

Istituto Di Scienze e Tecnologie della Cognizione

Evaluation Research Group

IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE

NELLO SVILUPPO DEL

PROGETTO BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR

I processi di comunicazione come trama dinamica che unisce e dà senso durante lo sviluppo del progetto

Rapporto di Ricerca

Antonella Rissotto

Roma, 2014

**Parole chiave: cultura organizzativa; strumenti di ricerca;
approccio quali-quantitativo; sistema di relazioni**

Copia del Report tecnico è stata inviata formalmente al committente e depositata presso l'Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione

Hanno contribuito lo sviluppo del progetto Benessere organizzativo nel CNR: Andrea La Piccirella e Giampiero Ruggero, responsabili del progetto; STeMP; *Antonella Rissotto, consigliere scientifico del responsabile del progetto, ERG – ISTC-CNR; Elisa Coli ERG – ISTC-CNR;* Luca Giachi e Oriana Ippoliti STeMP; Tiziana Micolitti DCSGR CNR; Serena Pagani DCSPI; Stefania Giuffrida Università di Torvergata

Indice dei contenuti

INTRODUZIONE

CONCETTI CHIAVE

Organizational wellbeing

Corporate Communication

Team Building

Modelli di team building

Prerequisiti

COMUNICAZIONE E PROGETTO BENESSERE

PROGETTO BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR

LA METODOLOGIA PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR

DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR: LA PRIMA RESTITUZIONE DEI RISULTATI DEI FOCUS GROUP AI PARTECIPANTI

TESTO INVIATO AI PARTECIPANTI AI FOCUS GROUP

LE DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR: PRIMA ANALISI DELLE INFORMAZIONI ACQUISITE CON I FOCUS GROUP

PARTECIPAZIONE ALLA 1 GIORNATA DELLA TRASPARENZA 24 OTTOBRE 2011

QUESTIONARIO UTILIZZATO PER LA 1° RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR

ALTRI PRODOTTI D COMUNICAZIONE DI AMBITO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

INTRODUZIONE

Il tema del benessere organizzativo entra a fare parte dei temi di ricerca dell'*Evaluation Research Group* dell'Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione (ISTC) del CNR nel 2009 quando si avvia la collaborazione con il Servizio Controllo e Avanzamento Programmi (SeCAP) del CNR. Il primo prodotto di questa collaborazione è il progetto sul *Benessere organizzativo e inserimento lavorativo dei disabili*¹, in cui si integrano due componenti: l'esperienza maturata dai tecnologi e ricercatori del gruppo ERG nella ricerca sulla disabilità psichica e inserimento lavorativo e l'interesse del SeCAP verso temi inerenti la psicologia delle organizzazioni.

Per sostenere la realizzazione del progetto a partire dal mese di settembre del 2009 fino alla fine del 2012 il gruppo ERG acquisisce un nuovo ricercatore con un assegno di ricerca bandito su fondi messi a disposizione del progetto Benessere dalla Direzione generale del CNR.

Lo sviluppo del progetto sul *Benessere organizzativo e inserimento lavorativo dei disabili*² è stato fortemente influenzato da accadimenti indipendenti dall'attività di ricerca. L'entrata in vigore del D.Lgs. n. 150 del 2009 causa la decadenza del SeCAP e l'istituzione, presso l'Organismo Interno di Valutazione (OIV), della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance (STeMP) con il compito di supportare l'OIV nella realizzazione delle funzioni che le vengono attribuite dalla legge. Uno dei compiti della nuova struttura è proprio lo studio del benessere organizzativo nel CNR. L'idea di fare del benessere organizzativo l'oggetto di una ricerca viene "istituzionalizzata" per questo l'ambito di riferimento del progetto originario viene ampliato fino a prendere in considerazione il benessere di tutte le risorse umane dell'Ente. Le dimensioni del nuovo progetto pongono la necessità di ampliare anche il gruppo di lavoro di cui entrano a fare parte altri cinque giovani ricercatori e tecnologi. Inoltre, il Direttore generale nomina Antonella Rissotto come responsabile scientifico del gruppo di lavoro con il compito di affiancare il responsabile del progetto. È questo gruppo che realizza il primo studio qualitativo sul benessere organizzativo nel CNR, costruisce un libro e che documenta l'esperienza realizzata, cura la realizzazione della prima versione del sito web dedicato al progetto, collabora con la società ANTARES, incaricata della costruzione di un questionario da proporre a tutti i dipendenti del CNR, realizza il *pretest* di questo strumento di indagine e ne definisce le condizioni necessarie al suo utilizzo.

L'obiettivo di questo report è quello di raccogliere in un'unica cornice non solo i prodotti realizzati ma anche dare conto, almeno in parte, dei processi che ne hanno consentito la realizzazione. Tra questi la comunicazione ha assunto un ruolo particolarmente rilevante.

Il report si rivolge a tutti gli *stakeholder*, a partire dal Direttore Generale del CNR, che hanno contribuito con ruoli alle diverse fasi dello sviluppo del progetto Benessere e più in generale ai colleghi del CNR per riflettere e apprendere insieme dall'esperienza realizzata.

Ringrazio sinceramente tutti i colleghi che hanno contribuito alla realizzazione del progetto.

¹ La responsabilità scientifica del progetto è affidata a Antonella Rissotto.

CONCETTI CHIAVE

Prima di sviluppare il tema centrale di questo report è necessario trattare brevemente alcuni concetti che hanno definito il contesto di riferimento del progetto Benessere organizzativo nel CNR³ e ne hanno sostenuto lo sviluppo, offrendo una cornice adeguata alle scelte operate e ai processi che sono stati attivati.

Organizational wellbeing

Negli ultimi anni l'interesse per il tema del benessere organizzativo è cresciuto non solo in ambito nazionale, ma anche in ambito internazionale, diventando oggetto di numerosi studi teorici ed empirici (Schaufeli, 2004; Horn et al., 2004)⁴. Questo costrutto è stato studiato in relazione al costrutto di benessere psicologico, dimostrando che sentirsi bene sul lavoro ha benefici sia per la persona che per l'organizzazione (Avallone e Paplomatas, 2005)⁵. In effetti, in un'organizzazione sana i dipendenti si sentono bene, si divertono nel lavoro e si impegnano con la loro organizzazione. Allo stesso tempo, se i dipendenti stanno bene fisicamente e psicologicamente, portano passione, motivazione e volontà nel loro ambiente di lavoro, contribuendo a migliorare l'efficienza e la produttività dell'intera organizzazione. Secondo questa prospettiva, sviluppata nell'ambito della psicologia funzionale (Rispoli, 2001)⁶, il benessere personale e quello aziendale non si contrappongono, ma si rafforzano a vicenda. A sostegno di questa prospettiva, recenti ricerche si sono concentrate sul legame tra performance lavorativa, benessere psicologico e impegno organizzativo, sottolineando che l'assenza di benessere organizzativo può determinare un calo della produttività, un alto tasso di assenteismo, scarsa motivazione lavorativa, scarsa disponibilità ad accettare un lavoro, mancanza di fiducia (Mowday et al., 2013)⁷. Pertanto, uno degli interessi nel benessere organizzativo è dovuto alle conseguenze pratiche per la vita e il funzionamento dell'intera organizzazione. Una delle maggiori difficoltà associate allo studio del benessere organizzativo è legata alla definizione e alla concettualizzazione di questo costrutto. In effetti, è un costrutto multidimensionale (Donald et al., 2005; Wilson et al., 2004)⁸ e dinamico, costituito da più livelli interdipendenti e influenzati dal contesto. Alcuni autori hanno definito questo costrutto come la

³ Coli, E., Giachi, L., Giuffrida, S., Ippoliti, O., Micolitti, T., & Rissotto, A. (2012). *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura realizzato nell'ambito del progetto sul benessere organizzativo nel Consiglio Nazionale delle Ricerche*, Roma. ISBN 978-88-8080-131-3; <https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/benessere-org/il-benessere-il-clima-e-la-cultura-delle-organizzazioni.pdf> In questo report sono stati inseriti 4 capitoli di cui è autrice Antonella Rissotto: La premessa: Il progetto: L'introduzione e Le riflessioni conclusive.

⁴ Schaufeli, W.B., (2004). The future of occupational health psychology. *Applied Psychology*, 53: 502-517. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2004.00184.

Horn, J.E., T.W. Taris, W.B. Schaufeli and P.J. Schreurs, (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *J. Occupational Organization. Psychology*, 77: 365-375. DOI: 10.1348/0963179041752718.

⁵ Avallone, F. and Paplomatas, A. (2005). *Salute Organizzativa: Psicologia del Benessere nei Contesti Lavorativi*. 1st Edn., Milano: Cortina Raffaello, ISBN-10: 8870789292, pp: 140.

⁶ Rispoli, L., 2001. *Il Benessere dell'azienda: Un nuovo modo di leggere il funzionamento vitale delle organizzazioni*. Bari: FILCA-CISL.

⁷ Mowday, R.T., L.W. Porter and R.M. Steers, 2013. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press, , ISBN-10: 1483267393

⁸ Donald, I., P. Taylor, S. Johnson, C. Cooper and S. Cartwright et al., 2005. Work environments, stress and productivity: An examination using ASSET. *Int. Journal of Stress Manage.*, 12: 409-423. DOI: 10.1037/1072-5245.12.4.409

Wilson et al., 2004) Wilson, M.G., D.M. Dejoy, R.J. Vandenberg, H.A. Richardson and McGrath A.L.. (2004). Work characteristics and employee health and wellbeing: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 77: 565-588. DOI: 10.1348/0963179042596522.

salute generale di un'organizzazione composta da molti costrutti tra cui il clima organizzativo (cioè l'atmosfera generale di un sistema organizzativo, come ci si sente a essere al lavoro; Steele e Jenks, 1977)⁹, il clima sociale (vale a dire, il sostegno sociale percepito e il morale tra i dipendenti; Stokols et al., 2002)¹⁰, la produttività dei dipendenti, le prestazioni, il turnover e l'assenteismo. Altri studio hanno scritto di benessere organizzativo come: "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nel contesto lavorativo, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il benessere fisico, sociale e psichico delle persone comunità di lavoro" (Avallone e Bonaretti, 2003, p. 42). Una definizione più recente lo considera come l'integrazione strategica del lavoro, con i bisogni interpersonali e personali per ottimizzare soprattutto il benessere umano e organizzativo (Diamante, Natale, & London, 2006, p. 460)¹¹.

Queste caratteristiche hanno reso difficile non solo una concettualizzazione condivisa del costrutto, ma anche la costruzione di strumenti di indagine per la valutazione del benessere organizzativo. Le Pubbliche Amministrazioni (PA) italiane hanno dovuto affrontare questo problema dopo l'introduzione del D.Lgs. 150/2009, che le ha motivate a sviluppare progetti di ricerca finalizzati alla valutazione e alla promozione del benessere organizzativo. Questo ha rappresentato un momento chiave per le organizzazioni italiane, soprattutto per la possibilità di trasformare un obbligo di legge in una reale opportunità per fornire alle pubbliche amministrazioni strumenti di analisi organizzativa e *feedback* dei dipendenti. Molte PA italiane hanno deciso di valutare la propria salute organizzativa attraverso il progetto Magellano, promosso dal Dipartimento della Pubblica Amministrazione, utilizzando come strumento di ricerca il Questionario Multidimensionale sulla Salute Organizzativa (Avallone e Bonaretti, 2003)¹². A questo progetto hanno aderito soprattutto gli enti locali, la sanità e la scuola, mentre solo il 4,56% è stato delle università e l'1,30% degli enti di ricerca. Altri enti, soprattutto enti di ricerca come il CNR, hanno deciso di coinvolgere i propri dipendenti nella definizione di ambiti e dimensioni del benessere organizzativo e hanno sviluppato originali strumenti di valutazione in grado di tenere conto della multidimensionalità del costrutto e la specificità del contesto (Coli e Rissotto, 2013)¹³. Uno dei problemi da affrontare quando si ha a che fare con organizzazioni complesse è legato alla coesistenza di diverse categorie di lavoratori per i quali il benessere organizzativo potrebbe avere significati diversi. Nel caso del CNR siamo nel più grande Ente Pubblico di Ricerca in Italia, in cui lavorano 7996 dipendenti, di cui il 60% ricercatori e il 40% personale amministrativo.

