ci consente di ottenere un'adeguata misura dello *stress*.

Questo volume presenta ognuna di queste aree tematiche, proponendo innanzitutto un'analisi delle risposte date alle domande che compongono il questionario. Dopo di che per ciascun aspetto è stato calcolato un indice sintetico, in grado di riassumere le informazioni contenute nelle singole domande, e questo è stato successivamente messo in relazione con alcune caratteristiche dei rispondenti: il genere, la fascia d'età, il settore lavorativo e la ripartizione d'appartenenza, al fine di individuare eventuali disomogeneità che possono richiamare l'attenzione.

Analoga procedura è stata svolta anche nella valutazione di alcuni aspetti cruciali che già avevano visto l'amministrazione comunale bolzanina impegnarsi con iniziative particolari: la *formazione*, la *conciliazione tra vita privata e vita lavorativa*, l'*ambiente di lavoro* (inteso come insieme di strumenti e servizi che mettono i dipendenti nelle condizioni migliori per lo svolgimento dei loro compiti).

Tutti questi aspetti sono stati quindi messi in relazione con l'*immagine del futuro*, che rappresenta una sintesi delle istanze centripete e centrifughe dei dipendenti, ovvero, a sommi capi, il loro sentirsi bene e "al posto giusto".

Alle misure quantitative si sono infine affiancate, nella descrizione del "clima" delle singole ripartizioni, le opinioni, il vissuto, le percezioni, le aspettative, le rappresentazioni individuali e collettive raccolte attraverso dei *focus group*.

L'équipe di ricerca, del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento, è stata coordinata da Carlo Buzzi e comprendeva Francesca Sartori, Letizia Caporusso, Alberto Zanutto, Martina Bazzoli, Sabina Frei e Annalisa Murgia.

Infine è stata condotta, contestualmente all'indagine Klima - su richiesta del Comitato per le Pari Opportunità del comune di Bolzano - una seconda ricerca, condotta con metodologie qualitative, dal titolo "Identità professionale e differenze di genere". Questa indagine, partendo dal vissuto quotidiano, ha inteso cogliere e analizzare le esperienze e i punti di vista delle/dei dipendenti rispetto al loro essere donne o uomini che lavorano con colleghi e dirigenti dello stesso genere o di genere opposto. La ricerca si è posta molteplici obiettivi, tra i quali quelli più significativi riguardavano:

- la valorizzazione delle differenze di genere attraverso il confronto dei modi di fare, dire ed essere delle donne e degli uomini all'interno dell'organizzazione al fine di riconoscere il reciproco valore e migliorare la collaborazione;

- l'identificazione del permanere di condizionamenti derivati da modelli tradizionali maschili e femminili sul lavoro;
- il potenziamento dell'autostima delle donne attraverso l'esplicitazione del valore del "femminile" nel lavoro rendendole più consapevoli della propria identità professionale e di genere.

I risultati di questa seconda ricerca si integrano a quelli ottenuti dall'indagine Klima e li completano. L'équipe del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento è stata coordinata da Francesca Sartori e comprendeva Letizia Caporusso e Sabina Frei.

2.3. La metodologia e le fasi dell'indagine quantitativa

Come già specificato, l'indagine sul clima organizzativo nell'amministrazione comunale di Bolzano ha coinvolto i dipendenti in una valutazione condotta attraverso tecniche sia quantitative che qualitative. Ci sembra utile ripercorrere sinteticamente le tappe dell'indagine presentata in questo volume anche e soprattutto con l'obiettivo di consentire la replicabilità dei metodi utilizzati negli studi sul clima organizzativo di un ente pubblico.

Il primo modulo di ricerca si è sviluppato attraverso un confronto con la committenza, volto ad acquisire e ad analizzare i materiali prodotti nel corso delle due precedenti indagini, nonché a individuare le aree cruciali su cui avrebbe dovuto focalizzarsi questa terza edizione. Si è quindi optato per uno strumento più snello e agevole rispetto ai precedenti, che non richiedesse un eccessivo dispendio di energie per la compilazione ma che fosse al tempo stesso esaustivo e in grado di coprire tutte le tematiche oggetto d'indagine. Il questionario così prodotto è stato quindi tradotto in tedesco e testato, nella sua versione bilingue, attraverso un apposito *focus group* mirato a verificare la comprensibilità delle domande e la ragionevolezza dei tempi di compilazione (19 aprile 2012).

Una volta raffinato lo strumento, questo è stato presentato ai dirigenti (7 maggio) e si è quindi proceduto con la rilevazione attraverso metodologia CAWI (*computer assisted web interviewing*) e PAPI (*paper and pencil interview*). La prima, condotta utilizzando il programma Unipark, consiste nella compilazione del questionario direttamente sul web in un sito dedicato, che registra le risposte degli intervistati senza permettere alcun riferimento all'identità del rispondente. La seconda, rivolta principalmente ai dipendenti che non avevano accesso a intranet, ma anche a chiunque non de-

siderasse rispondere online , consiste nella compilazione tradizionale su un supporto cartaceo, che viene quindi inserito in una busta e depositato in un'urna, o consegnato a un rilevatore incaricato dall'università in modo tale da garantire anche in questo caso la totale anonimità delle risposte.

Il questionario era strutturato principalmente su una valutazione da parte degli intervistati di 10 dimensioni del benessere:

- *Coordinamento*: la chiarezza e le modalità di diffusione delle informazioni e delle procedure, l'adeguatezza del carico di lavoro e dei compiti assegnati ad ogni singolo dipendente.
- *Relazioni orizzontali*: i rapporti tra i "pari", i colleghi dello stesso ufficio con i quali è possibile instaurare relazioni di reciprocità che, se efficacemente mantenute, portano ad un maggior senso di identità, di condivisione, di spirito di squadra.
- *Relazioni verticali*: le relazioni con i diretti superiori: rapporti asimmetrici ma che tuttavia dovrebbero basarsi sulla trasparenza, sulla fiducia, sulla stima reciproca.
- *Relazioni tra uffici*: lo spirito di collaborazione esistente tra i diversi uffici e la percezione di equità nella distribuzione dei carichi di lavoro.
- *Senso di realizzazione personale*: sentirsi direttamente responsabili per il proprio lavoro, che si riesce a svolgere con una certa autonomia; avvertire che il proprio impegno viene apprezzato e che l'organizzazione è aperta all'innovazione e alle idee originali che provengono dai singoli dipendenti.
- *Valutazione del proprio lavoro*: la percezione, del tutto soggettiva, di essere valutati in modo equo e trasparente per il proprio lavoro, potendo quindi accedere alla mobilità di carriera e agli incentivi sulla base di criteri oggettivi.
- *Identificazione* del dipendente con l'organizzazione e con i suoi valori, ovvero la condivisione dell'operato dell'amministrazione per cui l'intervistato lavora.
- *Assenza di stress lavoro-correlato*: andare a lavorare senza avvertirne il peso, perché la mansione svolta non appare monotona né ripetitiva, perché non viene svolta meccanicamente e perché non richiede una fatica fisica eccessiva; al tempo stesso essere soddisfatti per le relazioni personali costruite sul posto di lavoro e riconoscere di non subire alcun tipo di pressione psicologica
- *Interesse per la formazione* come elemento essenziale per la propria professionalità e per il proprio ruolo lavorativo

- *Ambiente* in cui si svolge la propria mansione ovvero spazio disponibile, illuminazione, sicurezza, comodità, pulizia, silenzio, ecc.

Il 17 maggio è stata inviata a tutti i dipendenti, ove possibile tramite posta elettronica, altrimenti via posta ordinaria, una comunicazione da parte dell'assessore nella quale veniva presentata l'indagine e sollecitata la partecipazione attiva alla rilevazione. Il 21 maggio è stata spedita la prima mail di invito alla compilazione del questionario. Successivamente sono stati effettuati due solleciti, uno il 24 maggio e uno il 4 giugno.

La durata complessiva della rilevazione è risultata di 4 settimane (dal 21 maggio al 18 giugno). Si sono ottenute 704 risposte ai questionari, il 73,3% via internet e il 26,7% tramite la distribuzione cartacea. Il tasso complessivo di risposta è risultato comunque il migliore ottenuto nell'esperienza delle ricerche sul clima organizzativo tra i dipendenti del comune di Bolzano: poiché la popolazione contattata era pari a 1066 dipendenti, il 66,0% ha aderito all'indagine; nel 2002 aveva risposto il 62,5% dei dipendenti e nel 2007 il 42,3%.

La partecipazione non è stata equidistribuita tra le ripartizioni: maggiore interesse si è registrato nella ripartizione 3, dove si è toccato l'80% di risposte. La partecipazione minore si è invece osservata negli uffici di staff e nella ripartizione 7 con il 35-40% di risposte (cfr. Tab. 1).

Dal punto di vista linguistico risultano leggermente sovrarappresentati gli italiani e sottorappresentati i dipendenti di madrelingua tedesca, se la lingua di compilazione del questionario può essere considerata una buona *proxy* della madrelingua.

I casi su cui si basano i risultati sono 666. Sono stati cioè eliminati 38 casi che mostravano più di 43 items mancanti sui 96 totali del questionario². Le elaborazioni di base, la costruzione indici e le analisi dei risultati sono state effettuate mediante il programma di analisi dati Stata.

² In fase di pulizia dei dati sono stati eliminati i questionari compilati solo parzialmente e quelli che mostravano chiari segnali di *response set*. Si tratta comunque di un numero limitato di casi.

Tab. 1 – Prospetto riassuntivo delle risposte al questionario nell'indagine Klima 2012

Ripartizione	Pop.	Web	Carta	N.	%
1. Affari generali e personale	163	77	14	91	55,8
2. Programmazione, controllo e sistema informativo	64	42	1	43	67,2
3. Amministrazione risorse finanziarie	97	48	30	78	80,4
4. Servizi comunità locale	200	57	37	94	47,0
5. Pianificazione e sviluppo del territorio	127	45	27	72	56,7
6. Lavori pubblici	121	48	29	77	63,6
7. Servizi culturali	72	28	1	29	40,3
8. Patrimonio ed attività economiche	59	35	0	35	59,3
Polizia Municipale	132	50	10	60	45,4
Uffici di Staff	31	10	1	11	35,5
<i>Ripartizione non indicata (% sul totale)</i>		76	38	114	(16,2)
Totale	1066	516	188	704	66,0
% web e carta		73,3	26,7		100,0

Note: Durata del field: 4 settimane (tra maggio e giugno)

2.4. La metodologia e le fasi dell'indagine qualitativa

La fase finale del lavoro prevedeva, secondo il disegno della ricerca, la convocazione e la realizzazione di 10 *focus group* allo scopo di validare e corroborare i risultati quantitativi con argomenti specifici e circostanziati divisi per ogni ripartizione.

La metodologia del *focus group* consente, se utilizzata in contesti organizzativi, di attivare e mobilitare tensioni, narrazioni, dimensioni culturali e rappresentazioni che possono essere rilevanti nella determinazione del clima interno alle varie unità. Naturalmente il materiale che emerge da interventi di questo tipo presenta alcuni limiti metodologici e in particolare è bene qui richiamarne almeno due. In primo luogo c'è il problema della selezione dei partecipanti. Infatti, pur utilizzando un metodo campionario che permettesse un'estrazione casuale degli invitati non è possibile considerare come statisticamente significativi i dati raccolti con strumenti qualitativi. Il secondo punto critico riguarda il tasso di partecipazione: agli appuntamenti previsti si sono registrate diverse defezioni - avvenute senza preavviso - che di fatto non consentono di ottenere un quadro completo e esaustivo delle situazioni raccontate dai dipendenti a proposito delle varie ripartizioni e dei vari uffici.

Tuttavia, sia per la natura dei contenuti che per la specificità delle questioni emerse, riteniamo che quasi in tutte le ripartizioni il processo di “di-

svelamento” abbia funzionato. In quasi tutti i *focus group* realizzati si è infatti attivata una dialettica sincera ed aperta che ha permesso, a chi lo desiderava, di esprimere percezioni, aneddoti organizzativi, paradossi, dimensioni della cultura specifica di quell’ufficio o di quell’unità. I partecipanti, avendo la possibilità di approfondire accuratamente le problematiche trattate e di attivare un confronto diretto con altri colleghi, hanno potuto far emergere con chiarezza il punto di vista dei dipendenti stabilendo le priorità, le urgenze da porre nell’agenda e le sfide organizzative per il futuro.

Il campionamento è avvenuto tramite l’estrazione casuale di 15 dipendenti all’interno di ogni ripartizione con l’avvertenza tuttavia che fossero rappresentati tutti gli uffici presenti. Per raggiungere questo obiettivo l’ufficio del personale ha estratto i nominativi utilizzando la tabella dei numeri casuali, procedendo all’estrazione di ulteriori nominativi fino a che ogni ufficio della ripartizione non fosse stato rappresentato da almeno un dipendente. A questo punto si è proceduto con un invito personale via mail agli estratti per i diversi *focus group*. Il testo della lettera, redatta in lingua italiana e tedesca, oltre a fornire gli estremi dell’incontro, illustrava gli obiettivi dell’attività e l’impegno in termini di tempo (circa due ore) che veniva richiesto.

In caso di impossibilità a partecipare per impegni inderogabili da parte del/la dipendente, si è proceduto alla sostituzione con altri nominativi estratti come riserve. In alcuni casi l’assenza non è stata preannunciata, ciò inevitabilmente ha comportato la riduzione del numero dei presenti³. Nel complesso hanno partecipato ai *focus group* 90 dipendenti del Comune, poco meno del 10% della popolazione complessiva.

Gli incontri sono avvenuti sempre presso sale riunioni e/o locali messi a disposizione dall’amministrazione comunale, godendo di condizioni ottimali per quanto riguarda lo spazio e la sua organizzazione: la collocazione dei partecipanti “a cerchio” mirava a metterli a proprio agio, a stimolarne la collaborazione e ad attivare una positiva comunicazione. I *focus group* si sono svolti tra il 12 ottobre e il 7 novembre 2012 (cfr. tab. 2, prima parte).

Nel corso dell’apertura venivano ripresi i contenuti generali della ricerca Klima e lo scopo dei *focus group*; venivano indicati durata e modalità di lavoro e veniva assicurata ai partecipanti la possibilità di ottenere eventuali chiarimenti. La griglia proposta per la discussione (riportata in appendice) è stata pensata per permettere di aprire una discussione ampia sui temi del

³ Si è avuta l’impressione che l’invito sia stato in generale considerato con una certa attenzione, ma vista la diffidenza riscontrata all’inizio degli incontri, si può ipotizzare che alcuni dipendenti abbiano deciso di non partecipare per sfiducia nei confronti dell’iniziativa.

clima organizzativo utilizzando alcune strategie che consentissero ai partecipanti di riportare frammenti della vita quotidiana, dentro “finestre” narrative che venivano incoraggiate dai conduttori, quali ad esempio la richiesta di ritornare al primo giorno di lavoro; di indicare ciò che è apparso nuovo, insolito in questo contesto organizzativo rispetto ad altre esperienze; la differenza nella rappresentazione del servizio pubblico e di quello privato; i valori e i simboli della cultura organizzativa locale; le modalità con cui si realizzano gli obiettivi nel servizio di appartenenza; i percorsi ormai storicizzati della comunicazione, della gestione, del coordinamento, dei conflitti e della differenziazione dei propri obiettivi di lavoro; le narrazioni specifiche di eventi critici; infine la definizione di un’agenda di problemi da affrontare al più presto. I conduttori potevano poi introdurre, se non affrontati direttamente, altri temi più specifici come la descrizione delle relazioni di genere interne agli uffici, la qualità dell’ambiente e così via. Una parte specifica e sistematica della discussione di gruppo si è concentrata sulla rappresentazione delle ricerche Klima, sia per come sono state presentate e comunicate ai dipendenti, sia per come i dipendenti stessi le hanno vissute e affrontate.

Le discussioni dei *focus group* sono state registrate, previo consenso di tutti i partecipanti, assicurando così il rispetto dei principi etici della ricerca, che prevedono un utilizzo esclusivo da parte dei ricercatori del materiale raccolto e la cancellazione dello stesso al termine dell’attività di ricerca svolta. In un solo caso il consenso alla registrazione non è stato unanime e pertanto per l’analisi dei contenuti della discussione si è potuto fare appello solo agli appunti e alle note prese dai moderatori dell’incontro. I materiali registrati sono stati regolarmente trascritti per poter permettere un rilettura sistematica delle conversazioni ed un confronto interno più agevole da parte dei ricercatori dell’équipe di ricerca qualitativa. In alcuni passaggi – a causa dell’accavallarsi di più voci – non è stata possibile una ricostruzione integrale, tuttavia il senso complessivo del lavoro dei gruppi è fedelmente rappresentato dai materiali raccolti.

In generale, a parte una diffidenza iniziale, il lavoro in gruppo è stato sempre proficuo e ha permesso di trovare modalità di scambio e di confronto positive e costruttive, anche nei casi di qualche segnalazione critica.

Tab. 2 – Dettaglio degli incontri nella modalità “focus group” con i dipendenti⁴

Codice Focus	Partecipanti	N.	Data
Indagine “Klima 2012”			
BZ01	Quarta ripartizione: Servizi comunità locale	8	Ven 12/10
BZ02	Quinta ripartizione: Pianificazione e sviluppo del territorio	11	Mar 16/10
BZ03	Settima ripartizione: Servizi culturali	7	Mar 16/10
BZ04	Uffici di Staff	8	Ven 19/10
BZ05	Sesta ripartizione: Lavori pubblici	7	Mar 23/10
BZ06	Ottava ripartizione: Patrimonio ed attività economiche	6	Mar 23/10
BZ07	Polizia Municipale	14	Ven 26/10
BZ08	Prima ripartizione: Affari generali e personale	11	Lun 05/11
BZ09	Seconda ripartizione: Programmazione, controllo e sistema in- formativo	9	Mar 06/11
BZ10	Terza ripartizione: Amministrazione risorse finanziarie	9	Mer 07/11
Indagine “Identità professionali e differenze di genere”			
PO01	Focus dipendenti donne	9	Mer 28/11
PO02	Focus dipendenti uomini	7	Mer 28/11
PO02	Focus dirigenti	7	Mer 05/12

2.5. La metodologia e le fasi dell’indagine “Identità professionali e differenze di genere”

Tra il 28 novembre e il 5 dicembre 2012 si è svolto il campo dell’indagine promossa dal Comitato per le Pari Opportunità del Comune di Bolzano attraverso la conduzione di tre *focus group* di cui uno composto da sole dipendenti donne, un secondo da soli dipendenti uomini e il terzo da dirigenti uomini e donne (tab. 2, seconda parte). La traccia d’intervista (vedi in appendice) è stata costruita, in accordo con gli obiettivi, per esplorare le problematiche dei rapporti con l’altro sesso sul luogo di lavoro, gli stereotipi e i pregiudizi avvertiti o esercitati rispetto all’essere uomini o donne, la declinazione di genere rispetto alla carriera, all’organizzazione

⁴ I *focus group* dell’indagine Klima sono stati condotti da Alberto Zanutto e Sabina Frei, quelli dell’indagine sulle identità professionali di genere da Francesca Sartori e Sabina Frei.

dell'azienda comunale, alla conciliazione tra vita personale, famiglia e lavoro. Dai risultati si sono sviluppate cinque aree di attenzione che hanno dato forma ai paragrafi del rapporto di ricerca: disparità e differenze di genere; il modello organizzativo (segregazione occupazionale, ambiente di lavoro, l'organizzazione del lavoro, il part-time, la carriera, il ruolo del dirigente); le politiche di conciliazione; i bisogni inevasi e le aspettative; i valori. Dal punto di vista metodologico la fase operativa dell'indagine si è svolta con gli stessi criteri del modulo qualitativo di Klima 2012.

3. I risultati della ricerca quantitativa: le dimensioni del benessere organizzativo

di *Martina Bazzoli e Letizia Caporusso*¹

Il benessere organizzativo rappresenta, come già anticipato nell'introduzione a questo volume, un costrutto complesso e polisemico, che racchiude in sé dimensioni fra loro eterogenee eppure complementari.

Il modulo quantitativo dell'indagine Klima 2012 aveva come prima finalità quella di andare ad individuare particolari linee di tendenza nei diversi aspetti che rendono un'organizzazione un posto piacevole in cui lavorare e sviluppare le proprie potenzialità. I risultati presentati in questo capitolo non vanno dunque letti come rigide "misure", ma come indicazioni che suggeriscono la presenza o la persistenza di situazioni più delicate o condizioni più virtuose, con lo scopo di incentivare le seconde e porre in essere i necessari correttivi nei confronti delle prime.

Lo strumento utilizzato - un questionario a risposte chiuse - è riportato in appendice per consentire il confronto e la replicabilità delle indagini.

Il presente capitolo si concentra specificatamente sui dati riguardanti i processi organizzativi e i flussi comunicativi; la qualità delle relazioni interpersonali; la gestione delle risorse umane e le politiche di conciliazione; la formazione; le risorse strumentali ed organizzative; per poi concludersi con una lettura trasversale di questi diversi aspetti.

L'analisi quantitativa è anche servita come premessa per il successivo approfondimento qualitativo, presentato nei capitoli successivi, che ha preso le mosse proprio dai punti di forza e debolezza evidenziati nelle singole ripartizioni per mezzo dell'indagine quantitativa.

¹ Il presente capitolo è frutto di un'elaborazione congiunta delle due autrici, i cui nomi compaiono in ordine alfabetico. Tuttavia, dovendo attribuire responsabilità individuali alla sua stesura, Martina Bazzoli ha curato l'elaborazione dei dati e Letizia Caporusso i testi di commento e interpretazione.

3.1. Processi organizzativi e flussi comunicativi

Una prima dimensione investigata riguarda, in senso generale, la capacità dell'organizzazione di coordinare efficacemente i propri dipendenti. Un buon coordinamento implica innanzitutto che a ciascun membro dell'organizzazione vengano assegnati con chiarezza compiti specifici; che questi siano conosciuti dagli altri membri dell'organizzazione (per lo meno da coloro con cui si lavora a più stretto contatto); che tali compiti siano adeguati sia in termini di conoscenze richieste che in termini di carico di lavoro; e che a ciascuno venga garantita un'autonomia sufficiente per conseguire i propri obiettivi, secondo procedure esplicite e non eccessivamente rigide.

Risultano quindi cruciali i momenti di condivisione nei quali i dipendenti vengono informati sulle modalità di svolgimento delle diverse attività e sui cambiamenti organizzativi in atto, a patto che queste riunioni non vadano a rallentare il carico di lavoro ordinario. Per svolgere i propri compiti con tranquillità è necessario che i dipendenti abbiano accesso alle informazioni necessarie, ovvero che sappiano a chi rivolgersi nella consapevolezza di trovare disponibilità da parte dell'interlocutore, si tratti dei superiori o dei colleghi.

Abbiamo indagato tutti questi diversi aspetti, chiedendo ai rispondenti di esprimere il proprio grado di accordo su una serie di affermazioni riferite al coordinamento, alla chiarezza e alle modalità di circolazione delle informazioni, alla chiarezza dei compiti e degli obiettivi, alla distribuzione del lavoro e alla rigidità percepita. Le Tab. 1 e Tab. 2 mostrano la distribuzione di frequenza delle risposte, ordinate rispetto alla percentuale di maggiore accordo entro le due dimensioni considerate. In grigio sono evidenziati gli indicatori che contribuiscono alla formazione di un indice sintetico² in grado di rendere conto della valutazione dei dipendenti verso l'organizzazione interna, ovvero del *coordinamento*. Nel complesso, l'indice normalizzato ha media pari a 0,70. Si osservano differenze significative³ per quanto riguarda la classe di età⁴: i giovani (sotto i 50 anni) offrono valutazioni più positive degli anziani.

² Un'analisi in componenti principali effettuata sulla prima batteria di items ha infatti rivelato che esiste un unico fattore latente, che da solo spiega il 42% della varianza complessiva. L'indice additivo, che mostra un elevato grado di coerenza interna (α di Cronbach=0,84) è stato calcolato assegnando come punteggio 1 al valore più negativo e 4 a quello più positivo, e infine normalizzando il risultato ottenuto su una scala dove 0 è il valore minimo e 1 il valore massimo.

³ Al netto di tutte le altre variabili indipendenti (sesso, fascia d'età, settore).

⁴ Media per la fascia d'età 18-39: 0,71; 40-49: 0,71; 50 e oltre: 0,68. p-value=0,02.

Tab. 1 – Valutazione del coordinamento interno dell'organizzazione: Coordinamento, chiarezza e modalità di circolazione delle informazioni

Elenco affermazioni	Grado di accordo (% di riga)				
	Per nulla	Poco	Abb. za	Molto	N.
Nel nostro ufficio/servizio i momenti di coordinamento sono preziosi per informarci a vicenda sull'attività.	13,2	16,6	37,5	32,7	661
Il mio diretto superiore fa in modo che le informazioni siano diffuse tra il personale.	8,5	21,8	39,6	30,2	662
Le procedure che devo seguire mi appaiono per lo più chiare.	5,3	17,2	51,0	26,6	659
I cambiamenti organizzativi sono comunicati chiaramente.	17,6	30,2	38,2	14,1	660
Nel gruppo di persone con cui lavoro chi ha un'informazione non sempre la mette a disposizione di tutti.	15,9	29,3	41,0	13,8	659
È facile avere le informazioni che sono necessarie per svolgere il mio lavoro.	7,0	22,4	57,6	13,1	662
Quando mi servono delle informazioni non so a chi rivolgermi.	36,0	37,4	19,9	6,7	658
Nel nostro ufficio/servizio si fanno troppe riunioni organizzative.	49,0	37,8	8,8	4,4	661

Tab. 2 – Valutazione del coordinamento interno dell'organizzazione: Chiarezza dei compiti e degli obiettivi; distribuzione del lavoro e rigidità percepita

Elenco affermazioni	Grado di accordo (% di riga)				
	Per nulla	Poco	Abb. za	Molto	N.
Ho un carico di attività adeguato al mio orario di lavoro.	10,1	17,2	48,8	23,9	662
I compiti assegnati ad alcuni dipendenti richiedono conoscenze e capacità di cui essi non dispongono.	19,6	37,1	28,0	15,2	657
C'è poca chiarezza su "cosa" bisogna fare e su "chi" lo deve fare.	22,7	35,2	27,3	14,8	664
Ho l'impressione che nel mio ufficio/servizio norme e procedure siano eccessivamente rigide.	27,0	48,0	17,5	7,5	663

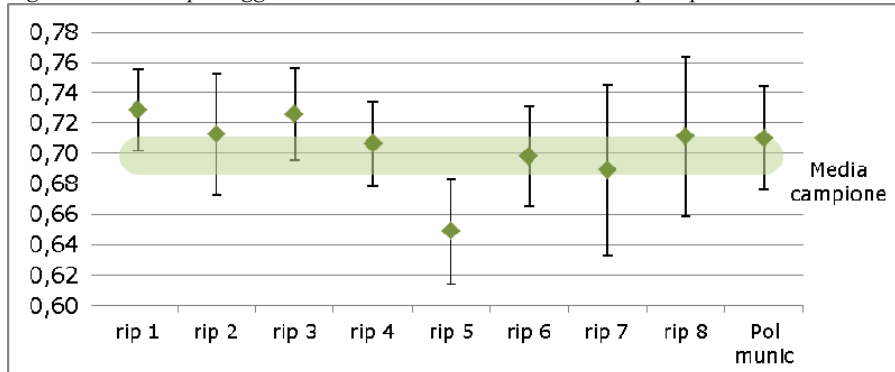
Nella figura 1 sono rappresentate le medie registrate dalle singole ripartizioni con i rispettivi intervalli di confidenza⁵ così da agevolare il confronto con la media del campione nel suo complesso. Se l'intervallo di confidenza⁶ della media del campione si sovrappone a quello della singola ripartizione si può affermare che questa si colloca nel panorama complessivo osservato nell'intero Comune di Bolzano; al contrario, se questi intervalli

⁵ Ad eccezione degli uffici di staff per i quali la limitata numerosità delle risposte causa una variabilità tale da rendere i risultati non affidabili.

⁶ Intervallo di confidenza al 95%.

non si sovrappongono i risultati ottenuti per la ripartizione si discostano in maniera significativa da quelli osservati nell'intero comune, e richiedono dunque un approfondimento che verrà sviluppato nella sezione dedicata al modulo di indagine qualitativa.

Fig. 1 – Medie dei punteggi sull'indice di coordinamento interno per ripartizione



3.2. La qualità delle relazioni interpersonali

Un aspetto più soggettivo dello “star bene” in un’azienda o in un’organizzazione è legato alle relazioni che si creano sul posto di lavoro. Queste si esprimono secondo due diverse direzioni, che sottendono equilibri, prospettive, simmetrie diverse: da una parte abbiamo i rapporti tra i “pari”, i colleghi dello stesso ufficio o degli uffici attigui con i quali è possibile instaurare relazioni di reciprocità che, se efficacemente mantenute, portano ad un maggior senso di identità, di condivisione, di spirito di squadra che si ripercuotono positivamente sull’atmosfera lavorativa e, non è da escludere, sulla produttività. Dall’altra osserviamo le relazioni con i diretti superiori: si tratta in questo caso di rapporti asimmetrici, ma che tuttavia in una condizione lavorativa ideale dovrebbero basarsi sulla trasparenza, sulla fiducia, sulla stima reciproca.

Trasversalmente a queste due dimensioni, orizzontale e verticale, si osservano anche le relazioni tra le generazioni, l’accoglienza dei nuovi arrivati e la trasmissione della cultura organizzativa ovvero di quell’insieme di valori, pratiche, esperienze che l’amministrazione comunale ha acquisito nel corso degli anni e che sono diventati caratteristica non più del singolo, ma dell’organizzazione nel suo complesso.

Le tabelle (Tab. 3, Tab. 4 e Tab. 5) mostrano le distribuzioni di frequenza delle risposte relative a questi aspetti, ordinate rispetto alla percentuale di maggiore accordo. Tutti gli indicatori sono sintetizzabili in tre indici, rispettivamente di *soddisfazione per le relazioni orizzontali*⁷, di *soddisfazione per le relazioni verticali*⁸ e di *soddisfazione per le relazioni con gli altri uffici*. I primi due hanno entrambi media pari a 0,69, il terzo, peraltro composta da soli due indicatori, ha media pari a 0,53.

Per quanto riguarda le relazioni orizzontali si osservano differenze significative⁹ sia rispetto al sesso¹⁰ degli intervistati (le donne sono più soddisfatte degli uomini) sia attraverso i diversi settori¹¹ (appaiono più soddisfatti i tecnici e gli amministrativi, meno gli ausiliari e gli operai); il settore di appartenenza¹² e il sesso¹³ fanno la differenza anche per quanto riguarda le relazioni verticali (in questo caso sono i tecnici sono i più soddisfatti rispetto a tutti gli altri), ma in questo caso interviene anche il fattore età¹⁴, che ancora una volta impatta negativamente sul livello di soddisfazione (i giovani si dicono sempre più soddisfatti, non solo del rapporto coi pari ma anche coi capi).

Non si osservano differenze significative nei punteggi dell'indice di soddisfazione per i rapporti tra i diversi uffici, né tra i diversi sessi, né tra le diverse fasce d'età, né tra i diversi settori.

Un confronto tra le diverse ripartizioni è presentato nella figura 1: sono rappresentate le medie registrate dalle singole ripartizioni con i rispettivi intervalli di confidenza così da agevolare il confronto con la media del campione nel suo complesso. Se l'intervallo di confidenza della media del campione si sovrappone a quello della singola ripartizione si può affermare che questa si colloca nel panorama complessivo osservato nell'intero Co-

⁷ L'analisi in componenti principali rivela che l'unico fattore latente spiega da solo spiega il 54% della varianza complessiva. L'indice additivo, calcolato come nel caso precedente assegnando come punteggio 1 al valore più negativo e 4 a quello più positivo, e infine normalizzando il risultato ottenuto, mostra un elevato grado di coerenza interna (α di Crombach=0,88).

⁸ Anche questi items sottoposti a PCA rivelano un unico fattore, che spiega il 65% della varianza complessiva. L'indice additivo che ne deriva mostra un ottimo grado di coerenza interna (α di Crombach=0,92).

⁹ Sempre calcolate al netto delle altre variabili indipendenti (sesso, fascia d'età, settore)

¹⁰ Media per i maschi: 0,67; per le femmine: 0,71. p-value=0,002.

¹¹ Media per il settore tecnico: 0,73; settore amministrativo: 0,70; settore operaio: 0,65; settore ausiliario: 0,66. p-value=0,007.

¹² Media per il settore tecnico: 0,76; settore amministrativo: 0,68; settore operaio: 0,67; settore ausiliario: 0,69. p-value=0,017.

¹³ Media per i maschi: 0,67; per le femmine: 0,70. p-value=0,076.

¹⁴ Media per la fascia d'età 18-39: 0,71; 40-49: 0,70; 50 e oltre: 0,65. p-value=0,006.

mune di Bolzano; al contrario, se questi intervalli non si sovrappongono i risultati ottenuti nell'intero comune, e richiedono dunque un approfondimento che verrà sviluppato nella sezione dedicata al modulo di indagine qualitativa.

