

Il clima organizzativo nei Servizi Sociali della Provincia di Bolzano

Attività di tirocinio della
Dott.ssa Francesca Bagaglia

Tutor
Dott. Reinhard Gunsch

Interviste in lingua tedesca e traduzione:
Dott.ssa Magdalena Alber

Indice dei paragrafi

1. **Premessa: descrizione generale del disegno di ricerca e della metodologia impiegata.** p. 4
2. **Presupposti teorici.** p. 6
3. **Presupposti all'indagine di clima organizzativo.** p. 8
4. **Le fasi della ricerca** p. 10
5. **Descrizione degli indicatori di clima e dei relativi strumenti di rilevazione impiegati.** p.12
 - a. **Gli indicatori indiretti di clima misurati quantitativamente attraverso la somministrazione del questionario.** p.12
 - b. **Gli indicatori qualitativi: approfondimento e analisi del contenuto attraverso la domanda aperta, l'intervista semi-strutturata e l'osservazione sul campo.** p.14
6. **I Servizi e le persone, il grado di partecipazione alla ricerca.** p.16
7. **I risultati della ricerca.** p.18
 - a. **Le configurazioni organizzative.** p.18
 - b. **La percezione del proprio gruppo di riferimento.** p.19
 - i. **Grado di autonomia rispetto al lavoro (ma anche differenziazione/integrazione)** p.19
 - ii. **Presenza/assenza di equità sia nel trattamento da parte dei superiori sia nell'impegno dei singoli.** p. 21
 - iii. **Collaborazione/distanza tra livelli gerarchici.** p. 21
 - iv. **Coesione/conflictualità del gruppo e oscillazione/stabilità "umorale" del gruppo.** p. 23
 - v. ***Orientamento alle finalità organizzative (Servizio) vs. orientamento alla soddisfazione del cliente.*** p. 24
 - vi. **Pressione/fatica percepita.** p. 25
8. **Dagli aspetti culturali agli aspetti di organizzazione del lavoro.** p. 27
9. **Impiego del modello di Mintzberg.** p. 28

10. Le dimensioni del Servizio e del centro urbano in cui opera.	p. 30
a. Le dimensioni del centro urbano.	p. 30
b. Le dimensioni organizzative.	p. 33
c. Servizi di grandi dimensioni in grandi centri urbani e servizi di piccole dimensioni in piccoli centri urbani.	p. 36
11. Le organizzazioni burocratiche	p. 39
a. Confronto tra configurazione organizzativa e dati quantitativi.	p. 43
12. Le organizzazioni professionali e innovative.	p. 51
13. Le organizzazioni innovative.	p. 52
a. Confronto tra configurazione organizzativa e dati quantitativi.	p. 53
14. Le organizzazioni professionali.	p. 58
a. Confronto tra configurazione organizzativa e dati quantitativi.	p. 60
15. Configurazioni organizzative spurie, criticità e punti di forza rilevati nel complesso del campione.	p. 63
16. Bibliografia	p. 65
17. Proprietà e uso degli strumenti di rilevazione:	

**Ricerca sul clima organizzativo all'interno dei Servizi
Sociali
nella provincia di Bolzano.**

**Premessa: descrizione generale del disegno di ricerca e
della metodologia impiegata.**

L'Ufficio Sviluppo Personale della Ripartizione Provinciale 24 ha primariamente la finalità di sostenere lo sviluppo personale e professionale dei collaboratori/ici e del volontariato nel settore sociale. In questo quadro di attività pertanto, rientrano tutte quelle iniziative che riguardano la formazione e l'aggiornamento professionale, la lettura dei fabbisogni formativi e l'analisi di tutte le problematiche relative alla gestione del personale dei servizi sociali per i quali è chiamato ad intervenire.

La presente ricerca si è posta l'obiettivo di realizzare una rilevazione del clima lavorativo all'interno di alcuni servizi sociali attraverso l'impiego di metodologie quantitative e qualitative; in particolare abbiamo impiegato tre strumenti di rilevazione: il questionario, l'intervista semistrutturata e l'osservazione. Prima di descrivere come sono state impiegate le diverse tecniche di rilevazione è importante indicare quale definizione di clima organizzativo si è assunta e in quale modo è stata tradotta in indicatori operativi.