Ciò che rende il CNR un'organizzazione complessa, a cui con difficoltà si può applicare una definizione condivisa di benessere organizzativo, sono queste ed altre caratteristiche, come l'articolazione dell'Ente in due parti caratterizzate da una diversa cultura organizzativa: quella

⁹ Steele, F. and Jenks S. (1977). *The feel of the work place: Understanding and improving organization climate*. Boston: Addison Wesley Publishing Company, Reading.

¹⁰ Stokols, D., Clitheroe C. and Zmuidzinis, M. (2002). Qualities of work environments that promote perceived support for creativity. *Creativity Reseach Journal*, 14: 137-147. DOI: 10.1207/S15326934CRJ1402

¹¹ Diamante, T., Natale, S. M., & London, M. Organizational wellness. In Sheinfeld Gorin, S. &, Arnold, J. (Eds)(2006). *Health promotion in practice*. San Francisco: Wiley.

¹² Avallone, F. and Bonaretti, M. (2003). *Benessere Organizzativo: Per Migliorare la Qualità del Lavoro Nelle Amministrazioni Pubbliche*. Soveria Mannelli (CZ): Rubbettino Editore, ISBN-10: 8849805977.

¹³ Coli, E. and A. Rissotto, 2013. The pursuit of organizational well-being-an exploratory study in a public research agency. *International Journal of Social Sciences and Humanity*, 3: 186-190. DOI: 10.7763/IJSSH.2013.V3.224

dell'Amministrazione centrale (SAC) da un lato e della ricerca, dall'altro; l'impiego di ricercatori in più di 100 Istituti di ricerca dislocati sul territorio nazionale; le numerose collaborazioni esterne con altre pubbliche amministrazioni, università e industrie; la natura multidisciplinare degli studi svolti; il diverso background teorico dei dipendenti. Per permettere al maggior numero di persone di riconoscersi nei risultati del progetto che stavamo realizzando, inizialmente abbiamo deciso di fondare il progetto Benessere organizzativo nel CNR sulla diversità delle rappresentazioni del personale e successivamente abbiamo posto proprio queste diversità al centro di due percorsi di ricerca. Partendo da queste considerazioni, abbiamo ipotizzato che non solo i ruoli (Coli e Rissotto, 2014)¹⁴, ma anche il tipo di lavoro svolto, possano influenzare la rappresentazione del benessere organizzativo. In particolare, abbiamo esplorato e confrontato i punti di vista del personale amministrativo e dei ricercatori del CNR, tenendo conto delle aree chiave del benessere organizzativo nell'Ente individuate in un precedente studio (Coli e Rissotto, 2013) basato sulla realizzazione di focus group.

Corporate Communication

Per la prima volta si parla di *Corporate Communication* all'inizio del XX secolo, negli USA, quando le imprese hanno iniziato a capire che il successo in molto più della semplice vendita di prodotti e servizi. Negli anni successivi quando lo sviluppo del capitalismo ha rivelato molti dei suoi lati oscuri e le multinazionali statunitensi sono state prese di mira a causa di scandali aziendali, le imprese hanno capito che, oltre alle loro attività principali e alla loro solita cura per i consumatori, avevano anche bisogno di comunicare anche con altri interlocutori. Le imprese necessitano (e necessitano) di un'immagine pubblica "brillante" non solo per i clienti, ma anche per gestire i rapporti con sindacati, istituzioni pubbliche, giornalisti e tutti coloro che potevano influenzare fortemente la loro immagine, mettendo a rischio la loro presenza sul mercato (Argenti, 2014)¹⁵. Allo stesso modo le aziende europee iniziarono a capire che per essere competitive sul mercato era necessario avere un aspetto riconoscibile e coerente. In risposta a questa situazione nasce e si afferma la *Corporate Communication*, che richiede un approccio olistico e l'adozione di una prospettiva di sistema che includa l'identità visiva (es. il logo) un'architettura interna ed esterna, la comunicazioni di mercato e la pubblicità di prodotto. L'elemento centrale della *Corporate Communication* è la sincronizzazione dei diversi aspetti della comunicazione da parte di un'entità e l'integrazione dei messaggi che questa entità invia al suo pubblico. Ultimo aspetto caratterizzante è la visione interdisciplinare della comunicazione. Sono questi elementi che permettono di considerare la comunicazione come una risorsa che consente l'esistenza, la motivazione e lo sviluppo di un'organizzazione. Secondo van Riel e colleghi (2007)¹⁶ lo scopo della *Corporate Communication*, è quello di creare un punto di partenza favorevole con gli *stakeholders* che determinano il successo dell'organizzazione.

¹⁴ Coli, E. and Rissotto. A. (2014). What do workers performing different roles think about organizational well-being? Proceedings of the International Conference on Social, Education and Management Engineering, May 20-21, Lancaster: DEStech Publication, pp: 55-66.

¹⁵ Argenti, P. A. (2014). *Corporate Communication*. New York: McGraw Hill.

¹⁶ van Riel, Cees B. M. and Charles J. Formbrun, 2007 *Essential of corporate communication: Implementing Practise for Effective Reputation Management*. London, New York : Routledge.

Una definizione largamente condivisa è quella proposta da Ivanevich e Matteson (1996)¹⁷ che ritenevano che la *Corporate Communication* consentisse la comprensione interpersonale, collettiva e completa di un'organizzazione attraverso l'adozione di una prospettiva di comunicazione intesa come il collante che tiene insieme l'organizzazione e che ne influenza le attività.

La *Corporate Communication* include l'assioma di Watzlawick (1976)¹⁸: non si può non comunicare, intendendo che tutto ciò che un'entità dice o fa (oppure tutto ciò che non dice, o non fa) è comunicazione. È anche interessata alla metacomunicazione quel livello comunicativo non verbale che passa oltre al messaggio verbale e che può quindi rafforzarne il contenuto o contraddirlo¹⁹.

Dal punto di vista terminologico e concettuale la *Corporate Communication* indica tutte le forme di comportamento e comunicazione integrate che sono messe in atto, all'interno o all'esterno di un'organizzazione, da un certo *corpus* (van Riel e Cees, 1995)²⁰. Quindi è necessario sottolineare che se il concetto *Corporate Communication*, soprattutto in passato, era utilizzato prevalentemente in uno specifico ambito organizzativo, in realtà poteva (e ovviamente può) essere applicato in contesti organizzativi diversi da quelli delle imprese private (Podnar, 2014)²¹. Questo perché il termine *Corporate* dovrebbe essere interpretato tenendo conto della sua etimologia, che rimanda alla parola latina *Corpus* che denota un "corpo" o in senso figurato qualcosa "relativo al tutto". Tenendo conto di ciò si può affermare che il *Corporate Communication* possa essere esteso ad organizzazioni pubbliche come ad esempio gli Enti pubblici di ricerca.

*Team Building*²²

L'enfasi posta sul *team building* può essere vista come parte di un'evoluzione naturale delle teorie organizzative e inerenti il management. Due forze principali hanno orientato la crescita di questa strategia di intervento. La prima riguarda il cambiamento continuo e sempre più veloce della società e della tecnologie: uno dei maggiori problemi con cui si confrontano ormai da diversi anni le organizzazioni è la loro adattabilità al cambiamento. Il *team building* è considerata una possibile strategia per migliorare l'abilità di una organizzazione a confrontarsi con questi cambiamenti. La seconda forza che ha trainato lo sviluppo è l'aumento dell'uso di approcci manageriali centrati sulle inter-relazioni e le interdipendenze tra i membri di una organizzazione. È evidente che molti dei

¹⁷ Ivanevich, J. M. and Matteson M. T. (1996) *Organizational Behavior and Management*. Chicago: Irvin.

¹⁸ Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1976). *La comunicazione umana. Illuminazioni*.

¹⁹ La metacomunicazione è comunicazione sulla comunicazione. Il significato della metacomunicazione va ben oltre il fatto ovvio che la comunicazione può essere un argomento di discussione. Più fondamentalmente, la metacomunicazione si riferisce a un "livello" di significato attraverso il quale ogni messaggio definisce implicitamente la relazione tra i comunicatori. Jurgen Ruesch, Gregory Bateson e Paul Watzlawick (1988) che hanno introdotto il termine, hanno descritto la metacomunicazione come un "nuovo ordine" di comunicazione sorto nell'evoluzione dei mammiferi e spiega alcune qualità distintamente complesse, creative e profondamente paradossali dell'interazione sociale. Per ulteriori informazioni si veda: Bateson, G., Ruesch, J., Dupuis, G., & Watzlawick, P. (1988). *Communication et société*. Paris: Seuil.

²⁰ van Riel, Cees B. M. 1995. *Principles of Corporate Communication*. Hemel Hempstead ; London: Prentice Hall

²¹ Podnar, K. (2014). *Corporate communication: A marketing viewpoint*. New York: Routledge.

²² Per la stesura di questo paragrafo il riferimento principale è stato: Liebowitz, S. J., & De Meuse, K. P. (1982). The application of team building. *Human Relations*. 35(1), pp. 1-18.

complessi problemi tecnologici con cui si confrontano le organizzazioni non possono essere affrontati e risolti da individui che lavorano da soli.

Team building può essere definito come un intervento di lungo termine, basato su dati, in cui gruppi di lavoro apprendono dall'esperienza esaminando le strutture organizzative di cui fanno parte (ad esempio gli scopi le norme i valori le dinamiche interpersonali) per migliorare le loro competenze e diventare un efficace *team work*²³. È un tentativo diretto di aiutare il gruppo nel diventare più esperto e capace nell'identificazione, diagnosi e soluzione dei suoi problemi, in genere con l'aiuto di un consulente in scienze comportamentali. La metodologia del *team building* in genere si basa sul paradigma della ricerca azione (Lewin, 1946)²⁴

Modelli di *team building*

Beer (1976)²⁵ ha identificato quattro distinti modelli di *team building* descritti di seguito.

Goal setting model. Lo scopo del modello è di promuovere la capacità di un gruppo di essere più orientato verso gli obiettivi. Alla base di questo modello ci sono tre assunzioni. La prima: gli obiettivi influenzano il comportamento del gruppo e degli individui. La seconda: gli obiettivi influenzano la direzione, il coordinamento e i tentativi del gruppo. La terza: la partecipazione alla definizione degli obiettivi fa aumentare il grado di impegno e la motivazione a lavorare per raggiungere gli obiettivi.

Interpersonal model. La assunzione sottostante a questo modello è che un gruppo con pochi problemi interpersonali può funzionare più efficacemente come *team*. Per creare il *team* occorre sviluppare un sostegno reciproco, fiducia, una comunicazione aperta e permettere la condivisione dei sentimenti di tutti i membri. Il clima che viene creato in questa situazione permette di affrontare e risolvere conflitti e consente ai membri del gruppo di assumere decisioni efficaci. Si ritiene che l'aumento della coesione e della cooperazione possa portare a un maggiore impegno nel raggiungimento degli obiettivi del gruppo e ad un aumento della sua produttività ed efficacia.

Role model. Il gruppo in questo modello è visto come un insieme di ruoli che si sovrappongono. Un ruolo è definito come un insieme di comportamenti che una persona, che riveste una data posizione all'interno dell'organizzazione, si sente obbligata ad assumere e che altri individui, anche in posizioni diverse, si aspettano che questa li metta in atto. Una buona parte del comportamento degli individui all'interno del gruppo può essere compreso determinando la percezione da parte degli individui del suo ruolo, dei ruoli degli altri e dell'interazione tra questi. L'obiettivo del modello è di esaminare e chiarire le aspettative e il sentirsi obbligati rispetto all'assunzione dei ruoli, migliorando così l'efficacia del *team*.

Managerial Grid Model. Lo scopo del modello basato sulla cultura del gruppo che enfatizza la preoccupazione per la produttività e la partecipazione delle persone. Il primo passo è quello di identificare i problemi che ostacolano le performance degli individui e del gruppo. I membri del gruppo sono invitati anche a descrivere una cultura ideale per il loro gruppo. La discussione che

²³ Liebowitz, S. J., & De Meuse, K. P. (1982). The application of team building. *Human Relations*, 35(1), 1-18.

²⁴ Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), pp. 34-46.

²⁵ Beer, M. The technology of organization development. In MD Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand MC Nelly. (1976).

segue si muove dalla situazione reale verso quella l'ideale per identificare le aree problematiche che vengono poi affrontate dal gruppo. Rispetto al modello precedente ci sono alcune somiglianze, ma anche due importanti differenze. La prima riguarda l'uso estensivo di strumenti che consentono ai membri di partecipare attivamente ai processi di *team building* e l'assenza di un consulente. La seconda è che si prevede un processo di attivazione del gruppo quando diventa evidente la differenza tra il funzionamento reale del gruppo e il suo funzionamento ideale.