Tab. 3 – Il benessere relazionale: le relazioni orizzontali (con i colleghi)

Elenco affermazioni	Grado di accordo (% di riga)				N.
	Per nulla	Poco	Abb. za	Molto	
L'inserimento di un nuovo assunto viene facilitato in ogni modo	6,1	19,2	43,8	31,0	656
I colleghi anziani sono disponibili a condividere la loro esperienza	7,5	16,2	48,5	27,8	654
Nel mio ufficio/servizio si creano spesso pettegolezzi	19,3	26,6	26,4	27,8	663
Tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	12,7	18,1	45,9	23,4	663
Nel mio ufficio/servizio tutti quanti si danno da fare	14,6	21,6	42,8	21,1	659
Non esiste nessuno spirito di squadra, ognuno fa per sé	23,9	32,5	27,0	16,6	662
Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto	33,3	24,3	26,0	16,4	658
Nel mio ufficio/servizio le persone sono spesso aggressive o nervose	24,7	38,1	24,7	12,6	661
Nel mio ufficio/servizio ci sono persone che vengono emarginate	43,6	30,3	16,6	9,5	661
Mi sento spesso isolato da quanto fanno gli altri colleghi	45,8	33,0	12,9	8,3	660

Tab. 4 – Il benessere relazionale: relazioni verticali (con i superiori)

Elenco affermazioni	Grado di accordo (% di riga)				N.
	Per nulla	Poco	Abb. za	Molto	
Vi è un clima di fiducia reciproca con il mio diretto superiore	10,6	18,6	38,0	32,7	660
Ho fiducia nelle capacità professionali del mio diretto superiore	9,7	17,5	40,6	32,1	657
Apprezzo le qualità umane e morali del mio diretto superiore	9,3	17,5	41,3	31,9	658
Il mio diretto superiore cerca di mettermi nelle condizioni di lavorare nel modo migliore	10,3	16,2	46,5	27,0	662
I superiori non trattano i dipendenti in maniera equa	19,2	30,3	25,6	24,9	663
Il comportamento dei superiori mi appare spesso incoerente	19,3	32,9	27,3	20,4	662
I superiori non coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il lavoro	18,3	33,2	29,9	18,6	662
Spesso si vengono a creare situazioni di tensione con i miei superiori	33,5	36,8	20,6	9,1	660

Tab. 5 – Il benessere relazionale: relazioni con gli altri uffici/servizi

Elenco affermazioni	Grado di accordo (% di riga)				N.
	Per nulla	Poco	Abb. za	Molto	
Ho l'impressione che in alcuni uffici si lavori troppo poco mentre in altri uffici si lavora troppo	4,3	18,0	41,3	36,5	657
Non esiste nessuno spirito di collaborazione tra gli uffici	10,7	37,5	35,8	16,1	654

Fig. 2 – Medie dei punteggi sull'indice delle relazioni orizzontali, per ripartizione

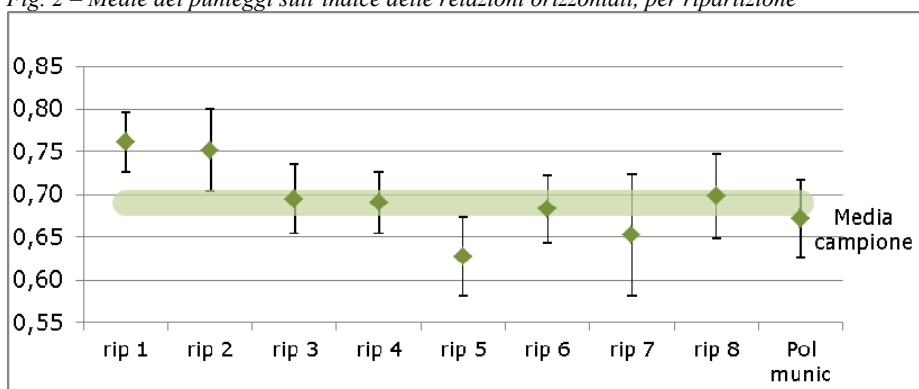


Fig. 3 – Medie dei punteggi sull'indice delle relazioni verticali, per ripartizione

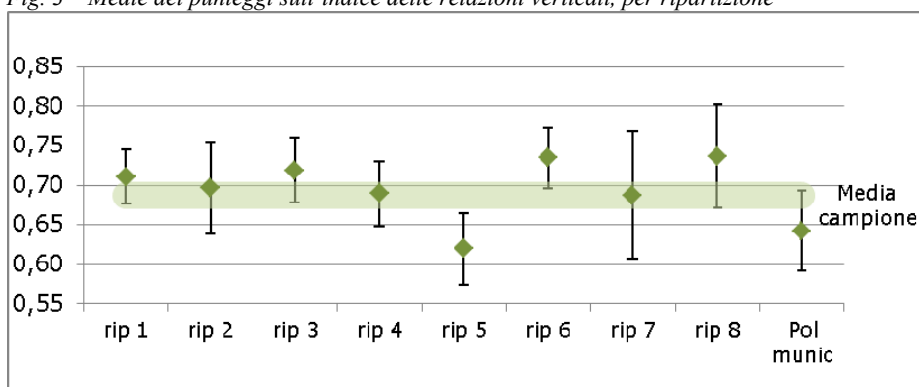
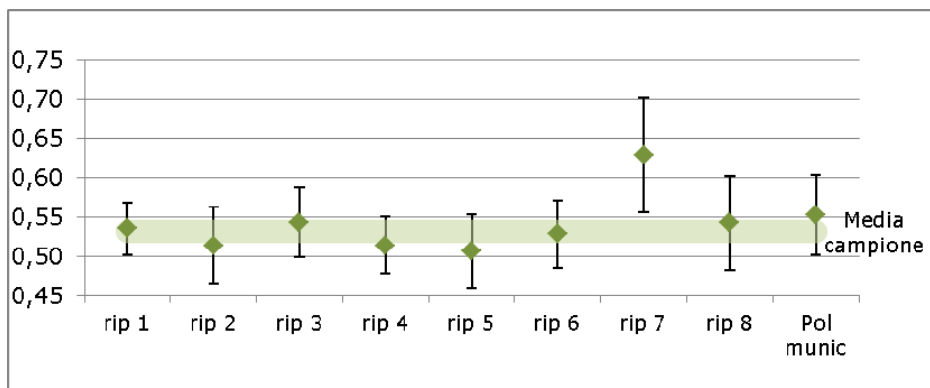


Fig. 4 – Medie dei punteggi sull'indice delle relazioni tra i diversi uffici, per ripartizione



3.3. La gestione delle risorse umane e le politiche di conciliazione

Essere soddisfatti per quello che si fa, consapevoli di poter “fare la differenza” e di portare cambiamenti significativi nel proprio ambiente di lavoro e nella vita degli utenti è l’aspirazione ideale di ogni lavoratore e di ogni organizzazione orientata al cittadino o al consumatore. In condizioni ideali un dipendente si sente direttamente responsabile per il proprio lavoro, che riesce a svolgere con una certa autonomia; sente che il proprio impegno viene apprezzato e che l’organizzazione è aperta all’innovazione e alle idee originali che provengono dai singoli dipendenti. Nel complesso questo tipo di sentimento, che si riverbera positivamente sia sul benessere individuale che sull’efficienza, la trasparenza e l’*accountability* dell’organizzazione, può essere descritto come *senso di realizzazione personale*.

La Tab. 6 mostra le distribuzioni di frequenza di una serie di items relativi a questo aspetto del benessere, a partire dai quali è stato calcolato un unico indice¹⁵, avente media pari a 0,74, su una scala dove 0 indica la minore soddisfazione e 1 la massima.

Tutte le variabili strutturali prese in considerazione appaiono impattare più significativamente su questo aspetto: ancora una volta chi lavora nel settore tecnico appare più realizzato, al contrario di chi lavora nel settore

¹⁵ L’indice è stato calcolato utilizzando tutti gli indicatori evidenziati in grigio: la PCA conferma che esiste un’unica dimensione latente (in grado di spiegare il 52% della varianza complessiva) e la *reliability analysis* dell’indice additivo così calcolato mostra un ottimo grado di coerenza interna (α di Crombach=0,84).

operaio¹⁶; le donne sono più soddisfatte degli uomini¹⁷ e i giovani più dei meno giovani¹⁸.

Tab. 6 – *Senso di efficacia e di realizzazione personale*

Elenco affermazioni	Grado di accordo				N.
	Per nulla	Poco	Abb. za	Molto	
Mi sento direttamente responsabile del mio lavoro	3,2	4,1	27,2	65,6	665
Nel mio ufficio/servizio posso lavorare con una certa autonomia	1,7	7,4	40,3	50,6	660
Il lavoro di ogni dipendente rappresenta un contributo rilevante	3,0	13,0	46,3	37,7	663
L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate	10,6	20,8	45,6	23,1	663
Al termine della giornata di lavoro mi sento soddisfatto per il lavoro che ho svolto	5,4	15,3	58,1	21,2	665
Nel mio ufficio/servizio le idee originali e innovative vengono incoraggiate	16,6	28,4	35,0	20,0	661
Sento che le mie proposte e i miei suggerimenti vengono presi in considerazione	11,8	24,0	45,8	18,5	664
Ho la sensazione di fare cose inutili	49,3	33,7	11,6	5,3	655

Il senso di efficacia passa anche attraverso la percezione, del tutto soggettiva, di essere valutati in modo equo e trasparente per il proprio lavoro, potendo quindi accedere alla mobilità di carriera e agli incentivi sulla base di criteri oggettivi. Anche alcuni indicatori di *soddisfazione per la valutazione del proprio lavoro* sono riportati in Tab. 7 e consentono la creazione di un ulteriore indice¹⁹, che mostra un valore medio sensibilmente più basso rispetto a quelli finora considerati, assestandosi, sulla consueta scala 0-1, sullo 0,58, con differenze significative tra settore e settore (chi lavora in ambito tecnico mostra valori superiori alla media, al contrario degli operai²⁰) e tra le diverse fasce d'età (ancora una volta i giovani sembrano decisamente più soddisfatti dei più anziani²¹).

Gli ultimi due indicatori presentati in Tab. 8 si riferiscono all'*identificazione* del dipendente con l'organizzazione e con i suoi valori,

¹⁶ Media per il settore tecnico: 0,79; settore amministrativo: 0,74; settore operaio: 0,73; settore ausiliario: 0,75. p-value=0,050.

¹⁷ Media per i maschi: 0,72; per le femmine: 0,76. p-value=0,002.

¹⁸ Media per la fascia d'età 18-39: 0,75; 40-49: 0,75; 50 e oltre: 0,72. p-value=0,035.

¹⁹ Il fattore latente che sottende questi tre items spiega il 68% della varianza totale; L' α di Crombach vale 0,76.

²⁰ Media per il settore tecnico: 0,64; settore amministrativo: 0,58; settore operaio: 0,55; settore ausiliario: 0,58. p-value=0,003.

²¹ Media per la fascia d'età 18-39: 0,60; 40-49: 0,59; 50 e oltre: 0,56. p-value=0,067.

ovvero alla condivisione dell'operato dell'amministrazione per cui l'intervistato lavora. L'indice normalizzato ha media 0,7 e in questo caso non risulta esserci nessuna differenza significativa tra le variabili strutturali prese in considerazione.

Tab. 7 – Valutazione del proprio lavoro

Elenco affermazioni	Grado di accordo				N.
	Per nulla	Poco	Abb. za	Molto	
Nel mio ufficio/servizio i criteri con cui sono valutato sono equi e trasparenti	17,1	23,2	39,6	20,2	665
L'Amministrazione Comunale offre ai dipendenti effettive possibilità di migliorare la propria situazione lavorativa	24,7	39,2	29,2	6,9	664
Alle donne vengono date meno occasioni per crescere professionalmente	30,9	41,0	19,7	8,5	651
Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base del raggiungimento degli obiettivi	31,9	30,0	28,4	9,7	661
Mancano incentivi economici che favoriscano l'iniziativa individuale	10,0	25,2	32,5	32,3	659

Tab. 8 – Identificazione

Elenco affermazioni	Grado di accordo				N.
	Per nulla	Poco	Abb. za	Molto	
Condivido le attività e i valori dell'amministrazione comunale	7,8	21,2	51,9	19,2	657
Non provo soddisfazione per quello che l'Amministrazione Comunale realizza	22,5	46,1	25,6	5,8	657

Fig. 5 – Medie dei punteggi sull'indice di realizzazione personale, per ripartizione

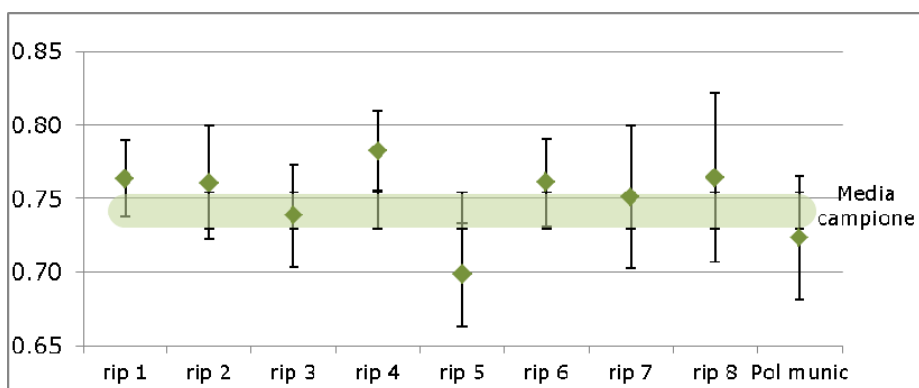


Fig. 6 – Medie dei punteggi sull'indice di valutazione del proprio lavoro, per ripartizione

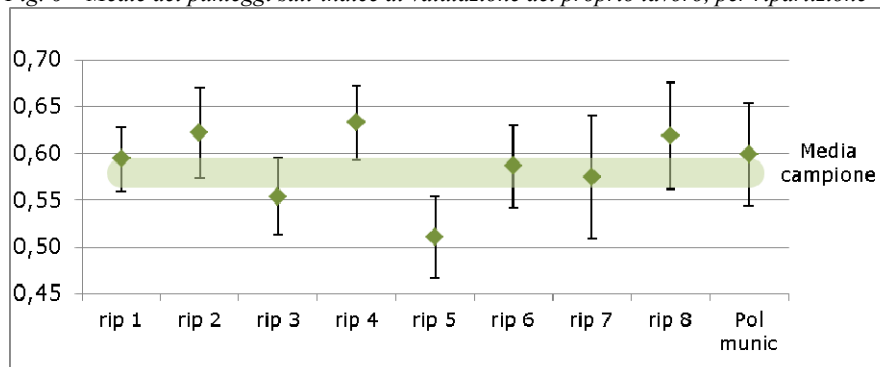
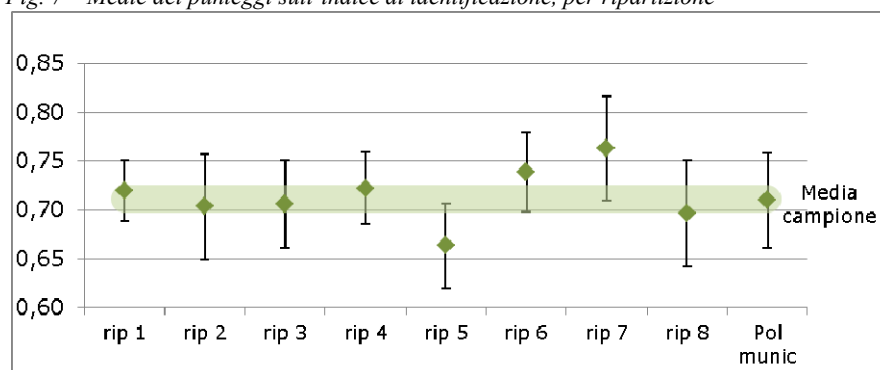


Fig. 7 – Medie dei punteggi sull'indice di identificazione, per ripartizione



Un ulteriore aspetto è di importanza talmente centrale, sia nel sentire comune che nella prassi di diagnosi del benessere organizzativo, da meritare un approfondimento particolare: il livello di *stress* legato all'attività lavorativa.

Lo stress è la conseguenza di un eccesso di compiti (cognitivi, emotivi, sociali) che l'individuo si trova a dover svolgere con risorse che percepisce come inadeguate. La durata e l'intensità nell'insorgere di una situazione di stress sono determinate da una molteplicità di condizioni che variano da individuo a individuo a seconda del proprio carattere (la motivazione e l'entusiasmo nello svolgere determinate attività ritardano l'insorgere degli effetti spiacevoli dello stress a queste correlato) e della propria condizione (la necessità di impegnarsi su più "fronti" oltre a quello lavorativo rappresenta un aggravio di carichi che anticipa il verificarsi di una reazione di stress). La quantità di compiti ritenuta sostenibile è dunque strettamente soggettiva e variabile a seconda di fattori che prescindono dalle condizioni

lavorative in senso stretto. Tuttavia, la sfida per l'organizzazione sta nell'assegnare a ciascuno i compiti che questi è effettivamente in grado di svolgere senza cadere in pericolose sindromi da affaticamento cronico.

La Tab. 9 riporta le distribuzioni di frequenza di alcuni tra i principali indicatori di stress lavoro-correlato: alcuni di questi (evidenziati in grigio) possono essere utilizzati per comporre un unico indice sintetico che ha un buon grado di coerenza interna²². In una scala da 0 a 1, dove 0 rappresenta il più alto livello di stress osservabile e 1 il minimo, la media dell'indice equivale a 0,81, con variazioni notevoli e statisticamente significative sia in base al sesso²³, che alla fascia di età²⁴, che al settore lavorativo²⁵, a ulteriore conferma del maggior grado di benessere segnalato dalle donne più che dagli uomini, dai giovani più che dagli anziani e da chi lavora nel settore tecnico.

Tab. 9 – Lo stress lavoro-correlato

<i>Elenco affermazioni</i>	<i>Quanto spesso le capita di pensare</i>				<i>N.</i>
	<i>Non mi capita mai</i>	<i>Mi capita a volte</i>	<i>Mi capita spesso</i>	<i>Mi capita sempre</i>	
Sul lavoro mi è capitato di subire atteggiamenti o comportamenti fastidiosi, legati alla sfera sessuale, da parte di colleghi o superiori	90,9	7,4	1,4	0,3	661
Sul lavoro subisco pressioni psicologiche	59,5	29,1	7,4	4,1	664
Lavoro meccanicamente, senza sentirmi coinvolto in quello che faccio	57,0	34,7	6,4	2,0	660
Il lavoro che svolgo richiede troppa fatica fisica	52,5	35,9	9,2	2,4	663
Il mio lavoro è monotono e ripetitivo	43,1	38,1	12,3	6,5	661
Il pensiero di dover andare a lavorare mi pesa	42,7	41,0	12,1	4,2	663
Il lavoro che svolgo richiede troppo impegno mentale	29,7	42,7	21,8	5,8	660
Sono soddisfatto/a per le relazioni personali che ho costruito sul lavoro	7,0	22,5	46,9	23,6	661

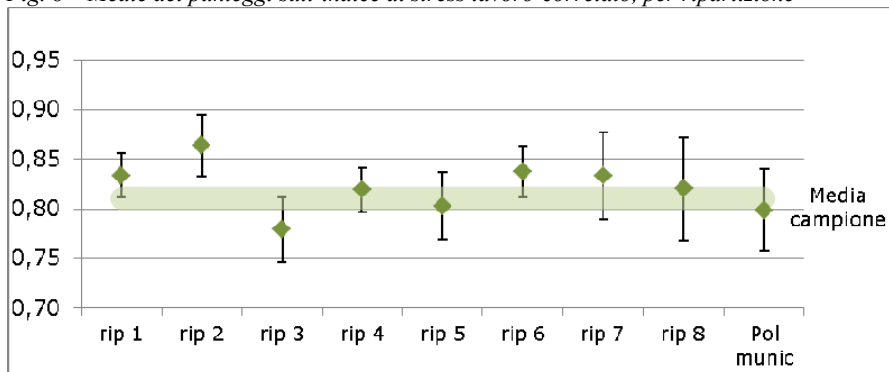
²² Il fattore latente che sottende questi items spiega il 44% della varianza totale; L'a di Crombach è pari a 0,73.

²³ Media per i maschi: 0,80; per le femmine: 0,82. p-value=0,020.

²⁴ Media per la fascia d'età 18-39: 0,82; 40-49: 0,82; 50 e oltre: 0,79. p-value=0,008.

²⁵ Media per il settore tecnico: 0,89; settore amministrativo: 0,82; settore operaio: 0,78; settore ausiliario: 0,77 p-value<0,001.

Fig. 8 – Medie dei punteggi sull'indice di stress lavoro-correlato, per ripartizione



Per prevenire i sintomi della sindrome da adattamento l'amministrazione comunale ha messo in atto una serie di iniziative, derivanti in parte anche dai suggerimenti raccolti nelle precedenti indagini sul benessere organizzativo.

Tra queste le più conosciute sono il tutor per i neoassunti e la flessibilità negli orari, anche tramite la possibilità di fare ricorso al part-time. Meno evidenti sono invece quei servizi destinati ad un target specifico: ad esempio la prassi di mantenere il contatto con il personale assente per lunghi periodi è ben poco conosciuta, ma anche il/la referente per gli affari familiari e l'infopoint per le famiglie risultano molto meno visibili rispetto ad altre iniziative che si rivolgono a tutti i dipendenti in generale (Tab. 10).

Le iniziative più conosciute sono anche quelle valutate in modo migliore: la possibilità di accedere al part-time e di personalizzare i propri orari sono ritenuti molto utili da quasi otto rispondenti su dieci (fra coloro che conoscono l'iniziativa), ma va segnalato che al terzo posto si colloca l'asilo aziendale, che pure appariva meno conosciuto rispetto ad altri servizi per la conciliazione. Tra le attività già attivate ma non sufficientemente pubblicizzate bisogna ricordare l'infopoint per le famiglie, la prassi di mantenere contatti con i dipendenti assenti per lunghi periodi e i percorsi di formazione dei neoassunti che, pur attivati, rimangono sconosciuti ma tuttavia desiderati da almeno un rispondente su dieci (Tab. 11).

Tab. 10 – Conoscenza delle iniziative già attivate dal Comune

<i>Che lei sappia, nella amministrazione comunale c'è</i>	<i>Sì, già attivata</i>	<i>No ma mi piacerebbe</i>	<i>No e non mi interessa</i>	<i>Non saprei</i>	<i>Tot.</i>	<i>N.</i>
Un/a tutor per i neoassunti	84,6	2,1	2,4	11,0	100,0	630
La possibilità di passare da tempo pieno a part-time e viceversa	81,0	6,4	4,2	8,4	100,0	642
La possibilità di personalizzare gli orari rendendoli flessibili	80,8	9,8	1,2	8,2	100,0	644
La possibilità di lavorare in telelavoro	72,6	4,9	4,8	17,7	100,0	628
Una carta dei servizi / opuscolo informativo sul tema della conciliazione tra famiglia e lavoro	71,2	5,1	3,3	20,4	100,0	628
La “banca delle ore”	70,1	4,6	2,9	22,4	100,0	625
Un asilo aziendale	59,1	9,2	7,6	24,0	100,0	629
Un/a “Referente agli affari familiari”	45,6	6,9	4,5	43,1	100,0	627
Un percorso di formazione di base per i neoassunti	43,9	15,6	3,7	36,9	100,0	629
La prassi di mantenere il contatto con il personale assente per lunghi periodi	37,1	11,0	6,9	45,0	100,0	625
Un infopoint per le famiglie	29,6	12,7	3,9	53,8	100,0	621

Come prevedibile alcune attività sono meglio conosciute e meglio valutate dalle donne più che dagli uomini²⁶: è questo il caso dell'asilo aziendale (conosciuto dal 68% delle donne contro il 49% degli uomini), della possibilità di lavorare in telelavoro (conosciuta dall'81% delle donne contro il 62% degli uomini), della presenza di un tutor per i neoassunti (91% delle donne e 77% degli uomini), della possibilità di passare dal tempo pieno al part-time (86% delle donne contro il 76% degli uomini). Prendendo in considerazione solo chi conosce l'esistenza di queste specifiche iniziative, si osserva ancora una volta che le donne tendono a darne giudizi più lusinghieri, con differenze anche ragguardevoli²⁷: ad esempio il 71% delle donne che sanno che esiste la prassi di mantenere le relazioni con il personale assente per lungo periodo valuta molto favorevolmente questa iniziativa, contro il 42% degli uomini; l'88% delle donne che sanno esistere la possibilità di passare al part-time e viceversa ritiene questa iniziativa molto utile,

²⁶ Sono state prese in considerazione solo quelle iniziative per cui il livello di conoscenza mostra uno scarto tra uomini e donne superiore a dieci punti percentuali.

²⁷ Sono qui presentati solo due esempi in cui la differenza fra uomini e donne è superiore a venti punti percentuali.

contro il 65% degli uomini, e analogo giudizio favorevole viene riservato dall'85% delle donne che conoscono la possibilità di rendere flessibili gli orari, contro il 65% degli uomini. Naturalmente non va trascurato che molte di queste possibilità appaiono più diffuse in alcuni settori e in alcuni servizi piuttosto che in altri, e che quindi queste valutazioni risentono della diversa distribuzione di genere nei vari uffici, ma questo verrà approfondito nei rapporti riservati alle singole ripartizioni e nell'approfondimento qualitativo.

Tab. 11 – Valutazione delle iniziative da parte di chi le conosce

<i>Valutazione dell'iniziativa</i>	<i>Per niente utile</i>	<i>Poco utile</i>	<i>Abb.za utile</i>	<i>Molto utile</i>	<i>Non saprei</i>	<i>Tot.</i>	<i>N.</i>
La possibilità di passare da tempo pieno a part-time e viceversa	1,2	1,4	16,8	78,9	1,8	100,0	507
La possibilità di personalizzare gli orari rendendoli flessibili	1,0	2,9	18,2	76,5	1,4	100,0	511
Un asilo aziendale	1,4	5,4	20,9	68,0	4,3	100,0	369
Un percorso di formazione di base per i neoassunti	1,5	2,6	25,6	66,7	3,7	100,0	270
La "banca delle ore"	2,1	5,2	20,1	66,3	6,3	100,0	427
La possibilità di lavorare in telelavoro	3,5	4,4	23,1	64,2	4,8	100,0	455
La prassi di mantenere il contatto con il personale assente per lunghi periodi	6,1	7,4	21,7	59,3	5,6	100,0	231
Un/a tutor per i neoassunti	5,0	8,1	25,8	59,2	1,9	100,0	519
Un infopoint per le famiglie	1,7	3,9	35,2	54,8	4,5	100,0	179
Un/a "Referente agli affari familiari"	2,2	8,6	25,2	54,7	9,4	100,0	278
Una carta dei servizi / opuscolo informativo sul tema della conciliazione tra famiglia e lavoro	1,8	5,9	33,1	56,4	2,7	100,0	438

3.4. Formazione, risorse strumentali e organizzative

Il comune di Bolzano si è particolarmente adoperato per garantire a tutti i suoi dipendenti una formazione costante e un programma di crescita professionale che consentisse di apprendere nuove abilità e sviluppare quelle esistenti, così da rimanere al passo con i tempi e con i cambiamenti organizzativi.

Ma fino a che punto questo sforzo è stato compreso e condiviso dai dipendenti? La Tab. 12 tenta di dare una prima risposta a questa domanda, riassumendo una serie di indicatori relativi al processo di formazione: come si può osservare la grande maggioranza degli intervistati si sente appoggiata dai propri superiori quando si tratta di partecipare a nuovi corsi di formazione, di cui viene peraltro abbondantemente avvertita l'esigenza. Una quota consistente di rispondenti dichiara tuttavia di non avere piena dimestichezza con l'offerta formativa, e di non sentirsi direttamente coinvolta dai superiori nella definizione del piano di formazione.

Selezionando i quattro indicatori più informativi, evidenziati in grigio, è possibile creare un indice normalizzato di *interesse per la formazione*²⁸, che nel complesso ha media pari a 0,65, con differenze significative in base al sesso²⁹ (le donne sono più aperte alla formazione degli uomini), che al settore lavorativo³⁰ (che anche in questo caso vede i dipendenti del settore tecnico mostrarsi nettamente più interessati di operai e ausiliari, mentre gli amministrativi si assestano sulla media).

Tra coloro che hanno dichiarato di aver partecipato a corsi di formazione promossi dall'amministrazione comunale negli ultimi tre anni (ovvero l'84% dei rispondenti) la maggioranza dichiara di aver avuto modo di applicare nel proprio lavoro quanto appreso durante i corsi e di non aver avuto difficoltà a conciliare la formazione con le esigenze di servizio e personali (Tab. 13).

Tab. 12 – *Formazione e crescita professionale*

	<i>Per nulla</i>	<i>Poco</i>	<i>Abb. za</i>	<i>Molto</i>	<i>N.</i>
Il suo diretto superiore è favorevole alla sua partecipazione a corsi di formazione?	4,8	14,8	42,3	38,1	48
Avverte l'esigenza di una maggiore formazione?	5,3	22,4	44,9	27,4	661
Conosce i criteri e le modalità di partecipazione ai corsi?	13,9	23,0	42,0	21,2	657
È a conoscenza dei corsi di suo interesse promossi dall'Amministrazione comunale?	13,9	30,8	39,5	15,9	656
Il suo diretto superiore la coinvolge nel definire il piano di formazione?	27,2	29,9	33,4	9,6	659

²⁸ Il fattore latente che sottende questi items spiega il 63% della varianza complessiva; L'α di Crombach è pari a 0,80.

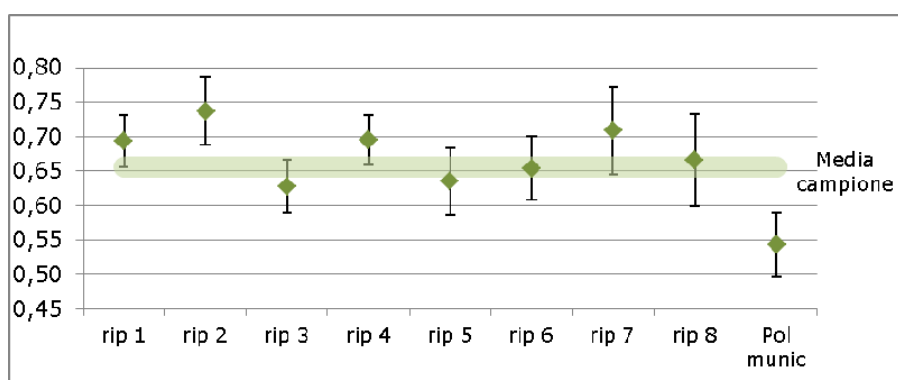
²⁹ Media per i maschi: 0,63; per le femmine: 0,68. p-value=0,002.

³⁰ Media per il settore tecnico: 0,73; settore amministrativo: 0,66; settore operaio: 0,62; settore ausiliario: 0,63. p-value=0,002.

Tab. 13 – Valutazione dei corsi (solo per chi dichiara di averne frequentato uno negli ultimi tre anni)

	Per nulla	Poco	Abb. za	Mol- to	Tot.	N.
Ha avuto modo di applicare nel suo lavoro quanto ha appreso durante i corsi?	3,1	24,4	50,9	21,6	100,0	546
Ha avuto difficoltà a conciliare la formazione con le esigenze di servizio?	41,1	35,6	19,2	4,1	100,0	542
Ha avuto difficoltà a conciliare la formazione con le esigenze personali / familiari?	43,2	39,0	13,8	4,0	100,0	544

Fig. 9 – Medie dei punteggi sull'indice di interesse per la formazione continua, per ripartizione



Un ambiente di lavoro confortevole e sicuro, nel quale sentirsi a proprio agio, con livelli adeguati di illuminazione, temperatura, pulizia, spazio, silenzio, mette i dipendenti in condizione di svolgere al meglio i propri compiti, senza essere distratti da disagi ambientali. Per questo l'indagine ha dedicato anche una particolare attenzione alla valutazione di questi aspetti, che verranno puntualmente ripresi analizzando come varia la situazione complessiva di ripartizione in ripartizione.

Nel tentativo di esprimere la *soddisfazione ambientale* con un'unica misura sintetica comparabile agli altri indici presentati finora, dieci degli indicatori presentati in Tab. 14 sono stati accorpate in un unico indice normalizzato³¹, che in termini generali presenta media pari a 0,69. Si osservano differenze significative solo rispetto al settore lavorativo³²: chi lavora in ambito tecnico è sensibilmente più soddisfatto rispetto a tutti gli altri, mentre

³¹ Il fattore latente che sottende questi items spiega il 58% della varianza complessiva; L'α di Crombach è pari a 0,92.

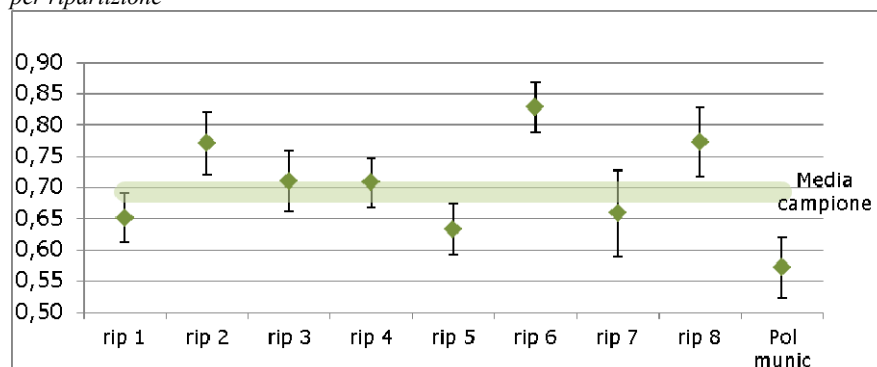
³² Media per il settore tecnico: 0,81; settore amministrativo: 0,69; settore operaio: 0,66; settore ausiliario: 0,68. p-value <0,001.

nesso e classe d'età non sembrano avere alcun impatto su questa dimensione del benessere.

Tab. 14 – Risorse strumentali e ambiente di lavoro

	<i>Insuff.</i>	<i>Suff.</i>	<i>Discreto</i>	<i>Buono</i>	<i>N.</i>
lo spazio disponibile per persona?	15,3	22,6	23,7	38,4	659
l'illuminazione?	10,2	24,4	30,0	35,5	657
in generale, il rispetto delle norme di sicurezza?	9,0	22,5	33,3	35,3	658
la comodità della sua postazione di lavoro?	12,5	23,5	28,8	35,1	646
le condizioni generali dell'edificio?	15,3	20,6	31,3	32,8	661
i servizi igienici (bagni, spogliatoi...)?	12,4	24,1	30,7	32,8	659
la dotazione tecnologica a sua disposizione (pc, stampanti, attrezzatura)?	16,2	23,6	30,2	30,0	660
la pulizia?	12,3	27,2	30,7	29,9	659
la tranquillità (assenza di rumore di fondo)?	15,9	25,0	29,7	29,4	656
La gradevolezza dell'ambiente e degli arredi?	16,3	22,2	32,6	28,9	657
La temperatura?	18,4	24,5	29,4	27,7	653

Fig. 10 – Medie dei punteggi sull'indice di soddisfazione per il proprio ambiente lavorativo per ripartizione



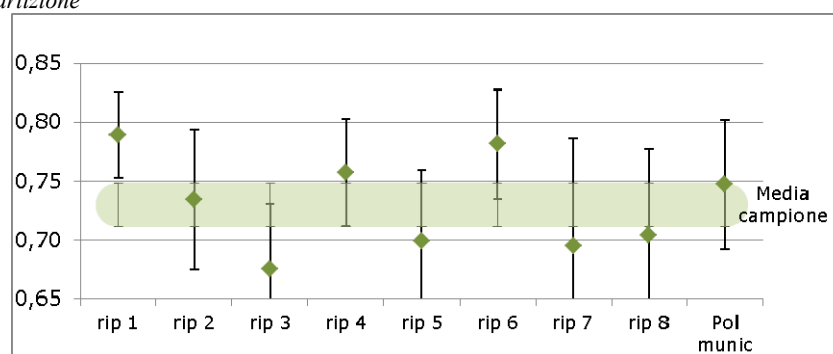
3.5. Una lettura trasversale dell'indagine quantitativa

A chiosa dei risultati lusinghieri mediamente osservati in tutte le dimensioni del benessere prese in considerazione, la proiezione dei dipendenti nei confronti del proprio futuro lavorativo appare come la logica conferma di quanto finora osservato. Sono solo una minoranza coloro che esprimono il desiderio di andare a lavorare altrove, di voler cambiare ufficio/servizio o di trovarsi male dove lavorano (Tab. 15). L'indice sintetico che se ne può ricavare indica la *propensione alla stabilità*³³ lavorativa e ha una media pari a 0,73, che cresce sensibilmente fra i dipendenti del settore tecnico per crollare invece tra gli amministrativi³⁴. Singolarmente, i più giovani appaiono tendenzialmente più propensi alla stabilità rispetto ai dipendenti più anziani³⁵, mentre non si osservano differenze significative per quanto riguarda il sesso dei rispondenti.

Tab. 15 – Proiezione del proprio futuro lavorativo

Elenco affermazioni	Grado di accordo				N.
	Per nulla	Poco	Abb. za	Molto	
Se potessi scegliere andrei a lavorare fuori dall'amministrazione comunale	43,0	34,6	13,2	9,2	642
Mi piacerebbe cambiare ufficio/servizio	38,6	30,6	18,3	12,5	638
Sto bene dove lavoro	10,2	13,3	40,9	35,6	646

Fig. 11 – Medie dei punteggi sull'indice di proiezione del proprio futuro lavorativo, per ripartizione



³³ Il fattore latente che sottende questi items spiega il 70% della varianza complessiva; L' α di Cronbach è pari a 0,78.

³⁴ Media per il settore tecnico: 0,81; settore amministrativo: 0,71; settore operaio: 0,76; settore ausiliario: 0,74. p-value=0,007.

³⁵ Media per la fascia d'età 18-39: 0,76; 40-49: 0,75; 50 e oltre: 0,70. p-value=0,057.