I risultati che emergono dalle analisi si basano sul presupposto secondo il quale il **clima organizzativo** è considerato quale **fenomeno composto di percezioni e rappresentazioni cognitive, un prodotto delle interazioni tra gli individui, relativamente stabile nel tempo, capace di influenzare i comportamenti dei lavoratori e, contemporaneamente, usato da questi per interpretare le diverse situazioni lavorative.** Inoltre, il clima organizzativo (o lavorativo) riflette

la cultura e le sottoculture dell'ambiente di lavoro e si presta a comprendere il modo in cui i gruppi interpretano, costruiscono, negoziano la realtà attraverso la creazione di una cultura organizzativa.

Da questa definizione abbiamo identificato sei indicatori indiretti di clima (elaborati da altre esperienze simili di ricerca*) di carattere quantitativo; per i dati qualitativi ci si è avvalsi dell'intervista semi-strutturata ai Responsabili dei Servizi campionati, dell'analisi del contenuto applicata alla domanda aperta del questionario, dell'osservazione sul campo.

Di seguito sono illustrati gli assunti di base che orientano tutto il progetto, la metodologia e le tecniche di rilevazione adottate e il tipo di dati e di output che ne derivano. Per quanto riguarda il campionamento dei servizi sociali e delle figure professionali da coinvolgere invece, abbiamo sorteggiato dall'universo dei Servizi del territorio (criterio della casualità) un gruppo rappresentativo per proporzione rispetto alla tipologia del servizio erogato e alla tipologia dell'Ente Gestore:

Tipologia delle strutture:

- Residenziali
- Semi-residenziali
- Ambulatoriali
- Amministrative

All'interno di questa categorizzazione sono state individuate proporzionalmente:

- servizi a gestione pubblica
- servizi a gestione privata

Inoltre, nel sorteggio si è tenuto in considerazione la dimensione organizzativa dei Servizi e delle dimensioni dei Comuni nei quali i Servizi operano. Queste ulteriori dimensioni sono suggerite dalla necessità di verificare in quale maniera varia il clima, ed in particolare quegli indicatori più strettamente connessi con il senso di appartenenza, di sostegno orizzontale e verticale tra colleghi e l'identificazione con gli obiettivi dell'azione sociale, con il cambiare del numero del personale presente in struttura e del centro in cui questa sorge. Per quanto riguarda la dimensione del Comune di appartenenza abbiamo

identificato arbitrariamente due fasce per le quali la soglia di distinzione tra comuni piccoli e medio grandi è stata arbitrariamente fissata a 15.000 abitanti, mentre per le dimensioni organizzative si è fatta una valutazione caso per caso. Questa scelta parte dalla constatazione che gli indicatori a carattere socio-relazionale sono da correlarsi al numero effettivo delle persone presenti nella sede del Servizio e non al numero complessivo di persone impiegate complessivamente. Si pensi a tal proposito ai Servizi che operano diffusamente sul territorio con sedi operative anche molto ridotte per numero di persone impiegate. Per questo motivo, Servizi anche molto articolati con un alto numero di impiegati possono risultare classificati tra il Servizi con basso numero di personale. Il discrimine tra le due categorie è stato fissato a 30 persone impiegate.

I soggetti impiegati nei Servizi ai quali abbiamo somministrato il questionario sono stati campionati in base alla presenza casuale in servizio al momento della rilevazione ed in base alla loro appartenenza alle categorie professionali descritte dal modello di Mintzberg (*il nucleo operativo di base, il vertice strategico, il gruppo dirigente intermedio, la tecnostruttura, il personale di sostegno*). Il numero dei soggetti per ogni singolo Servizio è stato scelto arbitrariamente caso per caso, secondo il criterio di rappresentatività rispetto a tutto il personale impiegato e secondo le esigenze organizzative di somministrazione (presenza in turno, disponibilità di tempo, ecc.) di ciascun singolo Servizio.