Prerequisiti

Tutte le persone coinvolte dovrebbero essere consapevoli della presenza necessari di un insieme e di prerequisiti che se non presi adeguatamente in considerazione possono compromettere il tentativo di *team building*.

Primo la natura del compito assegnato al gruppo che deve richiedere interazioni frequenti tra i membri del gruppo. In questa situazione, se i membri del gruppo hanno diverse competenze ed esperienze possono diventare fortemente interdipendenti e raggiungere anche grazie a questo aspetto l'obiettivo del gruppo. La performance del *team* può essere rafforzata se si enfatizza l'efficacia del *teamwork*.

Secondo la raccolta formale di dati può essere parte del programma. Dati di tipo qualitativo e quantitativo sono necessari per determinare i bisogni dei clienti²⁶ e per stabilire il punto di riferimento rispetto a cui monitorare e misurare il cambiamento prodotto. Se questa indagine iniziale non viene realizzata le persone si lasciano guidare dal loro istinto o da precedenti esperienze nella realizzazione di un intervento che non è tarato sui bisogni unici dei clienti, riducendo l'efficacia del gruppo.

Terzo per proteggere se stesso e l'organizzazione dalla frustrazione di false aspettative il consulente prima di iniziare il percorso di *team building* deve rendere consapevoli tutte le parti coinvolte su cosa implica un programma di questo tipo e quali benefici possono essere realisticamente attesi.

Quarto è necessario che tutte le persone coinvolte riconoscano che è necessario un impegno a lungo termine per osservare dei miglioramenti. Inoltre le persone devono essere in grado di mantenere contatti frequenti durante la realizzazione dell'intervento.

Quinto l'intervento richiede il supporto dei vertici dell'organizzazione. Un responsabile delle risorse umane entusiasta non basta: è necessario il supporto da parte di più di un livello organizzativo.

Sesto il leader del gruppo coinvolto nella realizzazione dell'intervento deve essere supportivo e impegnato nel tentativo di *team building*. Spesso l'intervento richiede un cambiamento nelle attitudini e nel comportamento del *team leader* che è più facile da realizzare se questo ha uno stile di *leadership* partecipativo e democratico.

Settimo Gli stessi membri del gruppo devono avere un'attitudine positiva verso il programma di *team building*. Questa attitudine è funzione delle loro credenze nella rilevanza del programma e queste influenzeranno il loro livello di coinvolgimento. Spesso ai *team members* è richiesto di cambiare le loro attitudini e comportamenti per adattarsi al cambiamento di stile del loro *leader*, ma l'uso della coercizione deve essere evitato. Invece i membri del gruppo dovrebbero essere incoraggiati e sostenuti dal *team leader*.

²⁶ Con questo termine si intende il responsabile dell'organizzazione o una sua strutture interessata all'intervento di *team building*.

Ottavo alcuni membri dell'organizzazione dovrebbero essere formati sulle caratteristiche organizzative e gestionali dell'organizzazione stessa perché il consulente potrebbe non avere queste conoscenze. Queste figure rappresentano un collegamento di inestimabile valore tra il consulente e il gruppo e sono le persone più adatte per stabilire quando la presenza di un consulente non è più necessaria.

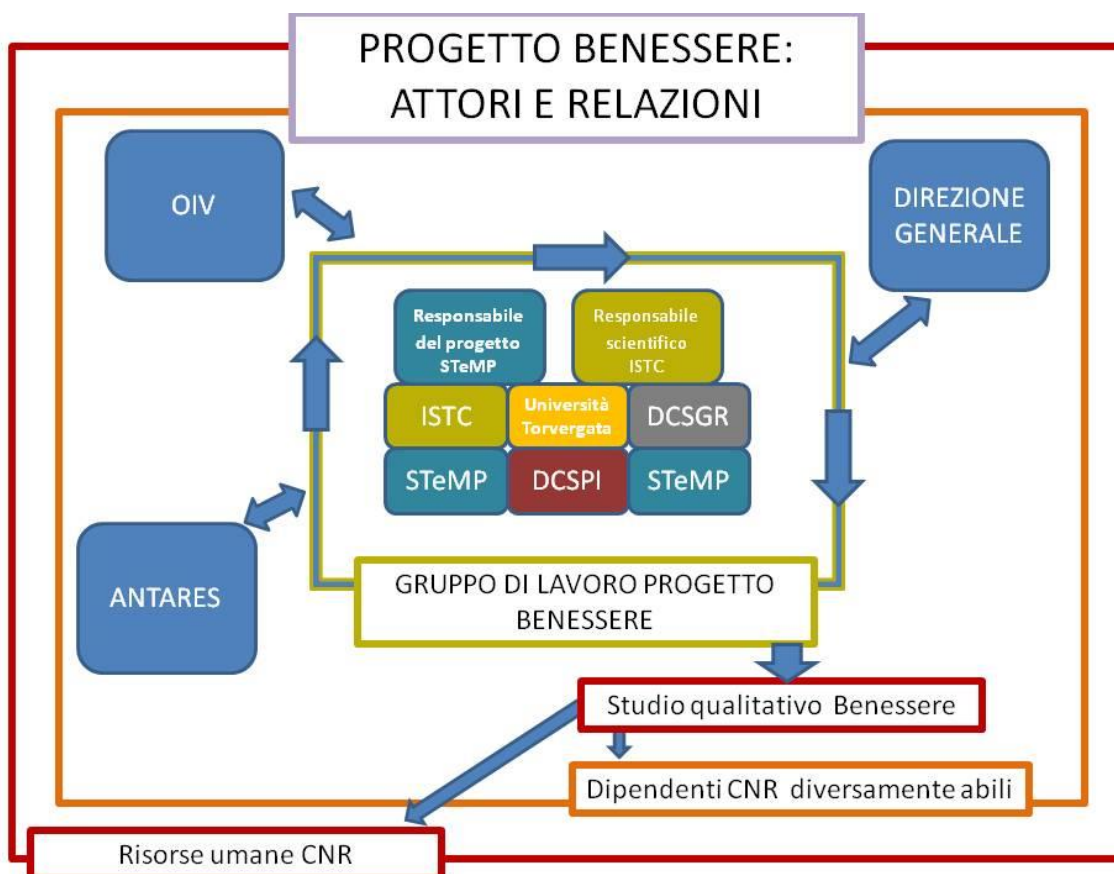
Una considerazione finale riguarda il fatto che il programma di *team building* deve essere realizzato con in mente un sistema di punti di vista ampio che includa quelli del gruppo che si intende formare e quelli delle diverse strutture dell'organizzazione nel suo insieme.

COMUNICAZIONE E PROGETTO BENESSERE

La comunicazione sia tra le diverse persone coinvolte nella realizzazione del progetto, sia con altri attori esterni ha avuto un ruolo fondamentale: durante le diverse fasi attraversate dal progetto è stata la struttura dinamica, flessibile e tenace che ha permesso di garantire la fattibilità e la qualità del progetto realizzato.

La figura che segue rappresenta sinteticamente i principali flussi della comunicazione tra i diversi attori. In qualche misura era prevedibile che la comunicazione avesse un ruolo così importante: basta pensare alla numerosità e diversità degli *stakeholder* coinvolti a vario titolo. Anche il tema, quello del benessere organizzativo, con la sua "novità" per il CNR e l'insieme di significati che possono essergli attribuiti, in assenza di una definizione ampiamente condivisa dagli esperti del settore, e comunque così tanto legati alla soggettività dei punti di vista potevano fare prevedere che una comunicazione efficace dovesse accompagnare il dispiegarsi di tutte le fasi del progetto.

Fig. n.1 Gli attori e le relazioni per il progetto organizzativo nel CNR dal 07.06.2011 al 31.03.2012



In realtà, durante lo sviluppo del progetto, la comunicazione è stata inizialmente sottovalutata per diventare molto rapidamente il filo rosso che ha dato a tutti gli *stakeholder* il senso di una costruzione in divenire in cui si integravano le loro azioni, assumendo dei significati nuovi e condivisi.

Questo in generale, in particolare, la comunicazione è stata rilevante in alcuni ambiti e in alcune fasi specifiche dello sviluppo del progetto prese in esame di seguito.

Come era nelle attese, la comunicazione ha avuto un ruolo essenziale nella fase iniziale di *team building* e successivamente per garantire sia il funzionamento produttivo del *team che il raggiungimento dell'obiettivo*. I componenti del gruppo differivano fra loro nella formazione, nel ruolo all'interno del CNR, nella struttura di affiliazione e nell'esperienza lavorativa: solo alcuni avevano già svolto attività di ricerca e non tutti disponevano di conoscenze in ambito tecnico-amministrativo. Condizioni che, se inizialmente hanno reso più complessa la formazione del *team working*, successivamente proprio le differenze tra i gruppi si sono rivelate vincenti nella costruzione di relazione di interdipendenza all'interno del gruppo. Tra le attività state dedicate *al team building* figurano il tempo dedicato alla conoscenza reciproca e la costruzione di un sistema condiviso di significati, metodologie e strumenti. Si è cercato di mettere in comune le conoscenze, ma anche le parole, come è testimoniato dal Glossario (si veda l'appendice 1) allegato al volume scritto in modo partecipato da tutti i membri del *team Il benessere il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*²⁷ che intende restituire lo studio condiviso della letteratura di settore. Durante lo sviluppo del progetto gli incontri di coordinamento hanno permesso ai componenti del gruppo, che lavoravano in sedi diverse e dedicavano a questa attività solo una parte del loro tempo lavorativo di agire in modo integrato ed efficace.

La comunicazione ha avuto un ruolo cruciale nella relazione fra il gruppo di lavoro e i colleghi del CNR, soprattutto in alcuni momenti specifici dello sviluppo del progetto benessere. Il primo di questi riguarda la partecipazione del personale del CNR allo studio qualitativo del benessere organizzativo basato sulla conduzione di un insieme di focus group²⁸ rivolti a lavoratori che differivano per età, genere, presenza o meno di disabilità, profilo, sede di lavoro (tipo di struttura CNR e posizione geografica). È evidente che discutere del benessere organizzativo non è facile perché non è un argomento "neutro" e se si decide di esprimere la propria soddisfazione si rischia di essere considerati acritici nel migliore dei casi; se d'altro canto si accetta di esternare anche di quello che "non va" in un certo senso ci si "espone". Per partecipare ai focus i colleghi invitati dovevano dedicare a questa attività un tempo (durante l'orario di lavoro) che, per chi veniva da regioni del Sud e Nord Italia, poteva anche essere abbastanza lungo. Promuovere la partecipazione dei colleghi ai focus group la comunicazione ha dovuto veicolare: l'importanza della loro esperienza e del loro sapere organizzativo gestionale; l'autorevolezza della responsabile scientifica del progetto che li invitava; un significato di benessere neutro; lo scopo, la novità e la rilevanza dell'evento come occasione di condivisione e confronto di punti di vista, che per la prima volta il CNR metteva a disposizione del suo personale. Era però anche necessario che i partecipanti non potessero pensare di essere invitati a partecipare ad una lettura collettiva di *cahier de doléance*. Durante la conduzione dei focus group la comunicazione della conduttrice ha fatto riferimento alla letteratura di settore²⁹ e quindi ha puntato alla costruzione di un clima di fiducia e di ascolto, a garantire l'espressione di tutti i presenti, a focalizzare il lavoro del gruppo di partecipanti tema in esame. È stata posta particolare cura nella restituzione dei risultati dei focus group con i partecipanti, offrendo loro la possibilità di confrontarsi con loro per eventuali chiarimenti o richieste di approfondimento. In questo rapporto tecnico è stato inserito il documento inviato ai partecipanti dei *focus group*. I

²⁷ Coli, E., Giachi, L., Giuffrida, S., Ippoliti, O., Micolitti, T., & Rissotto, A. (2012). *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura realizzato nell'ambito del progetto sul benessere organizzativo nel CNR. Consiglio nazionale delle ricerche, Roma*. ISBN 978-88-8080-131-3; <https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/benessere-org/Il-benessere-il-clima-e-la-cultura-delle-organizzazioni.pdf>

²⁸ Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). *Focus groups: Theory and practice*. New York: Sage publications.

