

Clima e benessere organizzativo nel quadro dei sistemi di valutazione delle performance

L'esperienza in ISFOL

di Guido Dal Miglio, Pierluigi Richini, Alda Salomone e Nereo Zamaro

Riassunto: il clima e il livello di benessere del personale, accanto agli *input* strutturali e di processo, sono dimensioni rilevanti per capire i diversi contesti nei quali le *performance* organizzative, individuali e collettive, possono o meno svilupparsi secondo le linee e i risultati programmati. Nell'ambito dell'applicazione delle norme sul miglioramento dell'efficienza e della qualità delle amministrazioni pubbliche (Decreto legislativo n. 150 del 2009) l'ISFOL ha svolto, coinvolgendo tutto il personale dell'istituto, uno studio sul clima e il benessere organizzativo. La partecipazione alla rilevazione è stata elevata, considerata la tecnica utilizzata (un *software* *CAWI open source*), e i principali risultati sono stati prontamente restituiti al personale. In questo contributo si presentano l'approccio concettuale, la metodologia e le scelte tecnologiche selezionate per svolgere l'indagine. Si presentano inoltre alcune informazioni essenziali sul piano di ricerca e sui principali risultati rilevati, al fine di condividerli, non solo con la comunità scientifica interessata al tipo di studio, ma soprattutto con tutti coloro che attualmente stanno sviluppando analoghi progetti, nell'ambito delle amministrazioni pubbliche e in particolare nelle istituzioni comprese nel comparto della ricerca. Infine, sono proposte alcune linee di ricerca e operative che, a partire da questo primo studio, potranno essere realizzate in futuro.

Parole chiave: Benessere organizzativo; Gestione delle risorse umane; Pubblica amministrazione

Introduzione

Nel mese di giugno 2011 è stata effettuata in ISFOL la prima indagine sul clima e il benessere organizzativo. La realizzazione dell'indagine si colloca in una fase di transizione istituzionale e organizzativa e rientra nel programma di lavoro per l'applicazione sperimentale del ciclo delle *performance* a livello d'istituto¹.

Questo assetto «in divenire» e gli stessi nodi critici che stanno accompagnando la progressiva messa a regime del sistema di valutazione delle *performance* nella PA italiana, in particolare nel comparto della ricerca pubblica, hanno portato a caratterizzare la progettazione dell'indagine ISFOL attorno ad alcune parole chiave:

- l'indagine è *sperimentale ed esplorativa*, ossia costituisce l'avvio di un'attività di analisi periodica;
- vuole avere un carattere fortemente *contestualizzato e situato* rispetto alle problematiche dell'Istituto;
- si contraddistingue per un approccio di tipo *dinamico*, evolutivo, ossia contrassegna ambiti e variabili di analisi che saranno maggiormente presidiati negli anni successivi.

La rilevazione sul clima e il benessere organizzativo costituisce un'azione positiva che dota l'Istituto di un suo «barometro sociale» interno e fornisce al *management* un quadro informativo aggiornato sulle percezioni del personale, tanto più prezioso in una fase di transizione e sviluppo.

L'indagine ha, infatti, come obiettivo di ricomporre una fotografia oggettiva, proprio perché somma delle diverse soggettività, della soddisfazione del personale e delle sue attese, in relazione a:

- l'ambiente di lavoro;
- la qualità percepita dei servizi di base e delle principali attività di supporto interne, rilevanti nella normale attività lavorativa;
- l'adeguatezza e la valorizzazione delle proprie competenze;
- il sistema socio-relazionale esistente in questo determinato momento;
- l'orientamento dell'Istituto rispetto ad alcune dimensioni chiave dell'innovazione.

Nel loro complesso questi aspetti contribuiscono a definire il clima e il livello di benessere organizzativo. Il clima è una caratteristica relativamente omogenea di un'organizzazione, un fenomeno composto di percezioni e rappresentazioni cognitive, prodotto dalle interazioni tra gli individui, relativamente stabile nel tempo, condiviso dai membri dell'organizzazione, capace di influenzare i comportamenti e usato dagli stessi dipendenti come base per interpretare le situazioni e i cambiamenti.

¹ In applicazione del Decreto legislativo n. 150/2009 e in particolare dell'art. 14 c. 5. Si rinvia a tal proposito a: *Sistema ISFOL di misurazione e valutazione delle performance* e *Piano triennale*

delle performance ISFOL 2011-2013, entrambi disponibili nella sezione *Trasparenza, valutazione e merito* del sito istituzionale <<http://www.isfol.it>>.

Un'indagine sul clima e il benessere è quindi uno strumento funzionale a rilevare la cultura organizzativa dominante, ad ascoltare e quindi mobilitare le energie presenti nell'organizzazione, per costruire strumenti e azioni di miglioramento continuo.

L'indagine è stata patrocinata dalla Presidenza dell'Istituto e impostata e diretta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV ISFOI)². La sua progettazione e conduzione è stata curata dalla Struttura Tecnica Permanente di sostegno all'OIV con la collaborazione di ricercatori e di alcuni servizi interni dell'Istituto.