Presupposti teorici.

I presupposti teorici sulla cui base si articola la presente bozza di ricerca si rifanno a diversi approcci allo studio del clima organizzativo. Per avere una panoramica in breve si può fare riferimento ad un paio di approcci teorici molto diversi per consentire di collocare in modo più chiaro le scelte operate per il presente progetto. Un primo filone di studi centra l'attenzione sulle caratteristiche strutturali dell'organizzazione

sostenendo che queste hanno effetto diretto sulle prestazioni organizzative nel complesso e che la percezione del clima è il risultato della combinazione sia di variabili strutturali (l'ampiezza organizzativa, la centralizzazione, la formalizzazione delle attività, ecc) sia di variabili soggettive individuali (abilità, competenze, atteggiamenti, soddisfazione). Il clima organizzativo, secondo questo approccio, è quindi una variabile potenziale e non strutturale di comprensione dei fatti organizzativi, questo implica che nel momento in cui la migliore soluzione strutturale compiutamente conforme al modello organizzativo previsto non produce gli attesi risultati ottimali, si deve allora ricercare una spiegazione al livello psico-sociale.

Un altro filone di ricerca parte dall'assunto opposto e pertanto definisce il clima come il risultato complesso dell'interazione dei campi percettivi individuali. In questo approccio il clima è una risultante psicologica in quanto gli attori organizzativi rispondono alle loro rappresentazioni anziché al contenuto delle situazioni in sé e se le rappresentazioni delle situazioni sono correlate alle esperienze soggettive e all'apprendimento, lo stesso apprendimento è determinato a sua volta dalle rappresentazioni cognitive.

L'adozione del primo approccio implica che la fotografia organizzativa risultante dallo studio di clima consente in primo luogo di trarre indicazioni sul modello organizzativo tracciando linee guida di miglioramento strutturale a questo conformi. La comunicazione e la ricerca di consenso nel processo di cambiamento dovrebbero essere le naturali azioni conseguenti per "controllare" le variabili psico-sociali. Tale modo di procedere si rivela inadeguato sulla base dell'altro approccio in quanto la centralità delle rappresentazioni individuali implica che è su queste che è necessario intervenire affinché vi sia un cambiamento complessivo e strutturale. Infatti, questo modello teorico, ricorrendo al concetto di rappresentazione vuole ricercare nel clima non solo una più complessa identità percettiva (unità cognitiva complessa di alto livello d'astrazione, il cui contenuto è costituito dalle modalità di presentazione degli eventi e delle relazioni che tra essi intercorrono) ma soprattutto

un'esplicita valenza comportamentale. Il clima cioè è utile a comprendere cosa e come nel sistema organizzativo guida e orienta l'agire dei soggetti.

I due approcci qui riportati segnano gli estremi di un continuum nel quale si pongono poi i numerosi studi. Quello che qui interessa è di evidenziare i due nuclei attorno ai quali si muovono le diverse esperienze e seguendo la strada percorsa da ricerche articolate su più livelli di analisi è possibile costruire un quadro di ricerca che tenga conto delle interazioni reciproche tra struttura e fattori psico-sociali con particolare riferimento agli aspetti culturali e valoriali (più che cognitivi) da considerarsi qui come un ponte privilegiato di "interferenza" tra i diversi livelli di analisi. Per questo motivo s'intende procedere su due vie: da una parte è importante verificare l'eventuale relazione tra la conformazione organizzativa e il clima, dall'altra indagare con un'analisi qualitativa e descrittiva i principali modelli culturali di riferimento degli attori organizzativi e la loro eventuale relazione con la conformazione organizzativa e le prestazioni organizzative complessive. Sarà poi da verificare la fattibilità dell'impiego di strumenti di rilevazione della soddisfazione del personale validati da integrare agli indicatori di clima: ciò consentirebbe di ottenere dei risultati statisticamente più affidabili, standardizzati rispetto ad altre esperienze e quindi confrontabili con altre realtà.

Presupposti all'indagine di clima organizzativo.