Tab. 16 – Tavola sinottica degli indicatori che costituiscono gli indici

<p>Relazioni con gli altri uffici/servizi</p> <p>(-) Avere l'impressione che in alcuni uffici si lavori troppo poco mentre in altri uffici si lavora troppo</p> <p>(-) Non avvertire alcuno spirito di collaborazione tra gli uffici</p> <p>Valutazione del proprio lavoro</p> <p>Percepire come equi e trasparenti i criteri con cui si è valutati nel proprio ufficio/servizio</p> <p>Ritenere che l'Amm. Comunale offra ai dipendenti effettive possibilità di migliorare la propria situazione lavorativa</p> <p>Sostenere che gli incentivi economici sono distribuiti sulla base del raggiungimento degli obiettivi</p> <p>Formazione e crescita professionale</p> <p>Il diretto superiore è favorevole alla partecipazione dell'intervistato/a a corsi di formazione</p> <p>L'intervistato/a conosce i criteri e le modalità di partecipazione ai corsi</p> <p>L'intervistato/a è a conoscenza dei corsi di suo interesse promossi dall'Amm. Comunale</p> <p>Il diretto superiore coinvolge l'intervistato/a nel definire il piano di formazione</p> <p>Relazioni verticali (con i superiori)</p> <p>Vi è un clima di fiducia reciproca con il diretto superiore</p> <p>Fiducia nelle capacità professionali del diretto superiore</p> <p>Apprezzamento delle qualità umane e morali del diretto superiore</p> <p>Il diretto superiore cerca di mettere l'intervistato/a nelle condizioni di lavorare nel modo migliore</p> <p>(-) I superiori non trattano i dipendenti in maniera equa</p> <p>(-) Il comportamento dei superiori mi appare spesso incoerente</p> <p>(-) I superiori non coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il lavoro</p> <p>(-) Spesso si vengono a creare situazioni di tensione con i miei superiori</p> <p>Relazioni orizzontali (con i colleghi)</p> <p>Tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze</p> <p>Nell'ufficio/servizio dell'intervistato/a tutti quanti si danno da fare</p> <p>(-) Nell'ufficio/servizio dell'intervistato/a si creano spesso pettegolezzi</p> <p>(-) Non esiste nessuno spirito di squadra, ognuno fa per sé</p> <p>(-) Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto</p> <p>(-) Nell'ufficio/servizio dell'intervistato/a le persone sono spesso aggressive o nervose</p> <p>(-) Nell'ufficio/servizio dell'intervistato/a ci sono persone che vengono emarginate</p> <p>(-) L'intervistato/a si sente spesso isolato da quanto fanno gli altri colleghi</p> <p>Risorse strumentali e ambiente di lavoro</p> <p>Spazio disponibile per persona</p> <p>Illuminazione</p> <p>in generale, il rispetto delle norme di sicurezza</p> <p>comodità della postazione di lavoro</p> <p>condizioni generali dell'edificio</p> <p>Servizi igienici (bagni, spogliatoi...)</p> <p>Pulizia</p> <p>Temperatura</p> <p>tranquillità (assenza di rumore di fondo)</p> <p>gradevolezza dell'ambiente e degli arredi</p>
--

Coordinamento

L'intervistato ritiene che i momenti di coordinamento nel suo ufficio/servizio siano preziosi per informarsi a vicenda sull'attività

Il diretto superiore fa in modo che le informazioni siano diffuse tra il personale

Le procedure da seguire appaiono per lo più chiare

I cambiamenti organizzativi sono comunicati chiaramente

È facile avere le informazioni che sono necessarie per svolgere il lavoro

L'intervistato ritiene di avere un carico di attività adeguato al proprio orario di lavoro

(-) Quando servono delle informazioni l'intervistato/a non sa a chi rivolgersi

(-) I compiti assegnati ad alcuni dipendenti richiedono conoscenze e capacità di cui essi non dispongono

(-) C'è poca chiarezza su "cosa" bisogna fare e su "chi" lo deve fare

(-) L'intervistato/a ha l'impressione che nel proprio ufficio/servizio norme e procedure siano eccessivamente rigide

Identificazione

L'intervistato/a condivide le attività e i valori dell'amministrazione comunale

(-) L'intervistato/a non prova soddisfazione per quello che l'Amministrazione Comunale realizza

Immagine del futuro – stabilità

L'intervistato/a sta bene dove lavora

(-) Potendo scegliere l'intervistato/a andrebbe a lavorare fuori dall'amministrazione comunale

(-) All'intervistato/a piacerebbe cambiare ufficio/servizio

Senso di efficacia e di realizzazione personale

Nel proprio ufficio/servizio l'intervistato/a può lavorare con una certa autonomia

Il lavoro di ogni dipendente rappresenta un contributo rilevante

L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate

Al termine della giornata di lavoro l'intervistato/a si sente soddisfatto per il lavoro che ho svolto

Le idee originali e innovative vengono incoraggiate

Le proposte e i suggerimenti dell'intervistato/a vengono presi in considerazione

(-) L'intervistato/a ha la sensazione di fare cose inutili

Assenza di stress lavoro-correlato

Essere soddisfatti per le relazioni personali costruite sul lavoro

(-) subire pressioni psicologiche sul lavoro

(-) lavorare meccanicamente, senza sentirsi coinvolti in quello che si fa

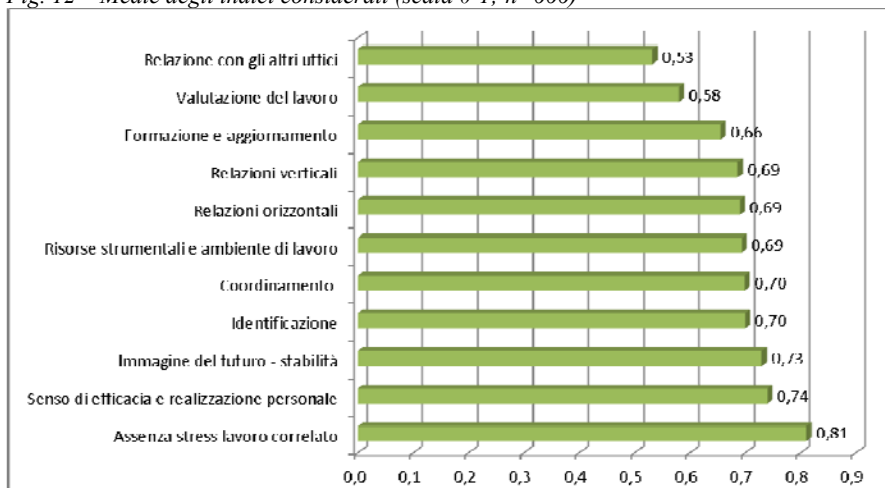
(-) svolgere un lavoro che richiede troppa fatica fisica

(-) svolgere un lavoro monotono e ripetitivo

(-) dichiarare che il pensiero di dover andare a lavorare pesa all'intervistato/a

L'osservazione dei diversi indici sintetici costruiti per stimare il livello di benessere su diverse dimensioni ci permette di avere una prima, chiara immagine del "clima" che si respira nel Comune di Bolzano. La Tab. 16 riassume gli indicatori utilizzati nella costruzione degli indici sintetici e consente di associare agevolmente le etichette sintetiche che verranno utilizzate da qui in avanti con il concetto latente che esse sussumono.

Fig. 12 – Medie degli indici considerati (scala 0-1; n=666)

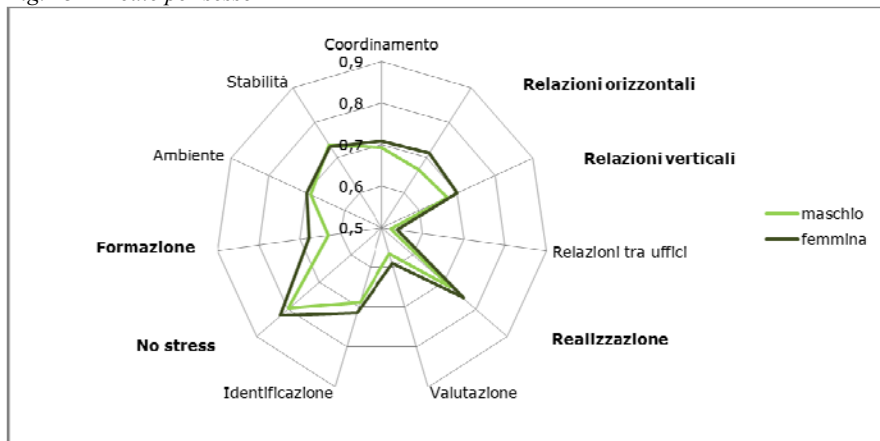


In generale i rispondenti mostrano livelli di soddisfazione molto elevati su quasi tutti gli indici presi in considerazione: un basso livello di stress si accompagna alla realizzazione personale nello svolgimento del proprio lavoro, ad un elevato desiderio di stabilità nella propria posizione, a una buona identificazione con i valori dell'amministrazione comunale e a una valutazione lusinghiera delle capacità di coordinamento e di organizzazione interna, delle relazioni con i colleghi e con i superiori. Gli aspetti forse ritenuti più problematici, ma solo in confronto alle altre dimensioni considerate, riguardano, come è norma, le modalità di valutazione del proprio operato, gli incentivi e la gestione della carriera, nonché le relazioni tra uffici diversi (Fig. 12).

Osservando più da vicino le differenze fra i sessi, i diversi settori lavorativi e le fasce d'età si può ulteriormente osservare che le donne che hanno partecipato alla ricerca mostrano punteggi significativamente superiori ai colleghi maschi negli indici relativi alle relazioni con i colleghi e con i superiori, ma anche alla realizzazione di sé, alla gestione dello stress e alla formazione³⁶ (Fig. 13).

³⁶ Sono evidenziate in grassetto le dimensioni in cui le differenze tra le medie sono significativamente diverse ($p\text{-value}<0.1$).

Fig. 13 – Medie per sesso



Come abbiamo già avuto modo di osservare, se osserviamo le diverse fasce d'età spicca, tra gli over 50, un maggior spirito critico: i valori da loro registrati sui singoli indici appaiono significativamente inferiori rispetto a quelli dei dipendenti più giovani. Una differenza particolarmente sensibile si osserva nella valutazione delle relazioni con i superiori, ma anche nell'immagine che essi hanno del futuro, nella critica al sistema di valutazione dei dipendenti e delle capacità di coordinamento dell'amministrazione, fino a esprimersi in maggiori livelli di stress e in un minor senso di realizzazione personale³⁷ (Fig. 14).

Se guardiamo al settore lavorativo³⁸ emerge altrettanto chiaramente che i più soddisfatti sono, per una serie di motivazioni, coloro che lavorano in ambito tecnico: hanno bassi livelli di stress, offrono valutazioni migliori rispetto al loro ambiente lavorativo, riescono a immaginarsi come parte del proprio ufficio e dell'amministrazione anche negli anni a venire, hanno migliori relazioni con i colleghi e con i superiori e un maggior senso di realizzazione personale, oltre a valutare meglio la formazione ricevuta. Gli unici ambiti in cui registrano punteggi inferiori riguardano le relazioni con gli altri uffici e la valutazione della capacità di coordinamento dell'amministrazione, ambito in cui le loro valutazioni si allineano a quelle degli altri settori.

³⁷ Sono evidenziate in grassetto le dimensioni in cui le differenze tra le medie sono significativamente diverse ($p\text{-value}<0.1$).

³⁸ Sono evidenziate in grassetto le dimensioni in cui le differenze tra le medie sono significativamente diverse ($p\text{-value}<0.1$).

Fig. 14 – Medie per classe d'età

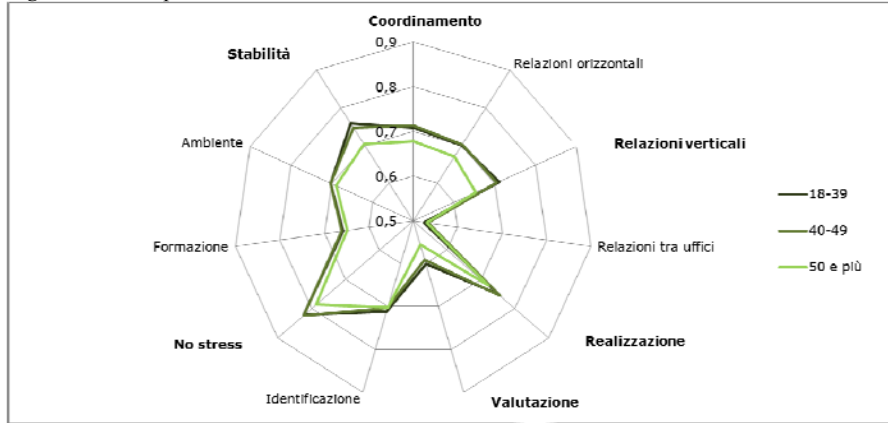
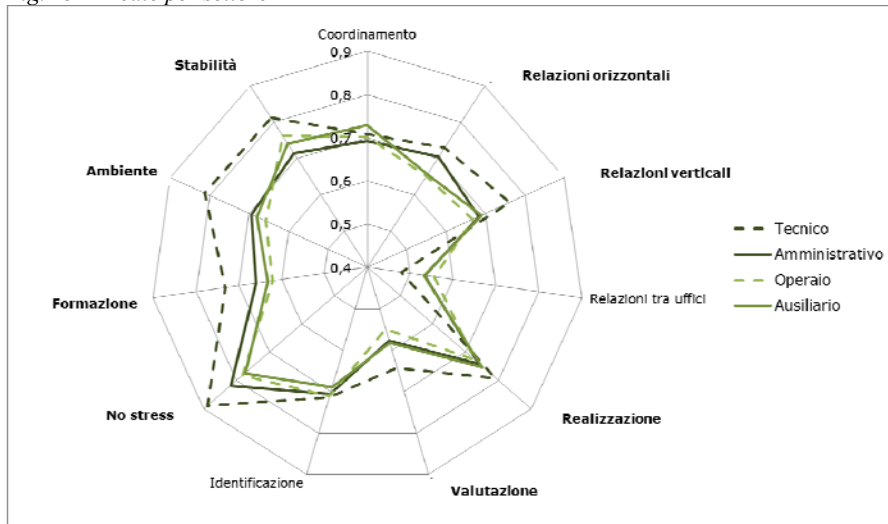


Fig. 15 – Medie per settore



Amministrativi, operai ed ausiliari mostrano livelli di soddisfazione analoghi in quasi tutte le dimensioni: gli amministrativi valutano meglio i rapporti con i loro colleghi, la formazione ricevuta e mostrano minori livelli di stress, ma sono più incerti riguardo al proprio futuro nell'amministrazione; gli operai di contro si sentono più stabili, hanno una migliore impressione delle relazioni esistenti tra i diversi uffici ma sono estremamente scettici rispetto alle modalità attraverso le quali viene valutato il loro operato (Fig. 15).

Ma quale delle diverse dimensioni del benessere incide maggiormente sul sentirsi bene sul proprio posto di lavoro? Per rispondere a questo inter-

rogativo prendiamo innanzitutto in considerazione l'indice sintetico di stabilità, che ricordiamo riguarda lo "stare bene" dove si lavora, la volontà di continuare a fare quello che si fa, l'esigenza di non cambiare ufficio/servizio e la mancanza di spinta centrifuga a cercare, potendo, un'altra mansione al di fuori dell'amministrazione comunale.

Consideriamo la relazione esistente tra questa dimensione e gli altri indici di benessere, al netto delle caratteristiche ascritte dei rispondenti ovvero confrontando le risposte a parità di genere, età, settore occupazionale.

Quali dimensioni del clima organizzativo esercitano un maggiore impatto sul sentirsi bene dove si è? L'aspetto più rilevante (Fig. 16)³⁹ appare senza ombra di dubbio l'*assenza di stress lavoro-correlato*, ovvero andare a lavorare senza avvertirne il peso, perché la mansione svolta non appare monotona né ripetitiva, perché non viene svolta meccanicamente e perché non richiede una fatica fisica eccessiva; al tempo stesso essere soddisfatti per le relazioni personali costruite sul posto di lavoro e riconoscere di non subire alcun tipo di pressione psicologica.

Al secondo posto, ma con un "peso" relativo che è meno della metà della dimensione precedente, troviamo il livello di soddisfazione per il *coordinamento* nel suo insieme, un fattore che come abbiamo visto spazia dalla

chiarezza e delle modalità di diffusione delle informazioni e delle procedure all'adeguatezza del carico di lavoro e dei compiti assegnati ad ogni singolo dipendente.

Pesa inoltre il *senso di efficacia e di realizzazione personale*, ovvero il sentirsi direttamente responsabili e autonomi nello svolgimento del proprio lavoro, in un ambiente che incoraggia proposte, suggerimenti, innovazione e iniziative personali.

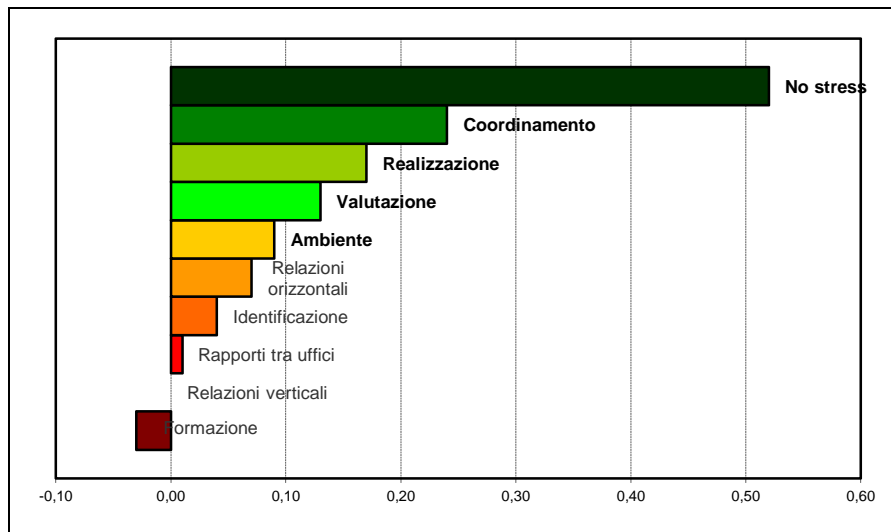
Contano altresì le *modalità di valutazione* del proprio lavoro e, anche se in misura minore, l'*ambiente* in cui si svolge la propria mansione (spazio disponibile, illuminazione, sicurezza, comodità, pulizia, silenzio, ecc.).

Le priorità nella gestione del personale dell'amministrazione comunale andrebbero dunque concentrate nella riduzione del potenziale stressogeno delle diverse mansioni, nel miglioramento del coordinamento e nell'incentivazione del senso di efficacia e di realizzazione personale, specialmente nelle aree e nelle ripartizioni che mostrano maggiori criticità in questi indicatori. L'analisi dettagliata per ripartizione contribuirà a indivi-

³⁹ L'immagine è una rappresentazione grafica dei coefficienti di regressione lineare non standardizzati associati a ciascun fattore del benessere, in un modello che tiene sotto controllo anche genere, fascia d'età e settore occupazionale. La variabile dipendente è costituita dall'indice di stabilità/proiezione verso il futuro. Il modello completo è riportato in appendice.

duare con maggiore precisione i servizi e gli uffici che necessitano di maggiore attenzione in questo senso.

Fig. 16 – Effetto di ciascuna dimensione del benessere sulle prospettive nei confronti del futuro (coeff. Beta non standardizzati, cfr. modello in Appendice)



Tab. 17 – Cluster

Cluster	Significato cluster	Frequenza	Percentuale
Cluster 1.a	Molto soddisfatti	221	33,2
Cluster 1.b	Abbastanza soddisfatti	246	36,9
Cluster 2.a	Poco soddisfatti	147	22,1
Cluster 2.b	Per niente soddisfatti	52	7,8
Totale		666	100,0

Fino ad ora abbiamo analizzato le undici dimensioni del benessere singolarmente, proviamo ora a prendere in considerazione tutti questi aspetti contemporaneamente, in modo tale da individuare con opportune tecniche statistiche⁴⁰ chi sono i dipendenti che si possono considerare complessivamente soddisfatti del ‘clima organizzativo’ e chi invece non lo è. I gruppi così definiti prendono il nome di “cluster”.

⁴⁰ La *cluster analysis*, di tipo gerarchico agglomerativo, è stata effettuata secondo il metodo di Ward. La matrice delle distanze è stata costruita utilizzando l’indice di Gower. Il dendrogramma e l’indice di Calinski indicano come soluzione ottimale quella con due cluster.

Su 666 dipendenti intervistati il 70% risulta complessivamente soddisfatto e il 30% non soddisfatto. In particolare il 33% del totale risulta essere molto soddisfatto mentre l'8% è molto insoddisfatto (Tab. 17).

Ma in particolare, chi sono i dipendenti soddisfatti e, soprattutto, chi sono quelli non soddisfatti⁴¹?

Tra gli uomini il 64% appartiene al cluster dei soddisfatti mentre tra le femmine la percentuale sale al 76%, ben 12 punti percentuali in più (Tab. 18). Le differenze tra classi d'età risultano essere meno marcate e si concentrano principalmente tra coloro che hanno più di 50 anni e coloro che ne hanno meno. Le persone meno giovani sono quelle più insoddisfatte (Tab. 19).

Se si considerano i settori lavorativi di appartenenza la differenza è, invece, molto marcata (Tab. 20). Come si è visto precedentemente i tecnici risultano essere particolarmente soddisfatti (90%) in particolare se vengono confrontati con gli operai (62% soddisfatti) e con gli ausiliari (67%).

Molto interessante è infine l'analisi per ripartizione (Tab. 21). La polizia municipale conta il maggior numero di dipendenti con un basso indice di benessere (42%), seguita dalla ripartizione 5 (35%) e dalla ripartizione 7 (34%). La situazione sembra invece davvero ottimale nella ripartizione 2 nella quale solo il 9% mostra bassi indici di soddisfazione.

Tab. 18 – Distribuzione percentuale per genere in ogni cluster

<i>Genere</i>	<i>Cluster</i>		
	<i>Soddisfatti</i>	<i>Non soddisfatti</i>	<i>Totale</i>
Maschi	64,5	35,4	100,0
Femmine	75,7	24,3	100,0
Totale	70,7	29,3	100,0

⁴¹ In Appendice sono disponibili anche le tabelle per la soluzione a quattro cluster, che individua i "casi estremi" di soddisfazione e insoddisfazione.

Tab. 19 – Distribuzione percentuale per classe d'età in ogni cluster

<i>Classe d'età</i>	<i>Cluster</i>		
	<i>Soddisfatti</i>	<i>Non soddisfatti</i>	<i>Totale</i>
18-39	72,0	28,0	100,0
40-49	73,5	26,5	100,0
50 e più	66,4	33,6	100,0
Totale	71,1	29,0	100,0

Tab. 20 – Distribuzione percentuale per settore in ogni cluster

<i>Settore</i>	<i>Cluster</i>		
	<i>Soddisfatti</i>	<i>Non soddisfatti</i>	<i>Totale</i>
Amministrativi	71,1	28,8	100,0
Tecnico	90,4	9,7	100,0
Operaio	62,1	37,9	100,0
Ausiliari	67,1	33,0	100,0
Totale	71,1	29,0	100,0

Tab. 21 – Distribuzione percentuale per ripartizione in ogni cluster

<i>Ripartizione</i>	<i>Cluster</i>		
	<i>Soddisfatti</i>	<i>Non soddisfatti</i>	<i>Totale</i>
Polizia Municipale	57,6	42,4	100,0
Ripartizione 5	65,2	34,7	100,0
Ripartizione 7	65,5	34,4	100,0
Ripartizione 3	66,3	33,8	100,0
Ripartizione 6	75,4	24,7	100,0
Ripartizione 4	76,6	23,4	100,0
Ripartizione 8	77,1	22,9	100,0
Ripartizione 1	78,1	22,0	100,0
Ripartizione 2	90,7	9,3	100,0
Uffici di staff ⁴²	-	-	-
Totale	72,9	27,1	100,0

⁴² La numerosità (n validi=9) degli intervistati degli uffici di staff non consente di effettuare analisi statisticamente significative.

4. I risultati della ricerca qualitativa: la rappresentazione dei processi organizzativi

di *Alberto Zanutto*

4.1. Introduzione

Analizzare un contesto organizzativo richiede l'assunzione di molti punti di vista. Negli ultimi anni gli studi organizzativi hanno enfatizzato la natura molteplice dei propri contesti di lavoro, contribuendo alla nascita di un vero e proprio settore di studio definito *workplace studies* (Luff et al. 2000; Gherardi e Bruni 2007). Questo tipo di contributi ha permesso di isolare le singole postazioni di lavoro e di osservarne da vicino la consistenza in termini di *job description* e in termini di processi situati. In particolare gli studi sui luoghi di lavoro ad alto flusso informativo hanno messo in evidenza che c'è una gamma molteplice di azioni che si compiono nelle organizzazioni. Al loro interno si svolgono certamente funzioni e pratiche, ma soprattutto si costruiscono e si ricostruiscono le logiche di azione dell'organizzazione stessa. In esse si può osservare continuamente il riferimento ad un *sensemaking* che permette il "farsi" dell'organizzazione stessa attraverso le pratiche, le conoscenze in esse rappresentate e i processi ricorsivi che le caratterizzano. Le pratiche così connesse ai luoghi quotidiani del lavoro, rappresentano quel tessuto dalla trama spesso incomprensibile e nascosta che rende ogni organizzazione unica e non comparabile a livello micro con nessun'altra (Weick 1995; Zan 2011; Gherardi 2005).

Con questa consapevolezza, il gruppo di ricerca del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale ha inserito nel disegno di ricerca, una consistente parte qualitativa per conoscere in modo più ravvicinato i processi organizzativi presenti nel Comune di Bolzano.

In effetti l'interesse dell'amministrazione per questo tipo di proposta si è rivelato vincente oltre che lungimirante. Nella terza indagine sul benessere

organizzativo svolta nel 2012, su sollecitazione del gruppo di ricerca, è stato inserito per la prima volta un processo qualitativo di analisi organizzativa.

La scelta è derivata dalla consapevolezza che la sola rilevazione quantitativa non fosse in grado di superare alcuni limiti semantici che ogni attività di analisi organizzativa porta con sé. Se infatti attraverso un questionario si riesce a dimensionare la fatica a collaborare tra uffici, oppure la difficoltà a comunicare adeguatamente le informazioni relative alle varie attività da parte dei superiori, è tuttavia difficile in un'organizzazione complessa che comprende oltre mille dipendenti, divisi in otto ripartizioni, definire “cosa” ci sia veramente di problematico nella collaborazione tra uffici o nella gestione della comunicazione. Quello che può essere vero per alcune ripartizioni può non essere affatto vero per altre e così via. Inoltre, per adottare delle concrete misure di risposta ai nodi critici, serve poter conoscere almeno in parte i processi organizzativi in cui si registrano tali nodi.

Come già illustrato nel capitolo 2 di questo volume, dal punto di vista metodologico il lavoro che segue è frutto della realizzazione di dieci *focus group* mediante campionamento sistematico avvenuto sulla base della lista dei dipendenti impiegati nelle varie ripartizioni.

La metodologia del *focus group* nell'ambito degli studi organizzativi è assai frequente e richiede un adeguato disegno di ricerca affinché la sua efficacia sia effettiva (Coule 2013; Buchanan e Bryman 2009; Bryman 2012). L'indagine organizzativa realizzata attraverso strumenti come questo porta anche a raccogliere brevi storie e resoconti etnografici che sempre più spesso la ricerca organizzativa mette al centro delle proprie attività di analisi (Poggio 2004; Bruni 2003).

Inoltre, è necessario ricordare con chiarezza che i *focus group* non sono strumenti adatti alla rilevazione oggettiva degli effetti organizzativi, quanto piuttosto spazi relazionali strutturati e utili per un lavoro comparativo e processuale che mobilita anche i livelli emotivi. Le persone che hanno deciso di partecipare hanno portato all'attenzione dei conduttori e dei colleghi frustrazioni, conflitti e molto altro “materiale” che proviene da vite reali vissute dentro l'organizzazione. I dipendenti hanno tracciato in questo modo delle linee complessive sull'emotività organizzativa evidenziando soprattutto uno scoraggiamento complessivo. Hanno evidenziato come i problemi siano sempre i “soliti” e legati a dimensioni che “stranamente” non rientrano mai nell'agenda dei loro responsabili né dell'ufficio del personale, e quindi poco considerati dall'organizzazione stessa. Questo conferma tra le altre cose anche la bontà del metodo che permette una validazione delle storie individuali che si compongono in un “*sentiment*” organizzativo

che non è solo un prodotto della cultura organizzativa ma una vera e propria analisi psicosociale dell'organizzazione (Mayo 1949; Weick 1979).

La qualità del lavoro svolto durante gli incontri è testimoniata dal fatto che i dipendenti intervenuti hanno accettato e considerato positivo questo momento. Si congedavano con molte energie mobilitate, ma anche con la consapevolezza che una “semplice ricerca” non avrebbe mai potuto da sola rappresentare un’opportunità per affrontare qualche reale cambiamento organizzativo. Molti partecipanti hanno, in effetti, sostenuto che l'organizzazione avrebbe potuto fare sue le istanze sollevate per continuare in futuro ad alimentare tale “metodo” del dialogo.

In questo frangente l'organizzazione si gioca la propria credibilità. Ogni lavoro di ricerca organizzativa rappresenta una speranza di cambiamento che spetta alle organizzazioni alimentare o soffocare. In istituzioni di grande complessità gestionale ed informativa come quelle burocratiche, gli stimoli a non modificare gli assetti esistenti sono di gran lunga superiori a quelli volti a sostenere dei reali cambiamenti. Eppure tali metodologie e approcci di studio permettono di argomentare che la conoscenza organizzativa è un bene diffuso a disposizione dell'organizzazione e dei suoi decisori. È una riserva di senso che può essere messa a frutto o frustrata, ma che continuerà a garantire la sopravvivenza dell'organizzazione stessa e delle pratiche quotidiane che essa produce (Gherardi 2005). Questo capitolo si propone di guardare da vicino queste pratiche e di considerare come il clima complessivo è il frutto di questa trama e di questo lavoro continuo. Una rete invisibile che crea e ricrea l'organizzazione ogni giorno (Gagliardi 1986; Scott 2003).

L’analisi, che viene di seguito presentata, esula da un lavoro accademico di ricodifica e di elaborazione di categorie concettuali secondo le varie opportunità offerte dalle metodologie della ricerca qualitativa di tipo *grounded* (Glaser e Strauss 2009), quanto piuttosto si pone l'obiettivo di restituire sotto il piano fenomenologico una serie di frammenti che i dipendenti dell'organizzazione hanno voluto comunicare attraverso i *focus group*. La presentazione dei risultati si concentra maggiormente, per usare la classica ripartizione anglosassone, sui *findings*, sugli elementi di visibilità che la complessità organizzativa pone ai dipendenti. L'intento del libro, infatti, è rendicontare un processo di analisi di clima che assomiglia per il suo disegno *mix-methods* molto più ad una ricerca intervento, piuttosto che ad un approfondimento metodologico e teorico sui dati raccolti.

Il clima organizzativo dell'organizzazione studiata dipende, in base l'assunto del disegno complessivo della ricerca, proprio dalla capacità di legge-

re questi molteplici frammenti e di immaginare spazi di cambiamento e di ripensamento di alcune modalità d'azione organizzativa.

Nelle pagine che seguono si cercherà di dare conto in forma sintetica di quanto è emerso. I materiali analitici, da cui sono stati estratti i contenuti presentati di seguito, fanno parte di un report più articolato e dettagliato declinato per singola ripartizione, consegnato ai responsabili dell'organizzazione e presentato a tutti i dipendenti.

È bene ribadire ancora una volta che quanto qui riportato è frutto di questioni sollevate e discusse pubblicamente nei vari *focus group*. Quanto siano “rilevanti” per individuare le azioni organizzative da intraprendere per migliorare il clima organizzativo sarà cura dei responsabili dell'organizzazione definirlo. Qui è importante ricordare che ogni episodio raccolto ed ogni affermazione registrata porta con se una riduzione di complessità che scaturisce da un processo di selezione frutto della percezione individuale. È però importante che la natura metodologica del *focus group* e il suo insistere sulla discussione collettiva di quanto emerge dai partecipanti, permetta di asserire con un buon grado di approssimazione che ciò che viene abitualmente discusso tra i colleghi sia anche rilevante ai fini dell'analisi del clima organizzativo (Krueger 1994).

Prima di passare ai risultati, un'ultima indicazione di metodo che riguarda l'anonimizzazione dei contributi da parte dei dipendenti. Ogni frammento è stato scelto in modo di privare il testo di riferimenti specifici ad uffici riconoscibili da parte dei lettori. Questo si è reso necessario proprio per rispettare l'accordo stipulato con gli intervenuti ai *focus*. La scelta dei frammenti e il loro eventuale contenuto critico è frutto esclusivo delle scelte di campo dei ricercatori che hanno ritenuto utile non soffermarsi sugli elementi celebrativi e positivi che pure sono molti e significativi nel panorama quantitativo e qualitativo dell'organizzazione. Si è preferito piuttosto raggruppare quelli più sintomatici e capaci di restituire il senso delle trame valoriali che sostengono le pratiche oggi in uso nell'attività quotidiana del comune. La numerazione dei frammenti è progressiva e senza alcun altro riferimento a uffici di appartenenza e/o caratteristiche socio-demografiche che avrebbero potuto eludere il patto di garanzia del più totale anonimato sottoscritto con i dipendenti.

4.2. La rappresentazione dell'attività burocratica

In generale il tema delle relazioni organizzative prodotte e riprodotte negli uffici rende evidente, come affermato in premessa, quanto già acqui-

sito dalle ricerche condotte all'interno del filone aperto dalle scuole delle relazioni umane (Mayo 1949). Anche in condizioni di situazioni problematiche e di rigidità, il personale può trovare risorse marginali per garantire efficienza ed efficacia per l'organizzazione. In questo senso il lavoro del personale dislocato nei vari uffici delle varie ripartizioni racconta spesso storie analoghe per trama ed esito.

I dipendenti raccontano di sfide operative crescenti provenienti dal tipo di pratiche svolte e dalla carenza di mezzi e informazioni necessarie per mantenere l'efficacia dell'organizzazione. Ogni ufficio, infatti, affronta specifiche complessità che hanno senso e spiegazione solo nei luoghi di lavoro che le originano.

Si può affermare che le questioni salienti per tutte le ripartizioni e per tutti gli uffici riguardino la maggiore articolazione e complessità delle funzioni e il fatto che i cittadini vorrebbero un'immediata "istruzione della pratica". Quando si tratta di servizi agli sportelli, l'aspettativa è di poter risolvere in un "click" ogni situazione.

La gente, presenta le carte oggi, e vorrebbe avere la risposta non domani, ma ieri. Io ho la sensazione che noi dipendenti siamo un piccolo scooter, saremmo anche veloci ed efficienti, ma sopra c'è l'elefante, l'amministrazione, la burocrazia che guida questo scooter, e quindi si rallenta il tutto. Non si riesce a lavorare come si vorrebbe [1].

La capacità evocativa delle immagini metaforiche utilizzate dai dipendenti sono davvero capaci di sintetizzare in poche parole una complessità molto articolata. Come è stato dimostrato altrove (Morgan 2006), questo tipo di comunicazioni hanno il merito di veicolare i contenuti tipici delle culture locali dei luoghi di lavoro. I dipendenti, con questi materiali narrativi, comunicano elementi non razionali capaci di far percepire il senso e gli assunti di base, direbbe Schein (2006), che regolano e guidano le azioni dei dipendenti. Allo stesso tempo l'immagine coglie il merito di un'alterità rappresentata dal "resto dell'organizzazione" che invece non sa far correre lo scooter. Il punto è che nelle varie ripartizioni questo approccio si ripete e la domanda di avere una burocrazia più leggera sembra riguardare tutti e nessuno allo stesso tempo. Un'organizzazione che si occupa di burocrazia e che è per definizione rigida, scopre in questo modo che anche lei è vittima degli eccessi burocratici e della rigidità che ne deriva.

La percezione dall'esterno è però che il Comune è una macchina non ben definita, che non si capisce bene. Noi non abbiamo tanto contatto con il pubblico, ma tanti non sanno quali sono gli iter burocratici [2].

Da fuori sembra chiuso e poco trasparente [3].

Noi che abbiamo contatti con il pubblico, vedo che arrivano i cittadini, pretendono da te risposte immediate e chiare e non capiscono che anche noi su certe cose non sappiamo essere chiari e certi, e subito ci catalogano come persone che non sanno fare il loro lavoro, ma noi non abbiamo i mezzi. Se manca la trasparenza non è volontà nostra, è una mancanza di informazione [4].

Le percezioni che i dipendenti riportano come posizioni dei cittadini all'esterno, hanno quindi una doppia origine. Da un lato sono alimentate dai luoghi comuni che da tempo connotano tutto ciò che è pubblico e pertanto "immediatamente" inefficiente. Dall'altro queste rappresentazioni sono dovute a processi di comunicazione con la cittadinanza poco presidiati sia in termini di trasparenza dei processi, sia in termini di orientamento ed analisi delle domande rivolte ai vari servizi, quando le persone si presentano presso gli uffici.

Ho lavorato tanto nel privato prima di venire in Comune, e la differenza c'è ... Nel privato, se tu lavori, vieni retribuito e apprezzato per quello che sei. In comune non ho chiarezza e questo da molti anni [5].

4.3. La vita di sportello

Una parte consistente dei processi di un ente comunale riguarda le attività con i cittadini che si recano ai vari servizi di sportello.

In tali situazioni si affrontano pratiche molto diverse tra loro e spesso i cittadini hanno una forte resistenza a comprendere che alcune pratiche sono più onerose di altre. Alcune richiedono inevitabilmente verifiche ed accertamenti vari che si traducono in molto tempo di lavoro. Queste situazioni penalizzano la qualità della vita negli uffici, non tanto a livello personale, perché tra colleghi la solidarietà è attiva e presente, ma piuttosto perché si comprende che ogni giorno si va incontro ad una sorta di battaglia sempre più impegnativa da cui si esce stanchi e stravolti e, soprattutto, incompresi.