L'approccio metodologico e le scelte tecnologiche adottate

Il costrutto di *benessere organizzativo*, le cui prime tracce teoriche possono essere fatte risalire al modello delle *Human Relations*, con l'abbandono della metafora meccanicistica dell'organizzazione di lavoro e una specifica attenzione alle risorse umane, ha acquisito particolare rilevanza nell'ultimo ventennio del secolo scorso. È nel 1990, in particolare, con il contributo di Raymond, Wood e Patrick³, che si supera il concetto di salute nei luoghi di lavoro verso quello di *salute organizzativa*. Peraltro, i contributi di ricerca sul benessere organizzativo hanno stentato ad affiorare e hanno risentito di una frammentarietà d'impostazione, sia concettuale che metodologica.

In Italia un nuovo impulso è stato offerto dal Programma «Cantieri», promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, tramite il quale è stato messo a punto, a seguito di un laboratorio e della successiva redazione di una guida metodologica, un modello di misurazione del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni⁴. Il modello declina il costrutto di benessere organizzativo in una serie di dimensioni, che consentono di definire un'organizzazione «in buona salute» quando essa:

- allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
- pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative;
- riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità;
- ascolta le istanze dei dipendenti;

² Il Decreto legislativo n. 150/2009 «in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni» ha, all'art. 14 c. 5, stabilito che «L'Organismo indipendente di valutazione [...] cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale...».

³ Raymond, Wood, Patrick (1990). Il loro contributo introduce a una nuova materia interdisciplinare, l'*occupational health psychology*, su cui

convergono la psicologia della salute (*health psychology*) e la salute pubblica negli ambienti lavorativi (*public health*), con la finalità di migliorare la vita lavorativa, intervenire in favore della protezione e della sicurezza dei lavoratori e promuovere la salute nei luoghi di lavoro.

⁴ Si veda in proposito quanto illustrato nella pagina internet del Dipartimento della Funzione Pubblica, <<http://www.innovazionepa.gov.it/i-dipartimenti/funzione-pubblica/attivita/politiche-di-innovazione/programma-cantieri-per-il-cambiamento-nelle-pa/presentazione.aspx>> (verificata il 10 ottobre 2011).

- 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, 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 nei dipendenti il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni;
- è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.

L'identificazione e l'analisi dei fattori di *stress*, delle caratteristiche del compito e della conflittualità manifesta e implicita rappresentano ulteriori aspetti di attenzione del modello.

L'indagine realizzata in ISFOI ha tenuto conto dell'esperienza del Programma «Cantieri», con specifico riferimento all'identificazione delle variabili di analisi e agli orientamenti procedurali suggeriti per la realizzazione di ricerche-intervento.

Nella definizione delle variabili il gruppo di lavoro ISFOI ha preso a riferimento, oltre alla citata esperienza, quanto indicato dalla Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni⁵, nonché l'esperienza dell'Istituto Nazionale di Statistica elaborata nell'ambito della Prima rilevazione sulla soddisfazione e delle attività del Gruppo di lavoro per l'analisi dei rischi collegati allo stress da lavoro.

Si è scelto, proprio nella logica della contestualizzazione, di coniugare nella stessa indagine sia gli aspetti di clima organizzativo, sia quelli di benessere, più rilevanti per l'Istituto.

Inoltre, si è assunto un modello concettuale di riferimento, mutuato dalla *Self-Determination Theory* di Deci e Ryan (1991), secondo il quale il raggiungimento di livelli attesi di crescita, integrità e benessere è possibile attraverso il soddisfacimento di tre bisogni/motivazioni personali:

- competenza, ovvero la consapevolezza di essere in grado di produrre i risultati attesi e gli effetti desiderati;
- autonomia, ovvero la consapevolezza che le attività svolte sono determinate da o congruenti con la propria identità personale;
- relazionalità, ovvero la percezione di trovarsi vicino o in collegamento con altre persone ritenute significative.

Tali bisogni/motivazioni sono definiti dagli autori come «organici», in quanto rappresentano «nutrimenti» fondamentali per la persona, la cui mancanza può comprometterne la crescita, l'integrità e il benessere. Alcune puntualizzazioni possono consentire una migliore comprensione del modello e della sua utilità:

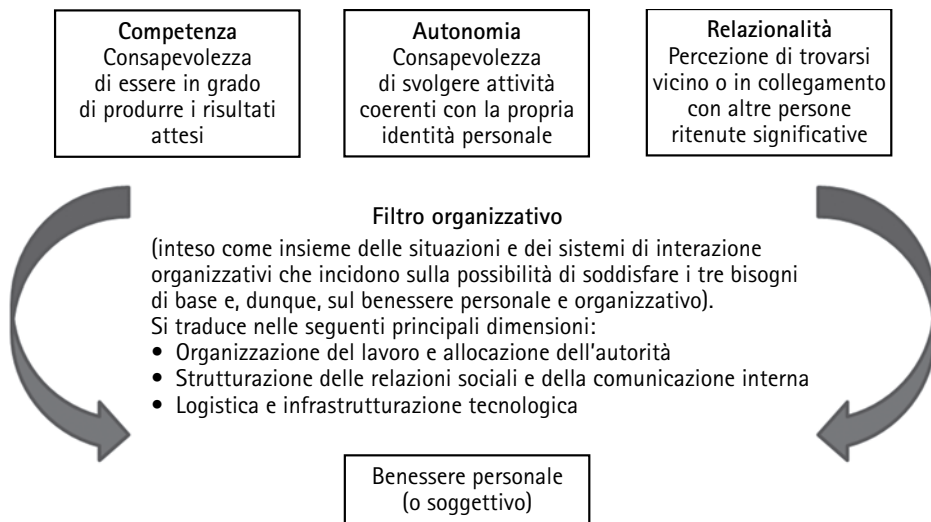
⁵ Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Ammi-

nistrazioni. Direttiva del 24 marzo 2004, pubblicata nella «Gazzetta Ufficiale» n. 80 del 5 aprile 2004.

- diverse ricerche evidenziano l'effettiva influenza di tali fattori sulle *performance* individuali⁶;
- sebbene Deci e Ryan affermino l'universalità dei tre bisogni/motivazioni personali, ciò non preclude, secondo gli stessi autori, la possibilità che vi siano individui più sensibili all'una o all'altra dimensione;
- successivi studi⁷ hanno evidenziato che il benessere emotivo non dipende tanto dalla percezione della situazione esistente in merito alle tre variabili considerate, quanto dalla percezione del relativo miglioramento o peggioramento;
- la loro estrinsecazione/soddisfazione può essere analizzata alla luce delle scelte/condizioni organizzative, relazionali, comunicative formali o tacite vigenti (il «filtro organizzativo»).

Il filtro organizzativo, in tal senso, determina la possibilità e l'intensità di soddisfacimento dei bisogni individuali da parte del personale inserito in un'organizzazione di lavoro (cfr. figura 1). L'adozione del modello ha consentito, pertanto, di finalizzare la ricerca all'individuazione di come le condizioni organizzative date e la percezione del relativo miglioramento o peggioramento influenzino i livelli motivazionali e la derivante percezione di benessere, nell'ottica propositiva di costituire una base informativa per la definizione di successivi miglioramenti.

Figura 1. Il modello dei tre bisogni di base della persona



Fonte: nostro adattamento da Reis *et alii* (2000)

⁶ Si vedano, ad esempio, i contributi di Ryan (1995) e Reis *et alii* (2000).

⁷ Kahneman (1997).

Relativamente alle dimensioni di analisi, l'interlocuzione tra gruppo di lavoro e oiv ha consentito di individuare quelle più significative in relazione alle caratteristiche operative e culturali dell'Istituto. Rispetto alle dimensioni individuate dalla Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, sono state introdotte le seguenti specificazioni e modifiche:

- più che alle «caratteristiche dell'ambiente in cui si svolge il lavoro» (che identifica il solo impegno dell'amministrazione ad allestire «un ambiente di lavoro salubre, confortevole ed accogliente») si è preferito estendere la rilevazione alle «condizioni di lavoro», includendo quindi molti più fattori e aspetti incidenti sui livelli di motivazione e sulle *performance*, quali ad esempio la qualità dei servizi interni;
- trasversalmente alle dimensioni individuate si è collocata la dimensione della «leadership», in ragione della capacità intrinseca di facilitare l'emersione delle competenze professionali più coerenti con gli obiettivi d'istituto, di promuovere un adeguato clima organizzativo orientato al benessere nonché la capacità valutativa e di miglioramento;
- «chiarezza degli obiettivi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative» sono state ricondotte nell'alveo di altre variabili misurate (ad esempio rispetto alla percezione della qualità del *management*) e, analogamente, la «conflittualità» è stata oggetto di analisi trasversalmente ad altre dimensioni di indagine;
- il senso di utilità sociale è stato riformulato in termini di «reputazione istituzionale e livello di soddisfazione generale»;
- è stato rimandato ad altre modalità, diverse dalla rilevazione sul benessere organizzativo, l'approfondimento di alcune dimensioni specifiche quali ad esempio lo stress e i fenomeni discriminatori⁸.

Il quadro risultante delle principali dimensioni sottoposte ad analisi è sintetizzato nella figura 2. Le espressioni virgolettate si riferiscono alle declinazioni delle dimensioni così come da Direttiva del Dipartimento Funzione Pubblica del 2004; il testo non virgolettato si riferisce alle riformulazioni delle dimensioni sulla base delle sopra citate considerazioni.

La rilevazione è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario, rivolto a tutti i lavoratori dipendenti in servizio attivo dell'Istituto, incluso il personale in distacco, con metodologia di rilevazione CAWI (Computer Assisted Web Interviewing).