²⁹ Côté-Arsenault, D., & Morrison-Beedy, D. (2005). Maintaining your focus in focus groups: Avoiding common mistakes. *Research in nursing & health*, 28(2), 172-179.

risultati dei focus sono stati condivisi dalla responsabile scientifica del progetto: con i membri dell'OIV, la relazione predisposta a questo scopo è allegata al presente documento; con tutti i colleghi mediante la partecipazione alla giornata della Trasparenza; attraverso la realizzazione di una pubblicazione divulgativa; 5 pubblicazioni scientifiche di ambito internazionale un insieme di pagine web dedicate al progetto (<http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/>) nel sito dell'Ente.

Dopo lo studio qualitativo del benessere organizzativo nel CNR è stato conferito un incarico all'Associazione ANTARES per la realizzazione di un questionario sullo stesso tema in grado di valorizzare le informazioni raccolte con i focus group riavviando così una seconda fase di *team building*. Anche in questo caso la comunicazione ha assunto un ruolo cruciale perché è stato necessario condividere da un lato il percorso realizzato, fino a quel momento, dal gruppo di lavoro del CNR, dall'altro capitalizzare l'esperienza dei ricercatori della società ANTARES aiutandoli a contestualizzarla nella specifica cultura organizzativa e gestionale dell'Ente.

La comunicazione è stata particolarmente importante per la realizzazione del *pretest* del questionario per la prima rilevazione del benessere organizzativo nel CNR, che ha permesso al gruppo di lavoro di analizzare con precisione le difficoltà che avrebbero incontrato i colleghi in una compilazione a regime del questionario sul benessere organizzativo. La scelta del *pretest* dello strumento di indagine è stata assunta non solo perché metodologicamente corretta, ma anche (nel nostro caso direi soprattutto) perché volevamo garantire la partecipazione di tutto il personale del CNR indipendentemente dalla presenza o meno di disabilità. Lo strumento scelto, quello dell'intervista cognitiva³⁰, ci ha consentito di essere guidati, nella revisione del questionario, dalle riflessioni dei colleghi invitati a compilarlo.

Una parte della comunicazione ha riguardato dei canali istituzionali come quella rivolta ai vertici dell'Ente o all'OIV. Credo che in questi casi la difficoltà maggiore sia stata quella di restituire la complessità e la ricchezza del lavoro di ricerca svolto e di garantire la realizzazione di quanto i decisori avevano condiviso con il *team working*.

Alcuni prodotti di comunicazione, inseriti o citati in questo report sono rivolti ad interlocutori di ambito nazionale o internazionale. L'importanza della ricerca sul benessere organizzativo nel CNR non è circoscritta ad uno specifico ambito lavorativo. Infatti ha assunto rilevanza nazionale e internazionale, sia per le dimensioni e la complessità organizzativa del CNR, sia perché è stato uno dei primi Enti in Italia a realizzare un'indagine di questo tipo.

Molti prodotti di comunicazione come pure il questionario prodotto dal *team* sono stati rivolti a tutti i colleghi come occasione di crescita per capire di cosa ciascuno di noi ha bisogno per stare bene e per lavorare al meglio. Questo perché le caratteristiche dell'ambiente e della cultura organizzativa gestionale di cui siamo parte incide fortemente sulla possibilità di esprimere le proprie competenze e quindi sulla realizzazione delle attività lavorative e sulla qualità finale di quanto ognuno di noi produce.

³⁰ Beatty, P. C., & Willis, G. B. (2007). Research synthesis: The practice of cognitive interviewing. *Public opinion quarterly*, 71(2), 287-311.

PROGETTO BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR

LA METODOLOGIA PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR

a cura di Antonella Rissotto

Settembre 2011

IL PROGETTO

Innanzitutto occorre premettere che questo documento è stato redatto con lo scopo di definire la metodologia e gli strumenti predisposti per la ricerca anche per condividerli all'interno del gruppo Benessere organizzativo nel CNR, soprattutto con i membri che non avevano precedenti esperienze di ricerca.

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

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

IL CAMPIONE E LE STRATEGIE DI CAMPIONAMENTO

Questo documento presenta le strategie che sono state adottate per individuare il gruppo di persone che saranno coinvolte nella realizzazione di n. 7 focus group finalizzati alla definizione delle dimensioni del benessere organizzativo nel CNR. La realizzazione dei focus è un momento importante perché consentirà di integrare e meglio definire le dimensioni individuate dall'analisi della letteratura nazionale e internazionale, con il punto di vista dei diversi attori dell'Ente, consentendo di tener conto della specificità del CNR nella 2° realizzazione del questionario che sarà utilizzato per studiare il benessere organizzativo nel CNR come previsto dall'art. 14 comma 5 Dlgs

150/09. A partire dai dati sul personale dipendente del CNR messi a disposizione del gruppo di lavoro dalla Direzione Centrale Supporto alle Gestione delle Risorse (DCSGR), sono state individuate le categorie rappresentative della popolazione dell'Ente da coinvolgere nei focus group: dirigenti, direttori, responsabili di struttura, dipendenti e precari³¹. Altri criteri utilizzati per la costruzione del campione riguardano: la struttura di appartenenza (Amministrazione Centrale ed Istituti di ricerca) e il profilo professionale (amministrativo, tecnologo/ricercatore). Per tenere conto delle specifiche esigenze dei dipendenti diversamente abili, nella formazione dei sottogruppi del campione sono state inserite prioritariamente le persone con disabilità.

I FOCUS GROUP

Sono stati pianificati i seguenti focus group:

2 focus group con i dirigenti, i direttori e i responsabili di struttura dell'Amministrazione Centrale del Cnr:

n. 1 focus group con i direttori di Istituti di ricerca;

n. 4 focus group con i dipendenti di cui:

n. 2 con profili tecnico/amministrativi che operano nella sede centrale

n. 2 con ricercatori/tecnologi che operano in Istituti di ricerca ubicati in diverse aree geografiche (Nord, Centro, Sud).

Complessivamente si pensa di invitare complessivamente 105 persone nella realizzazione dei focus group. Nella definizione del campione sono stati coinvolti tutti i dirigenti, i direttori e i responsabili di struttura dell'Amministrazione Centrale e tutti gli uffici dell'Amministrazione stessa (è stato invitato a partecipare almeno 1 dipendente per ogni ufficio). Di seguito viene presentato il dettaglio della popolazione CNR che sarà coinvolta in ciascun focus.

Focus group con i dirigenti amministrativi, direttori e responsabili di struttura dell'Amministrazione Centrale (N 31). Si è deciso di organizzare due focus group all'interno dei quali le diverse figure professionali sono state equamente distribuite.

Focus group con i direttori degli Istituti di ricerca (N 15) Nell'organizzazione del CNR ogni Istituto di ricerca afferisce ad uno degli 11 Dipartimenti. Per questo si è deciso di coinvolgere nei focus group un direttore di Istituto per ogni Dipartimento di ricerca. Inoltre, al fine di ottimizzare la numerosità di questo gruppo, si è scelto di inserire anche quattro Istituti scelti tra quelli afferenti ai Dipartimenti di Medicina, Scienze della Vita, Patrimonio Culturale e Identità Culturale.

Per avere un quadro il più possibile esaustivo delle dimensioni del benessere organizzativo, sostenendo al tempo stesso la partecipazione ai focus group, si è preferito scegliere gli Istituti aventi sede principale a Roma e unità dislocate al Nord, Centro e Sud Italia; laddove ciò non è stato possibile, è stato scelto l'Istituto con la sede più vicina a Roma e con il maggior numero di dipendenti disabili.

Focus group con dipendenti con profili tecnico/amministrativi (N 31) 31 dipendenti del CNR con profili tecnico/amministrativi sono stati invitati a partecipare a due focus. Il primo include

³¹ In questo gruppo sono state inserite sia le persone con contratto a tempo determinato che i titolari di assegni di ricerca.

dipendenti con contratto a tempo indeterminato e precari; mentre il secondo dipendenti normodotati, disabili e colleghi di disabili.

a) *Focus group con dipendenti profili tecnico/amministrativi dell'Amministrazione Centrale (tempi indeterminati e precari)*

Per l'organizzazione di questi focus si è deciso di coinvolgere i dipendenti con profilo tecnico/amministrativo provenienti dagli uffici della Direzione Centrale, della Direzione centrale supporto alla gestione delle risorse e della Direzione centrale supporto programmazione e infrastrutture. Nella scelta di questi uffici si è cercato di rispettare la diversità di caratteristiche strutturali dei vari uffici presenti nella sede centrale, includendo sia uffici con dipendenti disabili, sia uffici senza dipendenti disabili, sia uffici con un alto numero di dipendenti, sia uffici con pochi dipendenti. Inoltre, per organizzare questo focus si è tenuto conto che il rapporto tra personale dipendente e personale precario è all'incirca di 5 a 2.

b) *Focus group con dipendenti profili tecnico/amministrativi dell'Amministrazione Centrale (normodotati, disabili e colleghi di disabili)*

In questo focus sono stati invitati a partecipare persone diversamente abili³², dipendenti normodotati e dipendenti che lavorano con colleghi diversamente abili.

Focus group con dipendenti con profilo di ricercatore/tecnologo (N 28)

28 dipendenti del CNR con profili di ricercatore o tecnologo sono stati invitati a partecipare a due focus. Il primo include dipendenti con contratto a tempo indeterminato e precari; il secondo dipendenti normodotati, disabili e colleghi di disabili.

a) *Focus group con dipendenti profili ricercatore/tecnologo (tempi indeterminati e precari)*

In questo caso si è scelto di invitare a partecipare ricercatori provenienti da Istituti ubicati in aree geografiche differenti, tenendo conto della suddivisione Nord, Centro e Sud. La scelta di questo criterio è legata alla volontà di far emergere un quadro quanto più completo possibile degli Istituti, che tenga conto delle possibili differenze organizzative che potrebbero essere legate alla collocazione in aree geografiche diverse. Al fine di agevolare la partecipazione dei ricercatori, si sono scelti gli Istituti i cui Direttori sono già stati sensibilizzati perché invitati a partecipare ai focus.

Per l'organizzazione di questo focus si è tenuto conto che il rapporto tra personale dipendente e personale precario è all'incirca di 5 a 2. Inoltre si è scelto di coinvolgere precari con tipologie contrattuali differenti³³ (ad esempio ricercatori con assegno di ricerca e ricercatori con contratto a tempo determinato).

³² Complessivamente nel CNR sono presenti 371 dipendenti disabili di cui: 304 negli Istituti e 67 in sede centrale. Nella scelta dei partecipanti al focus si terrà conto del tipo di disabilità (invalidi civili, sordomuti, non vedenti) in modo da avere un campione in cui le tre tipologie di disabilità siano presenti.

³³ Ai direttori degli istituti si chiederà l'elenco dei titolari di assegni di ricerca per individuare le persone che parteciperanno ai focus.

b) Focus group con dipendenti profili di ricercatore/tecnologo (normodotati, disabili e colleghi di disabili)

In questo focus sono stati invitati a partecipare persone diversamente abili, dipendenti normodotati e dipendenti che lavorano con colleghi diversamente abili.

GLI STRUMENTI

Di seguito sono presentati la scheda per la rilevazione delle caratteristiche socio anagrafiche delle persone che prenderanno parte ai focus group e il temario che sarà utilizzato per la conduzione dei focus.

SCHEDA CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAGICHE DEI PARTECIPANTI AI FOCUS GROUP

GENERE Maschio Femmina

ETÀ Fasce d'età: 18-23 24-34 35-44 45-54 55-64 65 e oltre

STATO CIVILE Celibe/nubile
 Coniugato/a o convivente
 Separato/a o divorziato/a
 Vedovo/a

TITOLO DI STUDIO Licenza elementare
 Licenza media inferiore
 Licenza media superiore

Laurea (specificare tipo di laurea) _____

Specializzazione post lauream (specificare tipo di specializzazione) _____

Dottorato di ricerca (specificare tipo dottorato) _____

ALTRE ESPERIENZE DI FORMAZIONE Ha svolto esperienze di formazione all'estero?

SI NO Se sì, dove? (Specificare nazione città) _____

Per in conseguimento di quale titolo? (specificare tipo di titolo)

Presso quale Ente? (specificare l'Ente) _____

Per quanto tempo? (specificare la durata) _____

CONDIZIONE SOCIO-SANITARIA E portatore di disabilità riconosciuta?

SI NO

ESPERIENZE LAVORATIVA NEL CNR _____

Ha avuto esperienze di lavoro all'estero?