Le persone non si rendono conto che allo sportello non è semplice, alla fine della giornata sei sfinito e fuso, ma la cittadinanza pretende tutto in fretta. Nel nostro caso, questo ci penalizza, sembra che facciamo poco, ma non è così! [6].

Dall'esterno non capiscono il lavoro che c'è dietro, dalle procedure agli adempimenti, che è normale che il cittadino non sappia, ma se glielo spieghi lo capiscono [7].

Alcuni servizi di sportello sono erogati in ambienti organizzati come un *open space* in cui molte persone si ritrovano a condividere uno spazio limitato. In questi luoghi ad alto flusso di informazioni delicate tra utenti e operatori degli uffici, la comprensione è di fondamentale importanza. Spesso se si tratta di uffici che affrontano pratiche relative a cittadini di origine straniera, che parlano in modo approssimato la lingua o che hanno situazioni più complesse da descrivere, il lavoro diviene oltremodo faticoso. Si crea in questo modo uno stato di confusione perenne che incide notevolmente sul clima di lavoro degli operatori.

Noi viviamo nel caos totale perché c'è un rumore assordante, odore, ma non ci si può organizzare diversamente perché l'ufficio è strutturato in un grande salone. Questo andava bene 50 anni fa, ora no, soprattutto per la privacy e poi perché non ci si sta più; i colleghi lavorano in maniera pessima, così come per gli utenti manca lo spazio: bambini che corrono, extracomunitari che si portano dietro gli odori del cibo, voci, ecc.. Più volte abbiamo chiesto di cambiare sede, ma finora niente, hanno fatto delle migliorie, attrezzature informatiche migliori, eccetera, ma i metri quadrati sono quelli, e tutto il carico è aumentato [8].

La situazione descritta in questo frammento di conversazione assume una rilevanza per la qualità del clima organizzativo e per l'efficienza delle pratiche lavorative dell'ufficio. Sembra, infatti, che gli uffici di sportello siano in difficoltà nel riconoscere il mutato contesto sociale di riferimento e la mutata rilevanza dei servizi richiesti. Una società tendenzialmente stabile che di rado registrava cambiamenti di residenza, di localizzazione dei propri insediamenti commerciali e produttivi, o ancora degli assetti familiari, poneva domande molto più semplici alle strutture di servizio che un'organizzazione comunale è chiamata ad offrire. Nel tempo le domande, la frequenza, le tipologie e i contesti stessi (ad esempio delle famiglie) sono cambiati. L'organizzazione degli uffici non si è modificata in sintonia con tali cambiamenti e questo nuovamente mette sotto stress il clima organizzativo.

Secondo me questo si riflette su tutte le relazioni che ci sono fra colleghi e superiori o di pari livello. Si creano attriti, malintesi e malumore generale, ricordo che anni fa non c'erano o comunque erano più limitati. Questo malumore ha preso piede e ha rovinato tutta l'atmosfera e l'ambiente in generale. Noi non abbiamo neanche il tempo di andare in bagno perché l'utente si lamenta, è veramente dura [9].

Nei servizi di sportello i dipendenti sanno indicare quale potrebbe essere la strada da percorrere: la personalizzazione del servizio. Nel dialogo all'in-

terno dei *focus group*, i dipendenti hanno dimostrato di conoscere i vincoli e le complessità in gioco, e tuttavia comprendono che l'organizzazione non pone questi aspetti tra le priorità organizzative dell'ente.

Nel frattempo il “mondo là fuori” non sta fermo e gli operatori notano sempre più lo scarto che si crea tra le aspettative degli utenti e capacità di risposta agli sportelli. Naturalmente tali processi passano anche per un lavoro non sempre adeguato sul fronte dell'educazione della domanda. Se le azioni organizzative sono centrate solo sulle esigenze degli utenti e non si lavora per dare sempre di più e meglio il senso della complessità del lavoro che si svolge nei vari uffici, è difficile poi chiedere alle persone di avere pazienza e di comprendere le modalità e gli obiettivi che l'ufficio vuole perseguire. Ad esempio è il caso di ricordare che nelle pianificazioni organizzative si tende ad evitare l'accesso continuo ma si cerca di incanalare l'utenza in base alla diversità dei servizi richiesti e al tempo necessario per erogarli. È utile inoltre sottolineare come le ricerche sui servizi ribadiscano da tempo che le organizzazioni da sole, senza un adeguato “coinvolgimento” degli utenti, non possano compiere fino in fondo i passi necessari per una reale innovazione.

Sono cambiati i colleghi in negativo e anche gli utenti, in negativo. Gli utenti cominciano a diventare pesanti, non hanno pazienza, pretendono tanto. Prima quando c'erano i vecchi colleghi eravamo anche di più e quindi avevamo più tempo da dedicare agli utenti. Ora abbiamo più lavoro e meno tempo per le persone. Poi dico anche che, dopo 21 anni con il pubblico, sarebbe ora di andare nel retro bottega. Non intendo dire in magazzino, ci sono anche tanti altri uffici [10].

Io ho lavorato in questo servizio, sia in sede che in succursale, ed ho visto la differenza che c'è: in succursale si lavora in due persone, si è a contatto con il pubblico sempre. In succursale c'è un rapporto stretto, ti salutano anche in strada perché sei “il loro funzionario di fiducia” e questo ti gratifica, loro sanno di poter contare su di te. Dove lavoro adesso il mio contatto con il pubblico è limitato ed è difficile stabilire quanto arrivi alle persone [11].

In definitiva, i contributi degli operatori intervenuti a vari *focus* rappresentano il lavoro di sportello come uno spazio operativo in cui ci si interroga poco sulla qualità del lavoro. I servizi sembrano più essere il risultato indiretto di tante diverse pressioni ed urgenze (gestire la complessità crescente della domanda, gestire lavoratori problematici, creare spazi per gli inserimenti lavorativi, ecc.) piuttosto che un obiettivo per offrire una struttura di servizi di qualità per la cittadinanza. Molti dei problemi, infatti, richiederebbero discussioni e confronti ad esempio attraverso riunioni di

coordinamento che tuttavia non si svolgono e che potrebbero portare a scelte che qualificerebbero l'offerta.

Non abbiamo riunioni di coordinamento, anzi, si organizzano riunioni separate nei vari uffici [12].

Il risultato di una condizione di continua emergenza, di frustrazione non condivisa con il resto delle funzioni comunali, è quello di abbassare le energie e la motivazione. In qualche caso addirittura sembra spingere all'alienazione dei lavoratori stessi.

Tali difficoltà agganciate in alcuni casi al diverso livello contrattuale non tengono conto della reale distribuzione delle funzioni svolte e possono generare anche una diversa gestione degli orari di lavoro. I servizi invece, sostengono i dipendenti, dovrebbero essere immaginati come un *unicum* in cui pur concentrandosi sull'interesse prevalente del cittadino, ci sia anche la possibilità di immaginare una progettualità condivisa senza distinzioni contrattuali di vecchia concezione. Le varie parti dovrebbero armonizzarsi ed essere pronte a rispondere alle esigenze degli utenti. Oggi gli orari diventano un peso per la qualità del lavoro in quanto non sono pensati in relazione ai flussi di richieste ma solo in base alla pianificazione delle risorse.

Essendo un lavoro prevalentemente con il pubblico, abbiamo il "dovere" di tenere aperte le strutture e questo è un aggravio rispetto ad altri uffici. Un'organizzazione migliore del servizio e del lavoro, magari aiuterebbe, se ci fosse più discussione, si otterrebbe di più nonostante il punto di partenza. È un malessere generale e forte [13].

E così adesso uno, se può, sta a casa una settimana invece di due giorni [14].

In questo ultimo frammento si ritrova la risposta che i dipendenti trovano quando devono affrontare un'attività lavorativa che affatica, che riduce la motivazione e che rende difficile offrire un contributo di qualità. Quando si presenta l'occasione invece di essere stimolati alla massima partecipazione, si cerca di allungare l'assenza dal posto di lavoro.

4.4. I rapporti con i superiori

I dipendenti incontrati si sono spesso soffermati sui rapporti che caratterizzano la relazione con i propri quadri e dirigenti. In letteratura questo tema è particolarmente dibattuto e da diversi anni si è consolidata la convin-

zione che ogni tipologia organizzativa debba cercare una propria specificità nelle relazioni tra management e operatori (Mintzberg 1983). Il ruolo dei dirigenti nelle organizzazioni burocratiche rappresentano l'anello di congiunzione tra i nuclei operativi e i propri vertici e quindi sono un nodo molto importante nei processi organizzativi. La gerarchia delle posizioni in contesti che vedono una sostanziale cristallizzazione degli assetti organizzativi pongono in evidenza la necessità che le dirigenze assumano la responsabilità di fornire all'organizzazione continui impulsi innovativi. Per queste ragioni i dipendenti "analizzano" costantemente i ruoli di responsabilità e i segnali che da questi provengono.

In un'epoca di spending review succede che le assunzioni con contratto privatistico per i dirigenti in realtà invece di essere temporanee sono permanenti e se le indennità sono percepite per 8 anni di fila diventano parte integrante dello stipendio. Così il risultato è che le persone messe nei luoghi di responsabilità non sono incentivate a rischiare ed innovare, ma a stare ferme, anche per i rischi che corrono con le riforme della pubblica amministrazione degli anni '90. Quindi non si cambia mai nulla [15].

I dirigenti sono inamovibili, sappiamo tutti che sono incaricati. Se però i collaboratori verificano che magari qualcuno non era proprio all'altezza di quel lavoro, non vengono rimossi anche se viene riconosciuto, e nei loro confronti non si prendono provvedimenti [16].

L'attenzione si focalizza anche sugli uffici chiamati ad offrire i loro servizi all'interno, come accade nel caso dell'ufficio del personale. Se c'è un clima di sfiducia verso i ruoli di responsabilità che devono gestire nelle varie ripartizioni ed uffici il personale, poi questo clima si ripercuote anche sull'ufficio del personale stesso che deve recepirne gli orientamenti e li deve "comunicare" direttamente o indirettamente ai dipendenti stessi.

Quando vai all'ufficio personale, trovi un muro. Io credo che se ora sono in 25 è perché il lavoro c'è per tutti, ma quello che è importante è la percezione che hai quando vai all'ufficio personale. Sembra che siano contro. Loro hanno delle regole e il fatto che tu vai a chiedere qualcosa, li disturba perché devono regolamentare la tua richiesta. Non si possono fare spostamenti e cambi di pianta organica e poi vedi puntualmente queste cose. L'ufficio personale è molto rigido con alcuni e meno con altri. Che credibilità puoi avere? [17].

Pur riconoscendo che la percezione dall'esterno fornita da altri uffici andrebbe sempre verificata, si può tuttavia registrare che questa opinione nei confronti dell'ufficio del personale ha alcune assonanze con altri aspetti emersi fino a qui. Ad esempio si era già evidenziata la fatica

dell'attivazione di procedure di mobilità, soprattutto a causa dei responsabili dei vari settori, poco inclini a "perdere" collaboratori.

Un effetto collegato a questo riguarda il tema delle competenze. Nella letteratura di settore si osserva molto spesso il richiamo alla cura della relazione di fiducia tra superiori e collaboratori. La fiducia rende qualitativamente migliore il luogo di lavoro e favorisce l'apprendimento. Se la relazione di fiducia si incrina può essere compromesso tutto il benessere organizzativo.

Spesso siamo lasciati da soli con le problematiche da affrontare senza aver nessun punto di riferimento. Io ho fatto tanti anni nel privato e quello che manca nell'Ente locale, è avere una figura, come c'è nel privato, da dire lui è il mio capo, se ho qualche problema so dove posso andare. Se io ora ho difficoltà me le devo sbrigare da sola. Questo crea un'insoddisfazione generale. [...] Io sono una di quelle che è sempre andata a lavorare volentieri, ora mi sveglio con l'ansia di andare. Devo dire che abbiamo un team meraviglioso, andiamo d'accordo tra colleghi, altrimenti... [18].

Vorrei dei "capi" veri, non solo per firmare le carte e dire di sì. Nel privato non è così, qui in comune di bello c'è che se hai famiglia hai maggiori vantaggi, nel privato andavo a lavorare anche con 40 di febbre. Vorrei un po' più di gratificazione o che mi diano nuove competenze [19].

Secondo me pur essendo molto complessa la situazione, il personale è molto disponibile a condividere obiettivi e progetti. Il problema è che la fascia dirigenziale stabilisce gli obiettivi, ma poi li comunica poco al personale e noi ci sentiamo dire: quello è il tuo compito, quello è ciò che devi fare ma non c'è una direttiva, un orientamento che ti guida. Da noi c'è solo il tuo compito da fare, sei molto isolato e questo dovrebbe essere migliorato [20].

Tale condizione si ripercuote sulla funzione di coordinamento che se non è adeguatamente sostenuta e valorizzata può abbassare la qualità del lavoro. È interessante come all'interno della stessa ripartizione vi siano uffici che si organizzano per far circolare le informazioni e altri uffici in cui questo non si fa.

Il nostro lavoro non è organizzato, per niente. Non ci sono riunioni di coordinamento, io non so quello che fanno i miei colleghi (e siamo in tre), quindi se chiama al telefono qualcuno a volte si fanno brutte figure. Si dovrebbe cominciare a fare riunioni di coordinamento per sapere cosa fa uno o l'altro collega almeno da poter rispondere a che punto è una pratica, ecc. perché ci sono anche da noi cittadini che si lamentano [21].

Nel nostro ufficio, invece, noi facciamo una riunione ogni due settimane, dura un'ora, in cui facciamo l'elenco di chi fa cosa e questo è buono, è migliorato il modo di lavorare. Avevamo fatto un corso di comunicazione e formazione e allora abbiamo deciso di darci un appuntamento fisso ogni due settimane [22].

In questi ultimi frammenti si può osservare come addirittura due uffici della stessa ripartizione sperimentino sistemi diversi di coordinamento. Dove queste pratiche sono sviluppate c'è una sensazione crescente di benessere lavorativo, viceversa dove non ci sono questi momenti di coordinamento o dove sono deprivati della loro carica emotiva e di condivisione di quanto si sta facendo, perdono progressivamente il loro significato.

4.5. La relazione con gli altri uffici

Una difficoltà specifica emersa nelle discussioni con i dipendenti riguarda la gestione del coordinamento tra ripartizioni e uffici. Molti dipendenti incontrano concrete difficoltà quando cercano di portare avanti progetti o pratiche che devono essere supportate dalla collaborazione di altri colleghi, in primis degli altri direttori. Ciò si riflette anche sulle retoriche dell'innovazione e della trasformazione organizzativa che pure sono presenti nell'organizzazione come un antico ritornello ma che ormai i dipendenti ritengono prive di una qualche rilevanza. Da un lato queste retoriche vengono continuamente utilizzate all'avvio di nuovi progetti, dall'altro - pur rientrando negli obiettivi affidati per le valutazioni annuali - difficilmente riescono a mantenere il loro potenziale strategico nella prassi quotidiana.

Il dialogo emerso tra i partecipanti ai focus rende più forte la sensazione che le iniziative trasversali non siano deficitarie dal punto di vista della competenza tecnica dei vari collaboratori o responsabili, ma dal punto di vista "politico". Cioè tutte le iniziative trasversali sembrano essere costruite apposta perché nessuna ripartizione le senta proprie e così poi vengano abbandonate al loro destino.

Quando si tratta di progetti che coinvolgono più uffici, l'ideale per non far funzionare queste cose è fare una riunione e invitare i singoli soggetti interessati. A quel punto la cosa si ferma perché manca il coordinamento. Questo per esperienza personale. Siamo arrugginiti da questo punto di vista e poi succede che alle riunioni partecipano le persone sbagliate [23].

Questa affermazione evidenzia i rischi derivanti dal deficit di coordinamento che caratterizza le azioni che interessano più ripartizioni. Le ricerche sulle organizzazioni burocratiche hanno da sempre evidenziato tale limite. La loro struttura è basata sulla differenza funzionale degli uffici e i confini tra di essi devono essere presidiati con grande attenzione. Gli studi organizzativi hanno dimostrato che questo è il primo passo verso l'inefficienza, soprattutto quando si affrontano questioni complesse e in qualche modo tra loro connesse (Gouldner 1970; Lippi e Morisi 2005).

Tali difficoltà caratterizzano anche molte storie organizzative richiamate durante i *focus group*. Ad esempio tempo fa per le sedute del consiglio comunale i verbali venivano redatti a mano. Poi, per velocizzare il lavoro, sono state assunte due stenografe, formate e dotate di due macchine stenografiche che tuttavia non sono mai state usate. In seguito il servizio è stato appaltato e le persone smistate all'interno dell'organizzazione comunale. Storie come queste tramandate tra i dipendenti confermano un dato tipico delle organizzazioni pubbliche e in altre parole che lo spezzettamento delle funzioni e il concorso di molti soggetti ai processi decisionali, soprattutto quando si opera in contesti politici, rende inefficiente la struttura e le decisioni portano raramente ai risultati sperati.

Scenari simili sono resi ancora più complessi dal fatto che, come spesso si è ricordato nei vari incontri, tra i dipendenti comunali ci siano solo tre persone sotto i 30 anni su circa mille dipendenti. Le pratiche lavorative degli operatori tendono per loro natura a cristallizzarsi e ad essere descritte come modi di lavorare di "trent'anni fa". Ad esempio è stato osservato che il sistema di pagamento centralizzato, che riguarda tutte le ripartizioni, deve fare continuamente i conti con i sistemi informativi locali che non si integrano direttamente. Queste differenze obbligano i dipendenti ad utilizzare fogli di calcolo, riproduzioni cartacee, calcoli fatti a mano, senza che vi sia un reale investimento a coordinare i flussi dei dati relativi ai pagamenti, limitando così l'efficienza e l'efficacia del lavoro.

Siffatte situazioni si riverberano sul livello comunicativo e in generale l'organizzazione così congegnata limita fortemente la comunicazione tra i diversi uffici e le ripartizioni.

Secondo me, la priorità è la comunicazione tra uffici, che manca, perché il nostro lavoro si incaglia spesso, e manca questa comunicazione. Dovremmo trovarci e fare il punto della situazione più spesso, per avere dei punti fermi. Per esempio, all'ufficio bilancio si creano i capitoli di spesa, gli altri fanno impegni di spesa e poi si scopre che i capitoli non vanno più bene... si fanno figure magre perché manca il coordinamento [24].

Quando le comunicazioni divengono difficoltose e complesse scattano inevitabili le distorsioni dei messaggi e la sfiducia reciproca. Proprio per questo le strutture burocratiche verticali sono estremamente impermeabili a visioni condivise ed efficaci.

La discussione emersa dai partecipanti al focus ha più volte ribadito che il primo effetto di questa situazione è la “diversità” con cui le varie ripartizioni si rapportano quotidianamente. La struttura non sembra mettere nessun dispositivo organizzativo per aumentare il livello di integrazione e coordinamento sia internamente tra gli uffici di una ripartizione, sia tra le ripartizioni stesse che anzi molto spesso vengono percepite come antagoniste e in “gara” tra loro.

Il risultato immediato di una tale situazione definita in gergo a “canna d’organo” è il limitato flusso circolare delle informazioni e un’incidenza eccessiva delle identità locali dei vari uffici.

Io vengo a sapere dalle associazioni di cose che succedono in Comune, che io non le so: decisioni, cambio di orientamento, cambio di linee di indirizzo, iniziative importanti che potrebbero essere collegate. Non è la prima volta che vengo a saperlo dall’esterno. Noi parliamo tanto di sinergie, e poi stai facendo delle cose e vieni a sapere che c’è chi le fa uguali a te. Questo non lo sai mai dalla struttura, ma da altri [25].

Se io devo dare una risposta al telefono su determinate cose, mi capita di dire che non so niente nonostante la notizia sia già andata sul giornale, e questo è brutto [26].

Nel lungo periodo la tensione verso una gestione tutta interna alle ripartizioni configura e contraddistingue gli assunti, i valori e perfino gli artefatti, rappresentando in questo modo un tessuto culturale specifico che ogni ripartizione custodirà per sé (Schein 2006). Solo in apparenza, dunque, questo limite deriva da una scarsa abitudine al far circolare le informazioni. Attraverso le percezioni dei dipendenti intervenuti al focus, si può rilevare che le sofferenze derivano da interiorizzazioni ormai automatizzate, connesse con le pratiche stesse del lavoro. Sono sicuramente causate dagli assetti organizzativi, ma sono alimentate dalla cultura del lavoro che si è via via instaurata all’interno delle varie ripartizioni.

Manca coinvolgimento, ora ogni ufficio lavora per conto proprio, non c’è comunicazione tra gli uffici, e rimanendo in un ambiente più macro, non c’è più scambio: più tieni separato il personale meno crei problemi [27].

In quest'ultimo frammento emerge ancor più netto il senso della risposta silenziosa che l'organizzazione offre alle difficoltà di comunicazione tra uffici e cioè opera per limitare al massimo l'incontro tra ripartizioni perché è inevitabilmente luogo di confronti e conflitti.

Inoltre, si percepisce come i limiti comunicativi intossichino il clima di lavoro e accrescano l'insoddisfazione dei dipendenti. La cosa interessante da notare è la forte motivazione dei dipendenti e il bisogno di un accompagnamento e di un confronto schietto che permetta di superare i passaggi in cui serve un'assunzione di responsabilità che però consideri il punto di vista degli operatori e li sostenga di fronte a scelte complesse. Si rileva inoltre lo scollamento crescente percepito tra clima del team, definito sempre molto positivamente, e il rapporto di comunicazione con i propri dirigenti che invece appare frammentato e scostante ma soprattutto in alcuni casi avulso dalla specificità degli obiettivi di lavoro.

4.6. Le proposte di formazione

L'apprendimento organizzativo è una delle questioni più dibattute nel corso della ricerca organizzativa degli ultimi trent'anni. Con la formazione si possono attivare risorse e potenzialità che altrimenti rimarrebbero ai margini e allo stesso tempo si ottengono rappresentazioni condivise del lavoro e degli obiettivi che l'organizzazione si propone. Anche nel comune di Bolzano il tema della formazione è ritenuta centrale dai dipendenti ma al contempo viene considerata un'opportunità poco sfruttata. In generale i dipendenti dicono che negli ultimi anni la formazione offerta ai dipendenti delle varie ripartizioni è stata ridotta. Spesso le loro sottolineature vanno nella direzione di richiedere di attivare più iniziative anche allo scopo di motivare meglio le persone e per renderle più partecipi dei processi di miglioramento che si potrebbero sviluppare. Le iniziative, quando colgono nel segno i bisogni dei dipendenti, ottengono un importante successo e confermano l'efficacia dei tentativi volti a promuovere competenze importanti per la capacità operativa del comune. Dai frammenti raccolti si intuisce bene che l'oggetto dei corsi è importante altrettanto quanto l'effetto ottenuto dal punto di vista dell'identità personale. L'organizzazione comunale, in questo modo, permette ai dipendenti di ritrovarsi, confrontarsi e di costruire un'immagine condivisa degli obiettivi e dei valori che guidano le pratiche di lavoro. Questo fenomeno è ampiamente studiato in letteratura, definito in gergo *sensemaking*, ha un impatto sull'organizzazione molto importante,

soprattutto nel caso di realtà burocratiche poco inclini a lavorare assieme (Weick 1995).

L'ufficio organizzazione "organizza" corsi di formazione e dovrebbe aiutare ad unire le ripartizioni, ma io non ho questa sensazione, mi aspettavo una cosa diversa da loro perché è un ufficio che dovrebbe darci una mano sotto tutti gli aspetti organizzativi. L'ufficio organizzazione è lontanissimo, organizzano corsi di computer, che sono insufficienti al massimo [28].

Sulla formazione mi sento di aggiungere che, da un paio di anni, abbiamo una forte collaborazione tra l'ufficio organizzazione e l'ufficio personale. Chi arriva da noi, spesso non sa come funziona la macchina del Comune, e ora hanno organizzato un corso per tutti i nuovi assunti, che noi proponiamo e tutti lo vogliono fare. Questa è una cosa positiva che l'ufficio organizzazione ha predisposto. È un corso fatto bene, al quale hanno dovuto partecipare anche i tutor, ed è tenuto da una professionista del Comune molto capace, e vedo che è molto utile [29].

4.7. Le dinamiche relative agli strumenti di valutazione

Uno strumento organizzativo collegato al clima presente nell'organizzazione, ed emerso in molti dibattiti avvenuti durante i *focus group*, riguarda i processi di valutazione. Gli strumenti di valutazione oggi in uso hanno una complessa articolazione che tuttavia dipende in gran parte dalle dirigenze. Tali strumenti danno diritto ad incentivi economici che sono distribuiti per metà a tutti i dipendenti e per l'altra metà secondo obiettivi specifici affidati a ciascun dipendente e valutati dal dirigente.

Complessivamente l'applicazione e il tecnicismo degli strumenti di valutazione sono poco apprezzati dai dipendenti perché si ritiene non siano in grado di qualificare il lavoro svolto negli uffici. I racconti hanno fatto emergere una sensazione di disincanto e di rassegnazione sia per l'eccessiva complessità che li caratterizzano, sia per l'inevitabile natura asimmetrica che essi evidenziano all'interno degli uffici. Il sistema degli incentivi prevede analoga valutazione anche per i quadri e le dirigenze. Naturalmente i dipendenti sottolineano che le logiche applicate ai dirigenti non siano quelle applicate ai dipendenti.

Tutti abbiamo obiettivi! E allora com'è possibile che tutti i dirigenti hanno il massimo dei voti e il massimo dei premi? Fanno sempre il massimo? [30]

Naturalmente il sistema valutativo non è privo di sostenitori, soprattutto nel caso in cui i dipendenti abbiano in carico alcune funzioni aggiuntive che richiedono impegno e investimenti particolari. Le difficoltà maggiori provengono, sia dal fatto che spesso gli obiettivi annuali affidati riguardano l'attività ordinaria, sia dalla discrezionalità dei dirigenti nel destinare/affidare la quota variabile del premio di produzione. Ciò comporta spesso un effetto di scoraggiamento da parte del personale che non ottiene riconoscimento dai propri superiori.

Per me, per come è organizzata la cosa, sarebbe meglio che ci dessero una sorta di quattordicesima. Io non dovrei parlare perché, essendo stato all'ufficio personale, so come vanno le cose, ma queste valutazioni spesso sono fatte copiando da un anno all'altro [31].

[*Il sistema di valutazione*] crea solo malessere tra noi dipendenti perché è gestito male [32].

Il sistema premiante è deciso solo dai capi. Se ti è stato dato l'incentivo l'anno scorso, si va a rotazione con l'aggiunta di decisioni non razionali. A fronte di scartoffie, voti e procedure varie, alla fine in busta paga puoi trovarti con 12€ in più, se ti va bene anche 50€ ma nel frattempo hai rovinato il clima dell'ufficio! [33].

Inoltre ci sono differenze anche pesanti tra ripartizione e ripartizione. In alcune i dati vengono pubblicati in altre no. Inoltre più si è vicini ai dirigenti, più è probabile ottenere l'incentivo, anche se si giustifica con il solo lavoro ordinario. Ci sono poi meccanismi per cui gli incentivi producono degli scatti e poi, se c'è il consenso del proprio dirigente, si può rendere permanenti questi incentivi [34].

L'efficacia? Secondo me siamo al 50-50. Sono positive da un lato perché devi avere il confronto con il direttore dell'ufficio, prima o poi... Vorremmo avere più contatto, ma ci accontentiamo. Se va bene è bello, se ti va male è brutto, ma almeno puoi dire quello che vuoi [35].

Il confronto è positivo anche perché magari pensi di lavorare bene ed invece non è così, almeno si parla e ci si confronta. Io la trovo una cosa positiva, ed il colloquio è fatto per quello, poi trovi il giudizio di ottimo, sufficiente ecc. e almeno sai perché. Si può anche fare ricorso, cosa che è successa, perché uno non può essere d'accordo sul giudizio [36].

Secondo me è difficile unificare il metodo di valutazione perché ci sono uffici troppo diversi tra loro. Poi c'è un problema di soldi... [37].

Il problema più sentito è la disparità di trattamento delle persone ed è una cosa che sentiamo tantissimo. Non c'è uguaglianza e questo sta logorando tantissi-

mo, anche nella distribuzione delle responsabilità. Io lo trovo avvilente e poco incentivante nei confronti degli altri che ci mettono la buona volontà. Se ognuno è in grado di dare del suo, non vedo perché si debba ignorare questa cosa e favorire sempre gli stessi. A lungo andare si è logorato in maniera determinante l'ambiente ed il rapporto tra le persone [38].

Naturalmente tali riflessioni andrebbero circostanziate da caso a caso, ripartizione per ripartizione ed ufficio per ufficio, ma la sensazione diffusa che emerge dalle discussioni avvenute nei *focus group* conferma che l'appiattimento degli strumenti di valutazione sulla retorica degli obiettivi e delle competenze, non necessariamente qualifica l'impegno professionale. Infatti, chi per ragioni di ruolo organizzativo non può avere obiettivi "straordinari" rimane fuori dalle opportunità degli incentivi offerti da questi strumenti. Inoltre, anche la simpatia o l'antipatia che può sorgere con il proprio direttore/dirigente può influire in maniera rilevante sulle valutazioni ottenute. Tali dinamiche, accompagnate alle limitate possibilità di carriera che un'organizzazione come quella comunale può offrire nel tempo, producono un effetto di scoraggiamento complessivo.

La retribuzione che abbiamo noi, schiaccia molto, non ci sono dei livelli intermedi per i quali uno fa carriera. La mobilità verticale non c'è, ma a mio avviso uno rimane dentro una casella e da lì non si schioda, questo vale per tutti. Gli stipendi sono congelati, sarebbe un azzardo dire che siamo scontenti quando c'è gente che perde il lavoro [39].

Accanto a queste riflessioni ve ne sono altre che derivano dal modello stesso dell'organizzazione. Molti dirigenti sembrano considerare i dispositivi di valutazione come specifici e legati al proprio ambito di intervento rinunciando a confrontare le procedure tra le ripartizioni e anche a logiche di trasparenza e di comparazione. Ciò fa salire la frustrazione verso il lavoro al punto che alcuni dipendenti espressamente vorrebbero abolire il sistema di valutazione stesso. Allo stesso tempo il clima è intossicato dalle parentele e/o affinità "locali" nel senso che immediatamente si rilevano perplessità legate alla presenza di "mariti, mogli, amanti, fratelli, sorelle" all'interno della struttura nei confronti dei quali si ritiene che si verifichi un trattamento di favore.

Ancora una volta quando si registrano incongruenze nella gestione di questi aspetti il sindacato non sembra né preparato né in grado di farsene carico con effetti molto pesanti sulla percezione che sia funzionale alla struttura.

I sindacati sono assolutamente incompetenti, mi sono sempre arrangiata, quando gli ho parlato mi sono cadute le braccia. A quel punto la mia situazione l'ho affrontata e risolta da sola. Così chiedendo il tempo pieno sono riuscita a farmi trasferire da dov'ero. So di persone che si sono rivolte ai sindacati e sono ancora part - time senza speranza [40].

Qui ritorna il tema dell'ufficio personale che sembra essere un soggetto che frena piuttosto che un luogo che promuove situazioni di cambiamento. Naturalmente ci saranno anche logiche diverse e molti vincoli operativi, ma traspare una sfiducia complessiva perché alcuni dipendenti ritengono che si applicano logiche specifiche legate alla capacità negoziale (forza relazionale) della persona che chiede.

4.8. La qualità degli uffici: ambienti fisici e strumentazioni a disposizione

La qualità degli ambienti fisici degli uffici e delle strutture in dotazione sono considerate mediamente adeguate ai servizi da svolgere e al tempo che si passa all'interno delle varie strutture. Naturalmente, come tutte le grandi organizzazioni, gli uffici comunali sono dislocati in tante aree diverse della città. Vi è la centralissima sede storica con alcune sale e alcuni uffici nella via principale della città, una sede più recente e grande sempre a ridosso del centro, molto comoda per la raggiungibilità e la concentrazione di varie funzioni e diversi insediamenti dislocati sul territorio comunale dediti ai vari compiti come il corpo dei vigili urbani, i servizi per l'arredo e la cura degli immobili, e così via. La discussione ha fatto emergere le criticità più significative rispetto alle funzioni svolte in Comune. Tra gli spazi considerati meno adeguati va ricordato il caso della biblioteca comunale destinataria di un progetto ormai decennale di ristrutturazione ma ancora bloccato per vari vincoli operativi. Si è, infatti, in attesa della creazione di un polo unico del libro in città che unificherà le strutture comunali e provinciali. Nel frattempo le persone si impegnano e lavorano nei contesti quotidiani senza però un sufficiente supporto utile a garantire la qualità del lavoro degli operatori che pure affrontano da anni un "preariato" organizzativo che non sembra destinato a finire a breve e che certamente ha e avrà effetti anche sull'utenza.

Da noi hanno sostituito il lavandino per il servizio pulizia, e hanno messo un lavandino per i piatti, ma si può? [41].

Manca anche il servizio per i disabili, devono suonare e noi scendiamo a prenderli. C'è la pedana da quando ci sono stati gli alpini, ma non abbiamo le chiavi [42].

Al di là di questi frammenti, centrale è la percezione di questi ambienti da parte degli operatori, loro “sentono” che non si investe su di essi, che sono lasciati al margine delle azioni organizzative in attesa della realizzazione della nuova struttura. Nel caso di alcuni servizi, nei quali la riorganizzazione degli spazi si procrastina per anni, il clima organizzativo si logora. Queste situazioni di blocco poi si espandono all'interno della struttura organizzativa e allora anche eventuali cambi di ufficio e spostamenti diventano molto rari e difficili da realizzare. E nonostante tutto, la passione e l'interesse per il proprio lavoro non si esauriscono mai del tutto.

Da noi non vuole venire nessuno, a fare turni, lavorare dal lunedì al sabato [43].

Ci sono colleghi comunali che dicono che da noi è bello, ecc. poi dici gli orari, e si tirano indietro. Qui non hai flessibilità d'orario [44].

Noi abbiamo due sedi esterne e nessuno mi ha detto di andare a sistemare le cose anche lì. Ma lo faccio volentieri perché questo rientra nel lavoro anche se nessuno lo vuole fare, perché lì la posizione non è visibile. Bisogna avere iniziativa [45].

In realtà noi abbiamo nei corridoi fotocopiatrici multi funzionali, quello che manca è l'informazione/formazione perché succede di tutto. Mi ricordo di un collega... lo strumento c'era, il tecnico che poteva spiegarne il funzionamento era nell'ufficio vicino al mio e, un anno dopo, questo collega aveva scoperto che c'era anche lo scanner, quindi vuol dire che in 12 mesi non aveva mai usato la fotocopiatrice. Manca la voglia di imparare [46].

Più urgente appare, pertanto, la connessione tra rinnovo della strumentazione e l'innovazione delle pratiche di lavoro stesse. Alcuni commenti evidenziano, probabilmente a causa della natura stessa dell'attività svolta nella ripartizione, che si perdono buone occasioni per lavorare meglio perché si opera in un contesto molto variegato per quanto riguarda i software a disposizione. Questi ultimi, naturalmente, portano ad avere pratiche di lavoro differenziate da ufficio ad ufficio tanto da rallentare lo scambio e le possibilità di coordinamento.

I computer sono lentissimi. Siamo migliorati molto, ma c'è ancora tanto da fare [47].

Mancano dei buoni programmi, applicazioni valide per lavorare meglio [48].

Noi abbiamo avviato un processo di informatizzazione per la ripartizione in modo che gestiamo i dati in modo uniforme... Dovrebbe essere allargata a tutto il Comune, ma lo vedo molto lontano. Ogni ufficio ha il suo programmino, invece bisognerebbe condividere certi programmi. Secondo me siamo un po' indietro con la tecnologia [49].

Per quanto riguarda la strumentazione tecnica non sono state segnalate molte criticità salvo per alcuni uffici specifici. Piuttosto quello che sembra a portata di mano ma ancora difficile da raggiungere come obiettivo, è l'armonizzazione del software e la sua compatibilità con le pratiche quotidiane degli uffici. Spesso i dipendenti devono ricorrere a soluzioni fatte in casa per rispondere a singoli e specifici bisogni.