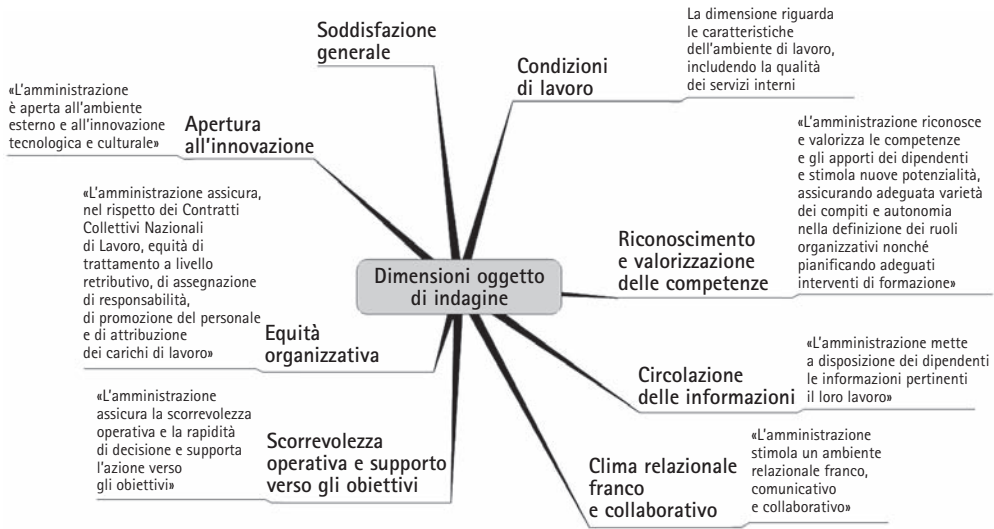
Il questionario utilizzato è composto da 32 domande (tempo di risposta medio 20 minuti)⁹ e la registrazione del questionario sul *database* è stata vincolata al suo completamento. Nel questionario sono state utilizzate le seguenti scale:

- Likert, con modalità di risposta pari e opzione;
- Cantrill, con scala autoancorante pari;
- Differenziale semantico, con ampiezza di scala 1-7.

⁸ Ad esempio, per quanto riguarda il *mobbing* e la promozione delle pari opportunità nei luoghi di lavoro, gli approfondimenti tematici sono stati presidiati dai rispettivi comitati interni previsti dalla normativa.

⁹ Più una domanda aperta finale per osservazione, suggerimenti ecc.

Figura 2. Dimensioni oggetto dell'indagine sul clima e il benessere organizzativo in ISFOL



Fonte: ISFOL, Indagine sul clima e il benessere organizzativo, 2011, e Direttiva DFP n. 80 del 24 marzo 2011

L'Oiv e il gruppo di lavoro hanno condiviso di utilizzare, quale *software* CAWI, LimeSurvey¹⁰, già impiegato con successo dall'Istituto in occasione di una precedente esperienza¹¹.

In accordo con gli obiettivi dell'indagine, il questionario è stato pubblicato via *web* in forma «privata», ovvero tramite accesso individuale. Il sistema *software* prescelto, nella versione adottata, garantisce l'anonimato del rispondente attraverso un dispositivo di cifratura.

Piano della ricerca

Nel mese di marzo 2011 il gruppo di lavoro ha effettuato le analisi *desk* (letteratura, esperienze e soluzioni sperimentate), propedeutiche alla definizione degli obiettivi e alle scelte metodologiche e tecnologiche.

Nei due mesi successivi è stato messo a punto il questionario di rilevazione.

Il questionario e il sistema tecnologico di supporto sono stati sottoposti a due successive *routine* complete di pre-test (di durata settimanale). Gli utenti del pre-test sono stati selezionati in base ad alcune variabili socio-professionali (età, sesso, titolo di studio, inquadramento, posizione organizzativa e funzionale).

I pre-test hanno determinato interventi correttivi sullo strumento d'indagine (riduzio-

¹⁰ Per approfondimenti sul *software* si consiglia l'accesso alla pagina internet <<http://www.limesurvey.org>>.

¹¹ Il *software* LimeSurvey, in una sua precedente *release*, è stato utilizzato per l'analisi dei fabbisogni del personale dipendente ISFOL.

ne e modifica delle tipologie di domande/scale e riformulazione linguistica) e su struttura, contenuto e frequenza delle comunicazioni di supporto; hanno permesso inoltre di verificare alcune funzionalità tecniche (anonimato, interconnessione con i sistemi di posta interni ed esterni, stabilità del servizio) e correggerne altre (ad esempio non è stata prevista la possibilità di una compilazione e di una registrazione temporanea parziale del questionario proprio per garantire maggiormente l'anonimato).

Stabilizzato il questionario e verificata l'affidabilità della strumentazione tecnologica, il progetto d'indagine è stato presentato e condiviso con le rappresentanze sindacali e con il vertice operativo.

L'indagine si è svolta tra il 30 maggio e il 17 giugno, preceduta da una comunicazione del presidente. Durante il periodo di rilevazione è stato attivato un servizio di *help desk* (*mail* e telefonico) sia tecnico, che contenutistico. Il ricorso a entrambi gli strumenti è stato estremamente limitato e concentrato nei primissimi giorni di rilevazione. Si è scelto, comunque di dare risposte anche attraverso FAQ.