SI NO Se sì, dove? (specificare nazione e città) _____

Quale ruolo ha svolto? (specificare il ruolo) _____

Presso quale Ente? (specificare l'Ente) _____

Per quanto tempo? (specificare la durata) _____

ATTIVITÀ LAVORATIVA NEL CNR

In quale anno è iniziata sua collaborazione con il CNR? (specificare anno) _____

È un dipendente strutturato del CNR?

SI NO Se sì, in quale anno è stato assunto? (specificare anno) _____

Se è un dipendente strutturato, indichi: il profilo professionale di assunzione e il profilo professionale attuale _____

da quanti anni le è stato attribuito il profilo attuale _____

Se non è un dipendente strutturato, indichi: la tipologia di contratto con cui ha avuto inizio la sua collaborazione con il CNR _____ la tipologia di contratto attuale _____

Per il CNR svolge un lavoro: full time SI NO part time SI NO

Quante ore al giorno lavora, in media? _____

SCHEDA TECNICA PER LA CONDUZIONE DEI FOCUS GROUP

Ringraziare

Prima di tutto desidero ringraziarvi per essere qui, per averci dato la possibilità di riflettere insieme sul benessere organizzativo nel CNR. Sappiamo quanto è difficile ritagliare un tempo per attività esterne alle attività che svolgiamo normalmente noi dal nostro canto faremo del nostro meglio per capitalizzare le informazioni che condividerete con noi.

Presentarsi

Vorrei presentarmi: mi chiamo Antonella Rissotto e da diversi anni faccio parte dell'Istituto di Scienze e Tecnologie della cognizione. Le mie attività di ricerca riguardano principalmente la valutazione di politiche, servizi e progetti in ambito sociale e socio-sanitario. Io e i collaboratori del mio gruppo di ricerca abbiamo intrecciato il filo rosso della valutazione anche con altri temi di ricerca

come ad esempio la povertà, la disabilità e in particolare il disagio psichico, ma anche il benessere e la qualità della vita. Un parte del nostro impegno ha riguardo lo studio della qualità delle ricerca ed in particolare la qualità dei dati e delle informazioni che vengono raccolte. Questo ci ha portato da un lato a sviluppare competenze nella conduzione di indagini partecipate, che quindi attribuiscono alle persone coinvolte un ruolo attivo, di protagonista, perché il il fuoco dell'attenzione la centralità in questo caso si sposta dal ricercatore alle persone coinvolte, dall'altro ci ha spinto ad analizzare la relazione che si stabilisce tra uno strumento di ricerca ad esempio un questionario e il rispondente, il soggetto della ricerca. Insieme a me sono presenti oggi qui anche la dr.ssa Elisa Coli collega del mio gruppo di ricerca che contribuirà alla conduzione di questo focus, la dr.ssa Oriana Ippoliti dello Stemp che ha sostenuto l'organizzazione di questi incontri e la dr.ssa Carmen Coiro che parteciperà alla raccolta e analisi delle informazioni.

Il progetto

Il progetto di ricerca sul benessere organizzativo nasce dalla collaborazione tra Stemp e ISTC CNR. Inizialmente l'ambito del progetto era più circoscritto perché l'oggetto della collaborazione tra Stemp e questo istituto riguardava essenzialmente il benessere organizzativo relativamente ai dipendenti diversamente abili del CNR. Successivamente si è deciso di ampliare l'obiettivo del progetto all'analisi del benessere organizzativo nel CNR e quindi di coinvolgere tutto il personale del CNR anche perché lo studio del benessere organizzativo nel CNR mantenendo un particolare attenzione per la disabilità. La generalizzazione del progetto a tutte i dipendenti del CNR è previsto dalla attuazione della legge 15 del 4 marzo 2009 "Delega al governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti". Il progetto Benessere è una ricerca-intervento quindi non ha solo obiettivi conoscitivi. Questo progetto punta a valutare il benessere organizzativo del CNR attraverso la rappresentazione che i dipendenti hanno dell'ente (ed in particolare della loro struttura di afferenza, ma punta anche all'individuazione di fattori e processi che possono migliorare il benessere nel CNR percepito. L'importanza del progetto Un aspetto che ci interessa sottolineare è l'importanza del coinvolgimento di tutti i dipendenti in questa indagine, che per la prima volta sono chiamati dall'Ente ad esprimere il loro punto di vista su un aspetto così importante (aspettiamoci domande su cosa ne sarà dei risultati, se c'è una reale intenzione da parte dei vertici ad intervenire su quello che verrà fuori dall'indagine). Un altro aspetto che ci sembra importante è la possibilità per il CNR cioè per un ente pubblico di ricerca di utilizzare le competenze presenti al proprio interno per studiare il benessere organizzativo. 8 Lo stato dell'arte del progetto Si è costituito un gruppo di lavoro multidisciplinare Si sta realizzando un sito web Si sta lavorando alla costruzione di questionario Si sta progettando una campagna di informazione e sensibilizzazione

Il contesto

Da alcuni anni nella normativa che riguarda la pubblica amministrazione si fa riferimento al benessere organizzativo. È ad esempio nel 2004 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato una direttiva "direttiva del ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento

del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni” con cui invitava le amministrazioni e valutare e migliorare il benessere della propria organizzazione. È il caso del Decreto legislativo 81 del 2008 sulla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, in cui si pone l’attenzione sullo stress lavoro correlato fino alla legge 15/2009 “, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” che attribuisce allo Stemp tra l’altro il compito di realizzare indagini volte a rilevare il benessere organizzativo dell’ente. Per questo la ricerca sul benessere nel CNR si colloca in un movimento culturale ampio di cambiamento e innovazione che coinvolge tutte le pubbliche amministrazioni. Naturalmente questo non è il primo progetto per lo studio del benessere organizzativo negli enti pubblici. Nel 2001 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha dato il via al programma Cantieri: il laboratorio sul benessere organizzativo è il primo di una serie di dieci Laboratori tematici attivati nell’ambito del Programma “Cantieri” con l’obiettivo principale di costruire e sperimentare una metodologia di diagnosi e di intervento sul clima organizzativo e finalizzata al suo miglioramento. Le diverse iniziative di Cantieri hanno coinvolto, a partire dal 2002, oltre 3.500 amministrazioni pubbliche, messo in rete conoscenze, costruito relazioni orizzontali tra migliaia di innovatori. Evoluzione del programma Cantieri è rappresentata dal progetto Magellano attraverso il quale il Dipartimento della Funzione Pubblica offre gratuitamente alle amministrazioni pubbliche interessate al tema, l’opportunità di progettare e realizzare un’indagine sul clima e il benessere della propria organizzazione, fornendo agli enti gli strumenti operativi necessari allo scopo. È stato messo infatti a disposizione di tutte le pubbliche amministrazioni il kit sul benessere organizzativo, realizzato con il proposito di sollecitare le amministrazioni pubbliche a utilizzare con continuità le indagini sul clima e il benessere organizzativo, per trasformarle in un costante strumento di monitoraggio sulla propria "salute" organizzativa. Nello specifico le Amministrazioni che hanno realizzato e chiuso l’indagine sono 264, con una partecipazione per lo più dei Comuni, seguiti da Aziende sanitarie, istituzioni scolastiche, Ministeri (amministrazioni centrali), Enti pubblici non economici, Province e università, Regioni, enti di ricerca (3) e Ministeri (amministrazioni periferiche).

Obiettivo dei focus

L’obiettivo del nostro progetto è lo studio del benessere organizzativo nel CNR. Sono già state realizzate delle indagini in questo campo documentate in letteratura tuttavia o riguardano:

- 9 contesti culturali diversi dal nostro (mondo anglosassone)
- enti diversi dal CNR (ad esempio hanno partecipato al progetto Cantieri e Magellano soprattutto enti locali, aziende sanitarie, istituzioni scolastiche).

Per questo abbiamo deciso di capitalizzare l’esperienza realizzata in altri contesti, integrandola però con il punto di vista dei diretti interessati. Vi abbiamo invitato qui oggi perché vorremmo costruire insieme a voi e alle persone che abbiamo invitato a partecipare ai focus group che realizzeremo nei prossimi giorni le dimensioni del benessere organizzativo nel CNR. Le informazioni che acquisiremo attraverso i focus group saranno utilizzate per la costruzione del questionario che proporremo a tutto il personale del CNR e saranno molto probabilmente presentate durante la giornata della trasparenza che ci sarà in ottobre. Tutte le persone che parteciperanno ai focus inoltre riceveranno

un documento presenteremo sinteticamente le informazioni prodotte con i focus. Dire che oltre al focus con loro svolgeremo altri focus con altre figure professionali, in particolare: dirigenti, direttori, responsabili di struttura, dipendenti (normodotati e disabili, contratti a tempo determinato e titolari di assegno di ricerca, amministrativi, tecnologi e ricercatori).

Registrare

Prima di cominciare ho bisogno di chiedervi di poter audio registrare il nostro incontro, in questo modo potremo dedicare una migliore attenzione alla discussione e documentare più efficacemente la nostra discussione.

Domande stimolo per il focus

Non tutte le domande che seguono non verranno proposte ai partecipanti.

Cercare di far specificare sempre quello che dicono, così da poter riempire le aree di significato. Chiedere come, far fare esempi).

- Come si vive oggi nel CNR? Oppure: che aria tira oggi al CNR?
- Cosa vi fa star bene, cosa vi fa star male nel CNR?
- Da cosa si capisce che un'organizzazione
- Quali sono gli aspetti che ti piacciono di più e quali gli aspetti che ti piacciono di meno del tuo lavoro?
- Quali sono i fattori di benessere e di malessere diffusi?
- Quali sono legati alle diversità di aree professionali, aree geografiche, tipologia di struttura, genere, età, tipologia contrattuale, abilità psico-fisica, rapporti con stakeholder esterni ... (o altre differenze significative nell'opinione dei partecipanti) ? ...
- Pensando al passato, cosa è cambiato (negli ultimi 2 anni) in meglio e in peggio nel lavoro, nelle condizioni di lavoro, nell'ambiente sociale, nel ruolo del CNR verso l'esterno?
- Quanto e come i cambiamenti in corso possono incidere (sulle performance dell'Ente) e sul benessere dei singoli al suo interno?
- Per promuovere il benessere dei dipendenti del CNR quale è la prima cosa da fare? La più importante?
- Come il CNR, la dirigenza, il personale tutto concorre allo sviluppo delle competenze idonee per la gestione del cambiamento a livello individuale e organizzativo? ...
- Aspettative future?

Discussione sulle aree da indagare con il questionario sul benessere organizzativo

- Mission, utilità sociale del lavoro
- Ambiente di lavoro, salute, sicurezza, stress
- Diversity Management e pari opportunità
- Knowledge management e innovazione

- Individuo, gruppo, comunità: ambiente sociale
- Informazione, comunicazione, trasparenza
- Valorizzazione potenziale, equità e trasparenza nella gestione risorse umane, supporto dell'organizzazione verso lo sviluppo professionale
- Aspettative, responsabilità, obiettivi di lavoro, carichi di lavoro
- Appartenenza CNR, identità professionale
- Modalità organizzative, armonizzazione vita di lavoro/vita personale, supporto ai dipendenti

DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR: LA PRIMA RESTITUZIONE DEI RISULTATI DEI FOCUS GROUP AI PARTECIPANTI

Antonella Rissotto

ISTC – CNR Gruppo di lavoro CNR sul Benessere organizzativo

TESTO INVIATO AI PARTECIPANTI AI FOCUS GROUP

Settembre 2011

Il documento che segue è stato condiviso all'interno del gruppo di lavoro CNR sul Benessere organizzativo prima di essere condiviso con i partecipanti ai focus.

Ai sette *focus group* realizzati nell'ambito del progetto "Indagine sul benessere organizzativo nel CNR" hanno partecipato: **19 dirigenti** e **18 amministrativi** della sede centrale; **8 direttori** e **16 ricercatori** e **tecnologi** degli istituti di ricerca, per un totale di **61 persone**.

Il principale **obiettivo** dei *focus* era quello **di individuare insieme ai partecipanti gli elementi che promuovono o ostacolano il benessere nel CNR**.

Tutte le discussioni sono state registrate, fedelmente trascritte e analizzate. Le informazioni acquisite attraverso i *focus group* sono state utilizzate per la costruzione di un questionario sul benessere organizzativo che sarà somministrato nei prossimi mesi a tutti i dipendenti del CNR.

Di seguito sono riportati i principali temi che influenzano il benessere nel CNR secondo il punto di vista dei partecipanti.

1. CONTESTO

Si riferisce al contesto socio-culturale in cui si colloca l'ente, riguarda la rappresentazione del ruolo della ricerca nella società italiana.