4.9. La visione nel medio periodo: le proiezioni di carriera

La prospettiva di carriera influenza in modo consistente la qualità del clima organizzativo. Le storie emerse nei *focus group* evidenziano da un lato la soddisfazione individuale rispetto alle competenze tecniche acquisite attraverso l'esperienza del proprio ruolo, dall'altro chi vive le condizioni di maggiore stress lavorativo comunica il desiderio di poter usufruire di rotazioni e di periodi di pausa per prendere le distanze dagli ambienti di lavoro più caotici. Diversi dipendenti hanno sottolineato il bisogno per l'organizzazione di potenziare le forme di trasferimento e di flessibilità funzionale che attualmente - secondo quanto percepito dai dipendenti e confermato dall'ufficio personale - sono tendenzialmente osteggiate e limitate sotto il profilo quantitativo. Le procedure dipendono fortemente dalle scelte dei vari dirigenti. Il modello organizzativo burocratico cui si riferisce l'organizzazione qui analizzata non può che rallentare e scoraggiare questo tipo di azioni.

L'esperienza di ricerca in simili istituzioni insegna che se la frustrazione supera una certa soglia si genera un calo della produttività e dell'impegno e del benessere lavorativo. Nelle situazioni più problematiche, come è noto, i dipendenti poi attingono ad ulteriore possibilità come l'assenteismo e la malattia professionale.

Uno degli strumenti da sempre a disposizione delle organizzazioni per rivitalizzare le competenze dei dipendenti è rappresentato dalla formazione interna. Tale strumento sembra in genere poco utilizzato all'interno organizzazione in analisi.

Zero! Manca la formazione e se non c'è, non si può migliorare. Il Comune, secondo me, è limitato in questo e io, se penso a quello che fa la Provincia, vedo un abisso [50].

Noi abbiamo visto nella statistica generale del personale che l'80% dei dipendenti va dai 41 anni in su, il 50% dai 40 ai 50 ed il 33% tra i 50 e 60, quindi c'è un grosso numero dove ci sarà un basso turn over, e ci saranno delle riflessioni da fare nel senso dell'invecchiamento attivo [51].

I partecipanti al *focus* non hanno fatto mistero di tutta una serie di aspetti problematici che li spinge a guardarsi intorno nelle altre ripartizioni, per cercare altri posti di lavoro alternativi nell'ipotesi, a quanto pare improbabile, di ottenere un trasferimento. I lavoratori, tuttavia, non chiedono una semplice rotazione nei vari ruoli e mansioni, ma si interrogano sul fatto che esista uno spazio in cui mettere a frutto le competenze che non sono utilizzabili nell'attuale ruolo. Nelle organizzazioni pubbliche contemporanee che vedranno la permanenza sempre più lunga dei propri addetti, è evidente che una persona potrebbe in teoria assumere diversi ruoli professionali in 40-45 anni di carriera.

Io sono 25 anni che faccio lo stesso lavoro e sono un po' stufa, anche se in questa ripartizione sto bene, ma quello che faccio non cambia, non migliora [52].

Chi è nei posti belli ha più visibilità e possibilità di movimento. Nel mio ufficio nessuno vuole venire a lavorare. Io avrei altre competenze che vorrei esplorare, su cui mettermi alla prova, ma nessuno mi mette in condizione di provare [53].

Questi segnali indicano la necessità che le politiche per il benessere organizzativo attuino una nuova alleanza e favoriscano negoziazioni tra struttura e dipendente creando, ove possibile, una disponibilità reciproca a far sviluppare l'organizzazione attraverso l'investimento sulle competenze dei singoli. Oggi ciò appare limitato alle posizioni di maggior vicinanza ai quadri, ma con programmi di personalizzazione dell'analisi delle carriere e attraverso adeguati programmi di formazione anche di lungo periodo, ciò diverrebbe più agevole.

Ci dovrebbero essere più aggiornamenti perché la formazione è limitata. Dovrebbero fare in modo che la routine diventasse più stimolante, perché io ho imparato un lavoro e questa è ancora l'unica cosa che so. Se solo mi mandassero a vedere come lavorano da altre parti, potrei scoprire altri modi di lavorare [54].

L'incertezza può dunque essere di casa anche nelle organizzazioni ritenute le più sicure e stabili del panorama. Tali situazioni fanno emergere la fatica relazionale che ricade sul lavoro quotidiano e sull'impegno, apparentemente poco valorizzato che si svolge in questa comunità di separati, ognuno racchiuso nel proprio ufficio. Non tutti gli operatori dei vari uffici si esprimono allo stesso modo e con la stessa intensità, ma il tema è emerso più volte e condiviso un po' da tutti i gruppi. Allo stesso tempo i dipendenti manifestano attesa e desiderio di cambiamento e attivano processi di trasformazione organizzative.

Per noi, poi che dobbiamo lavorare chissà fino a quando, perché giovani leve non se ne vedono, c'è un livello di insoddisfazione crescente, di disaffezione al lavoro dovuto a queste dinamiche che stanno uscendo. C'è uno scollamento rispetto a questa classe dirigenziale che fa gruppo a se stante, e dal quale ci separano anni luce [55].

La natura del lavoro può incidere significativamente sulla proiezione nel futuro. I settori più operativi, cioè dediti ad esempio alla manutenzione dei beni del Comune, nel senso più ampio del termine, hanno osservato che in passato le organizzazioni pubbliche hanno affrontato il tema dei costi del personale riducendolo. Anche il Comune di Bolzano ha dismesso nel tempo vari settori operativi e funzioni riducendo il personale in pianta organica rispetto a vent'anni prima a favore della creazione di aziende municipalizzate, privatizzazioni e così via. Allo stesso tempo il blocco delle assunzioni, ha completato il quadro. Le funzioni da svolgere sono aumentate, ma il numero di addetti è rimasto mediamente invariato. Questo orientamento è molto presente nell'immaginario dei dipendenti e solleva uno scoramento rispetto alla qualità del lavoro da svolgere.

Penso che [in futuro] mi metteranno da qualche altra parte perché daranno il mio lavoro ad esterni (come era già una volta) e quindi abbasseranno il mio livello [56].

Una volta eravamo in 11 con la metà degli impianti di adesso. Ora sono diminuite le persone e abbiamo più di cento impianti. Non rimpiazzano chi va in pensione [57].

Questi ultimi frammenti sono stati raccolti presso i dipendenti che svolgono il loro servizio presso le manutenzioni e o l'attività di cantieristica. Nel tempo queste attività sono state sempre più spesso affidate all'esterno per la complessità che deriva dal gestire risorse umane molto specializzate.

4.10. Valutazione delle ricerche Klima

La rappresentazione delle ricerche Klima ricostruita attraverso i *focus group* conferma la sostanziale diffidenza che i dipendenti riservano per ogni azione organizzativa che viene presentata come un'azione a "favore" dei dipendenti. Se da un lato questi ultimi riconoscono l'esito positivo di alcune innovazioni introdotte a seguito delle ricerche Klima realizzate negli anni scorsi, dall'altro dichiarano anche che queste innovazioni affrontano aspetti "marginali" della vita organizzativa.

Secondo noi sono ricerche inutili [58].

Secondo me c'è disinteresse e paura ad essere individuati [59].

Quelli che non hanno risposto al questionario? Beh sono i rassegnati [60].

Noi vorremmo vedere che certi obiettivi poi si concretizzassero [61].

La sensazione che ho, io e anche parlandone con colleghi, è che è inutile andare a chiedere cose perché stiamo bene così, hanno timore a chiedere cose per paura che ce ne vengano tolte [62].

Il fatto che queste ricerche siano fatte in modo anonimo, ma rintracciabili, blocca le persone perché sappiamo benissimo chi ha risposto e chi no. Secondo me qualcuno è bloccato per quello e ha paura che qualche dirigente vada a vedere. Poi però disarma il fatto che ne abbiamo già vissute altre e che abbiamo sempre suscitato tante aspettative, ma che poi si risolvono in un tutor ed in un asilo aziendale. Tutto quello che era emerso, mancanza di coinvolgimento per creare team, il sistema premiante, non è stato non solo risolto, ma nemmeno affrontato. Poi ci sono i recidivi, che continuano con la speranza di poter cambiare qualcosa, ma con meno aspettative rispetto all'altra volta [63].

Secondo me è stata presentata senza nessun coinvolgimento. Hanno mandato solo una mail. Io avrei fatto un'assemblea, avrei coinvolto voi gruppo di ricerca, invece è stata una cosa molto fredda. È una delle tante mail che arrivano [64].

Io già mi sono avvicinata all'incontro abbastanza scettica. Credo alla bontà scientifica, agli obiettivi ecc. di questo progetto, sono convinta che un'indagine periodica sia importante farla, ma non sono sicura sulla volontà di recepire, di presidiare, di monitorare, di verificare gli utenti. Mi sono ristampata gli esiti della Klima del 2008, ma siamo sempre fermi lì. Non è cambiato niente siamo fermi e se ci vedessimo tra quattro anni, non sarà cambiato niente. L'amministrazione non riconosce più la responsabilità che devono metterci le persone. Dovrebbe lavorare sull'etica, sul coinvolgimento dal basso, sul maggiore coinvolgimento [65].

I dipendenti valutano positivamente l'esito delle indagini Klima se si considerano alcune iniziative quali la gestione più attenta dei nuovi immessi in ruolo (tutoraggio), o la flessibilità degli orari e le politiche di conciliazione.

Io devo dire che da questo punto di vista il Comune ha lavorato molto bene, anche per le tipologie di orario e la flessibilità [66].

Noi siamo molto tutelati sotto questo punto di vista. Se qualcuno si assenta per maternità, ad esempio, viene sostituito con un tempo determinato. È un diritto nel pubblico [67].

L'insoddisfazione si acuisce in quei dipendenti che hanno maggiori problematiche sul luogo di lavoro e che vorrebbero che il clima non fosse solo un "tema", ma un aspetto concreto su cui l'organizzazione dovrebbe agire concretamente.

Anche l'assenza di vari dipendenti all'appuntamento dei *focus group* è spiegata dai colleghi presenti con la mancata fiducia che queste azioni di ricerca possano servire davvero a sostenere i processi di cambiamento ritenuti "necessari" per il Comune.

Tali reazioni alle proposte di indagine sul clima organizzativo, dovrebbero spingere il *management* ad interrogarsi su quali strumenti concentrarsi per sostituire o affiancare tali indagini che hanno il sapore di eventi ciclici, che creano qualche speranza ma che poi nell'arco dei 5 anni sembrano isolati. Servirebbe l'avvio di processi di apprendimento e di confronto sulle buone prassi organizzative per sviluppare un'attenzione costante alla domanda di soddisfazione dei dipendenti. Le energie di chi vive nell'organizzazione da molti anni e sa di dover continuare a lavorare per molto tempo ancora non sono del tutto esaurite. Tuttavia per sostenere tali lavoratori e lavoratrici servono ingredienti quali la fiducia, l'investimento in qualità formativa e un lavoro sulla trasparenza dei principi di valutazione. Tutti aspetti che nella complessità della vita organizzativa del Comune sono presenti solo a frammenti nei vari uffici. Non sembra essere ancora compiuta quella spinta unitaria a far diventare le varie ripartizioni come parti di un unico organismo. Sulla metafora organicistica prevale ancora quella meccanica (Morgan 2006).

5. Genere, identità professionale ed esperienza lavorativa

di *Francesca Sartori*

5.1. Uno sguardo alle caratteristiche di genere nell'occupazione

È noto come il mondo del lavoro sia uno degli ambiti sociali in cui stereotipi e pregiudizi negativi nei confronti delle donne risultano più persistenti nonostante la componente femminile sia oggi in possesso di credenziali educative più elevate rispetto a quella maschile. La maggior qualificazione delle (giovani) donne - che ha mutato sostanzialmente i rapporti tra i sessi caratterizzati nei secoli dall'esclusione femminile dall'istruzione e dalla vita pubblica - non ha ancora portato al superamento dei convinimenti diffusi sulla loro inadeguatezza nell'occupare posizioni apicali e di potere, sulla incapacità di affrontare in modo razionale i problemi e di dedicarsi al lavoro quale strumento di autorealizzazione data la loro supposta attribuzione di priorità al ruolo familiare.

Seppur tra ostacoli e difficoltà le donne svolgono sempre più professioni considerate tradizionalmente maschili: dal vigile, al conduttore di mezzi di trasporto fino al geometra, all'ingegnere e al politico. Il permanere tuttavia di una forte segregazione formativa orizzontale¹ inevitabilmente si manifesta nel mercato del lavoro con la presenza di settori fortemente femminilizzati e di altri invece in cui lavorano prevalentemente uomini.

Le donne svolgono in generale attività impiegate a diversi livelli di autonomia mentre sono poco presenti in ambiti tecnici e nelle attività manuali (soprattutto con mansioni che necessitano di resistenza e forza fisica come stradini, muratori, minatori ecc.): i settori di maggior concentrazione femminile risultano essere quelli amministrativi (ragioneria, segretariato), i

¹ I titoli di studio ottenuti dai maschi appartengono prevalentemente ad indirizzi tecnico-scientifici mentre le femmine si diplomano e si laureano preferibilmente in ambiti educativi e umanistici (Alma laurea 2013).

commerciali (commesse), la sanità (medici e paramedici), la scuola e i servizi sociali (educatori, docenti, assistenti sociali, psicologi), i servizi alla persona (parrucchiere, estetiste) e alle famiglie (collaboratrici familiari, baby-sitter, badanti). Pur dimostrando sul campo di essere in grado di svolgere funzioni dirigenziali e di coordinamento a tutt'oggi, pure nella pubblica amministrazione, sono presenti in percentuale assai ridotta a livello direttivo (segregazione verticale²). Anche il lavoro autonomo è poco sviluppato al femminile sia nelle libere professioni (che vengono svolte da molte lavoratrici alle dipendenze) che nell'imprenditoria anche se è un settore che si sta velocemente aprendo alle donne, quanto meno nella piccola impresa.

Da notare inoltre che le trasformazioni culturali e sociali degli ultimi decenni hanno reso il lavoro extradomestico una prospettiva "normale", per la donna all'uscita del percorso formativo; un lavoro retribuito non è più considerato un'alternativa rispetto alla famiglia bensì una scelta ovvia, al fine di sfruttare il titolo conseguito, uno strumento di realizzazione, un mezzo per rendersi economicamente autonoma e per contribuire al sostentamento della famiglia. Non si può tuttavia non tener conto della ridotta partecipazione delle donne al mercato del lavoro: in Italia solo circa la metà (tra i 20 e i 64 anni³) è occupata (49,9%) mentre gli uomini lo sono in misura molto maggiore (72,6%) (Cnel 2013). Lo squilibrio di genere risulta dunque consistente (22,7 punti percentuali a sfavore delle donne) e tale svantaggio appare notevole anche nella provincia di Bolzano (-16,2 punti percentuali), seppure il tasso di occupazione a livello provinciale risulti significativamente più elevato per entrambi i sessi (rispettivamente 84,0% e 67,8%) (Istat 2013)⁴.

Il lavoro femminile, oltre a rappresentare una parte minoritaria della forza lavoro attiva, è marcato, in misura superiore a quello maschile, da precarietà, stagionalità, instabilità (uscite e rientri), da mancanza di contratto (lavoro nero) e dal part-time. Tali specificità sono da connettersi fonda-

² Si parla di segregazione verticale considerando "l'insieme di barriere sociali, culturali e psicologiche che si frappone come un ostacolo insormontabile, ma all'apparenza invisibile, al conseguimento della parità dei diritti e alla concreta possibilità di fare carriera nel campo del lavoro per categorie storicamente soggette a discriminazioni" (Vocabolario Treccani).

³ Se consideriamo le donne tra i 15 e i 64 anni tale percentuale si abbassa al 46,1% *vedi Donne in Italia, Ministero del lavoro e politiche sociali 2013*.

⁴ Tali dati devono essere interpretati considerando le variabili d'età (le più giovani sono in misura decisamente inferiore casalinghe per scelta rispetto alle più anziane) e quella geografica (al Sud dato il basso tasso di occupazione sia femminile (33,4%) che giovanile e il radicamento di una cultura più tradizionale in termini di ruoli di genere troviamo più donne senza un'occupazione) che differenziano notevolmente lo status lavorativo femminile.

mentalmente alla funzione materna e alla cura di bambini e anziani che le donne svolgono in misura preponderante. Se un tempo i figli e la casa erano considerati solo un problema e una responsabilità femminili, oggi è ampiamente riconosciuta la legittimità del lavoro remunerato per le donne e il loro diritto a realizzarsi professionalmente. Compagni, mariti e i padri sono sempre più direttamente coinvolti nell'educazione e nella gestione dei figli, tuttavia permane diffusa la convinzione che le donne siano più adatte a svolgere i lavori domestici, i compiti e le professioni educative e di cura per i quali risultano primarie sensibilità, attenzione, dedizione, capacità relazionali e istinto di cui appaiono essere più dotate.

Le resistenze alle pari opportunità risultano ancora significative, per la convinzione che sia "naturale" per le donne svolgere tali mansioni. In particolare il lavoro domestico è poco apprezzato e in misura assai contenuta è condiviso dagli uomini (Istat 2010). Tale fenomeno - unitamente alla ridotta presenza femminile sul mercato del lavoro - risulta trasversale a tutti i paesi ma le disparità di genere variano molto in base alla cultura, alle norme (riguardanti ad esempio la conciliazione tra lavoro e vita privata), alle differenze tra regimi di welfare, alle politiche rivolte alle famiglie, nonché ai servizi per la prima infanzia presenti nei vari contesti nazionali (Istat 2012). Lo squilibrio nella distribuzione del carico familiare a sfavore delle donne è senz'altro un fattore che spiega, almeno in parte, la permanenza delle disuguaglianze di genere sul lavoro. Da rilevare tuttavia l'emergere di nuove sensibilità maschili nei confronti della paternità; i "nuovi padri" sentono l'esigenza di costruire un rapporto affettivo, confidente, accogliente e giocoso molto diverso e in contrasto con quello tradizionale, distante e caratterizzato dalla deferenza e dall'obbedienza (Procentese 2005; Rosina e Sabbadini 2006; Sartori 2009). Sensibilità che si traducono in una presenza paterna costante fin dalla prima infanzia e talvolta alla scelta paterna di usufruire del congedo parentale (Murgia e Poggio 2012).

Sulla "conciliazione" si concentrano sempre più attenzioni sia a livello legislativo che aziendale - in ambito pubblico e nel privato - in quanto viene riconosciuta come fondamentale in primis per il benessere di lavoratori e lavoratrici, per sostenere la genitorialità e la natalità⁵ ma anche per favorire

⁵ Il tasso di natalità in Italia è tra i più bassi al mondo (pari a 1,42 nel 2012 figli per donna) tale da non consentire ormai dagli anni '90 la riproduzione sociale provocando un rapido invecchiamento della popolazione (ISTAT, *Natalità e fecondità della popolazione residente*, 2013).

le pari opportunità all'interno della coppia: entrambi i partner, hanno infatti il diritto oltre che il dovere, di accudire la prole⁶.

Un breve approfondimento sul part-time in quanto strumento assai diffuso, soprattutto nella pubblica amministrazione e nel periodo procreativo della famiglia, data la carenza e l'elevato costo dei servizi per la prima infanzia e la scarsa partecipazione di mariti/compagni e padri al lavoro familiare che comprende la cura dei bambini, l'assistenza di anziani, malati e disabili. È dunque una scelta ma più spesso una necessità per le donne, una risorsa e un'opportunità che presenta però aspetti non solo positivi. Certamente utile in quanto comporta maggiore disponibilità di tempo per rispondere ai bisogni della famiglia ma può avere effetti negativi sull'immagine delle lavoratrici, visto che sono soprattutto loro che lo utilizzano. Tale scelta può essere interpretata come una dichiarazione d'intenti di mettere al primo posto le esigenze familiari rispetto a quelle aziendali da cui deriveranno ridotta disponibilità e scarsa affidabilità, in particolare se occupa posizioni dirigenziali e/o difficilmente ricopribili da altri lavoratori; il tempo ridotto può del resto creare difficoltà organizzative oltre che costi maggiori soprattutto per una piccola azienda.

Per chi sceglie il part-time si possono prevedere conseguenze sulle prospettive di carriera e difficoltà di reinserimento al rientro dopo il congedo per maternità, soprattutto se lungo (ad esempio nuove mansioni, cambio di ufficio).

Si deve inoltre tener presente che il tempo parziale è chiesto in misura superiore dalla donna anche perché la decurtazione degli introiti della famiglia risulta inferiore dato che i suoi guadagni sono mediamente più bassi di quelli del partner; si tratta dunque di una decisione razionale della coppia per contenere le mancate entrate causate dall'orario ridotto. Tale scelta concorre alla riproduzione nel tempo dei ruoli tradizionali all'interno della famiglia e nel lavoro e a confermare il ruolo secondario della lavoratrice

⁶ La legge (L. 53, 2000) prevede infatti il congedo parentale non solo per le madri anche se pochi padri ne usufruiscono. Nel 2004 il 75 per cento delle madri aventi diritto hanno usufruito del congedo parentale, contro appena il 7 per cento dei padri (Anxo et al. 2007). Nel corso del 2009 il congedo parentale è stato utilizzato dal 4,9% del totale dei dipendenti pubblici con significative differenze fra i generi: la maggioranza di utilizzatori è rappresentata dalle donne (76% del totale), ma non è trascurabile la quota del 24% di utilizzatori uomini; in termini di giornate, tuttavia, le donne hanno utilizzato l'88% del totale delle giornate di congedo richieste, contro il 12% degli uomini. Le cause della disparità di genere sono di nuovo di origine culturale, legate al modello maschile di lavoratore dedito principalmente al lavoro (possibili effetti negativi sulla carriera) e ai ruoli di genere tradizionali che prevedono una scarsa partecipazione ai lavori domestici da parte degli uomini oltre a quelli economici anche se certamente la dimensione economica non è irrilevante (Osservatorio Nazionale sulla Famiglia 2012).

rispetto a quello di madre e moglie o compagna. Possiamo senz'altro sostenere che la presenza di figli accentua ulteriormente lo squilibrio di genere accrescendo la specializzazione dei ruoli.

Sono in ogni modo utili per le pari opportunità tutti gli interventi che mirano alla conciliazione a condizione naturalmente che vengano utilizzati non solo dalle donne. Tuttavia la permanenza di stereotipi e pregiudizi - non solo da parte degli uomini ma anche condivisi dalle stesse donne - e la difficoltà a superare l'interpretazione tradizionale dei ruoli di genere portano a riflettere sulla necessità di progettare e attuare buone pratiche in campo culturale pur sapendo avranno effetti innovativi in tempi molto lunghi e con andamenti non lineari. È prioritario dunque intervenire sui processi socializzativi al fine di limitare la segregazione formativa e i percorsi "prestabiliti" in base al genere; la scuola è il luogo primario dove attivare iniziative, rivolgendosi non solo a bambini e giovani ma anche ai genitori, al fine di ridurre le disparità di genere tra le nuove generazioni, mettere in discussione stereotipi e pregiudizi che continuano ad affollare l'immaginario collettivo soprattutto sulle capacità professionali femminili e sulla attribuzione dei compiti in famiglia. Per quanto riguarda invece il mondo del lavoro è prioritario sostenere e rafforzare l'autostima soprattutto delle lavoratrici e la consapevolezza del proprio valore e dei propri diritti, fornire a uomini e donne informazioni sulle iniziative di pari opportunità di genere e stimolare al dialogo, al confronto quotidiano tra i sessi in ufficio e in azienda oltre che nella vita pubblica.

5.2. Una premessa alla descrizione dei risultati

Come già accennato nel capitolo introduttivo a questo volume è stata condotta, contestualmente all'indagine Klima - su richiesta del Comitato per le Pari Opportunità del comune di Bolzano - una seconda ricerca, sviluppata con metodologie qualitative, i cui obiettivi consistono: 1) nel cogliere, analizzare ed interpretare le esperienze di vita quotidiana delle/dei dipendenti per poi tradurre le problematiche emerse in contenuti formativi⁷; 2) nel rilevare le criticità incontrate nella vita professionale a causa di condizionamenti derivati da modelli tradizionali femminili e maschili espressi

⁷ Il progetto si è posto come obiettivo finale la raccolta di informazioni, stimoli, indicazioni utili a definire i contenuti di un corso di formazione che ha consentito alle/ai partecipanti l'acquisizione di conoscenze e competenze utili per accrescere fiducia, consapevolezza e sicurezza nelle proprie potenzialità di genere superando i pregiudizi e i luoghi comuni che ostacolano uomini e donne in tale presa di coscienza.

nell'organizzazione del lavoro e nella divisione e interpretazione dei ruoli all'interno del Comune; 3) nel promuovere iniziative di scambio e di confronto per rendere le donne più consapevoli della propria identità professionale, per sostenerle consentendo loro di incrementare l'autostima e di imparare ad esprimere capacità e specificità nel lavoro; in tal modo si contribuirà ad accrescere le potenzialità dell'amministrazione comunale che potrà sfruttare al meglio le qualità femminili oltre a quelle maschili.

Prima di passare alla descrizione dei risultati emersi dall'indagine è utile ricordare che stiamo parlando di lavoratori e lavoratrici di un ente pubblico, dipendenti dunque di un'organizzazione dove non si manifestano discriminazioni a livello formale. La discrezionalità al momento dell'assunzione e nel percorso lavorativo risulta minima data l'applicazione del meccanismo dei concorsi pubblici in accesso e del sistema degli scatti per anzianità di servizio che riconoscono a tutti pari opportunità di carriera, tenendo conto delle funzioni svolte e del livello contrattuale di appartenenza. Tale condizione lavorativa protegge, da molti punti di vista, dalle disparità legate al genere.

Pur tuttavia la segregazione formativa e lavorativa fondata sul genere - da cui derivano funzioni, mansioni e retribuzioni differenziate - e più in generale il fattore culturale influenzano il modo di vivere e interpretare la condizione di lavoratore e lavoratrice, come viene confermato dalle testimonianze raccolte durante i *focus group*.

In particolare il compito procreativo delle donne e la responsabilità primaria loro attribuita nel campo educativo e di cura possono differenziare consistentemente le modalità, la tempistica e le prospettive dell'esperienza soggettiva e oggettiva della vita lavorativa di uomini e donne e di conseguenza incidere anche negativamente sulle relazioni, sia a livello orizzontale che verticale, all'interno dell'organizzazione a cui appartengono producendo criticità nel clima aziendale; possono ridurre la fluidità di rapporti e scambi tra uffici e settori rendendoli meno efficienti ed efficaci riducendo quindi la produttività dell'azienda stessa.

Il comune di Bolzano è un'istituzione caratterizzata da una forte sensibilità riguardo alle tematiche di genere ed in particolare presta molta attenzione alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare dei/delle dipendenti. I dati relativi all'indagine quantitativa, presentati in precedenza, sottolineano l'apprezzamento di normative e servizi finalizzati allo scopo (ad esempio la flessibilità dell'orario, il part-time, il telelavoro⁸, i congedi pa-

⁸ Il telelavoro comporta la delocalizzazione del posto di lavoro e la possibilità di svolgere le mansioni lavorative lontano dall'ufficio, dall'azienda liberando il lavoratore dai vincoli

rentali, per legge rivolti a padri e madri ma sfruttati principalmente dalle donne); pur tuttavia si è cercato di indagare sugli eventuali rischi che tali opportunità inducano conflittualità tra i due sessi, disfunzioni organizzative o altre problematiche relative ai vissuti sottesi alla diversa appartenenza di genere.

5.3. Maschile e femminile: tratti naturali o culturali?

In prima battuta pressoché tutti gli intervistati negano di aver subito o operato distinzioni sul lavoro per il fatto di essere o di aver a che fare con maschi o femmine: le disparità si fondano piuttosto sull'eterogeneità del panorama umano, sul carattere individuale, su elementi ascrivibili più alla personalità che non sull'appartenenza di genere. Tuttavia, qualcuno ammette che possano esistere differenze tra i sessi nelle modalità relazionali e di reazione rispetto a determinati stimoli, nell'approccio alla risoluzione dei problemi. Compaiono luoghi comuni (ad esempio relativamente alla razionalità maschile e all'emotività femminile) che sottolineano la differenza tra i generi. Vengono espresse valutazioni che sottendono una stereotipata visione dei due generi basata sul binomio che accompagna lo svolgimento di tutti i focus: l'antitesi fra ciò che è natura e ciò che è cultura. Non è emersa una sintesi, un accordo sulla questione, si sono palesate infatti idee contrastanti sulle caratteristiche di uomini e donne derivanti da fattori biologici e quindi naturali (come i caratteri primari e secondari) e quelle che invece appartengono alla sfera culturale, e si basano sulla costruzione sociale di quanto è connesso al maschile e al femminile (ruoli, atteggiamenti comportamenti, scelte, modi di essere e di sentire) e pertanto mutevoli nello spazio e nel tempo (Piccone Stella, Saraceno 1996; Ruspini 2009; Sartori 2009).

Nessuno confuta l'esistenza di differenze a livello biologico fra uomini e donne, a cominciare dal fatto che è la donna a partorire e a nutrire il neonato nei primi mesi di vita, ma è altrettanto evidente a intervistati e intervistate che molte differenze sono acquisite dalla tradizione: l'accesso all'istruzione e ad alcuni settori del mercato del lavoro sono tutto sommato conquiste recenti per le donne, mentre per quanto riguarda alcune specifiche attività la linea di demarcazione tra "naturale" e "culturale" non appare altrettanto chiara o condivisa, d'altronde l'intreccio tra tali dimensioni non sempre consente di collocarne con nettezza il confine.

spazio-temporali tramite l'utilizzo di tecnologie informatiche, consente al lavoratore e lavoratrice di organizzarsi autonomamente e secondo i propri tempi ed esigenze.

Ad esempio per alcuni intervistati i compiti legati alle attività di cura fanno parte della “natura” femminile: l’accudimento dei figli, l’assistenza dei malati e le attività legate alla sfera domestica appaiono “normalmente”, “naturalmente” quanto meno “preferibilmente” femminili; per altri queste attività sono espressione di una libera “scelta” delle donne, che le ritengono prioritarie rispetto ad altri ambiti di potenziale realizzazione personale; per altri ancora le differenze di ruolo sono giustificate dal fatto che “è sempre stato così”. Al contrario, alcune donne sottolineano il portato storico-culturale, la prevedibilità e l’ovvietà dell’attribuzione di tali compiti alle donne; semplicemente “ti tocca” curare i figli, pensare alle pulizie, l’organizzazione della casa ecc. e ciò accadrà per lo meno fino a quando il compagno non verrà “educato” alla necessità di condividere i carichi di lavoro familiare e quindi a prendersi la responsabilità anche di attività ritenute tipicamente femminili, come appunto la cura dei bambini e l’assistenza agli anziani. La sovrapposizione tra naturale e culturale ha prevedibili conseguenze di cui è la donna a doversi assumere le responsabilità; un destino quello femminile dunque inevitabile da cui deriva un dovere non eludibile.

Gli uomini tendono ad associare abbastanza agevolmente il proprio sesso alla forza fisica, e il sesso femminile alla maternità, ma anche alcune donne cercano una spiegazione “primordiale” alle differenze: “l’uomo è più forte perché doveva cacciare, la donna è più attenta perché doveva difendere la prole e il villaggio”. Non si rileva tuttavia quanto questo sia oggi superato e ingiustificato per le attuali condizioni di vita e di lavoro.

Alcuni intervistati ammirano nelle donne la “capacità di scegliere” tra famiglia e lavoro - con il prevalere spesso della prima rispetto alla seconda - che loro non si sentirebbero di fare (“Sono sincero lo vivrei come un sacrificio e non mi sento in grado di svolgere adeguatamente tale compito”); e al contempo riconoscono il lavoro come un elemento primario d’identità maschile ed emerge anche qualche insofferenza da parte loro per le attività domestiche. Più di un’intervistata avverte fortemente la pressione dettata dalla molteplicità dei ruoli che deve ricoprire: essere madri, rispondendo così alla loro “natura”; lavoratrici, dotando di senso gli anni di investimento nei percorsi di istruzione e cercando di realizzarsi anche tramite la carriera; e anche essere “femminili”, che come tali devono prendersi cura di sé, tenersi in forma e assoggettarsi ai canoni estetici prescritti dalla società. Se talvolta di fronte a questa crescente pressione, per lo stress derivato dall’eccesso di aspettative e dal sovrapporsi dei ruoli e dei bisogni a cui devono rispondere “se la donna a un certo punto esplode è isterica - osserva una dirigente - se è l’uomo a esplodere è carattere...”.

In generale va comunque osservato che sia dirigenti femmine che maschi sono pronti/e a riconoscere alle donne il doppio carico di lavoro che invece gli uomini non hanno; nello stesso tempo alcuni di loro ammettono l'esistenza di un continuum tra il maschile e il femminile, per cui entrambi gli aspetti convivono in misura diversa in ogni persona.

5.4. Immagini e interpretazioni dei ruoli maschili e femminili

Trasversalmente ai focus e agli argomenti trattati sono emersi alcuni stereotipi, luoghi comuni e pratiche concrete nel modo di organizzare il lavoro, nel gestire le relazioni e nel risolvere i problemi diversi, o ritenuti tali, da parte di uomini e donne. Nelle tabelle che seguono vengono messe a confronto espressioni, punti di vista, opinioni rispetto a tematiche emerse nel corso della discussione: queste non vanno lette o intese in termini assoluti o generalizzanti, ma come esempi specifici del modo di pensare, sentire ed essere uomini e donne all'interno dell'organizzazione. Successivamente tali immagini e ruoli maschili e femminili verranno ripresi e trattati in modo specifico e approfondito all'interno dei vari argomenti su cui si è discusso nei *focus group*.

Dall'analisi delle tabelle si osserva in primis come sia uomini che donne esprimano vari giudizi critici nei confronti dell'altro sesso. Risulta evidente però che le seconde mettono in rilievo parecchi aspetti, per lo più positivi, caratterizzanti il proprio genere per quanto concerne le capacità lavorative, in misura maggiore di quanto non si riscontri dalle valutazioni degli uomini rispetto al genere maschile.

Flessibilità, precisione, efficienza, doti organizzative, capacità di mediare, di convincere e persuadere, di fare gruppo per raggiungere l'obiettivo, di reagire agli imprevisti vengono definiti come tratti caratterizzanti le lavoratrici secondo il punto di vista delle donne stesse.

I maschi invece sottolineano la loro durezza e puntigliosità sul lavoro, le migliori capacità di intessere rapporti positivi con l'esterno ma criticano la tendenza ad enfatizzare i problemi e a coinvolgersi troppo; soprattutto ritengono negativo il fatto che siano più attente agli impegni familiari che alle loro responsabilità sul lavoro, scaricando sui colleghi quelli che sono i loro doveri.

Un tratto femminile riscontrato e apprezzato da entrambi i sessi è l'intuizione.

Le critiche maggiori da parte maschile riguardano soprattutto l'ambito relazionale caratterizzato da emotività, volubilità, mancanza talvolta di au-

tocontrollo, ma soprattutto dall'eccessiva attenzione rivolta ai rapporti interpersonali nell'ambiente di lavoro che determinano invidie, pettegolezzi, discordie, litigi e conflitti soprattutto tra colleghe. Vengono descritte inoltre come permalose e ipersensibili - tanto da dover fare attenzione a tutto ciò che si dice e si fa per evitare reazioni negative anche imprevedibili - tendono infine ad avere una visione personale (distorta) della realtà, di quanto succede in ufficio.