Il sistema tecnologico ha gestito i *recall* automatici, con frequenza infrasettimanale.

L'8 luglio 2011 il presidente ha comunicato, a tutto il personale, la disponibilità, nell'intranet dell'Istituto, dei primi risultati dell'indagine. Questi risultati sono stati inoltre presentati ai principali referenti istituzionali e innanzitutto al Ministero vigilante.

Principali risultati

Non si intende qui riportare estesamente i risultati dell'indagine, quanto evidenziarne alcuni che possono offrire spunti, in ragione delle scelte metodologiche e tecnologiche sottese, per ulteriori riflessioni e considerazioni per l'implementazione di ricerche analoghe in altri istituti e amministrazioni pubbliche.

Un primo dato d'interesse riguarda l'ampiezza del campione che, nonostante le particolari condizioni di transizione dell'Istituto che hanno caratterizzato il contesto in cui l'indagine si è svolta¹², ha raggiunto il 62,6% del personale in servizio presso l'Istituto (394 dipendenti su un totale di 629).

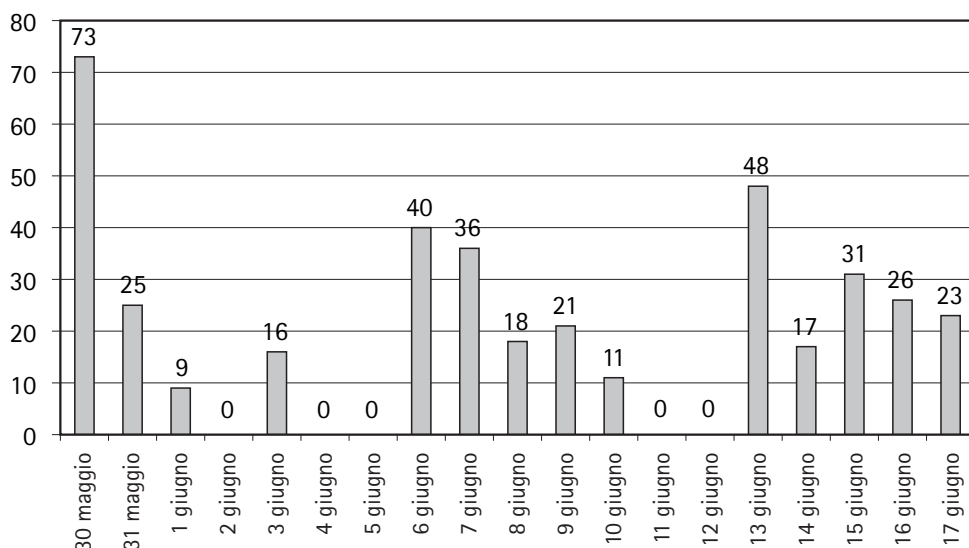
Si tratta di un risultato positivo sia rispetto a rilevazioni simili condotte in passato in altre istituzioni analoghe, sia per la tecnica di rilevazione utilizzata. È possibile pertanto ipotizzare che l'indagine sia stata percepita dai dipendenti come un possibile canale di comunicazione con l'Istituto e il suo *management*, secondo un approccio propositivo. Come si vedrà più avanti, tale ipotesi è almeno parzialmente suffragata anche dall'intensità e dalla qualità delle indicazioni offerte da una porzione significativa di rispondenti nello specifico campo aperto del questionario.

Un secondo aspetto riguarda la forte corrispondenza tra i dati strutturali del campione con quelli della popolazione di riferimento. Nonostante la tecnica di rilevazione prevedes-

¹² Nel periodo immediatamente antecedente la realizzazione dell'indagine nonché durante il corso della rilevazione stessa sono intercorsi importanti cambiamenti, quali il cambio della sede,

l'approvazione di un nuovo Statuto e la predisposizione degli atti regolamentari conseguenti, tensioni nelle relazioni sindacali.

Figura 3. Andamento giornaliero della partecipazione all'indagine nel periodo di rilevazione (valori assoluti)



Fonte: ISFOL, Indagine sul clima e il benessere organizzativo, 2011

se la volontarietà del rispondente, il campione risulta coerente con le caratteristiche della totalità del personale dipendente. Lievi scostamenti nei tassi di partecipazione consentono comunque di affermare che i rispondenti all'indagine sul clima e sul benessere organizzativo sono, in linea tendenziale, relativamente più giovani, con un livello di istruzione più elevato e più frequentemente impegnati nelle attività di ricerca (cfr. tabella 1).