2. APPARTENENZA

In tutti i gruppi che hanno partecipato ai *focus group* una parte della discussione si è focalizzata su quello che "va bene" nel CNR.

Secondo i dirigenti l'aspetto più importante è riconducibile al senso di appartenenza all'Ente che di fatto sostiene l'impegno dei dipendenti.

I direttori degli istituti parlano del rinforzo positivo che deriva dall'essere parte di un ente di ricerca prestigioso, della capacità delle persone di fronteggiare le difficoltà lavorative, della passione che anima i loro collaboratori e della soddisfazione connessa all'attività di ricerca.

I ricercatori parlano diffusamente della soddisfazione intrinseca al lavoro di ricerca, dell'utilità sociale del loro lavoro, delle relazioni con la comunità scientifica internazionale.

Gli amministrativi fanno riferimento alla positività dei rapporti con i colleghi, all'orgoglio di essere parte di un ente che ha raggiunto livelli elevati di qualità e visibilità della ricerca.

3. CAMBIAMENTO

La discussione è indirizzata sul tema delle riforme dell'Ente e del cambiamento dei suoi vertici, nonché degli effetti che questi producono sull'attività lavorativa dei dipendenti del CNR.

Se del cambiamento si dice che si protrae da troppo tempo, che è imposto dall'esterno, che è subito e di fatto parte delle condizioni abituali di lavoro, rispetto alle sue conseguenze si fa riferimento alla difficoltà di programmare la ricerca e di pianificare il lavoro, alla necessità di gestire l'emergenza, alla adozione di una strategia di tipo aziendale ritenuta poco adeguata al contesto della ricerca.

4. OBIETTIVI

Secondo le persone coinvolte è necessario avere degli obiettivi complessivi ed espliciti, formulati dai vertici dell'ente con la partecipazione dei dirigenti, perché in un momento di cambiamento rappresentano una sorta di bussola che orienta il lavoro dei gruppi e dei singoli.

5. ORGANIZZAZIONE

Si riferisce alla presenza di una organizzazione forte, bene definita, capace di integrare le competenze presenti all'interno dell'Ente, di favorire il lavoro di rete e di sostenere le persone nella gestione delle emergenze lavorative.

Tecnici e amministrativi hanno la visione più negativa poiché ritengono che essenzialmente l'ente "si regge sulla buona volontà del singolo". I direttori di istituto e i ricercatori si focalizzano sulla difficoltà di comunicazione tra parte amministrativa e rete di ricerca, sullo scarso supporto offerto dall'amministrazione alla ricerca e sul carico di lavoro amministrativo che spesso è svolto dai ricercatori. Accanto alla percezione delle criticità sono state formulate anche delle proposte di cambiamento, come ad esempio, la costruzione di una struttura di snodo tra amministrazione centrale e rete scientifica, di archivi informatizzati sulle competenze presenti all'interno dell'ente, di una *task force* per fare fronte a periodi di emergenza lavorativa.

6. GESTIONE DEL PERSONALE

I partecipanti hanno discusso della gestione delle risorse umane da parte dell'Ente (reclutamento di nuovo personale, avanzamento di carriera, formazione) e dei dirigenti (gestione del proprio gruppo di lavoro).

La gestione delle dinamiche relazionali è un tema complesso anche perché la normativa prevede l'inserimento di persone diversamente abili. I dirigenti hanno espresso l'esigenza di essere supportati da un tecnico per svolgere al meglio questo compito.

Secondo i direttori nel CNR si dovrebbe promuovere una cultura di gestione del personale per evitare di essere chiamati a svolgere questo compito senza possedere gli strumenti adeguati.

Ricercatori e amministrativi discutono delle modalità con cui avviene il reclutamento di nuovo personale, che oggi non permettono di compensare i pensionamenti e alimentano la precarietà.

Gli amministrativi fanno riferimento anche alla formazione che, se non orientata a scopi personali, è uno strumento prezioso per fare fronte al cambiamento, sottolineando anche l'importanza di valorizzare maggiormente la formazione interna.

7. RESPONSABILITÀ

Viene chiamata in causa da amministrativi, dirigenti e ricercatori. I primi ritengono che i dirigenti spesso hanno difficoltà ad assumere decisioni importanti perché non hanno una conoscenza storica dell'ente e devono tenere il passo con i rapidi cambiamenti della normativa. I dirigenti da parte loro ritengono di essere sovraccaricati di responsabilità perché la carenza di organico ha prodotto una redistribuzione delle competenze di chi ha lasciato l'Ente.

I ricercatori parlano della responsabilità rispetto alla continuità contrattuale dei precari che operano nei gruppi di ricerca.

8. CONDIVISIONE DELLE CONOSCENZE

Solo i direttori degli istituti non parlano di questo tema. Gli altri partecipanti concordano nel ritenere che sia un aspetto particolarmente rilevante per il buon funzionamento dell'ente. C'è accordo anche nel ritenere che il principale ostacolo alla condivisione delle conoscenze sia la riduzione dell'organico. Questa criticità è avvertita soprattutto dagli amministrativi dell'ente perché spesso le procedure sono solo in parte formalizzate e le conoscenze sono prevalentemente patrimonio individuale.

9. MODALITÀ DI LAVORO

Tutti i partecipanti hanno contribuito a questo tema, esprimendo però punti di vista molto differenziati in base al loro profilo all'interno dell'ente.

I dirigenti amministrativi riferiscono un disagio prodotto dalla mancanza di spazi di condivisione e confronto tra pari, dalla difficoltà di comunicazione e coordinamento tra i diversi uffici, dalla numerosità e poca chiarezza delle aree di competenza, dalle difficoltà di comunicazione con i collaboratori.

I direttori, che in passato avevano un'influenza sulle attività di ricerca degli istituti, si focalizzano sulle conseguenze prodotte dalle attuali modalità di finanziamento della ricerca. Queste riguardano essenzialmente: la riduzione della ricerca di base; l'orientamento degli ambiti su cui si fa ricerca; la continuità dei temi di ricerca; la formazione dei giovani ricercatori. Anche i ricercatori hanno discusso delle conseguenze prodotte da questa situazione che richiede: l'acquisizione di nuove competenze; una riduzione del tempo dedicato all'attività di ricerca; l'adeguamento ai tempi della committenza; il reclutamento di personale con contratti flessibili.

Gli amministrativi si focalizzano sull'organizzazione del lavoro ed in particolare sulla distribuzione del carico di lavoro, evidenziando che una situazione di stress è prodotta non solo da un eccessivo carico di lavoro, ma anche dall'attribuzione di pochi compiti. Questa condizione ovviamente rende impossibile l'avanzamento di carriera, ma produce anche emarginazione sociale all'interno dell'ente.

10. COMUNICAZIONE

I dirigenti parlano dell'importanza di avere spazi di incontro per il personale che promuovano la circolazione dell'informazione all'interno del CNR e consentano di superare una visione dell'Ente come un insieme di compartimenti stagni. Secondo questi attori la comunicazione dovrebbe consentire una conoscenza personale dei propri collaboratori. Gli amministrativi che condividono questo punto di vista, evidenziano difficoltà di comunicazione tra pari che ostacolano la circolazione delle informazioni.

I ricercatori fanno riferimento alla rigidità di alcuni percorsi di comunicazione all'interno dell'ente e alla non tempestività della circolazione di informazioni potenzialmente utili al loro lavoro.

11. INTEGRAZIONE

Questa categoria include un insieme eterogeneo di significati. I dirigenti della sede centrale si focalizzano sull'integrazione tra amministrazione e rete di ricerca e ritengono che questa possa migliorare sostenendo la conoscenza reciproca, anche attraverso l'organizzazione di specifici eventi. I direttori degli istituti e i ricercatori fanno riferimento all'integrazione della conoscenza, un aspetto fondamentale per favorire la collaborazione e non la competizione tra gruppi diversi. Queste persone fanno riferimento anche all'importanza dell'essere parte di una rete di ricerca all'esterno dell'ente, in ambito nazionale e internazionale.

Solo gli amministrativi associano l'integrazione alla disabilità, riferendo che il tipo di disabilità influenza il risultato raggiunto e che spesso un discreto inserimento lavorativo non si associa ad una integrazione sociale e viceversa.

12. AMBIENTE FISICO E SOCIALE

In generale l'ambiente dovrebbe essere adeguato alle attività che vi si svolgono.

Per quanto riguarda lo spazio di lavoro gli amministrativi evidenziano che la caratteristica più importante è la tranquillità, i ricercatori, invece, parlano del sovraffollamento degli ambienti di lavoro.

I dirigenti amministrativi sottolineano l'influenza positiva che l'ambiente sociale ha sull'attività lavorativa, poiché sostiene la motivazione e la partecipazione dei dipendenti. I tecnici e amministrativi condividono questo punto di vista.

I ricercatori parlano della familiarità delle relazioni all'interno del gruppo di ricerca, sottolineandone l'importanza per la crescita professionale perché favorisce l'espressione della diversità dei punti di vista, garantisce l'ascolto, consente l'errore.

13. VALUTAZIONE

I dirigenti hanno parlato di valutazione del personale riferita al reclutamento e all'applicazione della legge 150/2009 relativamente all'attribuzione di incentivi, citando anche dei possibili rischi legati all'applicazione della norma.

I direttori degli istituti ritengono che la valutazione possa essere un strumento utile alla gestione delle risorse umane. Questi attori hanno discusso anche del sistema di valutazione degli istituti concordando che la valutazione dovrebbe avere delle ricadute sull'attribuzione delle risorse umane e finanziarie agli istituti.

I ricercatori concordano sull'importanza della valutazione della ricerca, evidenziando sia la complessità della valutazione (scienze hard verso scienze soft; rilevanza di riviste internazionali verso monografie, pubblicazioni verso applicazioni), sia le condizioni che dovrebbero essere create per una adeguata valutazione (criteri espliciti, chiari e stabili nel tempo). Inoltre non è chiaro come possa essere valutata l'attività di progettazione. Una strategia proposta per superare questa difficoltà è la valutazione dei gruppi piuttosto che dei singoli ricercatori.

PER CONCLUDERE

Il gruppo di lavoro sul Benessere organizzativo nel CNR si farà portavoce verso i vertici dell'Ente per sostenere la comunicazione tra questi due gruppi di attori e promuovere la realizzazione di interventi finalizzati al miglioramento del benessere organizzativo.

LE DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR: PRIMA ANALISI DELLE INFORMAZIONI ACQUISITE CON I FOCUS GROUP

TESTO DELLA RELAZIONE PRESENTATA ALL'OIV DEL

15 settembre 2011

Antonella Rissotto

ISTC-CNR Gruppo di lavoro CNR sul Benessere organizzativo

Il documento che segue è stato condiviso all'interno del gruppo di lavoro CNR sul Benessere organizzativo prima di essere condiviso con i membri dell'OIV CNR.

La realizzazione dei *focus group* si colloca nell'ambito del percorso per la costruzione del questionario per la valutazione del benessere organizzativo nel CNR. Il principale obiettivo dei *focus* riguarda la possibilità di integrare e meglio definire le dimensioni individuate dall'analisi della letteratura nazionale e internazionale, con il punto di vista dei diversi attori dell'Ente, consentendo di tener conto della specificità del CNR nella realizzazione del questionario che sarà utilizzato per studiare il benessere organizzativo nel CNR come previsto dall'art. 14 comma 5 D.Lgs 150/09.

Le interviste collettive avevano anche l'obiettivo di promuovere la conoscenza del progetto all'interno dell'Ente. Per questo è stato realizzato un poster, affisso nell'aula in cui sono stati condotti i *focus*, di presentazione sintetica del progetto.

Per la realizzazione e analisi dei *focus group* è stato adottato l'approccio della *Ground Theory*³⁴. Di conseguenza la griglia di intervista utilizzata aveva l'obiettivo di fare emergere il vissuto dei partecipanti rispetto al loro essere parte del CNR piuttosto che sollecitare il punto di vista dei partecipanti rispetto a verso categorie di pensiero già note.

Complessivamente sono stati realizzati 7 *focus group* della durata media di due ore ciascuno. Poiché la numerosità dei gruppi coinvolti differiva si è deciso di concludere i *focus* quando i partecipanti non avevano nulla da aggiungere alla discussione.

Tutti i *focus* sono stati registrati e sono stati fedelmente trascritti e analizzati mediante il *software* per l'analisi qualitativa dei testi NVivo.