A partire dal materiale ricavato dei numerosi lavori di ricerca e di sondaggio che la Ripartizione per le Politiche Sociali ha condotto negli ultimi anni è possibile prefigurare una base per il lavoro; in particolare è fondamentale il riferimento all'indagine condotta sui motivi dell'abbandono del posto di lavoro degli ex dipendenti di alcune categorie di Servizi (servizi rivolti agli anziani e ai portatori di handicap) dalla quale emergono alcune considerazioni estremamente interessanti

che potrebbero essere nuovamente verificate, questa volta, tra il personale in servizio.

Dal sondaggio *apollis*, infatti, si evince che oltre alle motivazioni extraorganizzative (familiari, di salute, ecc.) ci sono motivazioni che sono strettamente connesse all'organizzazione del lavoro, al rapporto con i dirigenti e con i colleghi (nella ricerca quest'ultimo indicatore compare come clima generale) e con la difficoltà a sostenere nel tempo i carichi di lavoro. Tutti questi aspetti sono strettamente connessi a quanto è stato definito sopra clima organizzativo.

L'idea che si propone è quella di andare ad analizzare come questi aspetti sono vissuti all'interno dei servizi dal personale e dai dirigenti a partire dal presupposto per cui un buon clima organizzativo facilita il superamento di problemi legati all'organizzazione del lavoro ed è connesso anche al grado di soddisfazione al lavoro.

Infatti la soddisfazione al lavoro può essere analizzata attraverso degli indicatori indiretti che si ritrovano anche nei principali modelli di analisi del clima ma è importante tenere conto che soddisfazione al lavoro e clima non sono ambiti esattamente sovrapponibili o intercambiabili, anzi la prima può essere considerata una conseguenza del secondo.

Per questo motivo assumere il clima organizzativo come oggetto di indagine consente di raccogliere informazioni utili ad orientare eventuali interventi non solo in direzione della soddisfazione lavorativa ma anche verso criticità strutturali, esigenze formative specifiche, miglioramento delle strategie gestionali (ad es. team building, e gestione del conflitto).

In fine si deve tenere presente che proprio per la peculiarità delle finalità dei Servizi Sociali e soprattutto delle case alloggio, il clima del personale è fondamentale poiché incide fortemente anche sulla riuscita e sulla qualità del servizio in quanto parte integrante dell'intervento sociale.

Fasi principali della ricerca.

Un'analisi di clima può essere svolta attraverso molteplici metodologie e tecniche di rilevazione e l'esperienza degli studi di settore mostra come siano estremamente variabili gli indicatori da considerare, sia nel contenuto che nel numero. La scelta metodologica operata prevede l'adozione di un modello di ricerca misto per la quale l'indagine ha un carattere sia qualitativo, sia quantitativo ed impiega strumenti consoni ad entrambe le tipologie di rilevamento.

Pertanto una *prima fase* richiederà l'individuazione di obiettivi operativi molto chiari sulla base dei quali selezionare gli indicatori adeguati.

Nella *seconda fase* si procederà con un'analisi preliminare del contesto organizzativo; in questo caso saranno visionate ricerche già condotte su campi simili o complementari, si analizzerà il materiale esistente che può dare informazioni circa la storia, la cultura, le caratteristiche strutturali delle organizzazioni che s'intendono studiare, mentre un ulteriore approfondimento dell'analisi organizzativa sarà inserito nella fase di raccolta dei dati attraverso l'osservazione e la conduzione di colloqui mirati con la dirigenza (queste fasi sono descritte più dettagliatamente più avanti quando saranno illustrati gli strumenti di rilevazione).

Nella *terza fase* si opererà la scelta della popolazione, ovvero si procederà all'individuazione del campione e dei relativi criteri di rappresentatività.

Successivamente (*quarta fase*) sarà messa a punto la metodologia da impiegare e i relativi strumenti di rilevazione.

La verifica della funzionalità delle procedure e delle tecniche di rilevazione e la presentazione al campione degli obiettivi e delle procedure costituiranno la *quinta fase* dalla quale si proseguirà con la raccolta dei dati (*sesta fase*).