In ragione del particolare momento di transizione che sta attraversando l'Istituto, i rispondenti hanno evidenziato numerosi punti critici e necessità di miglioramento, al vaglio del *management* di Istituto, con particolare riferimento alla qualità dei servizi di base, dei servizi di supporto interni, al rapporto con il *management*. Particolare attenzione è stata prestata, in fase di analisi, alla distribuzione dei valori ottenuti, con particolare riferimento alla rilevanza sui valori estremi, interpretabili anch'essi come la necessità di comunicare all'Istituto il proprio giudizio/percezione; in altri termini, sia che gli estremi si riferiscano a valori molto positivi che molto negativi di gradimento, la loro scelta è interpretabile come una modalità con cui i rispondenti hanno inteso segnalare le effettive priorità di miglioramento e le opportunità di valorizzazione.

I risultati sembrano evidenziare un valore fondante del clima organizzativo dell'Istituto, dato dall'intensità, abbastanza elevata, dei livelli di collaborazione tra colleghi. È in questo ambito che sembra essere soddisfatta la maggior parte delle esigenze conoscitive e produttive dei rispondenti. Si tratta, probabilmente, di una peculiarità del lavoro di ricerca, che presuppone lo scambio continuo nel rafforzamento e nella creazione di nuova conoscenza. I dati evidenziano comunque come tale propensione faccia riferimento a modalità

Tabella 1. Personale in servizio e rispondenti alla rilevazione su clima e benessere organizzativo

	Personale effettivo	%	Rispondenti	%	Differenze
Genere					
F	407	64,7	254	64,5	-0,2
M	222	35,3	140	35,5	0,2
Totale	629	100,0	394	100,0	
Classi di età					
<34	72	11,4	47	11,9	0,5
35-44	310	49,3	224	56,9	7,6
45-54	166	26,4	98	24,9	-1,5
>54	81	12,9	25	6,3	-6,5
Totale	629	100,0	394	100,0	
Titolo di studio					
Secondaria inferiore	28	4,5	9	2,3	-2,2
Secondaria superiore	181	28,8	102	25,9	-2,9
Laurea breve	17	2,7	11	2,8	0,1
Laurea specialistica e oltre	403	64,1	272	69,0	5,0
Totale	629	100,0	394	100,0	
Tipologia contratto					
Tempo indeterminato	371	59,0	225	57,1	-1,9
Tempo determinato	258	41,0	169	42,9	1,9
Totale	629	100,0	394	100,0	
Ambito professionale					
Ricerca	210	33,4	142	36,0	2,7
Supporto ricerca	225	35,8	148	37,6	1,8
Amministrazione	194	30,8	104	26,4	
Totale	629	100,0	394	100,0	
Sedi					
Centrale	496	78,9	316	80,2	1,3
Distaccate	57	9,1	36	9,1	0,1
Altre	76	12,1	42	10,7	-1,4
Totale	629	100,0	394	100,0	

Fonte: ISFOL, Indagine sul clima e il benessere organizzativo, 2011

spontanee di scambio e di integrazione, apparentemente poco promosse o rafforzate dal *management* diretto. Ne è testimonianza la significatività dello scarto tra i livelli di collaborazione nella medesima Unità Operativa, tra colleghi di diverse Unità e di diverse Direzioni e Dipartimenti, assai ampio rispetto alle potenzialità e alle opportunità di integrazione delle tematiche e degli strumenti.

L'importanza della collaborazione può essere ricondotta quindi alla natura dell'attività, così come alla percezione del proprio ruolo professionale. Oltre il 70% del personale che ha partecipato all'indagine ritiene coerente l'attuale attività rispetto agli studi e alle competenze maturate. È un'autovalutazione forte di coerenza e quindi di adeguatezza rispetto ai compiti e anche il riconoscimento che l'attività lavorativa in Istituto permette un arricchimento delle competenze professionali.

Solo leggermente inferiore, ma comunque decisamente elevata, è la valutazione rispetto agli interessi (66%) e ai desideri (56%) che fanno maggiormente riferimento alla componente motivazionale.

Tabella 2. Rappresentazione del proprio lavoro da parte dei dipendenti ISFOL, secondo la tecnica del differenziale semantico

	7	6	5	4	3	2	1	
Innovativo	6,3	16,5	16,5	24,4	12,9	9,6	13,7	Ripetitivo
Flessibile	9,9	20,1	23,1	24,1	9,6	5,1	8,1	Rigido
Prevedibile	7,6	13,7	24,9	26,1	15,2	7,4	5,1	Imprevedibile
Cooperativo	16,8	25,9	21,3	23,4	6,9	2,5	3,3	Competitivo
Specializzato	20,8	20,8	20,6	19,5	7,6	4,1	6,6	Generico
Interessante	15,7	22,6	20,3	19,5	9,4	4,8	7,6	Noioso
Certo	10,2	14,2	16,8	24,6	12,4	7,6	14,2	Incerto
Gratificante	6,6	17,0	20,6	22,6	14,2	10,7	8,4	Frustrante
Riconosciuto	6,6	11,4	18,0	22,3	14,7	14,5	12,4	Ignorato
Facile	5,1	10,2	16,0	35,5	15,0	14,0	4,3	Difficile
Programmato	8,4	20,6	22,3	25,4	11,9	7,4	4,1	Improvvisato
Condiviso	11,7	23,6	19,0	25,4	8,9	5,6	5,8	Imposto
Importante	16,8	23,1	18,8	22,1	7,4	7,9	4,1	Insignificante
Ordinato	12,2	16,5	24,1	21,3	12,2	8,6	5,1	Caotico
Professionale	19,0	31,0	22,1	16,2	6,1	4,1	1,5	Da dilettante
Bello	9,1	18,0	22,8	29,2	9,6	7,1	4,1	Brutto
Utile	20,1	26,4	17,0	18,3	8,1	6,9	3,3	Inutile
Chiaro	9,6	23,1	22,8	20,8	12,9	7,6	3,0	Confuso
Rilevante	16,5	23,1	20,3	22,6	8,1	6,1	3,3	Irrilevante
Discontinuo	3,6	12,2	16,0	25,9	12,9	14,7	14,7	Continuo