Tab. 1 – Dal punto di vista delle donne

<p>Le donne <i>Sul lavoro</i> sono rapide e veloci sono organizzate ed efficienti, flessibili, elastiche, adattabili ai cambiamenti e agli imprevisti perché abituate a conciliare in tutta la gestione familiare sono precise sono intuitive sul lavoro nei rapporti con uomini talvolta incontrano difficoltà a essere credibili, devono guadagnare la fiducia dimostrandosi più brave degli uomini alle donne talora “conviene” o “piace” “fare le donne” (chiedendo quindi l’aiuto degli uomini) <i>Nelle strategie di problem-solving</i> si coalizzano tra di loro per raggiungere un obiettivo fanno leva sui sentimenti, coinvolgono, persuadono sono più disponibili a negoziare soluzioni mostrano capacità di risolvere i problemi <i>Nelle relazioni</i> sono più aperte sono loro a “trascinare” gli uomini (capi inclusi) con il loro entusiasmo possono avere problemi nelle relazioni, perché hanno personalità più complesse, più faticose, ma al tempo stesso più arricchenti sono più suscettibili degli uomini, sono permalose sono più predisposte ai compiti di cura</p>	<p>Gli uomini <i>Sul lavoro</i> sono lenti sono rigidi nelle procedure da seguire non si adattano a imprevisti vivono con fatica compiti che per le donne sono abituali hanno bisogno di istruzioni chiare su cosa fare fanno una sola cosa alla volta svolgono meno lavoro in più tempo (ma non ci credono, e va quindi dimostrato loro conteggiando il lavoro svolto) hanno senso pratico <i>Nelle strategie di problem-solving</i> tendono ad arroccarsi sulle proprie posizioni, per farsi valere usano la propria autorità, calando soluzioni dall’alto in caso di problemi individuano subito una soluzione solo se hanno già fatto esperienze simili tendono a offrire soluzioni “prefatte” e semplici prendono decisioni affrettate, rapide (sono abituati a ruoli più pratici dove occorre prendere decisioni velocemente per risolvere problemi semplici) <i>Nelle relazioni</i> dicono che “le donne sono sempre malate” e “a part-time” sono realizzati nel lavoro e pensano (a torto) che le donne si realizzino (solo o principalmente) in famiglia sono più diretti, non serbano rancore dopo uno scontro</p>
---	---

Tab. 2 – Dal punto di vista degli uomini

<p>Le donne <i>Sul lavoro</i> sono “migliori” degli uomini nei rapporti con l’esterno sul lavoro sono più dure, più puntigliose sono più intuitive hanno spesso “problemi”, sono complesse, complicate non fanno quello che è di loro competenza ma tendono a scaricare: non si sentono responsabili nei confronti dei colleghi e dei subalterni i loro orari sono legati agli impegni domestici le donne lavorano perché hanno bisogno di reddito ma hanno le loro soddisfazioni altrove: per loro la famiglia conta di più del lavoro <i>Nelle strategie di problem-solving</i> tendono a enfatizzare i problemi non sono distaccate <i>Nelle relazioni</i> sono più volubili, più emotive degli uomini nelle relazioni: questo può essere positivo ma può anche creare ansia e conflitto sono meno controllate degli uomini, specie se sotto pressione sono molto concentrate nei rapporti personali sul lavoro, spesso con effetti negativi come invidia, pettegolezzo, ipocrisia (intesa come parlarsi alle spalle); litigano per banalità, sono più astiose, più intransigenti tra di loro “tengono il muso” e riferiscono al superiore eventuali screzi bisogna stare attenti a come le si tratta: ognuna reagisce in modo diverso, nel trattarle bisogna adattare a ciascuna un certo atteggiamento, per trattare con loro ci vuole empatia</p>	<p>Gli uomini <i>Sul lavoro</i> antepongono il lavoro alla famiglia sono più concentrati sul lavoro hanno più senso di responsabilità godono di meno “privilegi” delle donne <i>Nelle strategie di problem-solving</i> sono più concentrati sui problemi <i>Nelle relazioni</i> più facile andare d’accordo con uomini sono più diretti più razionali, più costanti, meno imprevedibili</p>
---	---

Passando alle considerazioni e alle valutazioni sugli uomini, come si diceva poc’anzi, risultano scarsamente analizzate dagli appartenenti allo stesso genere. Vengono descritti come concentrati sul lavoro in generale ed in particolare sulle attività e sulle questioni che devono affrontare quotidianamente, anche perché riconoscono che la famiglia rimane per loro in secondo piano. Considerano un tratto maschile il senso di responsabilità;

inoltre percepiscono i maschi come svantaggiati rispetto alle donne che possono approfittare di privilegi connessi al loro “secondo” (o talvolta primo) lavoro, quello per la famiglia.

Per quanto riguarda le relazioni gli intervistati definiscono gli uomini come razionali e prevedibili, come facili, semplici, diretti, non serbano rancore; queste ultime caratteristiche sono peraltro loro attribuite anche dalle donne che hanno tuttavia molte critiche da rivolgere ai propri colleghi, e spesso generalizzando, al genere maschile.

Li vedono sul lavoro - al contrario delle donne - lenti, rigidi, poco flessibili, resistenti a modificare il modus operandi consolidato nel tempo; tendono ad essere esecutivi ma anche capaci di prendere decisioni rapide in relazione a problemi pratici, rispetto ai quali dimostrano particolare propensione e abilità, ed a fare una cosa per volta; li giudicano comunque, nel complesso, poco efficienti. Se occupano ruoli direttivi spesso sfruttano la loro posizione e non si confrontano sulle decisioni da prendere.

Le intervistate si lamentano perché vengono criticate per la scarsa presenza sul lavoro soprattutto per il part-time e anche perché sono convinti che le colleghe pensino sempre alla casa e ai bambini mentre loro se possono rifuggono dall'impegnarsi nelle attività di cura in cui considerano (strumentalmente) le donne come più portate (ma anche alcune intervistate si ritengono tali); quindi devono essere istruiti e accompagnati e se la moglie si trova nell'impossibilità di svolgere la sua funzione domestica o viene a mancare sono in difficoltà per scarsa autonomia. Lo stretto e indissolubile rapporto tra donna e famiglia si conferma essere pertanto una delle principali cause della scarsa fiducia nelle colleghe che devono guadagnarsela dimostrando di essere più brave di loro.

5.5. La segregazione occupazionale

Tutti gli intervistati concordano sul fatto che anche presso l'amministrazione di Bolzano ci sono settori con concentrazione maschile o femminile: tendenzialmente gli operai sono uomini, mentre alcuni settori particolari, come quello farmaceutico e dell'istruzione, risultano a prevalenza femminile. I servizi amministrativi sono generalmente ritenuti “da donne” sia dalle intervistate che dagli intervistati, i quali peraltro - come sostiene uno di loro - si sentono frustrati dal dover svolgere tali mansioni assai poco “eroiche” e interessanti, sottintendendo in termini svalutativi che sono tagliate per le donne. Molti uomini appaiono prediligere mansioni che gratificano la loro maschilità, che in qualche modo è rappresentata dalla

forza fisica; lavori dunque che richiedono sforzi muscolari, che si svolgono all'esterno, con qualsiasi condizione climatica, o che mettono il dipendente a contatto con utenti potenzialmente "rischiosi". In questi casi, quali ad esempio la consegna a domicilio di ingiunzioni del tribunale o avvisi di multe, possono venirsi a trovare in situazioni in cui la sicurezza non è garantita e risulta necessario avere coraggio e determinazione, ma anche una struttura fisica e un'immagine che segnali la capacità di reggere il confronto. Secondo i partecipanti ai focus le donne per assumere simili incarichi dovrebbero necessariamente assomigliare agli uomini per costituzione e carattere, altrimenti è legittimo pensare che le assunzioni di tale tipo si configurano solo come "scorciatoia" strumentale per transitare il più presto possibile verso mansioni più "comode" e meno faticose.

I lavori tecnici, svolti prevalentemente da uomini e da poche donne, vedono i primi in posizione privilegiata nei rapporti con gli operai e talora con enti esterni; sono stati segnalati casi in cui i maschi vengono tenuti in maggior considerazione, sono più ascoltati e viene loro attribuita maggiore credibilità, anche se sono inseriti da poco tempo e hanno meno esperienza delle colleghe. Le donne che lavorano in un settore tradizionalmente maschile - a sostenerlo è una geometra - devono faticosamente conquistarsi la fiducia degli operai sul campo, solo col tempo vengono riconosciute ed apprezzate per la loro professionalità che viene invece data per scontata ad un uomo nella stessa posizione professionale.

La segregazione occupazionale viene interpretata e giustificata dagli uomini sulla base del diverso investimento dei due generi nel lavoro e nella famiglia, per cui è prevedibile che vengano assegnati alle donne attività più "leggere", quali quelle amministrative, compiti legati alla cura, che sono di "interesse" specificatamente femminile. Continuano dunque a manifestarsi rigide divisioni tra ciò che viene attribuito alla natura femminile (caratterizzate dalla dimensione affettiva ed emotiva, il *maternage*) versus quanto viene associato dalla cultura al maschile come il campo della tecnica o della tecnologia o il lavoro manuale.

Le donne concordano sul trend evolutivo che sta portando nel tempo a una diminuzione della segregazione occupazionale, ad una maggiore collaborazione fra i sessi e alla valorizzazione delle "soluzioni" sia maschili sia femminili che, se entrambe riconosciute ed apprezzate, consentono un maggior ventaglio di alternative per attuare le strategie più adeguate di caso in caso. C'è anche consapevolezza da parte delle dipendenti di essere talora involontariamente complici della segregazione occupazionale, perché preferiscono siano gli uomini ad occupare le posizioni più impegnative fisicamente ma anche quelle che richiedono maggiori responsabilità e maggiore

impegno di tempo, dato che al presente o in prospettiva, potrebbero comportare maggiori difficoltà nella conciliazione e/o rinunce rispetto alla famiglia.

Una riflessione emersa durante un focus evidenzia come la dimensione culturale e socializzativa, espressa chiaramente dal linguaggio, possa portare ad abbassare inconsapevolmente le aspirazioni delle giovani donne e riprodurre la segregazione occupazionale: là dove la lingua tedesca offre un'agevole soluzione grammaticale per declinare pressoché qualsiasi professione al femminile, altrettanto non accade con l'italiano dove i termini femminili, in particolare in ambiti un tempo esclusi alle donne come quello della politica e delle libere professioni (ad es. "assessora" o avvocatessa, ingegnera ecc.) suonano cacofonici, inadeguati o errati.

5.6. L'ambiente di lavoro

Nonostante buona parte degli uomini intervistati sostenga di lavorare meglio quando ha a che fare con altri uomini (come abbiamo prima rilevato sono visti come più diretti, più facilmente gestibili, meno suscettibili e meno attenti ai dettagli delle donne), sia le partecipanti al *focus group* di sole donne sia i dirigenti concordano che l'ambiente lavorativo più funzionale sia quello misto. In un gruppo eterogeneo per sesso e per la presenza di dipendenti part-time e full-time si crea un clima migliore e, come già sottolineato, una più ampia gamma di soluzioni che consente una migliore possibilità di scelta tra diversi corsi d'azione.

D'altra parte troviamo molte donne che affermano di trovarsi meglio a lavorare con gli uomini piuttosto che in un gruppo solo femminile, pur senza auspicare una situazione di netta minoranza. In questo caso possono infatti trovarsi bene integrate ma talvolta si sentono costrette a dimostrare di valere di più degli uomini con cui collaborano, o riscontrano problemi nelle relazioni con l'esterno, ossia con fornitori e utenti che hanno aspettative stereotipate sulle competenze legate a un ruolo definito come "maschile". Il *focus group* femminile commenta anche, all'estremo opposto, il caso in cui siano gli uomini in netta minoranza in un gruppo di lavoro prevalentemente femminile: in tali condizioni, secondo le intervistate il collaboratore maschio tende o ad una reazione di netta chiusura mettendosi sulle difensive o, all'opposto, ad un atteggiamento da "gallo nel pollaio".

5.7. L'organizzazione del lavoro

Il modello organizzativo migliore corrisponde, per le donne, ad una situazione nella quale sia possibile cooperare tra colleghi, cercando di conciliare le esigenze di tutti. In alcuni settori il dirigente convoca riunioni settimanali nelle quali vengono esplicitati i bisogni dei singoli dipendenti e il carico di lavoro viene suddiviso in modo tale da dare a ciascuno, a fronte di un maggiore impegno, anche qualche piccolo vantaggio. Sulla stessa linea si colloca anche qualcuno nel gruppo degli uomini, che suggerisce un costante monitoraggio *bottom-up* che evidenzia le criticità, le tensioni e i bisogni dei dipendenti, così da evitare soluzioni e modelli preconfezionati calati dall'alto. In generale le donne apprezzano e invocano un maggior dialogo per comprendere le dinamiche più ampie dell'amministrazione comunale, quelle che vanno oltre il loro ufficio o servizio; in tal modo ritengono si possano individuare modelli di gestione diversi e più efficienti senza dover ricorrere ad aumentare l'organico seppur di fronte ad un aumento dei carichi di lavoro. Per questo molte sottolineano di aver apprezzato il corso di *team-work* e che lo ripeterebbero volentieri, soprattutto nei momenti in cui varia la composizione dell'organico.

Tale immagine dell'organizzazione coincide con la *vision* di molti dei dirigenti intervistati, secondo cui sarebbero auspicabili una maggiore flessibilità, trasversalità e interdisciplinarietà, al fine di aumentare la consapevolezza di come funzionano le cose in altri uffici e del proprio ruolo nel raggiungere un obiettivo comune. Altri dirigenti temono invece un modello eccessivamente flessibile, se questo implica far cambiare funzioni e compiti di dipendenti che svolgono bene il proprio lavoro.

L'insorgere di una maternità o di altri compiti di cura comporta effetti diversi sui target presi in esame: alcune dirigenti madri sottolineano che questa condizione migliora le relazioni con le altre donne, facendo crescere l'attenzione alle dinamiche della conciliazione. In particolare (torneremo su questo punto nel prossimo paragrafo) nonostante il tempo ridotto le donne si ritengono più organizzate degli uomini, in grado di svolgere più lavoro in minor tempo, ma questo può avere l'effetto perverso di doversi fare carico di più lavoro rispetto alle persone meno organizzate. Anche i dirigenti ammettono di attribuire all'interno degli uffici carichi diversi a uomini e donne per le loro diverse caratteristiche. Le donne appaiono appassionate, soddisfatte del proprio lavoro, anche se osservano un inevitabile calo di entusiasmo con l'avanzare dell'età o quando subentrano impegni familiari. Gli uomini lamentano però che lunghi periodi di assenza da parte delle colleghe donne e delle dirigenti causano rallentamenti e intoppi nelle procedure: una

soluzione, suggerita anche da alcune dirigenti, ma che non sembra convincere pienamente l'intero gruppo degli intervistati uomini, è costituita da un maggior ricorso alle tecnologie, che oggi consentono di mantenersi vicini al lavoro dell'ufficio anche se fisicamente distanti.

5.8. Le politiche di conciliazione

Tutti gli intervistati concordano nell'esprimere soddisfazione per le politiche di conciliazione dell'Amministrazione Comunale di Bolzano, anche se in alcuni casi gli uomini vivono con difficoltà le conseguenze delle assenze delle colleghe. Le riduzioni dell'orario vengono concesse facilmente, anche se non tutte le dipendenti che lo desiderano vi fanno ricorso, per non dover far fronte a una decurtazione dello stipendio. I dirigenti dichiarano la propria stima nei confronti di quanto le donne riescono a fare durante il part-time, e si rammaricano di non riuscire a reinserirle a tempo pieno una volta che i figli sono cresciuti.

Le donne segnalano un aumento di problematiche nella conciliazione quando i figli cominciano a essere più di uno, oppure quando le necessità di cura si estendono ad altri membri del nucleo familiare (tipicamente gli anziani). Qui si incontra una diversità di vedute tra le dipendenti intervistate ed i dirigenti: mentre le prime denunciano una certa difficoltà nell'accedere a politiche di conciliazione per soddisfare le esigenze di assistenza agli anziani, i dirigenti dimostrano piena consapevolezza che le azioni di sostegno alla famiglia riguardano anche altri compiti di cura oltre a quella dei figli, e a loro avviso tali azioni vengono efficacemente implementate. C'è anche comprensione del fatto che la conciliazione duri per anni.

I congedi parentali per gli uomini, che pure sono previsti, sono scarsamente utilizzati. I dirigenti conoscono il modello scandinavo, dove la divisione dei compiti di cura è ben più paritaria (anche grazie a specifiche imposizioni normative) che nel modello mediterraneo, ma si chiedono se sia effettivamente applicabile al nostro paese e quanto sia veramente utile alla società.

Nel complesso viene espressa soddisfazione sull'applicazione da parte dell'amministrazione comunale delle politiche di genere come politiche sociali: secondo una dirigente «passare più tempo con i figli anziché lasciarli in strutture forma persone con un maggior senso della famiglia», quindi «persone migliori per la società». La maggior difficoltà secondo i dirigenti è che i dipendenti tendono a vedere i propri diritti e non i privilegi di lavorare nell'amministrazione comunale: chi ha avuto esperienze nel settore

privato ne è ben più consapevole. D'altro canto i dipendenti avvertono con disagio la tendenza di alcuni dirigenti e di alcuni politici di fare leva sul senso di gratitudine che i collaboratori e le collaboratrici dovrebbero provare nei confronti dell'amministrazione.

Altre iniziative appaiono non godere di particolare successo tra i e le dipendenti: l'asilo aziendale sembra non aver riscosso molte adesioni e il telelavoro secondo alcuni dirigenti ha dei grossi limiti che dipendono dalle mansioni svolte dal dipendente, nonché dalla personalità del dipendente stesso.

Gli intervistati, maschi e femmine, sottolineano la potenziale utilità di occasioni come i *focus group* condotti per l'indagine Klima per individuare se esistono problematiche comuni tra diversi gruppi, e avviare così un processo di riflessione sistemico.

5.9. Lo stigma del part-time

Il part-time rientra tra le politiche di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa più utilizzate negli ultimi anni, anche se tutt'ora in misura inferiore in Italia rispetto a quanto accade nel nord Europa: dipendenti e dirigenti concordano sulla piena disponibilità dell'amministrazione pubblica a concedere questa misura, nonché sulla relativa difficoltà nel ritornare a tempo pieno per l'impossibilità di ampliare l'organico in periodo di difficoltà finanziarie anche per le pubbliche amministrazioni.

Uomini e donne sono convinti che la scelta di optare per il part-time comporti *ipso facto* uno stop nella carriera, perché vengono generalmente "portati avanti" i colleghi che lavorano a tempo pieno e garantiscono maggiore continuità. Le dipendenti osservano anche che in realtà un minor tempo passato sul lavoro non comporta una diminuzione proporzionale dei carichi di lavoro, mentre per i dipendenti vale l'equazione opposta: una persona che lavora a tempo parziale lavora meno di una persona a tempo pieno. Dato che il part-time è visto (sia dagli uomini che dalle donne) come un "problema" essenzialmente femminile, l'ovvia conclusione del sillogismo è che le donne lavorano meno degli uomini.

Questi ultimi appaiono meno inclini a chiedere il part-time: chi lo fa (e si tratta di poche eccezioni) è motivato dalla volontà di seguire la crescita dei propri figli, ma anche e soprattutto di avere una migliore qualità di vita, trovando altri ambiti in cui realizzarsi al di fuori di quello lavorativo. In generale però gli uomini non sfruttano queste opportunità, in alcuni casi perché è necessario un maggior reddito in famiglia (stessa motivazione già ri-

levata anche al femminile), in altri perché sono le donne a non volerli “tra i piedi” nella gestione delle attività domestiche. In ogni caso, comunque, il ricorso al part time viene stigmatizzato negativamente, sia che a farne richiesta sia una donna sia - e anche in misura maggiore - se si tratta di un uomo, la prima infatti è “giustificata” dal ruolo materno, dal secondo invece non ci si aspetta che la paternità lo spinga a richiederlo, anzi si sospetta disaffezione all’azienda.

Anche i/le dirigenti hanno osservato che esiste la diffusa credenza che aspettativa e part-time causino un maggior carico di lavoro ai colleghi, e senza dubbio un elevato numero di richieste finisce col gravare sull’organizzazione. Viene anche riconosciuto però che la distribuzione dei carichi è un problema di adeguamento dell’organizzazione del lavoro alle mutate disponibilità dell’organico: in certi casi infatti sia il modello organizzativo sia le persone presentano rigidità al cambiamento rendendo difficile metabolizzare nuove richieste di part-time all’interno del flusso di lavoro. Certo non giova all’immagine della lavoratrice e neppure al clima aziendale il fatto che il part-time sia solo femminile in quanto può portare, come si è osservato in precedenza, a malumori, incomprensioni, invidie da parte degli uomini che interpretano tale scelta come un privilegio femminile con la conseguenza di un carico maggiorato di lavoro per gli uomini.

5.10. La carriera

Dai *focus group* condotti la carriera risulta un “problema” solo per l’emisfero femminile: anche agli uomini appare evidente che per poter progredire sul lavoro le donne hanno bisogno di dimostrare qualcosa in più, al contempo risultano svantaggiate dalla necessità di dover garantire continuità sul posto di lavoro. Da non dimenticare le conseguenze negative, poco sopra evidenziate, del part-time sulla carriera che diventa pertanto un ostacolo sulle donne che in gran misura lo scelgono. Una dirigente esprime la consapevolezza che la presenza non continua di chi svolge un compito di responsabilità rappresenta un motivo di preoccupazione e di irritazione per i collaboratori uomini che riconoscono tuttavia la legittimità delle aspirazioni femminili alla *leadership* e la capacità di raggiungere l’obiettivo perché “quando una donna decide di fare carriera risulta molto più determinata degli uomini”.

Emerge dunque una contraddizione e un conflitto non risolvibili tra la rivendicazione della donna - vantaggiosa per la società nel suo complesso - di essere madre e anche aspirare a migliorare la propria posizione profes-

sionale, per la quale possiede competenze e capacità, con le esigenze dell'azienda e le richieste provenienti dalla componente maschile della stessa.

Dal canto loro le donne mostrano spesso di essere sopraffatte dal senso di inadeguatezza, di colpa e di frustrazione per non riuscire a fare tutto (la carriera, i figli, essere "femminili") e di farlo bene; dalle testimonianze emerge tuttavia oltre alla consapevolezza un certo orgoglio per riuscire meglio nel *multitasking* rispetto agli uomini che non sono allenati ad essere dei "funamboli" come loro che si destreggiano e riescono a stare in equilibrio tra molti ruoli, contemporaneamente rispondendo a molteplici esigenze della famiglia e dell'azienda (Mencarini L. e Tanturri M.L. 2004; Tanturri 2007).

Uomini e donne osservano che al momento la rappresentanza femminile ai vertici, è assai scarsa ma ritengono sia solo una questione di tempo: la componente maschile si dimostra più ottimista affermando che è in corso un cambio generazionale e mano a mano che passano gli anni ce ne saranno sempre di più. Le donne invece esprimono maggior cautela e fors'anche un certo pessimismo.

Entrambi i sessi concordano anche sulla effettiva possibilità di cambiare priorità ed esigenze nel corso della vita, e di conseguenza di variare l'investimento che viene fatto nel lavoro, a scapito o a favore della vita privata, sia essa familiare o individuale; tuttavia la difficoltà di ritornare ad un full time dopo un periodo lungo di part-time può ostacolare maggiormente le donne in tale processo. Alcuni (uomini e donne) lamentano le scarse opportunità di carriera e il numero ridotto di concorsi interni che consentano di migliorare la propria posizione professionale una volta entrati nell'amministrazione comunale. Viene inoltre riconosciuto che la possibilità di fare carriera oltre che dal genere dipende molto dal tipo di lavoro svolto.

5.11. Il ruolo del dirigente

Secondo i dipendenti intervistati i dirigenti rivestono un ruolo chiave nel valorizzare i propri collaboratori uomini e donne.

Per alcuni intervistati avere un capo donna è equivalente ad avere un capo uomo, per altri le dirigenti donne appaiono più problematiche: a loro avviso chiedono troppi permessi, sono assenti, mentre l'aspettativa del dipendente è che la responsabile sia comunque sempre presente per far fronte ai problemi che nascono quotidianamente sul lavoro. Un intervistato sostiene

che “dovrebbero essere sempre presenti nel momento in cui hanno il compito di prendere decisioni e assumersene la responsabilità”. Si evince dunque che nelle dirigenti dovrebbero prevalere le responsabilità professionali rispetto ai diritti di sfruttare le opportunità per svolgere al meglio i ruoli di madre e di lavoratrice.

Le donne non segnalano diversità di trattamento, anzi alcune hanno descritto con soddisfazione l'importante stimolo alla carriera ricevuto dal dirigente uomo, mentre nei confronti delle dirigenti donne ci sono maggiori aspettative in termini di empatia con le problematiche familiari, con la conseguenza che se queste non vengono soddisfatte lo scontento e la delusione risultano maggiori di quanto non sarebbero stati di fronte all'incomprensione di un capo uomo.

Dal canto loro anche le dirigenti avvertono il peso del doppio carico, a livello lavorativo e a livello familiare, e in alcuni casi ammettono che se potessero ritornare indietro rinuncerebbero alla carriera, rivelatasi troppo gravosa.

I dirigenti riconoscono la difficoltà da parte dei loro collaboratori di rinunciare a determinati privilegi, e l'abuso nelle politiche di conciliazione è descritto con attenzione e disagio sia dai dipendenti uomini che dalle donne, per quanto queste ultime tendano ad essere meno stigmatizzanti.

Viene riconosciuto altresì che per poter far fronte al doppio carico di famiglia e lavoro le donne devono imparare a delegare aiutando gli uomini a prendersi alcune responsabilità anche nelle attività connesse alla famiglia mentre, come sostiene una dirigente “non siamo mai soddisfatte di cosa riusciamo a fare, e al di là di tutto non abdichiamo facilmente al nostro ruolo”. Dovrebbero invece cercare di non sentirsi inadeguate se non rispondono pienamente alle elevate aspettative che convergono su di loro allentando così la pressione sociale che avvertono sul lavoro e nella vita.

Nel complesso emerge chiaramente uno stile di leadership ideale condiviso, indipendentemente dal genere, all'interno del *focus group* dei dirigenti: uno stile relazionale, nel quale vengono calcolati i bisogni di tutti i dipendenti e si procede con una negoziazione esplicita in modo tale da soddisfare tutti nella maggior misura possibile, a fronte di sacrifici che vengono ripartiti nello stesso modo. Secondo gli stessi intervistati un buon dirigente deve essere dotato di fantasia, della capacità di tenere insieme le diverse componenti del gruppo di lavoro e di trasmettere il senso del gruppo, riuscendo anche a far accettare eventuali rinunce. Il ruolo del dirigente nell'affrontare le differenze di genere risulta cruciale ma, come ricorda un'intervistata, “Einstein sosteneva che è più facile disgregare un atomo

che non un pregiudizio”: sta all’abilità del dirigente riuscire a rendere espliciti i motivi di tensione tra i collaboratori e cercare di chiarirli.

Molto lucidamente, i dirigenti sono anche consapevoli di condividere pienamente a livello teorico stili e obiettivi, ma percepiscono la necessità e la difficoltà di tradurli concretamente nelle pratiche quotidiane.

6. Conclusioni

di *Letizia Caporusso*

Più che una conclusione, questo capitolo vuole presentare un inizio, una serie di azioni concrete e prospettive nuove per una cultura del lavoro sempre più vicina ai bisogni e alle necessità manifestati dalle dipendenti e dai dipendenti di un'amministrazione comunale. Passeremo quindi in rassegna, in modo sintetico ma completo, tutte le dimensioni del benessere indagate nella presente indagine per individuare in ciascuna di esse alcune possibili traiettorie di sviluppo e di intervento.

Per un *miglioramento dei processi organizzativi e dei flussi comunicativi* si suggerisce di procedere innanzitutto alla stesura di un "manifesto dei valori" dell'amministrazione comunale, che consenta ai dipendenti e al pubblico di riconoscere un progetto di ampio respiro, del quale essi sono parte (gli stessi dipendenti suggeriscono di "lavorare sull'etica, su un maggiore coinvolgimento, dal basso"), costruendo così un'immagine condivisa della propria organizzazione di appartenenza e del modo di svolgere le proprie pratiche di lavoro, in un'ottica di *sensemaking*.

Una seconda direttrice di intervento consiste nel favorire una maggiore trasversalità nella comunicazione e nell'attivazione di un costante coordinamento di iniziative, interventi innovativi e progetti, in modo che si creino contatti a livello orizzontale tra le diverse ripartizioni e i diversi uffici: molti dipendenti lamentano infatti un'eccessiva frammentazione dei servizi. Si può così valorizzare il ruolo dello staff, aumentando il livello di integrazione tra diversi uffici e ripartizioni, migliorando lo scambio di informazioni (le iniziative vanno condivise prima di tutto all'interno, e solo successivamente divulgate all'esterno, per evitare di cogliere i dipendenti impreparati) ed evitando la duplicazione di attività analoghe. In questo senso vanno anche favorite le occasioni di incontro e di confronto tra dipendenti di uffici diversi: le informazioni vengono scambiate più agevolmente e rapidamente quando è già presente una conoscenza a livello personale tra gli interlocuto-

ri. La reciproca conoscenza consente anche di valorizzare le funzioni e il ruolo dei diversi uffici presso tutta l'organizzazione, per evitare che alcuni di essi si sentano "emarginati".

In terzo luogo, viene auspicata la convocazione di periodiche riunioni di coordinamento all'interno degli uffici, nelle quali ciascun dipendente possa essere reso partecipe dei carichi di lavoro dei colleghi e degli obiettivi comuni (*best practice* peraltro già presente con successo in alcuni uffici).

Dovrebbe anche essere consentito ai dipendenti di proporre iniziative "dal basso" mirate a snellire e velocizzare le pratiche, per rispondere più velocemente alle necessità dei cittadini. Secondo alcuni, infatti, sono possibili spazi di miglioramento proprio partendo dall'esperienza pratica di chi lavora quotidianamente sul campo.

In ultimo, in questa dimensione si colloca la necessità di un costante miglioramento della comunicazione dell'operato dell'amministrazione comunale nei confronti dei cittadini, così da rendere trasparente (e quindi meglio comprensibile alla cittadinanza) la quantità e la qualità del lavoro svolto negli uffici comunali.

Per *migliorare la qualità delle relazioni interpersonali* i dipendenti sostengono la necessità di rafforzare la presenza, anche fisica, dei dirigenti nei propri uffici e il contatto di questi con i compiti pratici che i dipendenti devono svolgere, così che possano rappresentare una valida e riconosciuta figura di riferimento per i dipendenti, non "scollata" dalla realtà quotidiana.

In quest'ottica possono essere promossi incontri (anche mediati, sulla falsariga dei *focus group* condotti per l'indagine Klima) tra i dipendenti e tra i dipendenti e i loro dirigenti.

Nella *gestione e valorizzazione del personale* andrebbe innanzitutto riconosciuto che un costante contatto con il pubblico comporta maggiori livelli di stress: si dovrebbe quindi favorire la turnazione e il periodico allontanamento dalle mansioni che sono maggiormente fonte di *burnout* per consentire il recupero delle forze e limitare le domande di trasferimento.

Gli intervistati chiedono anche di valorizzare le intuizioni e l'esperienza di chi è quotidianamente a contatto con il pubblico, per recepire prontamente le istanze dei cittadini; di valorizzare le competenze acquisite sul lavoro, al di là dei titoli posseduti; di migliorare la mobilità interna costruendo percorsi di formazione e costruzione di competenze che accompagni il dipendente nel corso di tutta la sua carriera lavorativa, costruendo quindi percorsi che valorizzino e sviluppino le potenzialità dei singoli.

Viene ripetutamente suggerita la necessità di uniformare le modalità di divulgazione delle procedure di valutazione tra le diverse ripartizioni; di considerare la presenza di potenziali "conflitti di interesse" legati alla pre-

senza di relazioni affettive e/o di parentela e di modificare la “cultura” degli strumenti di valutazione e di incentivazione del personale, che rischiano di mettere in situazioni di imbarazzo sia chi ottiene giudizi negativi che chi ottiene giudizi positivi. Dal punto di vista dei dipendenti la valutazione dovrebbe essere intesa più come “progetto formativo”, con obiettivi personalizzati per ciascun dipendente, aggiornati di anno in anno (e non copiati dall’anno precedente), che portino alla concreta crescita personale e professionale.

Per aumentare la soddisfazione personale e il senso di efficacia dei dipendenti bisogna innanzitutto riconoscere le cause dell’insoddisfazione. Alcune di queste, come abbiamo visto, sono legate alle scarse possibilità di mobilità di carriera, al diffuso timore di trasferimenti da un ufficio a un altro, all’esternalizzazione di lavori tradizionalmente svolti dal Comune, alla contrazione dell’organico: tutti elementi che provocano scoraggiamento incidendo negativamente sulla qualità del lavoro da svolgere.

Un miglioramento delle relazioni con le dipendenti e i dipendenti dell’amministrazione comunale passa anche attraverso l’attenzione alle difficoltà connesse alla *conciliazione tra vita privata e lavorativa*, ambito nel quale, peraltro, il Comune di Bolzano ha investito molto. L’indagine ha infatti permesso di confermare la presenza e la relativa facilità di accesso agli strumenti di conciliazione, in particolare in termini di flessibilità oraria, come una delle modalità più efficaci per mantenere i dipendenti legati all’amministrazione.

Si può sempre comunque migliorare l’attenzione nei confronti della vita privata e lavorativa di tutti i dipendenti, specialmente uomini e donne single, che si sentono talora trascurati a favore di politiche familiari che appaiono principalmente rivolte a donne con figli piccoli. Potrebbero essere maggiormente considerate le necessità di chi ha compiti di cura nei confronti di altri familiari, ma anche le esigenze di ciascun singolo rispetto alla conciliazione della propria vita privata (non necessariamente familiare).

Infine, si suggerisce di tener conto con maggiore attenzione degli effetti di un’assenza per maternità o di un part-time sulla redistribuzione dei carichi di lavoro e sugli orari dei colleghi.

Nell’ambito della *formazione* e dell’aggiornamento dall’indagine emerge la necessità di divulgare capillarmente e per tempo le opportunità di formazione, così da consentire ai dipendenti di potervi partecipare. Capi-ufficio e responsabili vanno sollecitati e stimolati affinché suggeriscano ai propri collaboratori di partecipare alla formazione, anziché attendersi che sia il singolo dipendente a farne autonomamente richiesta.

Vanno inoltre favorite le iniziative nelle ripartizioni che avvertono un maggior bisogno di crescita professionale, anche in materie specifiche, o che hanno bisogno di innovare un lavoro percepito come eccessivamente routinario. In particolare va dedicata una riflessione alla necessità di specializzazione delle competenze tecniche.

Più pragmaticamente, si può ipotizzare una collaborazione con la Provincia, specie per quelle mansioni che richiedono un maggiore contatto fra i due enti.

Per quanto riguarda la *valutazione dell'ambiente di lavoro* (e in particolare delle risorse strumentali di cui sono dotati gli uffici), viene rimarcata la necessità di garantire un maggior livello di silenzio e di privacy ai cittadini e ai dipendenti che operano presso lo sportello anagrafe, adottando misure mirate alla personalizzazione del servizio, creando ambienti più riservati, quali piccoli uffici (come ad esempio avviene per l'ufficio stato civile), valutando l'introduzione di "griglie" che differenzino i processi di presentazione delle domande, o fissando appuntamenti, in modo tale da diminuire i tempi di attesa.

Un particolare riguardo viene sollecitato nella tutela della salute dei dipendenti costretti a lavorare molte ore all'aria aperta, nonché alla loro tutela legale (polizia municipale).

Altre indicazioni riguardano la possibilità di integrare i diversi *software* a disposizione, affrancandosi progressivamente dalle modalità di lavoro cartacee e dal fax.

Infine, i dipendenti hanno invitato i ricercatori a farsi portavoce presso l'amministrazione comunale della necessità di un miglioramento della comunicazione dei risultati delle indagini Klima, senza il quale le azioni e i miglioramenti che ne derivano rischiano di apparire scollegati allo sforzo partecipativo dei dipendenti, e non vengono percepiti come effetto dei suggerimenti e delle indicazioni emerse "dal basso".

Viene quindi rimarcata la necessità di comunicare esplicitamente le azioni intraprese in seguito e per gli effetti delle indagini sul clima organizzativo, onde evitare che queste iniziative vengano percepite come "perdite di tempo" e "spreco di risorse" che non hanno poi alcun riscontro nella vita pratica della maggioranza dei dipendenti. È stata anche ipotizzata la realizzazione di *focus group* e di momenti di condivisione così da "recepire, presidiare, monitorare, verificare" la qualità delle relazioni e dell'organizzazione negli uffici.

A valle dell'indagine, l'Amministrazione comunale di Bolzano ha prodotto un Piano d'Azione per rispondere alle criticità emerse. Nel novembre del 2013 i partecipanti ai *focus group* della parte qualitativa della ricerca

sono stati invitati ad un confronto teso a discutere criticamente le linee del Piano prima che queste diventassero esecutive. Gli obiettivi, e le conseguenti azioni, a cui il Piano era orientato riguardavano le seguenti tematiche: a) Difficoltà relazionale; b) Maggiore coinvolgimento “dal basso”; c) Mancanza di trasversalità tra gli uffici e le ripartizioni; d) Scarse occasioni di mobilità verticali e orizzontali; e) Ambiente di lavoro e risorse strumentali; f) Sistema di valutazione ed incentivazione; g) Formazione; h) Conciliazione vita privata/lavorativa di tutti i dipendenti. Accanto a queste linee di intervento trasversali, se ne individuavano altre specifiche per le singole Ripartizioni.