Nella *settima fase* saranno elaborati statisticamente i dati e si procederà con una prima relazione per la committenza.

Infine, la relazione di restituzione a tutti i soggetti che hanno partecipato e la stesura di un documento finale caratterizzeranno le ultime due fasi dello studio (*otto e nove*).

Descrizione degli indicatori di clima e dei relativi strumenti di rilevazione impiegati.

Gli indicatori indiretti di clima misurati quantitativamente attraverso la somministrazione del questionario.

Il questionario impiegato è costruito su un aggiustamento ad hoc di un precedente questionario utilizzato per un lavoro analogo ed è stato validato attraverso una somministrazione interna alla Ripartizione Politiche Sociali. I macroindicatori (o dimensioni) considerati si riferiscono a:

Grado di strutturazione del lavoro: indica il grado in cui i ruoli, le responsabilità, le mansioni e le procedure sono definiti, organizzati, programmati e comunicati ai membri dell'organizzazione¹.

Pressione: questa dimensione si riferisce alla pressione esercitata sul personale per migliorare le performance aziendali².

Assunzione di responsabilità: questa dimensione si riferisce alla tendenza di un'organizzazione a stimolare nel personale l'assunzione di responsabilità del proprio operato, l'iniziativa nella risoluzione di problemi, l'assunzione di rischi calcolati e la produzione di idee innovative, anziché applicare un forte controllo ed una rigida supervisione del lavoro³.

Sistemi di ricompense e piani di sviluppo: questa dimensione descrive la tendenza a privilegiare criteri quali il merito, l'impegno e le

¹ Colore viola nei grafici e nelle tabelle

² Colore verde nei grafici e nelle tabelle

³ Colore arancione nei grafici e nelle tabelle

capacità nel **riconoscimento** dei **successi ottenuti** e nell'attribuzione delle **ricompense** (premiazioni formali e informali, ad es.: aumenti di stipendio, bonus, promozioni, formazione)⁴.

Collaborazione e sostegno: indica la sensazione di cooperazione e di mutuo sostegno sia nelle relazioni orizzontali che in quelle verticali. Non si fa riferimento a relazioni di tipo amicale, bensì all'idea di far parte di un'unica realtà e alla percezione dell'interdipendenza tra il proprio ruolo e quello altrui⁵.

Commitment e appartenenza: indica il grado in cui i collaboratori si sentono **parte del gruppo**, si riconoscono nei valori dell'organizzazione di cui fanno parte e si identificano con gli obiettivi; tale sensazione è direttamente connessa alla fedeltà e alla devozione verso l'organizzazione. Il grado d'adesione è un fattore individuale e la generalizzazione a tutto il personale, prendendo in considerazione l'atteggiamento più diffuso, ha un valore solo indicativo⁶.

Ogni dimensione è stata poi operativizzata in quattro sottoindicatori per i quali si chiede a ciascun soggetto di esprimere la propria valutazione in una scala compresa tra 0 e 10.

Gli item risultanti sono pertanto 24 e riguardano i seguenti temi:

1. definizione dei COMPITI
2. definizione delle PROCEDURE
3. osservanza alle NORME
4. prescrizione delle RESPONSABILITÀ FORMALI
5. pressione rispetto alla PRODUTTIVITÀ
6. pressione rispetto al miglioramento PROFESSIONALE
7. pressione rispetto al miglioramento della PRESTAZIONE
8. pressione rispetto alla trasparenza dei criteri di VALUTAZIONE
9. grado di AUTONOMIA nel proprio lavoro
10. grado di COINVOLGIMENTO nelle decisioni che riguardano il proprio lavoro
11. PARTECIPAZIONE
12. RESPONSABILITÀ dell'operato