Fonte: ISFOL, Indagine sul clima e il benessere organizzativo, 2011

L'impiego della tecnica del differenziale semantico ha consentito di indagare la rappresentazione che i dipendenti hanno del proprio lavoro. Il lavoro attualmente svolto in ISFOL viene, in generale, percepito dai rispondenti come professionale, specializzato, flessibile, cooperativo, rilevante e utile, seppur ignorato. Si tratta di una raffigurazione di carattere soggettivo, anche se non meramente individuale, in quanto non esclude l'incidenza di percezioni condivise tra gruppi sociali.

Appare evidente come il complesso di dati fin qui riportato esprima una delle peculiarità del personale dipendente di un istituto di ricerca, ovvero l'elevato livello di scolarizzazione (il 70% è in possesso di titolo di laurea o superiore). Si tratta di una tipologia di lavoratori per la quale la possibilità di apprendere, sul lavoro e non, costituisce una delle motivazioni più rilevanti.

Diventa quindi importante, in questi casi, implementare, sul piano organizzativo, modelli di apprendimento che integrino la collaborazione e il confronto. Nel caso specifico dell'ISFOL la valutazione del personale rispetto al livello di efficacia riconosciuto a diverse tipologie/modalità di attività per il rafforzamento delle competenze professionali mostra un apprezzamento e riconoscimento non limitato alla sola attività di *formazione esterna* (cfr. tabella 3): un gradimento/riconoscimento elevato è assegnato anche alla partecipazione a gruppi di lavoro interni ed esterni e alla partecipazione a seminari e convegni. Livelli elevati di efficacia sono riconosciuti anche ad altre modalità, sebbene in questi casi cresca la quota di coloro non in grado di offrire una valutazione.

Tabella 3. Valutazione dell'efficacia di differenti attività / modalità formative (%)

	Molto efficace	Abbastanza efficace	Poco efficace	Non efficace	Non so giudicare	Totale
Attività di formazione esterna	50,3	33,8	4,6	2,3	9,1	100,0
Partecipazione a gruppi di lavoro interni o esterni	37,3	43,9	7,4	4,1	7,4	100,0
Partecipazione a seminari e convegni	24,6	48,0	18,0	3,6	5,8	100,0
Partecipazione a gruppi di lavoro transnazionali	32,0	35,3	8,9	3,0	20,8	100,0
Mobilità temporanea interna	10,2	28,4	23,9	16,2	21,3	100,0
Attività di formazione interna	28,9	39,3	13,7	6,3	11,7	100,0
Formazione a distanza	11,2	28,2	25,9	11,7	23,1	100,0
Formazione in autoapprendimento guidato	11,2	30,5	25,6	9,9	22,8	100,0
Viaggio di studio	31,7	35,5	8,6	5,6	18,5	100,0
Stage	22,8	32,2	13,2	8,1	23,6	100,0

Fonte: ISFOL, Indagine sul clima e il benessere organizzativo, 2011

Un ultimo dato di interesse, rispetto agli obiettivi della presente trattazione, riguarda l'analisi delle indicazioni di carattere qualitativo espresse in un apposito campo aperto del questionario («Osservazioni, suggerimenti o commenti sul questionario»). Sui 394 questionari compilati ben 88 contengono indicazioni di carattere qualitativo, pari a oltre un quinto di quelli ottenuti.

Se le rilevazioni di carattere quantitativo hanno consentito di evidenziare aree di miglioramento e relative indicazioni di priorità, le indicazioni qualitative forniscono preziose informazioni su diversi aspetti del clima organizzativo, in primo luogo sul sentimento di speranza e fiducia nel cambiamento.

L'elaborazione ha permesso innanzitutto di avvalorare l'ipotesi che il personale abbia significativamente partecipato all'indagine considerando la stessa come un «canale di comunicazione» tra il personale e il vertice dell'Istituto.

In alcuni casi la speranza che l'indagine possa determinare ricadute sensibili in termini di miglioramento delle condizioni di lavoro è espressa in termini diretti, in altri casi attraverso l'espressione del dubbio. E sono molti i casi in cui la speranza è espressa attraverso indicazioni specifiche di miglioramento, compresa la richiesta di garantire continuità del confronto avviato attraverso l'indagine.