IL CAMPIONE

³⁴ . Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: strategies of qualitative research*. Aldine de Gruyeter, Chicago – New York.

Il gruppo di persone che è stato coinvolto nella realizzazione dei focus è stato individuato a partire dai dati sul personale dipendente del CNR messi a disposizione del gruppo di lavoro dalla Direzione Centrale Supporto alle Gestione delle Risorse (DCSGR).

Per la costruzione del campione è stato adottato un insieme di criteri:

- la struttura di appartenenza (Amministrazione Centrale ed Istituti di ricerca)
- il profilo professionale (dirigente amministrativo, tecnologo, amministrativo, collaboratore tecnico direttore di istituto, tecnologo, ricercatore).

Per tenere conto delle specifiche esigenze dei dipendenti diversamente abili o titolari di un contratto a tempo determinato, nella formazione dei sottogruppi del campione sono state inserite prioritariamente le persone con disabilità. Poiché la precarietà è una condizione piuttosto diffusa nel CNR, che incide sul benessere dell'Ente, nella formazione dei sottogruppi sono stati inseriti dipendenti con contratto a tempo determinato.

I FOCUS GROUP

Complessivamente sono stati realizzati i seguenti *focus group*:

- 2 con i dirigenti e i responsabili di struttura dell'Amministrazione Centrale del CNR
- 1 con i direttori di Istituti di ricerca
- 4 con i dipendenti di cui:
 - 2 con profili tecnico/amministrativi che operano nella sede centrale
 - 2 con ricercatori/tecnologi che operano in Istituti di ricerca ubicati in diverse aree geografiche (Nord, Centro, Sud).

Complessivamente sono state invitate 113 persone di queste 61 hanno partecipato ai *focus group* (54%).

Tra i sottogruppi del campione la partecipazione è stata più numerosa tra i dirigenti (con un tasso di adesione del 64%) mentre tra i tecnologi e ricercatori si è registrato il tasso più basso di adesione (45%).

Questa diversità di partecipazione può essere spiegata almeno in parte da diversità nella conoscenza della normativa di riferimento del progetto; dalla difficoltà/facilità a raggiungere il luogo in cui si sono tenuti i *focus*; dal bisogno di trovare ascolto rispetto alle difficoltà lavorative con cui le persone si confrontano quotidianamente; dalla comprensione della natura dell'iniziativa (progetto di ricerca/iniziativa della sede centrale); dalla disponibilità a partecipare attivamente alla vita dell'ente (è il caso dei tecnici e amministrativi che hanno visto nei focus un momento di confronto e scambio ed hanno espresso il desiderio di continuare a lavorare in gruppo su questo tema, dei direttori di istituto che si sono offerti di contribuire alla definizione del questionario, dei ricercatori che hanno anticipato le spese di missione e sostenendone personalmente una parte). Un'ultima osservazione riguarda l'interesse molto elevato da parte delle persone che hanno preso parte ai *focus group*: i direttori degli istituti hanno chiesto di essere coinvolti nel *pretest* del questionario, alcuni amministrativi hanno chiesto di essere inseriti in gruppi attivati con l'obiettivo di promuovere il benessere organizzativo, alcuni ricercatori hanno contattato il gruppo di lavoro sul benessere organizzativo perché desiderano continuare a confrontarsi su questo tema. Questo interesse è particolarmente importante e deve essere rafforzato perché, al momento, non è diffuso nel CNR:

non bisogna dimenticare che il tasso di risposta all'invito a partecipare ai *focu group* è piuttosto basso (54%).

Nel corso dei *focus* è emerso che i dirigenti hanno una migliore conoscenza della normativa (in particolare della legge 150/09) e sanno che la sua l'applicazione avrà delle ricadute importanti sul loro rapporto con l'ente. I direttori di istituto e i ricercatori sono i gruppi che hanno espresso maggiore interesse per la valutazione.

BENESSERE/MALESSERE NEL CNR

La definizione di benessere organizzativo che è stata adottata come punto di riferimento dai ricercatori è quella formulata da Avallone e Bonaretti (2003)³⁵ che propongono una visione multidimensionale del costrutto riconducibile non solo e non tanto all'individuo o al contesto lavorativo, ma alla loro relazione. Da questo punto di vista il benessere organizzativo è *l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la pratica della convivenza nei contesti di lavoro promovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative*. Il benessere organizzativo quindi può essere studiato prendendo in considerazione molteplici variabili tra cui: relazioni interpersonali, rapporto con i responsabili, senso e significato che le persone attribuiscono al loro lavoro, senso di appartenenza alla propria organizzazione, equità del trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo, ambiente di lavoro accogliente e piacevole.

Secondo i dirigenti del CNR nel loro ambito di lavoro prevale una condizione di malessere riconducibile alla mancanza di motivazione e ad un vissuto di impotenza relativamente alla possibilità di produrre un miglioramento delle condizioni dell'ente attraverso l'impegno personale. Sugeriscono di utilizzare questa indagine per individuare gli aspetti della quotidianità che influenzano il benessere.

I direttori degli istituti parlano di un clima pesante e di un pessimismo diffuso. Riconducono il malessere al perdurare del cambiamento, alla mancanza di tranquillità prodotta dalla necessità di reperire fondi per la ricerca, ad incongruenza del sistema (sono valutati rispetto alle linee di sviluppo degli istituti, ma non sono coinvolti nella loro definizione).

I ricercatori parlano di un benessere associato alla soddisfazione prodotta da un lavoro definito come simile a quello di un artista, dalla visibilità all'interno della comunità scientifica anche internazionale, dall'esito positivo delle loro proposte progettuali. Gli aspetti positivi sono spesso individuati per comparazione con altri contesti lavorativi. I ricercatori riferiscono un malessere associato alla mancanza di prospettive future (avanzamento di carriera e stabilizzazione del proprio contratto di lavoro).

Per gli amministrativi il malessere è prodotto dall'organizzazione del lavoro piuttosto che dal carico di lavoro; quest'ultimo può essere anche fonte di soddisfazione se promuove l'avanzamento di carriera e favorisce la visibilità all'interno e all'esterno del proprio ufficio. Il benessere delle persone è anche influenzato dalla possibilità di conciliare impegni lavorativi e personali.

³⁵ Avallone, F., Bonaretti, M, (2003). *Benessere Organizzativo Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Roma: Rubbettino Editore.

Accanto a questo vissuto di criticità la discussione iniziale, comune a tutti i gruppi intervistati, si è anche focalizzata sulle positività, su quello che “va bene” nel CNR. Secondo i dirigenti l’aspetto più importante è riconducibile al senso di appartenenza all’Ente che di fatto sostiene l’impegno dei dipendenti. I direttori degli istituti parlano del rinforzo positivo che deriva dall’essere parte di un ente di ricerca prestigioso; della capacità delle persone di fronteggiare le difficoltà lavorative, della passione che anima i loro collaboratori e della soddisfazione connessa all’attività di ricerca. I ricercatori parlano diffusamente della soddisfazione intrinseca al lavoro di ricerca, all’utilità sociale del loro lavoro, alle relazioni con la comunità scientifica internazionale. Gli amministrativi fanno riferimento alla positività dei rapporti con i colleghi, all’orgoglio di essere parte di un ente che ha raggiunto livelli elevati di qualità e visibilità della ricerca.

Una parte delle informazioni prodotte durante i focus ha riguardato l’attribuzione di incentivi. Tutte le persone coinvolte naturalmente attribuiscono importanza agli incentivi economici, ma lo sviluppo delle discussioni è andato oltre questo aspetto. I dirigenti ritengono che gli incentivi siano un elemento importante per il benessere dei collaboratori e sottolineano che quelli economici non sono l’unica forma di incentivo possibile e propongono diverse alternative possibili. Su questo aspetto, almeno in parte, concordano gli amministrativi che sottolineano l’importanza di avere un ruolo nello svolgimento delle attività del settore di appartenenza, che favorisca la loro visibilità, ma anche di ricevere riconoscimenti di tipo informale. I direttori degli istituti si focalizzano sull’incentivazione economica che dovrebbe avvenire attraverso una differenziazione delle retribuzioni, ma anche sulla gratificazione derivante dalla visibilità della propria ricerca. I ricercatori, infine, fanno riferimento all’essere riconosciuti all’interno del proprio gruppo di lavoro.

LE DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Di seguito è presentato il sistema di categorizzazione che sarà utilizzato per l’analisi delle trascrizioni dei focus. Non è un sistema definitivo poiché è stato costruito mediante la messa in comune degli appunti scritti prodotti da due ricercatori che hanno preso parte alla realizzazione dei focus.

Contesto

Gli amministrativi non hanno contribuito a questa dimensione.

Si riferisce al contesto socio-culturale in cui si colloca l’ente.

Include la rappresentazione del ruolo della ricerca che secondo i partecipanti è più diffusa nella società italiana.

Cambiamento

Si riferisce alle riforme dell’Ente ed al cambiamento dei suoi vertici, nonché gli effetti che questo produce sull’attività lavorativa dei dipendenti. Se del cambiamento si dice che si protrae da troppo tempo, che è imposto dall’esterno, che è subito e in fondo addomesticato, rispetto alle conseguenze si fa riferimento alla difficoltà/impossibilità di programmare la ricerca e di pianificare il lavoro, alla gestione dell’emergenza, alla adozione di una strategia di tipo aziendale ritenuta inadeguata al contesto della ricerca.

Obiettivi

Tutti i sottogruppi del campione contribuiscono a questa categoria.

Mancano obiettivi espliciti di meta livello, formulati dai vertici dell'ente anche con la partecipazione dei dirigenti. I partecipanti sottolineano l'importanza di obiettivi chiari ed espliciti che soprattutto in un momento di cambiamento sono percepiti come una sorta di bussola che orienta il lavoro dei gruppi e dei singoli.

Organizzazione

Si riferisce alla presenza di una organizzazione forte, bene definita capace di integrare le competenze presenti all'interno dell'Ente, di favorire un lavoro di rete e di sostenere le persone nella gestione delle emergenze lavorative.

Tecnici e amministrativi hanno la visione più negativa poiché ritengono che non c'è un'organizzazione e che l'ente "si regge sulla buona volontà del singolo". Questa visione migliora solo in parte nei ricercatori e direttori di istituto i cui contributi si focalizzano sulla difficoltà di comunicazione tra parte amministrativa e rete di ricerca, sullo scarso supporto offerto dall'amministrazione alla ricerca e sul carico di lavoro amministrativo che spesso è svolto dai ricercatori. Accanto alla percezione della criticità sono state formulate anche delle proposte di cambiamento. Per promuovere il benessere nel CNR si dovrebbe produrre un nuovo disegno organizzativo che includa ad esempio una struttura di snodo tra parte amministrativa rete scientifica, archivi informatizzati sulle competenze presenti all'interno dell'ente, *task force* per fare fronte a periodi di emergenza lavorativa.

Gestione del personale

Si riferisce alla gestione delle risorse umane sia da parte dell'Ente (reclutamento di nuovo personale, avanzamento di carriera, formazione) che da parte dei dirigenti (gestione del proprio gruppo di lavoro).

La gestione delle dinamiche relazionali è un tema complesso e in generale lo è sempre di più sia perché lavorare in gruppo è sempre più importante, sia perché la normativa prevede l'inserimento di persone diversamente abili. I dirigenti vorrebbero essere supportati da un tecnico per svolgere al meglio questo compito.

Secondo i direttori nel CNR non c'è una cultura di gestione del personale che sono chiamati a svolgere senza possedere degli strumenti adeguati.

Ricercatori e amministrativi si focalizzano prevalentemente sul reclutamento di nuovo personale, che non permette di compensare i pensionamenti, che alimenta la precarietà anche perché nei concorsi non sono stati previsti dei posti riservati ai precari.

Gli amministrativi fanno riferimento anche alla formazione che potrebbe essere uno strumento prezioso per fare fronte al cambiamento, a condizione che non sia finalizzata come spesso accade all'avanzamento di carriera dei singoli. Un altro aspetto negativo è lo scarso riconoscimento attribuito alla formazione interna.

Responsabilità

Viene chiamata in causa da amministrativi, dirigenti e ricercatori. I primi ritengono che i dirigenti non assumano decisioni importanti perché non dispongono delle conoscenze necessarie per farlo

poiché spesso non hanno una conoscenza storica dell'ente e hanno difficoltà a tenere il passo con i rapidi cambiamenti della normativa. I dirigenti da parte loro ritengono di essere sovraccaricati di responsabilità perché la carenza di organico ha prodotto una redistribuzione delle competenze di chi ha lasciato l'Ente.