⁴ Colore azzurro nei grafici e nelle tabelle

⁵ Colore rosa nei grafici e nelle tabelle

⁶ Colore giallo nei grafici e nelle tabelle

13. RICONOSCIMENTI FORMALI dei meriti
14. Avanzamento di carriera in base a MERITOCRAZIA
15. RICOMPENSE in base a criteri di merito
16. CRITICA COSTRUTTIVA
17. SUPPORTO VERTICALE
18. SUPPORTO ORIZZONTALE
19. COLLABORAZIONE in genere
20. GESTIONE verticale DEL CONFLITTO
21. disponibilità ad un IMPEGNO maggiore di quanto previsto
22. sentimento di APPARTENENZA
23. CENTRATURA SUL RUOLO
24. promozione della SOCIALITÀ⁷

Le domande sono tutte formulate in modo da ottenere sempre una valutazione soggettiva e quindi un dato puramente percettivo. Inoltre la formulazione delle domande è tale da richiedere al soggetto la sua valutazione riferita all'atteggiamento circa il tema proposto dei membri del suo gruppo e non direttamente la propria. In questo modo è possibile rilevare la percezione che i soggetti hanno dell'atteggiamento altrui, di evitare per quanto possibile che il soggetto risponda su se stesso pensando a "come dovrebbe, desidererebbe o vorrebbe" che fosse.

Gli indicatori qualitativi: approfondimento e analisi del contenuto attraverso la domanda aperta, l'intervista semi-strutturata e l'osservazione sul campo.

L'intervista semi-strutturata, condotta con i Dirigenti di ogni Servizio campionato, risponde contemporaneamente ad esigenze diverse: ci ha permesso infatti, di approfondire i temi trattati nel questionario, di individuare il modello o la configurazione organizzativa di ogni singolo Servizio ed infine, ma non per importanza, di rilevare "il come ogni organizzazione (Servizio) si racconta. La traccia dell'intervista pertanto ha preso in esame sia i temi dei questionari, sia le modalità con cui vengono espletate le principali funzioni organizzative previste dal

⁷ Le parole in maiuscolo sono state scelte come sintesi grafica per le tabelle dei dati quantitativi

modello di analisi (coordinamento, pianificazione del lavoro, diffusione del potere decisionale, comunicazione e cultura organizzativa), sia di approfondire alcuni temi che, caso per caso, sono risultati interessanti all'intervistatore (storia del Servizio, eventi recenti e o particolarmente significativi, difficoltà gestionali, prospettive e timori per il futuro del Servizio, ecc).

Di seguito è riportata la traccia predisposta per l'intervista:

Traccia dell'intervista.

1. Organigramma
 - a. Posizioni, ambiti di competenza
2. Cambiamenti organizzativi (quali, quando, effetti)
 - a. Cambiamenti di struttura (nuove assunzioni/riduzioni del personale, accorpamento/distribuzione di competenze, aggiunta o eliminazione di servizi, ecc)
 - b. Cambiamento del servizio (tipologia di servizio o di utenza)
 - c. Cambiamenti procedurali e rispetto al decentramento
 - d. Innovazione tecnologica (informatizzazione ma soprattutto ambienti, ausili per la mobilitazione, ecc)
 - e. Cambiamento nelle competenze richieste (standard professionali), nel fabbisogno formativo e di aggiornamento
3. Tipologia del servizio e caratteristiche prioritarie (mission e vision)
4. Strategie di gestione del personale e dell'organizzazione del lavoro
 - a. Coordinamento (controllo, verifica e valutazione)
 - b. Pianificazione (controllo, verifica e valutazione)
5. Strategie di gestione del personale (priorità, standard qualitativi/quantitativi, gestione del conflitto, motivazione/soddisfazione del personale, selezione/assunzione, valutazione)
6. Percezione dei punti di forza e criticità del personale (assunzione di responsabilità, collaborazione, dedizione, professionalità, flessibilità/disponibilità, partecipazione)
7. Cultura organizzativa (come il personale percepisce il proprio lavoro).