Bibliografia di riferimento

- Alma Laurea (2013), *Profilo dei laureati, XV Rapporto*, Bologna.
- Anxo D., Mencarini L., Pahlé A., Solaz A., Tanturri M.L., Flood L. (2011), *Gender differences in time-use over the life-course. A comparative analysis of France, Italy, Sweden and the United States*, «Feminist economist», 17, n. 3, pp.159-195.
- Argyris C. (1973), *The Ceo's behaviour: key to organizational development*, «Harvard Business Review», 2, pp. 55-64.
- Argyris C. (1990), *Overcoming organizational defenses*, Allyn and Bacon, Boston.
- Argyris C. (1999), *On organizational learning*, Wiley, New York.
- Bear M., Nohria N. (2000), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business Press, Boston.
- Boldizzoni D. (a cura di) (1990), *Nuovi paradigmi per la direzione del personale*, Isedi, Torino.
- Bruni A. (2003), *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- Bruni A., Gherardi S. (2007), *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino, Bologna.
- Buchanan P.D., Bryman P.A. (2009), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, Sage, London.
- Carlile P.R., Nicolini D., Langley A., Tsoukas H. (2013), *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*, Oxford University Press, New York.
- Catino M. (2012), *Capire le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Cnel (2013), *Stati generali sul lavoro delle donne in Italia*, Commissione per le Politiche del lavoro e dei sistemi produttivi (II) Consulta per le pari opportunità di genere.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, «Administrative Science Quarterly», 17, 1, pp. 1-25.
- Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di) (1996), *Manuale di organizzazione aziendale. Vol. I Le teorie dell'organizzazione*, Utet, Torino.
- Coule, T. (2013), *Theories of knowledge and focus groups in organization and management research. Qualitative Research in Organizations and Management*, «An International Journal», 8, pp.148-162.
- Crozier M., Friedberg E. (1978), *Attore sociale e sistema: sociologia dell'azione organizzata*, EtasLibri, Milano.
- Danna K., Griffin R. (1999), *Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature*, «Journal of Management», 25, 3, pp. 357-384.

- Deal T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Dreyfus H.L. (1983), *Michel Foucault, Beyond Structuralism and Hermeneutics*, University of Chicago Press, Chicago.
- Elster J. (1989), *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Fiol C.M., Lyles M.A. (1985), *Organizational Learning*, «The Academy of Management Review», 10, 803-813.
- Fombrun C., Tichy N., Devanna M.A. (1984), *Strategic human resource management*, Wiley, New York.
- Gagliardi G. (a cura di) (1986), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, Torino.
- Gherardi S. (1995), *Gender, symbolism and organizational culture*, Sage, London.
- Gherardi, S. (2005), *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*, Malden, MA, Blackwell Pub.
- Gherardi S., Lippi A. (2000), *Tradurre le riforme in pratica. Le strategie della traslazione*, Cortina Raffaello, Milano.
- Gherardi S., Nicolini D. (2004), *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- Glaser B.G. (2009), *La scoperta della grounded theory. Strategie per la ricerca qualitativa*, Armando Editore, Roma.
- Gouldner A.W. (1970), *Modelli di burocrazia aziendale*, Etas, Milano.
- Guest D. (2002), *Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM*, «The Journal of Industrial Relations», 44, 3, pp. 335-358.
- Hatch M.J. (1997), *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- Istat (2010), *La divisione dei ruoli nelle coppie*, Indagine Multiscopo, Roma.
- Istat (2012), *Uso del tempo e ruoli di genere*, Roma.
- Istat (2013), *Noi Italia*, Roma.
- Kahn R.L., Juster F.T. (2002) *Well-being: Concepts and measures*, «Journal of Social Issues», 58, 4, pp. 627-644.
- Krueger R.A. (1994), *Focus Groups: a Practical Guide for Applied Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lippi A., Morisi M. (2005), *Scienza dell'amministrazione*, Il Mulino, Bologna.
- Luff P., Hindmarsh J., Heath C. (2000), *Workplace Studies: Recovering Work Practice and Informing System Design*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Maggi B. (1977), *Organizzazione: teoria e metodo*, Isedi, Milano.
- Martin J. (1992), *Cultures in organizations; three perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Martin J. (2002), *Organizational culture. Mapping the terrain*, Sage, Thousand Oaks.
- Martin J., Meyerson D. (1988), "Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgment of ambiguity", in L.R. Pondy, R.J. Boland, H. Thomas, *Managing ambiguity and change*, John Wiley, New York.

- Mayo E. (1949), *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social, Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge, New York.
- Mencarini L., Tanturri M.L. (2004), *Time use, family role-set and childbearing among Italian working women*, «Genus», LX, 1, pp. 111-137.
- Meyerson D., Martin J. (1987), *Cultural change: an integration of three different views*, «Journal of Management Studies», 24, 6, pp. 623-647.
- Ministero del lavoro e politiche sociali (2010), *Donne in Italia*, Roma.
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in fives: designing effective organizations*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs.
- Morgan G. (2006), *Images of Organization*, Sage, London.
- Murgia M., Poggio B. (2012), “Svelare la maschilità egemonica nelle organizzazioni. L'esperienza dei congedi parentali raccontata dagli uomini”, in *Padri che cambiano*, ETS, Pisa, pp. 201-232.
- Murgia M., Poggio B. (a cura di) (2012), *Padri che cambiano*, ETS, Pisa.
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Osservatorio nazionale sulla famiglia (2012), *La famiglia in Italia*, Carocci, Roma.
- Østerlund C. (2008), *The materiality of communicative practices: The boundaries and objects of an emergency room genre*, «Scandinavian Journal of Information Systems», 20, 1, pp. 7-40.
- Ouchi W.G. (1980), *Markets, bureaucracies, and clans*, «Administrative science quarterly», 25, pp. 129-141.
- Pellizzoni B. (a cura di) (2005), *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Perrow C. (1967), *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*, «American Sociological Review», 32, 2, pp. 194-208.
- Peters T.J., Waterman R.W. (1982), *In search of excellence: lessons from America's best run corporations*, Harper A. Row, New York.
- Pfeffer J. (1981), “Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms”, in B.M. Staw, L.L. Cummings, *Research in organizational behaviour*, Jai Press, Greenwich.
- Piccone Stella S., Saraceno C. (1996), *Genere. La costruzione sociale del maschile e del femminile*, Il Mulino, Bologna.
- Pinelle D., Gutwin C. (2006), *Loose Coupling and Healthcare Organizations: Deployment Strategies for Groupware*, «Computer Supported Cooperative Work», 15, 5-6.
- Poggio B. (2004), *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Carocci, Roma.
- Powell W.W., DiMaggio P. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Procentese F. (2005), *Padri in divenire*, FrancoAngeli, Milano.
- Rosina A., Sabbadini L.L. (a cura di) (2006), *Diventare padri in Italia: fecondità e figli secondo un approccio di genere*, Istat, Roma.
- Ruspini E. (2009), *Le identità di genere*, Carocci, Roma.
- Sartori F. (2009), *Differenze e disuguaglianze di genere*, Il Mulino, Bologna.
- Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco.

- Schein E.H. (1999), *The corporate culture survival guide*, Jossey Bass, San Francisco.
- Scott T. (2003), *Healthcare Performance and Organisational Culture*, Radcliffe Publishing, London.
- Scott W.R. (2008), *Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents*, «Organization Studies», 29, 219-238.
- Shrivastava P. (1983), *A Typology of Organizational Learning Systems*, «Journal of Management Studies», 20, pp. 7-28.
- Siehl C., Martin J. (1988), “Measuring organizational culture. Mixing qualitative and quantitative methods”, in O.M. Jones, M.D. Moore, R.C. Snyder, *Inside organizations*, Sage, Newbury Park.
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci, Roma.
- Staw B.M. (1986), *Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker*, «California Management Review», 28, 4, pp. 40-53.
- Tanturri M.L. (2007), *Le funambole tra famiglia e lavoro*, «Golem l'indispensabile».
- Thompson J.D. (2011), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, Transaction Publishers, New Jersey.
- Ulrich D. (1997), *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston.
- Van De Voorde K., Paauwe J., Van Veldhoven M. (2012), *Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies*, «International Journal of Management Reviews», 14, pp. 391-407.
- Van Maanen J. (1998), *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago.
- Vaughan D. (1999), *The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster*, National Emergency Training Center, Bluemont.
- Vikkelsø S. (2005), *Subtle redistribution of work, attention and risks: Electronic patient records and organisational consequences*, «Scandinavian Journal of Information Systems», 17, pp. 3-30.
- Wall T.D., Wood S.J. (2005), *The romance of human resource management and business performance, and the case for big science*, «Human Relations», 58, 4, pp. 429-462.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, London.
- Weick K.E. (1976), *Educational organizations as loosely coupled systems*, «Administrative Science Quarterly», 21, pp. 1-9.
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Random House, New York.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, London.
- Weick K.E. (2000), “Emergent Change as a Universal in Organizations”, in M. Beer e N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, pp. 223-241, Harvard Business Press, Boston.
- Wilkins A.L., Ouchi W.G. (1983), *Efficient cultures. Exploring the relationship between culture and organizational performance*, «Administrative Science Quarterly», 28, 3, pp. 468-481.

- Woodward J. (1965), *Industrial organization: theory and practice*, Oxford University Press, Oxford.
- Yang T.M., Maxwell T.A. (2011), *Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors*, «Government Information Quarterly», 28, pp. 164-175.
- Youn T.I.K., Murphy P.B. (a cura di) (1997), *Organizational Studies in Higher Education*, The Garland Press, Garland.
- Zan S. (2011), *Le organizzazioni complesse: logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Carocci, Roma.
- Zucchermaglio C. (1996), *Vygotskij in azienda. Apprendimento e comunicazione nei contesti lavorativi*, Carocci, Roma.

Appendici

Descrizione del campione

A seguire si allegano le tabelle delle distribuzioni assolute e percentuali di alcune variabili strutturali prese in considerazione nell'indagine. Dove possibile, il dato osservato nella presente indagine è stato confrontato con il dato sulla popolazione riportato nel documento di presentazione del personale del comune di Bolzano "Al servizio dei cittadini" (2010).

Tab. 1 – Distribuzione di frequenza per sesso

Genere	Campione		Pop. (2010)	
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
Maschio	288	44,9	473	45,0
Femmina	354	55,1	578	55,0
Totale	642	100,0	1051	100,0

N mancanti: 24

Tab. 2 – Distribuzione di frequenza per settore lavorativo

Settore	Frequenza	Percentuale
Tecnico	62	9,8
Amministrativo	388	61,1
Operaio	103	16,2
Ausiliario	82	12,9
Totale	635	100,0

N mancanti: 31

Tab. 3 – Distribuzione di frequenza per classe d'età

Classe d'età	Campione		Pop. (2010)	
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
18-39	107	16,6	242	23,0
40-49	336	52,1	516	49,1
50 e più	202	31,3	293	27,9
Totale	645	100,0	1051	100,0

N mancanti: 21

Tab. 4 – Distribuzione di frequenza per contatto col pubblico

Contatto con il pubblico	Frequenza	Percentuale
Sì	351	65,9
No	182	34,2
Totale	533	100,0

N mancanti:133

Tab. 5 – Distribuzione di frequenza per ripartizione

Ripartizione	Campione		Popolazione	
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
ripartizione 1	91	15,5	163	15,3
ripartizione 2	43	7,3	64	6,0
ripartizione 3	77	13,1	97	9,1
ripartizione 4	94	16,0	200	18,8
ripartizione 5	72	12,3	127	11,9
ripartizione 6	77	13,1	121	11,4
ripartizione 7	29	4,9	72	6,8
ripartizione 8	35	6,0	59	5,5
Polizia Municipale	59	10,1	132	12,4
Uffici di staff	9	1,5	31	2,9
Totale	586	100,0	1066	100,0

N mancanti:80

Medie registrate sui singoli indici sintetici

Tab. 6 – Medie per sesso

Indici	p-value	Maschi	Femmine	Media rispondenti N=666
Coordinamento	0,16	0,69	0,71	0,70
Relazioni orizzontali	0,00 ***	0,67	0,71	0,69
Relazioni verticali	0,08 *	0,67	0,70	0,69
Relazioni tra uffici	0,30	0,52	0,54	0,53
Realizzazione	0,00 ***	0,72	0,76	0,74
Valutazione	0,13	0,57	0,59	0,58
Identificazione	0,10	0,69	0,71	0,70
No stress	0,02 **	0,80	0,82	0,81
Formazione	0,00 ***	0,63	0,68	0,66
Ambiente	0,58	0,69	0,70	0,69
Stabilità	0,86	0,74	0,73	0,73

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

N=642 (24 valori mancanti)

Tab. 7 – Medie per settore

Indici	p-value	Tecnico	Amm.vo	Operaio	Ausiliario	Media rispondenti N=666
Coordinamento	0,22	0,71	0,69	0,70	0,73	0,70
Relazioni orizzontali	0,01 ***	0,73	0,70	0,65	0,66	0,69
Relazioni verticali	0,02 **	0,76	0,68	0,67	0,69	0,69
Relazioni tra uffici	0,10	0,48	0,53	0,56	0,53	0,53
Realizzazione	0,05 *	0,79	0,74	0,73	0,75	0,74
Valutazione	0,03 **	0,64	0,58	0,55	0,58	0,58
Identificazione	0,84	0,71	0,71	0,71	0,69	0,70
No stress	0,00 ***	0,89	0,82	0,78	0,77	0,81
Formazione	0,00 ***	0,73	0,66	0,62	0,63	0,66
Ambiente	0,00 ***	0,81	0,69	0,66	0,68	0,69
Stabilità	0,01 ***	0,81	0,71	0,76	0,74	0,73

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

N=635 (31 valori mancanti)

Tab. 8 – Medie per classe di età

Indici	p-value	18-39	40-49	50 e più	Media rispondenti N=666
Coordinamento	0,02 **	0,71	0,71	0,68	0,70
Relazioni orizzontali	0,14	0,70	0,70	0,67	0,69
Relazioni verticali	0,01 ***	0,71	0,70	0,65	0,69
Relazioni tra uffici	0,92	0,52	0,53	0,53	0,53
Realizzazione	0,03 **	0,75	0,75	0,72	0,74
Valutazione	0,07 *	0,60	0,59	0,56	0,58
Identificazione	0,90	0,71	0,70	0,70	0,70
No stress	0,01 ***	0,82	0,82	0,79	0,81
Formazione	0,76	0,66	0,66	0,65	0,66
Ambiente	0,73	0,70	0,70	0,69	0,69
Stabilità	0,06 *	0,76	0,75	0,70	0,73

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

N=645 (21 valori mancanti)

Modelli di regressione

Tab. 9 – Ccoefficienti di regressione lineare, livello di significatività ed errori standard (n=617)

<i>Immagine del futuro</i>	<i>Modello 1</i>		<i>Modello 2</i>	
	<i>B</i>	<i>e.s.</i>	<i>B</i>	<i>e.s.</i>
<i>Stabilità</i>				
<i>Sesso (rif:M)</i>	0,02	0,02	-0,01	0,02
<i>Classe d'età</i>				
18-39				
40-49	-0,01	0,03	-0,02	0,02
50 e più	-0,05 *	0,03	-0,02	0,02
<i>Settore</i>				
Amministrativo				
Tecnico	0,10 ***	0,03	0,02	0,03
Operaio	0,08 **	0,03	0,07 ***	0,02
Ausiliario	0,03	0,03	0,05 **	0,02
<i>Benessere</i>				
Organizzazione			0,24 ***	0,08
R. orizzontali			0,07	0,05
R. verticali			0,00	0,06
Rapp. tra uffici			0,01	0,04
Realizzazione			0,17 **	0,08
Valutazione			0,13 **	0,05
Identificazione			0,04	0,05
No stress			0,52 ***	0,07
Formazione			-0,03	0,04
Ambiente			0,09 **	0,04
<i>Costante</i>	0,72 ***	0,03	-0,18 ***	0,05
	N=617 R ² =0,03		N=617 R ² =0,47	

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

Medie degli indici nelle singole ripartizioni

Tab. 10 – Medie osservate sui singoli indici sintetici per la ripartizione 1 (n=91) rispetto alle medie osservate su tutto il campione (n=666)

Indice	Media campionaria	Ripartizione 1
Coordinamento	0,70	0,73 **
Relazioni orizzontali	0,69	0,76 ***
Relazioni verticali	0,69	0,71
Relazioni tra uffici	0,53	0,54
Realizzazione	0,74	0,76
Valutazione	0,58	0,59
Identificazione	0,70	0,72
No stress	0,81	0,83 *
Formazione	0,66	0,69 **
Ambiente	0,69	0,65 **
Stabilità	0,73	0,79 ***

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

Tab. 11 – Medie osservate sui singoli indici sintetici per la ripartizione 2 (n=43) rispetto alle medie osservate su tutto il campione (n=666)

Indice	Media campionaria	Ripartizione 2
Coordinamento	0,70	0,71
Relazioni orizzontali	0,69	0,75 **
Relazioni verticali	0,69	0,70
Relazioni tra uffici	0,53	0,51
Realizzazione	0,74	0,76
Valutazione	0,58	0,62
Identificazione	0,70	0,70
No stress	0,81	0,86 *
Formazione	0,66	0,74 ***
Ambiente	0,69	0,77 ***
Stabilità	0,73	0,73

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

Tab. 12 – Medie osservate sui singoli indici sintetici per la ripartizione 3 (n=77) rispetto alle medie osservate su tutto il campione (n=666)

Indice	Media campionaria	Ripartizione 3
Coordinamento	0,70	0,73 *
Relazioni orizzontali	0,69	0,70
Relazioni verticali	0,69	0,72
Relazioni tra uffici	0,53	0,54
Realizzazione	0,74	0,74
Valutazione	0,58	0,55
Identificazione	0,70	0,71
No stress	0,81	0,78 **
Formazione	0,66	0,63
Ambiente	0,69	0,71
Stabilità	0,73	0,68 **

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

Tab. 13 – Medie osservate sui singoli indici sintetici per la ripartizione 4 (n=94) rispetto alle medie osservate su tutto il campione (n=666)

Indice	Media campionaria	Ripartizione 4
Coordinamento	0,70	0,71
Relazioni orizzontali	0,69	0,69
Relazioni verticali	0,69	0,69
Relazioni tra uffici	0,53	0,51
Realizzazione	0,74	0,78 ***
Valutazione	0,58	0,63 ***
Identificazione	0,70	0,72
No stress	0,81	0,82
Formazione	0,66	0,69 **
Ambiente	0,69	0,71
Stabilità	0,73	0,76

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

Tab. 14 – Medie osservate sui singoli indici sintetici per la ripartizione 5 (n=72) rispetto alle medie osservate su tutto il campione (n=666)

Indice	Media campionaria	Ripartizione 5
Coordinamento	0,70	0,65 ***
Relazioni orizzontali	0,69	0,63 ***
Relazioni verticali	0,69	0,62 ***
Relazioni tra uffici	0,53	0,51
Realizzazione	0,74	0,70 **
Valutazione	0,58	0,51 ***
Identificazione	0,70	0,66 *
No stress	0,81	0,80
Formazione	0,66	0,64
Ambiente	0,69	0,63 ***
Stabilità	0,73	0,70

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

Tab. 15 – Medie osservate sui singoli indici sintetici per la ripartizione 6 (n=77) rispetto alle medie osservate su tutto il campione (n=666)

Indice	Media campionaria	Ripartizione 6
Coordinamento	0,70	0,70
Relazioni orizzontali	0,69	0,68
Relazioni verticali	0,69	0,73 **
Relazioni tra uffici	0,53	0,53
Realizzazione	0,74	0,76
Valutazione	0,58	0,59
Identificazione	0,70	0,74 *
No stress	0,81	0,84 *
Formazione	0,66	0,65
Ambiente	0,69	0,83 ***
Stabilità	0,73	0,78 **

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

Tab. 16 – Medie osservate sui singoli indici sintetici per la ripartizione 7 (n=29) rispetto alle medie osservate su tutto il campione (n=666)

Indice	Media campionaria	Ripartizione 7
Coordinamento	0,70	0,69
Relazioni orizzontali	0,69	0,65
Relazioni verticali	0,69	0,69
Relazioni tra uffici	0,53	0,63 ***
Realizzazione	0,74	0,75
Valutazione	0,58	0,57
Identificazione	0,70	0,76 *
No stress	0,81	0,83
Formazione	0,66	0,71
Ambiente	0,69	0,66
Stabilità	0,73	0,70

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

Tab. 17 – Medie osservate sui singoli indici sintetici per la ripartizione 8 (n=35) rispetto alle medie osservate su tutto il campione (n=666)

Indice	Media campionaria	Ripartizione 8
Coordinamento	0,70	0,71
Relazioni orizzontali	0,69	0,70
Relazioni verticali	0,69	0,74
Relazioni tra uffici	0,53	0,54
Realizzazione	0,74	0,76
Valutazione	0,58	0,62
Identificazione	0,70	0,70
No stress	0,81	0,82
Formazione	0,66	0,67
Ambiente	0,69	0,77 **
Stabilità	0,73	0,70

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

Tab. 18 – Medie osservate sui singoli indici sintetici per la Polizia Municipale (n=59) rispetto alle medie osservate su tutto il campione (n=666)

Indice	Media campionaria	Polizia municipale
Coordinamento	0,70	0,71
Relazioni orizzontali	0,69	0,67
Relazioni verticali	0,69	0,64 *
Relazioni tra uffici	0,53	0,55
Realizzazione	0,74	0,72
Valutazione	0,58	0,60
Identificazione	0,70	0,71
No stress	0,81	0,80
Formazione	0,66	0,54 ***
Ambiente	0,69	0,57 ***
Stabilità	0,73	0,75

***p<=0,01 **p<=0,05 *p<=0,1

Analisi dei cluster

Tab. 19 – Valore medio registrato nei cluster per ciascun indice

Indice	Cluster		Totale
	Soddisfatti	Non soddisfatti	
Coordinamento	0,76	0,56	0,70
Relazioni orizzontali	0,76	0,53	0,69
Relazioni verticali	0,77	0,50	0,69
Relazioni tra uffici	0,55	0,48	0,53
Realizzazione	0,81	0,59	0,74
Valutazione	0,65	0,40	0,58
Identificazione	0,76	0,56	0,70
No stress	0,86	0,69	0,81
Formazione	0,73	0,49	0,66
Ambiente	0,76	0,55	0,69
Stabilità	0,81	0,54	0,73

Tab. 20 – Valore medio registrato nei cluster per ciascun indice

Indice	Cluster				Totale
	Molto sodd.	Abbastanza sodd.	Poco sodd.	Per nulla sodd.	
Coordinamento	0,82	0,71	0,60	0,44	0,70
Relazioni orizzontali	0,82	0,70	0,59	0,38	0,69
Relazioni verticali	0,86	0,68	0,55	0,33	0,69
Relazioni tra uffici	0,61	0,50	0,50	0,42	0,53
Realizzazione	0,88	0,74	0,64	0,45	0,74
Valutazione	0,76	0,56	0,44	0,29	0,58
Identificazione	0,83	0,70	0,60	0,45	0,70
No stress	0,91	0,82	0,74	0,55	0,81
Formazione	0,79	0,66	0,51	0,45	0,66
Ambiente	0,79	0,72	0,56	0,52	0,69
Stabilità	0,91	0,72	0,62	0,32	0,73

Tab. 21 – Distribuzione percentuale per genere in ogni cluster

<i>Genere</i>	<i>Cluster</i>				<i>Totale</i>
	<i>Molto sodd.</i>	<i>Abbastanza sodd.</i>	<i>Poco sodd.</i>	<i>Per nulla sodd.</i>	
Maschi	31,9	32,6	26,7	8,7	100,0
Femmine	35,3	40,4	18,1	6,2	100,0
Totale	33,8	36,9	22,0	7,3	100,0

Tab. 22 – Distribuzione percentuale per settore in ogni cluster

<i>Classe di età</i>	<i>Cluster</i>				<i>Totale</i>
	<i>Molto sodd.</i>	<i>Abbastanza sodd.</i>	<i>Poco sodd.</i>	<i>Per nulla sodd.</i>	
18-39	43,0	29,0	21,5	6,5	100,0
40-49	37,5	36,0	18,8	7,7	100,0
50 e più	23,3	43,1	27,7	5,9	100,0
Totale	34,0	37,1	22,0	7,0	100,0

Tab. 23 – Distribuzione percentuale per settore in ogni cluster

<i>Indici</i>	<i>Cluster</i>				<i>Totale</i>
	<i>Molto sodd.</i>	<i>Abbastanza sodd.</i>	<i>Poco sodd.</i>	<i>Per nulla sodd.</i>	
Amministrativi	34,8	36,3	21,1	7,7	100,0
Tecnico	46,8	43,6	9,7	0,0	100,0
Operaio	25,2	36,9	31,1	6,8	100,0
Ausiliari	30,5	36,6	23,2	9,8	100,0
Totale	33,9	37,2	21,9	7,1	100,0

Tab. 24 – Distribuzione percentuale per ripartizione in ogni cluster

<i>Indici</i>	<i>Cluster</i>				<i>Totale</i>
	<i>Molto sodd.</i>	<i>Abbastanza sodd.</i>	<i>Poco sodd.</i>	<i>Per nulla sodd.</i>	
Ripartizione 1	35,2	42,9	22,0	0,0	100,0
Ripartizione 2	34,9	55,8	7,0	2,3	100,0
Ripartizione 3	32,5	33,8	26,0	7,8	100,0
Ripartizione 4	39,4	37,2	18,1	5,3	100,0
Ripartizione 5	19,4	45,8	19,4	15,3	100,0
Ripartizione 6	39,0	36,4	23,4	1,3	100,0
Ripartizione 7	44,8	20,7	17,2	17,2	100,0
Ripartizione 8	40,0	37,1	14,3	8,6	100,0
Polizia Municipale	32,2	25,4	35,6	6,8	100,0
Uffici di staff	22,2	77,8	0,0	0,0	100,0
Totale	34,3	38,6	21,0	6,1	100,0

Questionario



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO

Dipartimento di Sociologia
e Ricerca Sociale

INDAGINE KLIMA 2012
IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL COMUNE DI BOLZANO
Questionario

- maggio 2012 -

Gentile collaboratrice, gentile collaboratore,

le indagini sul benessere organizzativo che l'Amministrazione Comunale promuove da anni si pongono l'obiettivo di cogliere il punto di vista del personale sulle condizioni di lavoro e sul funzionamento del Comune. Le due precedenti edizioni di questa indagine hanno consentito all'Amministrazione Comunale di mettere in atto numerose iniziative nel campo della comunicazione, dell'organizzazione, della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.

È ora il momento di esprimere nuovamente la Sua opinione.

La partecipazione di tutte le collaboratrici e di tutti i collaboratori del Comune permetterà all'Ufficio del Personale di progettare un ambiente di lavoro sempre più aderente alle esigenze e al benessere delle persone.

La responsabilità scientifica di questa indagine è stata affidata al Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale dell'Università degli Studi di Trento che ne curerà interamente lo svolgimento nel pieno rispetto della legge sulla privacy 196/2003.

Grazie per la Sua collaborazione!

prof. Carlo Buzzi
Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale
Università degli Studi di Trento



- La compilazione del questionario le richiederà circa venti minuti di tempo.
- Risponda sinceramente a **tutte** le domande, segnando **con una crocetta** la risposta che è più vicina al suo modo di pensare.
- **Se ha sbagliato**, o vuole modificare la sua risposta, scriva **NO** di fianco alla risposta sbagliata e **SI** di fianco a quella corretta.

NOTA INFORMATIVA SULLA TUTELA DEI DATI PERSONALI AI SENSI DELL'ART. 13 DEL D. LGS. 196/2003

Il Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, garantisce che il trattamento dei dati personali si svolga nel rispetto dei diritti, delle libertà fondamentali nonché della dignità delle persone fisiche, con particolare riferimento alla riservatezza e all'identità personale (come previsto dall'articolo 13). Pertanto si informa che:

- il trattamento dei dati personali conferiti verrà effettuato esclusivamente da personale del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Trento. Tali dati verranno comunicati all'Ufficio del Personale del Comune di Bolzano solo in forma aggregata e completamente anonima. I dati potranno essere divulgati esclusivamente per fini statistici e di ricerca;
- i dati verranno trattati in forma scritta e/o su supporto magnetico, elettronico o telematico;
- il titolare del trattamento è il prof. Carlo Buzzi, direttore del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento (via Verdi, 26 - 38122 TRENTO - tel. 0461.281301);
- l'interessato potrà esercitare, in qualsiasi momento, i suoi diritti nei confronti del titolare del trattamento, ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 196/2003.

Pensi a quanto succede ogni giorno nel suo ufficio/servizio. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
1. E' facile avere le informazioni che sono necessarie per svolgere il mio lavoro.	1	2	3	4
2. Nel gruppo di persone con cui lavoro chi ha una informazione non sempre la mette a disposizione di tutti.	1	2	3	4
3. Il mio diretto superiore fa in modo che le informazioni siano diffuse tra il personale.	1	2	3	4
4. Quando mi servono delle informazioni non so a chi rivolgermi.	1	2	3	4
5. I cambiamenti organizzativi sono comunicati chiaramente.	1	2	3	4
6. Nel nostro ufficio/servizio si fanno troppe riunioni organizzative.	1	2	3	4
7. Nel nostro ufficio/servizio i momenti di coordinamento sono preziosi per informarci a vicenda sull'attività.	1	2	3	4
8. Le procedure che devo seguire mi appaiono per lo più chiare.	1	2	3	4
Sempre in merito a quanto succede ogni giorno nel suo ufficio/servizio, quanto è d'accordo con queste altre affermazioni?	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
1. C'è poca chiarezza su "cosa" bisogna fare e su "chi" lo deve fare.	1	2	3	4
2. I compiti assegnati ad alcuni dipendenti richiedono conoscenze e capacità di cui essi non dispongono.	1	2	3	4
3. Ho un carico di attività adeguato al mio orario di lavoro.	1	2	3	4
4. Ho l'impressione che nel mio ufficio/servizio norme e procedure siano eccessivamente rigide.	1	2	3	4
5. Nel mio ufficio/servizio le idee originali e innovative vengono incoraggiate.	1	2	3	4
6. Condivido le attività e i valori dell'amministrazione comunale.	1	2	3	4
7. Non esiste nessuno spirito di squadra, ognuno fa per sé.	1	2	3	4

Pensi ora al rapporto che ha con i suoi colleghi. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
a. Nel mio ufficio/servizio ci sono persone che vengono emarginate.	1	2	3	4
b. Nel mio ufficio/servizio tutti quanti si danno da fare.	1	2	3	4
c. Tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze.	1	2	3	4
d. Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto.	1	2	3	4
e. Nel mio ufficio/servizio si creano spesso pettegolezzi.	1	2	3	4
f. Nel mio ufficio/servizio le persone sono spesso aggressive o nervose.	1	2	3	4
g. I colleghi anziani sono disponibili a condividere la loro esperienza.	1	2	3	4
h. L'inserimento di un nuovo assunto viene facilitato in ogni modo.	1	2	3	4
i. Mi sento spesso isolato da quanto fanno gli altri colleghi.	1	2	3	4
E rispetto ai suoi superiori, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
j. Spesso si vengono a creare situazioni di tensione con i miei superiori.	1	2	3	4
k. I superiori non coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il lavoro.	1	2	3	4
l. Il mio diretto superiore cerca di mettermi nelle condizioni di lavorare nel modo migliore.	1	2	3	4
m. I superiori non trattano i dipendenti in maniera equa.	1	2	3	4
n. Il comportamento dei superiori mi appare spesso incoerente.	1	2	3	4
o. Ho fiducia nelle capacità professionali del mio diretto superiore.	1	2	3	4
p. Apprezzo le qualità umane e morali del mio diretto superiore.	1	2	3	4
q. Vi è un clima di fiducia reciproca con il mio diretto superiore.	1	2	3	4
Per quanto riguarda gli altri uffici con cui è in contatto, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
r. Ho l'impressione che in alcuni uffici si lavori troppo poco mentre in altri uffici si lavora troppo.	1	2	3	4
s. Non esiste nessuno spirito di collaborazione tra gli uffici.	1	2	3	4

Parliamo ora del lavoro che svolge. Quanto spesso le capita di pensare:	Non mi capita mai	Mi capita a volte	Mi capita spesso	Mi capita sempre
a. Il lavoro che svolgo richiede troppa fatica fisica.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
b. Il lavoro che svolgo richiede troppo impegno mentale.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
c. Il pensiero di dover andare a lavorare mi pesa.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
d. Sul lavoro mi è capitato di subire atteggiamenti o comportamenti fastidiosi, legati alla sfera sessuale, da parte di colleghi o superiori.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
e. Sul lavoro subisco pressioni psicologiche.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
f. Lavoro meccanicamente, senza sentirmi coinvolto in quello che faccio.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
g. Sono soddisfatto/a per le relazioni personali che ho costruito sul lavoro.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
h. Il mio lavoro è monotono e ripetitivo.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
Pensando sempre al lavoro che svolge quotidianamente, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
a. Al termine della giornata di lavoro mi sento soddisfatto/a per il lavoro che ho svolto.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
b. Il lavoro di ogni dipendente rappresenta un contributo rilevante.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
c. Non provo soddisfazione per quello che l'Amministrazione Comunale realizza.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
d. Ho la sensazione di fare cose inutili.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
e. Mi sento direttamente responsabile del mio lavoro.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
f. Sento che le mie proposte e i miei suggerimenti vengono presi in considerazione.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
g. L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
h. Nel mio ufficio/servizio posso lavorare con una certa autonomia.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
i. Nel mio ufficio/servizio i criteri con cui sono valutato sono equi e trasparenti.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
j. L'Amministrazione Comunale offre ai dipendenti effettive possibilità di migliorare la propria situazione lavorativa.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
k. Alle donne vengono date meno occasioni per crescere professionalmente.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
l. Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base del raggiungimento degli obiettivi.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ
m. Mancano incentivi economici che favoriscano l'iniziativa individuale.	⓪	Ⓛ	Ⓜ	Ⓟ

Pensi ora alle attività di formazione:	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
• Avverte l'esigenza di una maggiore formazione?	①	②	③	④
• Il suo diretto superiore la coinvolge nel definire il piano di formazione?	①	②	③	④
• È a conoscenza dei corsi di suo interesse promossi dall'Amministrazione comunale?	①	②	③	④
• Il suo diretto superiore è favorevole alla sua partecipazione a corsi di formazione?	①	②	③	④
• Conosce i criteri e le modalità di partecipazione ai corsi?	①	②	③	④

Negli ultimi tre anni ha partecipato a corsi di formazione promossi dall'amministrazione comunale?

- ① NO
② SI

Risponde alle domande successive

<i>Se ha frequentato corsi di formazione</i>	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
• Ha avuto modo di applicare nel suo lavoro quanto ha appreso durante i corsi?	①	②	③	④
• Ha avuto difficoltà a conciliare la formazione con le esigenze di servizio?	①	②	③	④
• Ha avuto difficoltà a conciliare la formazione con le esigenze personali / familiari?	①	②	③	④

Lei utilizza INTRANET?

- ① NO
② SI, solo per la rubrica telefonica
③ SI, anche come strumento informativo

Risponde alle domande successive

<i>Se utilizza INTRANET</i>	Per nulla soddisfatto	Poco soddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto
Qual è il suo grado di soddisfazione del sistema INTRANET?	①	②	③	④

È a conoscenza dell'attività del sindacato all'interno del comune di Bolzano?