Da queste prime evidenze emerge come l'integrazione tra diverse tecniche di formulazione degli *item* abbia consentito di mettere in luce differenti aspetti del clima e del benessere organizzativo, garantendo l'esplorazione di rappresentazioni, opinioni e atteggiamenti a diversi livelli di soggettività.

L'elaborazione statistica di dati così ottenuti può consentire analisi raffinate per gruppi sociali e categorie di appartenenza, permettendo l'identificazione di strumenti di taratura del «filtro organizzativo» e, quindi, il miglioramento dei livelli di *performance* e di benessere sul luogo di lavoro.

Prospettive operative e di ricerca

La prima indagine ISFOL sul clima e il benessere organizzativo ha avuto carattere trasversale. Come previsto nel piano della ricerca, la Presidenza ha reso immediatamente pubblici i suoi principali risultati e li ha valorizzati, in termini operativi, attraverso un Atto di indirizzo per il piano triennale 2012-2014 e la programmazione annuale dell'Istituto¹³.

Alla pubblicazione dei primi e principali risultati stanno seguendo analisi in profondità della base dati. I risultati saranno resi progressivamente disponibili e condivisi con la comunità scientifica. Il gruppo di lavoro che ha curato l'indagine¹⁴, attualmente una delle poche disponibili per gli enti di ricerca a livello nazionale, sta avviando una proficua colla-

¹³ Delibera n. 5 del 29 settembre 2011.

¹⁴ Cogliamo l'occasione per ringraziare i colleghi che, a vario titolo, hanno collaborato all'impostazione e alla realizzazione dell'indagine e stanno partecipando alla valutazione dei risultati; in primo luogo il presidente dell'OIV-ISFOL, A. Rasi Caldogno,

e M. Mainolfi, componente OIV-ISFOL; in secondo luogo A. Ciuffo che ha curato l'utilizzo dell'applicativo LimeSurvey; infine P. Segneri, B. Sofronic e F. Bellucci del Servizio Sistemi informativi, E. Spataro, F. Orfei e F. Spitiilli del Servizio Statistico e M.G. Di Paola della Direzione del Personale ISFOL.

borazione scientifica con i colleghi di istituti omologhi, anche nell'ambito delle attività di indirizzo e coordinamento condotte dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT).

Il Piano delle *performance* ISFOI 2011-2013 prevede che l'indagine sul clima e il benessere organizzativo abbia cadenza periodica. Questo permetterà di sviluppare analisi di tipo longitudinale e apprezzare gli impatti degli indirizzi e delle misure d'intervento migliorative che saranno avviate dal vertice operativo.

Bibliografia

- Andreoni P.E., Marocci G. (a cura di), *Sicurezza e benessere nel lavoro*, Edizioni Psicologia, Roma, 1997.
- Avallone F., Bonaretti M. (a cura di), *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003 (Analisi e strumenti per l'innovazione. I Manuali).
- Avallone F., Paplomatas A., *Salute organizzativa: psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina, Milano, 2005.
- Barone M., Fontana A., *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Baum A., Taylor S.E., Singer J.E. (a cura di), *Handbook of Health Psychology*, Erlbaum, Mahwah, 2001.
- Bonaretti M., Testa P., *Persone al lavoro. Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003.
- D'Amato A., Majer V., *Il vantaggio del clima. La ricerca del clima per lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina, Milano, 2005.
- Deci E., Ryan R., *A Motivational Approach to Self: Integration in Personality*, in R. Dienstbier (a cura di), *Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln, 1991, vol. 38.
- Grebner S., Semmer N.K., Elfering A., *Working Conditions and Three Types of Well-Being: A Longitudinal Study With Self-Report and Rating Data*, «Journal of Occupational Health Psychology», 10 (2005), n. 1, pp. 31-43.
- Kahneman D., *The Cognition of Well-being*, Keynote address at the meetings of the American Psychological Society, Washington, May 1997.
- Majer V., Marocci G., *Il clima organizzativo. Modelli teorici e ricerche empiriche*, Carocci, Roma, 2003.
- Marini M., Mondo M. (a cura di), *Il benessere nei contesti lavorativi e formativi*, Carocci, Roma, 2008.
- Pelizzoni B. (a cura di), *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo. Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli-Roma, 2005.
- Pfeffer J., *Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained*, «Journal of Economic Perspectives», 21 (2007), n. 4, pp. 115-134.

- Raymond J., Wood D., Patrick W., *Psychology Training in Work and Health*, «American Psychologist», n. 45, 1990, pp. 1159-1161.
- Reis H.T. et alii, *Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence and Relatedness*, «Personality and Social Psychology Bulletin», 26 (2000), n. 4, pp. 419-435.
- Ryan R.M., *Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes*, «Journal of Personality», n. 63, 1995, pp. 397-427.

Per citare questo articolo: Guido Dal Miglio, Pierluigi Richini, Alda Salomone, Nereo Zammaro, *Clima e benessere organizzativo nel quadro dei sistemi di valutazione delle performance*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 1, pp. 147-161.