L'analisi del contenuto è stata applicata alle risposte all'unica domanda aperta del questionario nella quale si è chiesto ai soggetti di indicare un oggetto o un simbolo che potesse rappresentare il proprio gruppo di lavoro. Questa domanda ci ha permesso di avere un quadro molto più dettagliato della cultura organizzativa presente nei Servizi Sociali e di definire in modo più articolato le principali dinamiche socio-relazionali attive all'interno di ogni organizzazione. Metodologicamente abbiamo proceduto raccogliendo tutte le risposte aperte e andando ad individuare le diverse categorie organizzative, relazionali, emozionali in esse contenute. Di fatto questo modo di procedere ci ha consentito di operare impiegando categorie concettuali direttamente proposte dai soggetti (e non individuate a priori del ricercatore) e rintracciate come tematiche ricorrenti in modo trasversale tra tutte le risposte (non differenziate per genere o professione). In questo modo è stato possibile rintracciare gli aspetti considerati rilevanti per la vita lavorativa nel settore sociale e la positività/negatività che hanno nella percezione dei soggetti.

I Servizi e le persone, il grado di partecipazione alla ricerca.

I Servizi campionati e contattati sono stati 65, 61 tra questi hanno accettato di partecipare alla ricerca. Il personale impiegato complessivamente in queste strutture è di (1200 circa) unità mentre le persone che hanno effettivamente compilato il questionario sono 863. I questionari compilati in modo sufficientemente completo sono 824: sono stati infatti scartati quei questionari che non avessero almeno due risposte per ciascun macroindicatore. Di questi 824 questionari, 52 sono stati inviati da tre Servizi diversi ma anonimi pertanto non è stato possibile inserirli nel campione. Per quanto riguarda il numero di risposte all'item aperto, il numero di questionari validi scende a 427.

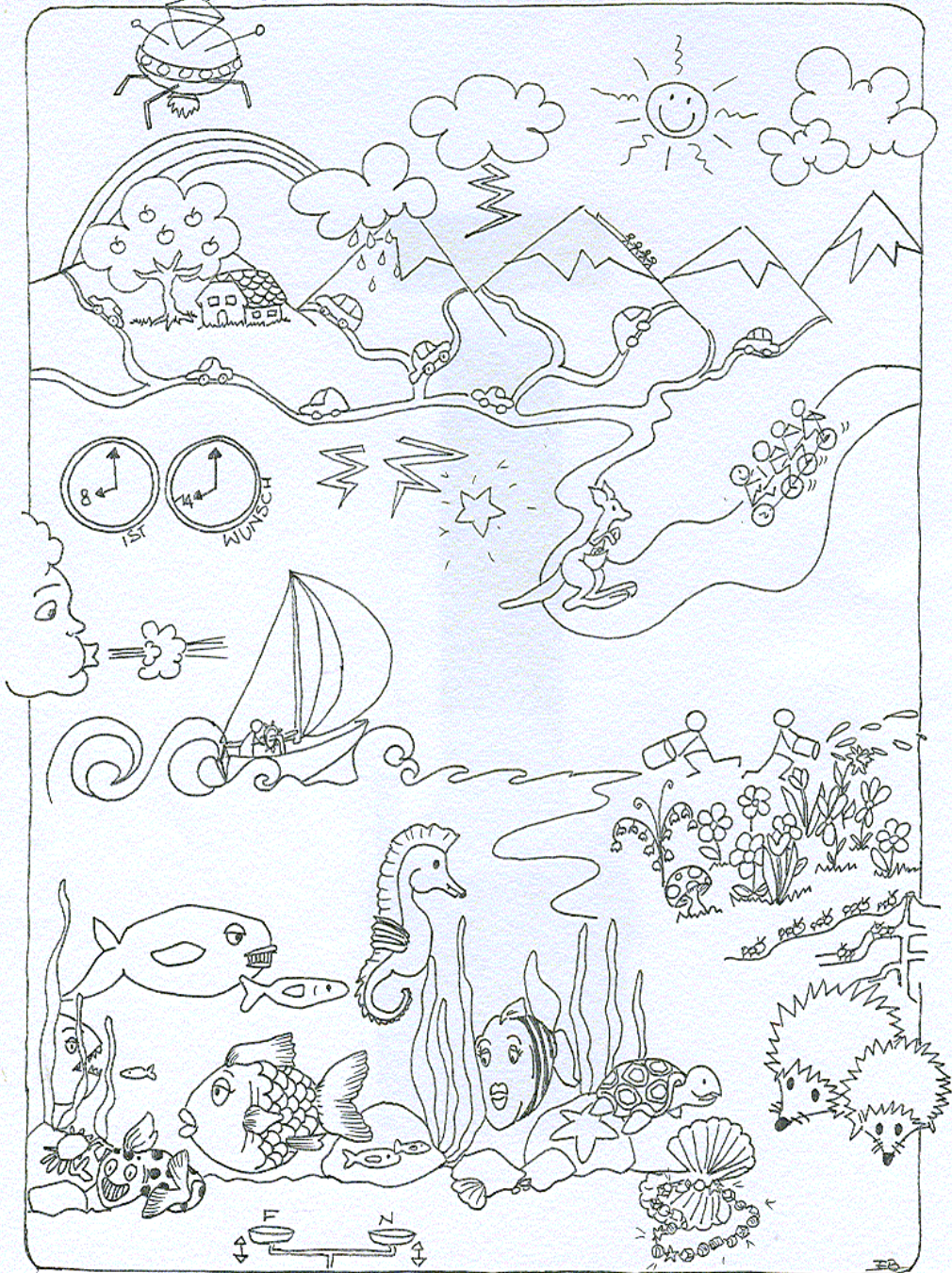
Le interviste di approfondimento condotte con i Dirigenti e in alcuni casi (a seconda della disponibilità del personale) con alcuni dirigenti