- ① NO
② SI

Risponde alle domande successive

	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
Ritiene l'azione sindacale all'interno del Comune efficace ed al passo con i tempi?	①	②	③	④

Che lei sappia, nella amministrazione comunale c'è...	Sì, è una iniziativa già attivata	Se ha risposto Sì Come valuta questa iniziativa?					Non è una iniziativa attivata, ma mi piacerebbe	Non è una iniziativa attivata e non mi interessa	Non saprei
		Per niente utile	Poco utile	Abbastanza utile	Molto utile	Non so			
a. ...la possibilità di personalizzare gli orari rendendoli flessibili?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. ...la possibilità di passare da tempo pieno a part-time e viceversa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. ...la prassi di mantenere il contatto con il personale assente per lunghi periodi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. ...una carta dei servizi / opuscolo informativo sul tema della conciliazione tra famiglia e lavoro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. ...un/a "Referente agli affari familiari"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. ...un/a tutor per i neoassunti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. ...un percorso di formazione di base per i neoassunti (organizzazione dell'ente, atti amministrativi, internet...)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. ...un infopoint per le famiglie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. ...un asilo aziendale?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. ...la "banca delle ore"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. ...la possibilità di lavorare in telelavoro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pensi all'ambiente in cui svolge il suo lavoro. Come valuta...	Lo valuto insufficiente	Lo valuto sufficiente	Lo valuto discreto	Lo valuto buono
a ...la dotazione tecnologica a sua disposizione (pc, stampanti, attrezzatura)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b ...lo spazio disponibile per persona?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c ...la comodità della sua postazione di lavoro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d ...le condizioni generali dell'edificio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e ...la gradevolezza dell'ambiente e degli arredi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f ...la pulizia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g ...l'illuminazione?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h ...la temperatura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i ...la tranquillità (assenza di rumore di fondo)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j ...i servizi igienici (bagni, spogliatoi...)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k ...in generale, il rispetto delle norme di sicurezza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pensando al futuro, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni...	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
a Se potessi scegliere andrei a lavorare fuori dall'amministrazione comunale.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b Mi piacerebbe cambiare ufficio/servizio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c Sto bene dove lavoro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ricorda di aver partecipato alle precedenti indagini Klima sul benessere organizzativo?	Non ricordo	Non ho partecipato	Ho partecipato
a 2002	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b 2007	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pensa che una indagine come questa sia utile all'Amministrazione comunale?
 Per nulla Poco Abbastanza Molto Non so

Lei è	<input type="radio"/> maschio <input type="radio"/> femmina	Il suo lavoro prevede il <i>front-office</i> con il pubblico?	<input type="radio"/> sì <input type="radio"/> no
Età	<input type="radio"/> 18-39 <input type="radio"/> 40-49 <input type="radio"/> 50 e più	In quale ripartizione lavora?	<input type="radio"/> ripartizione 1 <input type="radio"/> ripartizione 2 <input type="radio"/> ripartizione 3 <input type="radio"/> ripartizione 4 <input type="radio"/> ripartizione 5 <input type="radio"/> ripartizione 6 <input type="radio"/> ripartizione 7 <input type="radio"/> ripartizione 8 <input type="radio"/> Polizia Municipale <input type="radio"/> Uffici di staff: segreteria generale, direzione generale, ufficio del sindaco, avvocature.
Settore	<input type="radio"/> Tecnico (architetto, ingegnere, geometra, disegnatore, farmacista, informatici, ecc.) <input type="radio"/> Amministrativo (impiegati, avvocati, giornalisti, traduttori, bibliotecari, ausiliari ai beni culturali, vigili, messi, agenti accertatori, agenti di polizia ausiliarie) <input type="radio"/> Operaio (operai dei diversi settori, necrofori, autisti-necrofori) <input type="radio"/> Ausiliario (uscieri, custodi, addetti alle pulizie, inservienti, cuochi, commessi di farmacie ecc.)		

Lettera di presentazione dei *focus group*



Gentile Dipendente dell'Amministrazione comunale di Bolzano,

la ricerca Klima 2012 sul benessere organizzativo del personale, realizzata dall'Università di Trento per conto del Comune di Bolzano, sta volgendo al termine. Dopo i dati raccolti con il questionario è ora previsto un approfondimento sulle ripartizioni.

Le comunico che il Suo nominativo è stato estratto casualmente dalla lista totale dei dipendenti, per partecipare ad un *focus group* con alcuni colleghi e colleghe della sua ripartizione che si terrà il giorno:

Venerdì, 12 ottobre 2012
dalle ore 11.00 alle ore 13.00
presso la
sala Matrimont, Antico Municipio
via Portici, 30

Il *focus group*, che durerà al massimo due ore, sarà impostato su una discussione libera relativa alle questioni più importanti che caratterizzano il clima di lavoro all'interno del Comune.

Il materiale raccolto sarà utilizzato dall'Università di Trento unicamente per l'indagine Klima e il contributo che ciascun partecipante darà al *focus group* rimarrà strettamente riservato. A condurre l'incontro saranno la dott.ssa Sabina Frei e il dott. Alberto Zanutto.

La Sua partecipazione è molto importante per il buon esito della ricerca. Se per qualche motivo non potesse partecipare, La preghiamo di avvisare la dott.ssa Ascani, non appena riceve questo invito, per poter procedere alla Sua sostituzione:

Dott.ssa Irene Ascani
Ufficio Personale
Comune di Bolzano
tel. 0471/997238
irene.ascani@comune.bolzano.it

Per ogni altra informazione è possibile rispondere a questa mail e sarà cura del gruppo di ricerca dell'Università rispondere al più presto possibile.

Nell'attesa di incontrarci al focus, La porgiamo un cordiale saluto.

per il gruppo di ricerca del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale di Trento
Alberto Zanutto

Werte Mitarbeiterin/wertler Mitarbeiter der Bozner Stadtverwaltung,
Werte Mitarbeiterin/wertler Mitarbeiter der Bozner Stadtverwaltung,

die von der Universität Trient durchgeführte Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit Klima-2012 steht vor Ihrem Abschluss. Nach der Datenerhebung mittels Fragebogen, werden diese nun auf Abteilungsebene vertieft.

Sie wurden mittels eines zufälligen Auswahlverfahrens aus der Liste aller Mitarbeitenden der Stadtverwaltung ausgelost, um, gemeinsam mit anderen Mitarbeitenden Ihrer Abteilung, an einer Fokusgruppe teilzunehmen, die am

Freitag, 12. Oktober 2012
von 11.00 bis 13.00 Uhr
im Hochzeitssaal
des Alten Rathauses
in der Laubengasse 30

stattfinden wird.

In der Fokusgruppe wird es darum gehen, in einer rund zweistündigen, offenen Diskussion die wichtigsten Fragen zum Betriebsklima in der Stadtverwaltung zu erörtern.

Die gesammelten Daten werden von der Universität Trient ausschließlich für die Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit Klima 2012 verwendet und die Beiträge der einzelnen Teilnehmenden werden mit höchster Vertraulichkeit gehandhabt. Das Treffen wird von Dr.In Sabina Frei und Dr. Alberto Zanutto geleitet werden.

Für das gute Gelingen der Erhebung ist Ihre Teilnahme von großer Bedeutung. Sollten Sie aus irgendeinem Grund nicht teilnehmen können, ersuchen wir Sie, dies Frau Dr.In Ascani so bald als möglich mitzutellen, damit eine Ersatzperson namhaft gemacht werden kann:

Dr.In Irene Ascani
Personalamt
Stadtverwaltung Bozen
Tel. 0471/997238
irene.ascani@qem.einride.bozen.it

Sollten Sie weitere Auskünfte wünschen, können Sie auf diese E-Mail antworten und ein Mitglied der ForscherInnengruppe der Universität Trient wird Ihnen so rasch als möglich antworten.

Ich freue mich, Sie im Rahmen der Fokusgruppe kennenzulernen und grüße Sie freundlich

Für die ForscherInnengruppe des Departements für Soziologie und Sozialforschung Trient
Alberto Zanutto

Traccia dei focus group per l'indagine "Klima 2012"

Grazie per aver aderito alla proposta di questo focus group che organizziamo nell'ambito del progetto KLIMA 2012.

Infatti, dopo aver raccolto quasi **700 questionari** tra i/le dipendenti del Comune, come gruppo di ricerca del Dipartimento di Sociologia dell'Università di Trento, ci siamo proposti di incontrare direttamente almeno un gruppo per ripartizione per capire meglio i processi e le dinamiche relative al clima organizzativo interno. Sarà anche un'occasione per discutere alcuni primi risultati, che vi chiederemo di aiutarci a comprendere meglio, a partire dal vostro punto di vista.

Come sapete i vostri nomi sono stati scelti con una procedura che ha **privilegiato la casualità** partendo dalla lista dei/le dipendenti.

Il nostro lavoro **durerà circa 1,30-2 ore** e avrà lo scopo di affrontare alcuni temi proposti da noi moderatori sui quali la discussione può aprirsi liberamente.

Per facilitare la discussione e anche la nostra attenzione a quello che direte vi chiediamo di poter **registrare il focus** confermandovi fin da subito che i materiali saranno riservati solo al gruppo di ricerca e rielaborati anonimizzando i singoli interventi.

Anche per questa ragione e per facilitare la discussione vi chiediamo di fare un veloce **giro di tavolo** per sentire le voci di ciascuno potendo così associare il nome (basta il nome non serve il cognome) ed essere facilitati in sede di analisi. In tal senso vi chiediamo di dirci **da quanto tempo** siete in questa ripartizione e se vi ricordate del vostro primo giorno di lavoro. Ci piacerebbe sapere in una battuta **qual è stata la prima sensazione che avete avuto quando avete cominciato**.

1. Vorremmo iniziare dalla percezione esterna del lavoro svolto dal personale del Comune e se possibile della vostra stessa ripartizione (da parte della cittadinanza e da parte dell'amministrazione comunale) (ove possibile chiedere aneddoti ed esempi per specificare le affermazioni);

- È visibile/invisibile al pubblico?
- Chi lo conosce meglio e perché
- Frustrante/gratificante

2. Come valutate il modo di lavorare (la qualità organizzativa) dei vostri uffici? Perché?

- Chiarezza ruoli, compiti, rapporto con i superiori, con gli altri uffici
- Iniziative dedicate al coordinamento
- "come si lavora" nel vostro ufficio/ripartizione,
- Tecnologie,
- Corrispondenza retribuzioni
- (elementi che possono essere suggeriti dal grafico sugli indici)

3. (NB. Verificare questi aspetti relazionali se non emersi al punto precedente)
- la dinamica sindacale
 - Gestione dei tempi e soluzioni per la conciliazione
 - differenze di genere
4. Pensando alle vostre storie lavorative, cosa vi aspettate per i prossimi anni di vita lavorativa in Comune (proiezione a 5-10 anni)?
- cambiamenti annunciati, personali o organizzativi previsti, carriera, uscita, ecc.
 - desideri specifici, es. formazione?
5. Che ne pensate delle varie iniziative Klima avviate per comprendere meglio la vita interna al Comune, servono? Come potrebbero essere migliorate?
- Perché non tutti partecipano?
 - Quali limiti comunicativi da parte dell'amministrazione;
 - Quali altri modi per lavorare sul clima interno all'organizzazione vedete possibili?
6. Tra le questioni affrontate fino ad ora quale proposta il Comune dovrebbe mettere in agenda per prima? (livello organizzativo, comunicativo, gestionale)?

Grazie della collaborazione e della disponibilità a coinvolgervi.

I risultati saranno raccolti nel report che consegneremo al Comune nei prossimi mesi. Quando ci sarà la presentazione a tutti/e i/le dipendenti speriamo di rivedervi in quell'occasione.

Se qualcun@ avesse materiali o dei commenti che vuole farci pervenire, può scrivere a Klima2012@soc.unitn.it

Grazie!

Traccia dei *focus group* per l'indagine "Genere, identità professionale ed esperienza lavorativa"

La traccia è uno strumento utile per definire e articolare gli argomenti che si vogliono trattare durante i *focus group*.

La conduttrice non porrà domande specifiche ma, dopo aver introdotto l'argomento da approfondire e aver fornito uno stimolo iniziale, avrà il compito di delimitare i confini o dare più ampio respiro alla discussione e di indirizzarla verso gli obiettivi conoscitivi previsti; stimolerà inoltre l'approfondimento delle tematiche ritenute centrali (secondo l'articolazione proposta nella traccia), al fine di cogliere i vari aspetti dell'identità di genere di lavoratrici e di lavoratori, per raccogliere informazioni, orientamenti, interessi, esigenze dei soggetti indagati rispetto ai vissuti personali, ai significati attribuiti al lavoro, alla relazionalità in campo lavorativo, alle caratteristiche dell'organizzazione in cui operano.

Nello specifico si esploreranno le problematiche dei rapporti con l'altro sesso sul luogo di lavoro, si cercherà di far emergere stereotipi e pregiudizi avvertiti o

esercitati rispetto al genere, le problematiche relative alla carriera, all'organizzazione dell'azienda comunale (sensibilità, orientamenti verso una *diversity management*) alla conciliazione tra vita personale, famiglia e lavoro.

Data la sua flessibilità lo strumento potrà essere adattato alle caratteristiche del lavoro svolto dai/dalle partecipanti al focus oltre che all'andamento della discussione; cambieranno inoltre le modalità comunicative nel momento in cui si svolgerà l'incontro con solo donne o con soli uomini o con un gruppo misto.

Il fine ultimo dei *focus* con le/i dipendenti comunali è quello di raccogliere materiale utile per individuare gli argomenti da trattare durante il corso di formazione che si terrà nei primi mesi del 2013 rilevando altresì eventuali azioni da suggerire che potrebbero essere implementate in futuro.

Per presentare oggetto e obiettivi del *focus group* si sottolineerà l'importanza dell'attenzione a una gestione positiva delle diversità dell'apporto femminile e maschile in campo lavorativo. Diversità come risorsa dunque, come opportunità per migliorare il buon andamento del lavoro e incrementare il livello di soddisfazione personale di lavoratori e lavoratrici; quindi per fornire una risposta ai fabbisogni organizzativi dell'azienda e ai bisogni individuali di lavoratori e lavoratrici.

Si chiederà ai partecipanti al *focus group* di parlare del tipo di lavoro svolto e dell'eventuale carico familiare.

Significati e valore del lavoro (per capire se persista o meno e con che modalità un diverso modo di intendere il lavoro, di attribuire un suo significato per maschi e femmine)

Si lavora perché?

- *per vivere; per mantenere la famiglia*
- *per avere autonomia economica;*
- *per l'autorealizzazione*
- *per ottenere riconoscimento sociale/una buona posizione sociale*

Scelte alternative ideali rispetto al lavoro

Se potesse scegliere:

- *continuerebbe a svolgere con le stesse modalità il lavoro attuale*
- *lavorerebbe part-time*
- *cambiarebbe lavoro (più interessante e vario; meno faticoso/impegnativo; con migliori prospettive di carriera, "vorrei fare il lavoro che ho sempre desiderato fare" (quale?)*
- *preferirebbe un lavoro nel privato*
- *cambiarebbe orario di lavoro*
- *preferirebbe un orario più flessibile/il telelavoro*

Differenze tra uomini e donne / i compiti in cui sono più capaci/bravi femmine e maschi / cosa si può imparare dall'altro sesso:

- *modi di lavorare (precisione, pignoleria, velocità, inconcludenza ecc.)*
- *modi di reagire sul lavoro: facilità accettazione /adeguamento alle innovazioni capacità di dare risposte rapide e immediate, flessibilità*
- *capacità di lavorare in gruppo*
- *fare attenzione alle relazioni, al buon clima nell'ufficio con i colleghi*

- *lavorare in autonomia*
- *entrare in competizione*
- *volere migliorarsi*
- *utilizzare gli strumenti informatici*
- *capacità di svolgere attività pratiche*
- *capacità di svolgere attività organizzative*

Stereotipi e luoghi comuni di genere dentro e fuori il mondo del lavoro

- *presenti e subiti nell'ambiente di lavoro (da parte di colleghi e colleghe, capi, altro personale);*
- *quanto incidono sui rapporti, sulle opportunità di uomini e di donne*
- *differenze nelle reazioni di uomini e donne*

Tratti che caratterizzano i modi di essere e di comportarsi degli uomini e delle donne:

- *aggressività*
- *intuizione*
- *competizione*
- *capacità di ascolto*
- *capacità organizzativa*
- *dominanza/comando*
- *attenzione alla relazione*
- *razionalità*
- *emotività*
- *multitasking*

Preferenza nel:

- *Lavorare con colleghi dello stesso sesso*
- *Lavorare con colleghi di sesso diverso*
- *Avere un ambiente di lavoro misto*

Individuare le motivazioni

Preferenza nel:

- *Dipendere da dirigenti dello stesso sesso*
- *Dipendere da dirigenti di sesso diverso*

Individuare le motivazioni

Ricostruire la biografia riguardo al rapporto vita personale-famiglia-lavoro con l'obiettivo di far emergere l'incidenza del genere su orientamenti, tempi, scelte scolastiche/universitarie e lavorative

Necessità (avvertite o meno) di *empowerment* delle donne sul lavoro per:

- *accrescimento dell'autostima; di sicurezza nelle proprie capacità*
- *superare il senso di inadeguatezza*
- *essere valorizzati/e per conoscenze, competenze ed abilità;*

- *lo sviluppo delle capacità e delle possibilità di decidere, di lavorare in autonomia,*
- *la possibilità di accedere e di raggiungere i livelli decisionali più elevati, farsi valere.*

Caratteristiche della cultura aziendale del Comune di Bolzano (scarsamente *women friendly* o *parità di genere*)

- *La percezione soggettiva del clima organizzativo e relazionale dell'azienda rispetto al genere*
- *Le facilitazioni e i punti critici sulle possibilità di carriera per le donne: cosa aiuta a fare carriera*
- *Le eventuali criticità nel sistema premiante (cultura organizzativa basata sul *face time*)*
- *L'esistenza nell'organizzazione di una cultura del *diversity management* (valorizzazione delle diverse competenze oppure l'organizzazione chiede di omologarsi ad un unico modello)*
- *L'orientamento generale dell'azienda sulle questioni di genere: cosa dice, ma soprattutto cosa fa*
- *L'orientamento del/la proprio/a diretto/a superiore e dei/le colleghi/e: che tipo di cultura di genere viene esperita nella vita quotidiana?*

Eventuali problematiche di genere percepite sul lavoro:

- *ingiustizie, disparità o vantaggi/privilegi (avvertiti o reali) derivati dal fatto di essere donna/uomo: sul lavoro quotidiano, nelle relazioni di lavoro con i colleghi/con colleghe, con i capi/dirigenti*
- *disuguaglianze in termini di opportunità di carriera: per il tipo di lavoro (non c'è possibilità di fare carriera); per il fatto di essere uomini/ donne"*
- *nella conciliazione lavoro/famiglia/vita personale*

I dati evidenziano come persistano disuguaglianze di genere nel mondo del lavoro: cosa si potrebbe fare per le pari opportunità di genere nelle organizzazioni e in particolare nel Comune di Bolzano?

- *Cambiamenti culturali a livello generale (quali prospettive?)*
- *Formazione dei dipendenti rispetto alla parità tra uomini e donne*
- *Cambiamenti (in che senso?) dell'organizzazione del lavoro*
- *Cambiamenti dei tempi e negli orari*
- *Minori disparità di opportunità rispetto al reddito tra uomini e donne*
- *Migliorare la cultura di conciliazione e di particolari strumenti di conciliazione, ecc. Si viene penalizzati ad usarli? Sia donne che uomini, ad esempio per quanto riguarda l'utilizzo dei congedi parentali*
- *Esistenza di strumenti di flessibilità; necessità di ulteriori azioni che potrebbero essere implementate*

Nell'ipotesi di una formazione specifica per i lavoratori e le lavoratrici del Comune di Bolzano sulle tematiche di genere su quali argomenti potrebbe convergere?

Lettera di presentazione dell'indagine da parte dell'assessore

Gentile Collaboratrice/tore,
il Comune di Bolzano è composto da più di mille persone che, come Lei, contribuiscono ogni giorno alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini della nostra città nei più svariati settori.

Ogni organizzazione così grande ha al contempo la difficoltà e la necessità di mantenere un contatto diretto con coloro che operano al suo interno: la motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare il benessere dei dipendenti, lo "stare bene al lavoro", e la conseguente soddisfazione dei/le cittadini/e.

Le organizzazioni sono composte da persone con i loro sentimenti, le loro emozioni, le loro modalità comunicative, le loro aspirazioni, i loro bisogni, le loro delusioni. Tutto questo non emerge dai bilanci contabili o dalle relazioni mensili ma è un elemento fondamentale.

La terza edizione dell'indagine sul benessere organizzativo nel Comune di Bolzano, è un progetto importante, uno strumento a cui personalmente credo molto anche perché con le precedenti ricerche sul clima interno, grazie anche alle Sue indicazioni, sono state avviate importanti iniziative di miglioramento dell'Amministrazione.

L'indagine prevede la compilazione di un questionario che verrà diffuso già a partire dalla prossima settimana e, in un secondo momento, alcuni/e di Voi saranno coinvolti attraverso la partecipazione ad alcune interviste di gruppo (focus groups) condotti e realizzati dal personale dell'**Università degli Studi di Trento-facoltà di sociologia**, unico interlocutore che curerà la varie fasi scientifiche ed operative del progetto, garantendo professionalità nella conduzione della ricerca e assoluto rispetto dell'anonimato e della privacy di ognuno. In questo modo, Lei avrà la possibilità di farci sapere il Suo punto di vista su un gran numero di aspetti legati al Suo lavoro ma anche alla qualità dei rapporti instaurati.

Sono convinto che non Le sfugga il valore dell'iniziativa; abbiamo bisogno, tramite le risposte a questa ricerca, di sapere le Sue opinioni, le Sue valutazioni, le Sue critiche per conoscere meglio questa organizzazione complessa, per migliorarla continuamente nella sua vita interna, per renderla più vicina ai cittadini.

Solo qualche minuto per rispondere alle domande, ma minuti spesi bene per prenderci cura di noi stessi.

Grazie e buon lavoro

Dott. Luigi Gallo

Assessore al Personale

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter,
die Stadtgemeinde Bozen zählt mehr als eintausend Beschäftigte, die in den verschiedensten Bereichen tätig sind und gemeinsam Tag für Tag dafür sorgen, dass die Bürgerinnen und Bürger unserer Stadt die gewünschten Leistungen erhalten. In einem Betrieb dieser Größe ist es immer wieder eine Herausforderung und eine Notwendigkeit, den direkten Kontakt mit den Menschen, die darin arbeiten, aufrechtzuerhalten. Mehr Motivation, Zusammenarbeit, Einbindung, Informationsaustausch, Flexibilität und Vertrauen sorgen für zufriedeneren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und besser auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger eingehen können.

Eine Organisation wie die Stadtgemeinde Bozen besteht vor allen Dingen aus Menschen mit all ihren Gefühlen, Emotionen, kommunikativen Fähigkeiten, Wünschen, Bedürfnissen und Enttäuschungen. Über diese Aspekte geben uns weder die Bilanzen noch die Tätigkeitsberichte Auskunft, und doch sind sie von wesentlicher Bedeutung für die Verwaltung.

Im Bewusstsein dessen führen wir mittlerweile bereits zum dritten Mal eine Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit in der Stadtgemeinde Bozen durch. Es ist ein wichtiges Projekt, das mir persönlich sehr am Herzen liegt, zumal wir nach den letzten beiden Umfragen zur Arbeitszufriedenheit auch dank Ihrer Bewertungen wichtige Neuerungen und Verbesserungen in die Wege leiten konnten.

Schon in der nächsten Woche werden wir mit dem Verteilen der Fragebögen beginnen. In der Folge werden wir einige Bedienstete zu Gruppentreffen (sog. „Fokusgruppen“) einladen, die unter der wissenschaftlichen Leitung der **soziologischen Fakultät der Universität Trient** stattfinden werden, die für die gesamte Abwicklung des Projekts zuständig ist und die Anonymität sowie den Schutz der Daten sicherstellt. Durch diese Form der Befragung können wir eine Reihe von Aspekten, die die Arbeitssituation, aber auch das Arbeitsklima betreffen, gezielt aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beleuchten.

Ich bin mir sicher, dass Sie diese Möglichkeit nutzen werden. Ihre Bewertungen, Erfahrungen und Kritikpunkte sind wichtig für uns, denn nur so können wir das komplexe Gebilde unserer Verwaltung besser kennenlernen, ihr Innenleben weiterentwickeln und noch bürgerfreundlicher werden.

Bitte nehmen Sie sich diese paar Minuten Zeit für die Beantwortung der Fragen. Es ist sinnvoll investierte Zeit, in der Sie die Gelegenheit haben, sich selbst etwas Gutes zu tun.

Ich danke Ihnen allen und wünsche Ihnen weiterhin gute Arbeit.

Dr. Luigi Gallo
Stadtrat für Personal

Lettera di presentazione dell'indagine da parte del Dipartimento



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO
Dipartimento di Sociologia
e Ricerca Sociale

Gentile signora, gentile signore,

le indagini sul benessere organizzativo che l'Amministrazione Comunale di Bolzano promuove da anni si pongono l'obiettivo di **cogliere il punto di vista del personale sulle condizioni di lavoro e sul funzionamento del Comune**. Le due precedenti edizioni di questa indagine hanno consentito all'Amministrazione Comunale di mettere in atto numerose iniziative nel campo della comunicazione, dell'organizzazione, della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.

È ora il momento di esprimere nuovamente la Sua opinione.

La invitiamo a collegarsi al sito <http://ww3.unipark.de/uc/klima12> e a compilare oggi stesso il questionario, che è totalmente anonimo.

La partecipazione di tutte le collaboratrici e di tutti i collaboratori del Comune permetterà all'Ufficio del Personale di **migliorare le condizioni di lavoro**.

La responsabilità scientifica di questa indagine è stata affidata al Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale dell'Università degli Studi di Trento che ne curerà interamente lo svolgimento nel pieno rispetto della legge sulla privacy 196/2003 ([clicchi qui](#) per avere maggiori informazioni su come verranno trattate le sue risposte).

Grazie per la Sua collaborazione!

prof. Carlo Buzzi
Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale
Università degli Studi di Trento

Per qualsiasi ulteriore informazione (o per richiedere di compilare il questionario anonimo in forma cartacea) scriva a: klima2012@soc.unin.tn
Für jede weitere Auskunft (oder falls Sie den anonymen Fragebogen lieber in Papierform ausfüllen möchten), wenden Sie sich bitte an: klima2012@soc.unin.tn

Werte Damen und Herren,

die Bozner Stadtverwaltung führt bereits seit Jahren Mitarbeiterbefragungen durch. Auf diese Weise will sich die Verwaltung ein umfassendes Bild von der Zufriedenheit der Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation in der Stadtgemeinde Bozen machen. Ausgehend von den Ergebnissen der letzten beiden Befragungen hat die Stadtverwaltung zahlreiche Neuerungen im Kommunikationsbereich, auf organisatorischer Ebene und bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf einführen können.

Nun bitten wir Sie erneut, uns Ihre Meinung mitzuteilen.

Wir ersuchen Sie, noch heute den – vollkommen anonymen - Fragebogen auszufüllen, den Sie auf der Homepage <http://ww3.unipark.de/uc/klima12> finden.

Die Teilnahme aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gemeinde an der Befragung ermöglicht es dem Personalamt, die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Die Mitarbeiterbefragung erfolgt unter der wissenschaftlichen Leitung des Instituts für Soziologie und Sozialforschung der Universität Trient, das für die gesamte Abwicklung der Umfrage nach den Vorschriften des Datenschutzgesetzes (GvD Nr. 196/2003) zuständig ist ([klicken Sie bitte hier](#), um nähere Angaben zur Verarbeitung Ihrer Antworten zu erhalten).

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Testo del primo sollecito



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO
Dipartimento di Sociologia
e Ricerca Sociale

Gentile signora, gentile signore,

le scrivo per ricordarle che l'Università di Trento – per conto dell'Amministrazione Comunale di Bolzano – sta promuovendo un'indagine tesa a raccogliere opinioni e suggerimenti allo scopo di **migliorare le condizioni lavorative** di tutto il personale.

Per agire nel modo più efficace è importante avere un'immagine chiara e completa di quanto accade ogni giorno sul posto di lavoro.

A oggi, dopo soli tre giorni dall'avvio, ben il ...% dei collaboratori e delle collaboratrici ha già compilato il questionario dell'indagine Klima 2012 mostrando interesse per l'iniziativa. **Se non lo ha ancora fatto, risponda oggi stesso** e inviti le sue colleghe e i suoi colleghi a fare altrettanto.

Può esprimere la Sua opinione compilando il questionario, che è completamente anonimo e le richiederà poco più di una decina di minuti di tempo, semplicemente cliccando sull'indirizzo <http://ww3.unipark.de/uc/klima12>.

Se il collegamento non dovesse aprirsi automaticamente può:

- posizionarsi sulla scritta <http://ww3.unipark.de/uc/klima12> con il mouse, schiacciare il tasto destro e selezionare "apri collegamento ipertestuale", oppure
- copiare e incollare nella barra degli indirizzi (che si trova in alto nella pagina che usa per accedere a internet) l'indirizzo <http://ww3.unipark.de/uc/klima12>, e poi premere invio.

Se tuttavia avesse difficoltà con queste procedure ci scriva e provvederemo a farle pervenire tramite posta interna una copia del questionario cartaceo e una busta nella quale potrà riporlo in modo del tutto anonimo.

Le ricordiamo che la responsabilità scientifica di questa indagine è stata affidata al Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale dell'Università degli Studi di Trento che ne curerà interamente lo svolgimento nel pieno rispetto della legge sulla privacy 196/2003 ([clicchi qui](#) per avere maggiori informazioni su come verranno trattate le sue risposte).

Grazie per la Sua collaborazione!

prof. Carlo Buzzi
Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale
Università degli Studi di Trento

Per qualsiasi ulteriore informazione scriva a: klima2012@soc.unitn.it
Für jede weitere Auskunft wenden Sie sich bitte an: klima2012@soc.unitn.it

Werte Damen und Herren,

ich schreibe Ihnen, um Sie daran zu erinnern, dass die Universität Trient im Auftrag der Bozner Stadtverwaltung eine Umfrage durchführt, um Ihre Meinungen und Vorschläge zur **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** für alle Mitarbeitenden zu sammeln.

Um wirksame Maßnahmen ergreifen zu können, ist es wichtig, ein klares und umfassendes Bild von den täglichen Arbeitsabläufen zu haben.

Bis jetzt, nach nur drei Tagen seit Beginn der Umfrage, haben bereits ...% der Mitarbeitenden den Fragebogen "Klima 2012" ausgefüllt. **Falls Sie den Fragebogen noch nicht ausgefüllt haben, beantworten Sie ihn bitte heute noch** und laden Sie auch Ihre Kolleginnen und Kollegen ein, dies ebenfalls zu tun.

Sie können uns Ihre Meinung mitteilen, indem Sie sich wenige Minuten Zeit nehmen und den, vollkommen anonymen, Online-Fragebogen auf der Homepage <http://ww3.unipark.de/uc/klima12> ausfüllen.

Sollte die Verbindung nicht automatisch hergestellt werden, können Sie:

- den Cursor auf die Adresse <http://ww3.unipark.de/uc/klima12> bewegen, die rechte Maustaste drücken und den Befehl "Hyperlink öffnen" wählen, oder
- die Adresse <http://ww3.unipark.de/uc/klima12> mit der rechten Maustaste kopieren und in die Adressleiste einfügen.

Sollte es trotzdem nicht gelingen, die entsprechende Homepage zu öffnen, ersuchen wir Sie, uns dies mitzuteilen, damit wir Ihnen per interner Post den Fragebogen in Papierform und den entsprechenden Umschlag zusenden können.

Die Mitarbeiterbefragung erfolgt unter der wissenschaftlichen Leitung des Instituts für Soziologie und Sozialforschung der Universität Trient, das für die gesamte Abwicklung der Umfrage nach den Vorschriften des Datenschutzgesetzes (GVD Nr. 196/2003) zuständig ist ([klicken Sie bitte hier](#), um nähere Angaben zur Verarbeitung Ihrer Antworten zu erhalten).

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Testo del secondo sollecito



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO

Dipartimento di Sociologia
e Ricerca Sociale

Gentile signora, gentile signore,

ha compilato il questionario rivolto ai dipendenti e alle dipendenti del Comune di Bolzano sul benessere organizzativo?

Finora ben il 58% ha già completato il questionario dell'indagine Klima 2012 mostrando interesse per l'iniziativa: è un buon risultato!

Le ricordo che verranno presi in considerazione solo i dati di chi ha compilato tutte le pagine (fino ai ringraziamenti finali).

Se non ha ancora compilato il questionario, o non ha terminato di farlo, **risponda oggi stesso** e inviti le sue colleghe e i suoi colleghi a fare altrettanto.

Può esprimere la Sua opinione compilando il questionario, che è completamente anonimo e le richiederà poco più di una decina di minuti di tempo, semplicemente cliccando sull'indirizzo <http://ww3.unipark.de/uc/klima12>.

Se il collegamento non dovesse aprirsi automaticamente può:

- posizionarsi sulla scritta <http://ww3.unipark.de/uc/klima12> con il mouse, schiacciare il tasto destro e selezionare "apri collegamento ipertestuale", oppure
- copiare e incollare nella barra degli indirizzi (che si trova in alto nella pagina che usa per accedere a internet) l'indirizzo <http://ww3.unipark.de/uc/klima12>, e poi premere invio.

Se tuttavia avesse difficoltà con queste procedure ci scriva e provvederemo a farle pervenire tramite posta interna una copia del questionario cartaceo che potrà compilarlo a mano e restituirlo in una busta allegata in modo del tutto anonimo.

Le ricordiamo che la responsabilità scientifica di questa indagine è stata affidata al Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale dell'Università degli Studi di Trento che ne curerà interamente lo svolgimento nel pieno rispetto della legge sulla privacy 196/2003 ([clicchi qui](#) per avere maggiori informazioni su come verranno trattate le sue risposte).

Grazie per la Sua collaborazione!

Per qualsiasi ulteriore informazione scriva a: klima2012@soc.unitn.it
Für jede weitere Auskunft wenden Sie sich bitte an: klima2012@soc.unitn.it

Werte Damen und Herren,

haben Sie den Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit bereits ausgefüllt?

Bisher haben 58% der Mitarbeitenden der Bozner Stadtverwaltung den Fragebogen "Klima 2012" ausgefüllt und so ihr Interesse für diese Initiative zum Ausdruck gebracht – das ist ein erfreuliches Ergebnis!

Ich möchte Sie daran erinnern, dass wir Antworten nur dann berücksichtigen können, wenn der Fragebogen vollständig ausgefüllt worden ist (bis zu den abschließenden Dankesworten).

Falls Sie den Fragebogen noch nicht oder noch nicht vollständig ausgefüllt haben, **beantworten Sie ihn bitte heute noch** und laden Sie auch Ihre Kolleginnen und Kollegen ein, dies ebenfalls zu tun.

Sie können uns Ihre Meinung mitteilen, indem Sie sich wenige Minuten Zeit nehmen und den, vollkommen anonymen, Online-Fragebogen auf der Homepage <http://ww3.unipark.de/uc/klima12> ausfüllen.

Sollte die Verbindung nicht automatisch hergestellt werden, können Sie:

- den Cursor auf die Adresse <http://ww3.unipark.de/uc/klima12> bewegen, die rechte Maustaste drücken und den Befehl "Hyperlink öffnen" wählen, oder
- die Adresse <http://ww3.unipark.de/uc/klima12> mit der rechten Maustaste kopieren und in die Adressleiste einfügen.

Sollte es trotzdem nicht gelingen, die entsprechende Homepage zu öffnen, ersuchen wir Sie, uns dies mitzuteilen, damit wir Ihnen per interner Post den Fragebogen in Papierform und den entsprechenden Umschlag zusenden können.

Die Mitarbeiterbefragung erfolgt unter der wissenschaftlichen Leitung des Instituts für Soziologie und Sozialforschung der Universität Trient, das für die gesamte Abwicklung der Umfrage nach den Vorschriften des Datenschutzgesetzes (GvD Nr. 196/2003) zuständig ist ([klicken Sie bitte hier](#), um nähere Angaben zur Verarbeitung Ihrer Antworten zu erhalten).

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

prof. Carlo Buzzi
Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale
Università degli Studi di Trento

Gli autori

Martina Bazzoli è laureata in Scienze statistiche demografiche e sociali. È ricercatrice junior presso l'Istituto per la Ricerca Valutativa sulle Politiche Pubbliche e collabora con il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale di Trento.

Carlo Buzzi è docente di Metodologia delle scienze sociali e di Sociologia delle generazioni all'Università degli Studi di Trento. È attualmente membro del senato accademico.

Letizia Caporusso è dottore di ricerca e si è occupata all'interno del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento di ricerca empirica quantitativa e qualitativa con particolare riguardo alla valutazione degli impatti sociali.

Annalisa Murgia è docente di Gestione delle risorse umane all'Università degli Studi di Trento. Si occupa di ricerca empirica qualitativa con particolare riguardo alle trasformazioni del mondo del lavoro e alle differenze di genere nei percorsi professionali.

Francesca Sartori è docente di Sociologia dell'educazione all'Università degli Studi di Trento. Si occupa in particolare di studi inerenti il genere e le pari opportunità.

Alberto Zanutto è docente di Organizzazione dei servizi sociali all'Università degli Studi di Trento ed è membro della Research Unit on Communication Organizational Learning and Aesthetics. Conduce attività di ricerca in ambito organizzativo con particolare riferimento all'innovazione tecnologica in ambito socio-sanitario.