I ricercatori invece si sentono soli nel sostenere la responsabilità della continuità contrattuale dei precari del loro gruppo di ricerca.

Knowledge management

Solo i direttori degli istituti non contribuiscono a questa dimensione. Gli altri sottogruppi del campione concordano nel ritenere che sia un aspetto particolarmente rilevante per il buon funzionamento dell'ente. C'è accordo anche nel ritenere che il principale ostacolo al *knowledge management* sia la contrazione dell'organico. Questa criticità è particolarmente forte nella parte amministrativa dell'ente dove le procedure sono solo in parte formalizzate e le conoscenze sono prevalentemente patrimonio individuale. In questo ambito appare problematica anche la condivisione orizzontale della conoscenza.

Modalità di lavoro

Tutti i sottogruppi del campione contribuiscono a questa categoria esprimendo però punti di vista molto differenziati in base al loro profilo all'interno dell'ente.

I dirigenti amministrativi riferiscono un disagio prodotto dalla mancanza di spazi di condivisione e confronto tra pari, dalla difficoltà di comunicazione e coordinamento tra i diversi uffici, dalla numerosità e poca chiarezza delle aree di competenza, dalle difficoltà di comunicazione con i collaboratori.

I direttori degli istituti, che in passato avevano un'influenza sulle attività di ricerca di cui erano responsabili, si focalizzano su alcune conseguenze prodotte dalle attuali modalità di finanziamento della ricerca. In particolare sottolineano che la ricerca di finanziamenti esterni produce una fortissima riduzione della ricerca di base, orienta gli ambiti su cui si fa ricerca, ostacola la continuità della ricerca su specifici ambiti, ostacolando la formazione dei giovani ricercatori, rende difficile il rinnovo delle apparecchiature di ricerca. Gli amministrativi si focalizzano sull'organizzazione del lavoro ed in particolare sulla distribuzione del carico di lavoro, evidenziando che una situazione di stress è prodotta non solo da un eccessivo carico di lavoro, ma anche dall'attribuzione di pochi compiti. Questa condizione ovviamente rende impossibile l'avanzamento di carriera, ma produce anche emarginazione sociale all'interno dell'ente.

Infine i ricercatori hanno discusso a lungo di una modalità di lavoro centrata sulla elaborazione di progetti e sulle conseguenze prodotte da questa situazione sulla ricerca: occorre acquisire nuove competenze e sottrarre tempo all'attività di ricerca (per la costruzione di reti di relazioni, per attività di tipo amministrativo o tecnico); adeguarsi ai tempi della committenza; reclutare personale con contratti flessibili.

Comunicazione

Non contribuiscono a questa categoria i direttori degli istituti.

I ricercatori fanno riferimento soprattutto alla rigidità di alcuni percorsi di comunicazione all'interno dell'ente e alla non tempestività della circolazione di informazioni potenzialmente utili al loro lavoro.

I dirigenti parlano dell'importanza di avere spazi di incontro per il personale che promuovano la circolazione dell'informazione all'interno del CNR e consentano di superare una visione dell'Ente come un insieme di compartimenti stagni. Questi attori pongono l'accento anche sulla positività di una comunicazione che consenta una conoscenza personale dei propri collaboratori.

Gli amministrativi condividono questo punto di vista e auspicano una comunicazione diretta tra dirigenti e collaboratori, ma evidenziano anche difficoltà di comunicazione tra pari che ostacolano la circolazione delle informazioni.

Integrazione

Questa categoria include un insieme eterogeneo di significati. I dirigenti della sede centrale si focalizzano sull'integrazione tra amministrazione e rete di ricerca e ritengono che questa possa migliorare sostenendo la conoscenza reciproca, anche attraverso l'organizzazione di specifici eventi. I direttori degli istituti e i ricercatori fanno riferimento all'integrazione della conoscenza, un aspetto fondamentale per favorire la collaborazione e non la competizione tra gruppi diversi. Queste persone fanno riferimento anche all'importanza dell'essere parte di una rete di ricerca all'esterno dell'ente, in ambito nazionale e internazionale.

Solo gli amministrativi associano l'integrazione alla disabilità, riferendo che quello in cui operano è un ambiente chiuso, che il tipo di disabilità influenza il risultato raggiunto e che spesso un discreto inserimento lavorativo non si associa ad una integrazione sociale e viceversa.

Ambiente fisico

I direttori degli istituti non hanno contribuito a questa categoria.

L'ambiente dovrebbe essere adeguato alle attività che vi si svolgono, inoltre lo spazio riflette il prestigio di un dirigente e del suo gruppo.

Per gli amministrativi la caratteristica più importante di un ambiente di lavoro è la tranquillità.

I ricercatori riferiscono sia la mancanza di spazi e il sovraffollamento degli ambienti di lavoro prodotto anche dalla precarietà, sia le difficoltà che si incontrano utilizzando spazi concessi in uso gratuito all'Ente.

Ambiente sociale

Include dimensioni diverse ossia le relazioni con i dirigenti e con i colleghi.

I dirigenti amministrativi si lamentano della mancanza di tempo per curare le relazioni con i propri collaboratori e per gestire le dinamiche di gruppo, con la consapevolezza che l'ambiente sociale può influenzare positivamente l'attività lavorativa sostenendo la motivazione e la partecipazione dei dipendenti.

I ricercatori parlano della familiarità delle relazioni all'interno del gruppo di ricerca, sottolineando che questo ambiente sociale è importante per la crescita professionale perché favorisce l'espressione della diversità dei punti di vista, garantisce l'ascolto, consente l'errore.

I tecnici e amministrativi ritengono che avere relazioni amichevoli con i colleghi e un rapporto anche personale con il proprio dirigente contribuiscano al benessere organizzativo e influenzino positivamente l'attività lavorativa.

Valutazione

Anche questa categoria include dimensioni diverse.

I dirigenti hanno parlato di valutazione del personale riferita al reclutamento e all'applicazione della legge 150/2009 relativamente all'attribuzione di incentivi, citando anche dei possibili rischi legati all'applicazione di questa norma.

I direttori degli istituti ritengono che la legge 150/2009 abbia come obiettivo prioritario la valutazione della produttività della ricerca e solo secondariamente promuova la conoscenza del benessere organizzativo. I direttori ritengono che la valutazione possa essere uno strumento utile alla gestione delle risorse umane.

Questi attori hanno discusso anche del sistema di valutazione messo in atto di recente nel CNR finalizzato alla valutazione degli istituti concordando che l'Ente aveva sostenuto un costo rilevante per realizzare questa iniziativa, ma che i risultati della valutazione non avevano avuto delle ricadute sull'attribuzione delle risorse umane e finanziarie agli istituti.

I ricercatori concordano sull'importanza della valutazione della ricerca, evidenziando sia la complessità della valutazione (scienze hard verso scienze soft; rilevanza di riviste internazionali verso monografie, pubblicazioni verso applicazioni), sia le condizioni che dovrebbero essere create per una adeguata valutazione (criteri espliciti, chiari e stabili nel tempo). Inoltre non è chiaro come possa essere valutata l'attività di progettazione quando la valutazione dovrebbe incidere sulla prospettiva di carriera. Una strategia proposta per superare questa difficoltà è la valutazione dei gruppi piuttosto che dei singoli ricercatori.

Appartenenza

Accanto a questo vissuto di criticità la discussione iniziale, comune a tutti i gruppi intervistati, si è anche focalizzata sulle positività, su quello che "va bene" nel CNR. Secondo i dirigenti l'aspetto più importante è riconducibile al senso di appartenenza all'Ente che di fatto sostiene l'impegno dei dipendenti. I direttori degli istituti parlano del rinforzo positivo che deriva dall'essere parte di un ente di ricerca prestigioso; della capacità delle persone di fronteggiare le difficoltà lavorative, della passione che anima i loro collaboratori e della soddisfazione connessa all'attività di ricerca. I ricercatori parlano diffusamente della soddisfazione intrinseca al lavoro di ricerca, all'utilità sociale del loro lavoro, alle relazioni con la comunità scientifica internazionale. Gli amministrativi fanno riferimento alla positività dei rapporti con i colleghi, all'orgoglio di essere parte di un ente che ha raggiunto livelli elevati di qualità e visibilità della ricerca.

RACCOMANDAZIONI

La realizzazione dei *focus group* è parte di una ricerca intervento che non puntava alla elaborazione di nuove interpretazioni teoriche, ma alla costruzione di nuova conoscenza utile alla realizzazione di un cambiamento migliorativo dell'oggetto della ricerca. Per questo, invece di produrre delle

riflessioni conclusive si è deciso di individuare “Cosa si fa” o “si dovrebbe fare” per rispondere alle richieste formulate dai partecipanti ai focus.

Prima di entrare nel merito occorre sottolineare che le richieste espresse durante i *focus group* hanno un elemento in comune: riguardano tutte una maggiore partecipazione del personale del CNR. A questo risultato si dovrebbe prestare attenzione perché rappresenta il punto di partenza del progetto Benessere e i partecipanti ai focus potrebbero rappresentare il primo gruppo di agenti di cambiamento. In particolare si dovrebbero avviare iniziative che tengano conto degli aspetti individuati di seguito.

1. Della disponibilità dei direttori di istituto coinvolti nel *pretest*;
2. Dell'avvio gruppi di lavoro sul benessere proposti dagli amministrativi per promuovere la condivisione delle informazioni, la distribuzione dei carichi di lavoro e rafforzare le relazioni tra i colleghi. Si chiederà al direttore generale di avere la possibilità di attivarli.
3. I ricercatori che ci hanno contattato dopo gli incontri per continuare a contribuire al progetto. Occorre valorizzare questa disponibilità sia promuovendo la circolazione di informazioni tra queste persone e il gruppo di lavoro sul Benessere, sia ideando delle iniziative di sensibilizzazione che queste persone possono realizzare autonomamente nei loro contesti lavorativi.
4. Di avere la possibilità di proporre interventi per il cambiamento o il miglioramento di situazioni di disagio/sofferenza di cui si viene a conoscenza durante la ricerca. Se questo aspetto non potrà essere realizzato, e in tempi molto brevi, è di fatto inutile continuare a coinvolgere i dipendenti del CNR nella realizzazione di ricerche sul benessere organizzativo.

PARTECIPAZIONE ALLA 1 GIORNATA DELLA TRASPARENZA 24 OTTORE 2011

Indagine benessere organizzativo nel CNR

Antonella Rissotto

ISTC – CNR Gruppo di lavoro CNR sul Benessere organizzativo

Progetto benessere organizzativo nel CNR

QUESTIONARIO UTILIZZATO PER LA 1° RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL CNR

A cura del Gruppo di lavoro CNR sul Benessere organizzativo

Responsabile scientifico Antonella Rissotto

ISTC – CNR Gruppo di lavoro CNR sul Benessere organizzativo

ALTRI PRODOTTI D COMUNICAZIONE DI AMBITO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

- Coli, E., & Rissotto, A. (2014). Workplace inclusion of people with disabilities: an exploratory study in a public research Agency. Maastric University, EAWOP Small Group Meeting 2014 – *Disability and Employment*, 23 October.
- Coli, E., & Rissotto, A. (2013). The Pursuit of Organizational Well-Being-an Exploratory Study in a Public Research Agency. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3, 2, pp. 186-190.
- Coli, E., e Rissotto, A. (2012). Benessere organizzativo e diversa abilità: uno studio per promuovere la partecipazione dei soggetti deboli all'indagine sul benessere in un ente pubblico di ricerca. In M. Grieco e L. Tommasi (a cura di), Congresso Nazionale delle Sezioni dell'Associazione Italiana di Psicologia - *Sezione di Psicologia per le Organizzazioni* (p. 372). Torino: Espress Edizioni.
- Coli, E., e Rissotto, A. (2012). La valutazione del benessere organizzativo in un ente pubblico di ricerca: l'individuazione delle dimensioni di indagine attraverso la partecipazione dei dipendenti. In M. Grieco e L. Tommasi (a cura di), Congresso Nazionale delle Sezioni dell'Associazione Italiana di Psicologia - *Sezione di Psicologia per le Organizzazioni* (pp. 380-381). Torino: Espress Edizioni.
- Rissotto, A. (2012). Riflessioni conclusive. In Coli, E., Giachi, L., Giuffrida, S., Ippoliti, O., Micolitti, T., Rissotto, A. (2012). *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*. Roma: CNR. ISBN 978-88-8080-131-3.