intermedi (coordinatori, capo-piano, responsabili di gruppi di operatori in genere) sono 91.

Questi dati ci consentono di affermare che la partecipazione è stata davvero molto alta e che il tema proposto è di interesse per la classe dirigente dei Servizi Sociali. Questo è confermato anche dalla richiesta di molte strutture di poter avere un feedback specifico per il proprio personale; sono infatti stati organizzati dei colloqui di restituzione dei dati della ricerca per 10 strutture.

Complessivamente, tra i soggetti considerati, il numero delle donne è di gran lunga maggiore rispetto a quello degli uomini anche se non è possibile riferire la distribuzione dei generi rispetto alle singole categorie professionali considerate, l'osservazione sul campo ci consente di affermare che generalmente la presenza femminile è molto forte tra il personale di sostegno e gli operatori; si riduce tra i dirigenti intermedi (con l'esclusione delle case di riposo nelle quali sono moltissime le donne che ricoprono una posizione appartenente alla dirigenza intermedia), mentre la percentuale di donne impiegate nel gruppo dei dirigenti è ancora inferiore a quello dei colleghi uomini.

Arbeits-Klima-di-lavoro



I risultati della ricerca.

Le configurazioni organizzative.

Il modello adottato per individuare le configurazioni organizzative è basato sulle modalità con cui vengono gestiti i processi decisionali, di coordinamento, di pianificazione del lavoro in combinazione con la cultura organizzativa.

In questo contesto la cultura organizzativa è considerata come: *“quell’insieme di valori e principi condivisi, nelle tradizioni, nelle norme implicite di comportamento e nelle idee che costituiscono una specie di “linfa” che attraversa tutta l’organizzazione e rappresentabile graficamente come una sorta di alone che circonda tutto il sistema”*⁸.

La comprensione della cultura organizzativa, dalla quale si parte per illustrare le diverse conformazioni organizzative riscontrate nel campione, è stata eseguita, attraverso l’analisi del contenuto della domanda aperta del questionario e dallo stile narrativo delle interviste di approfondimento. Nel primo caso si è chiesto al personale di indicare un oggetto o un simbolo che potesse rappresentare il proprio gruppo di lavoro, ai dirigenti di eseguire lo stesso compito pensando però all’intero Servizio.

Molte delle persone che hanno compilato il questionario (il 40% circa) hanno risposto descrivendo direttamente il tipo di clima lavorativo all’interno del proprio gruppo di riferimento, esprimendosi in termini di soddisfazione e non fornendo quindi indicazioni circa il tipo di rappresentazione che essi hanno. Queste risposte sono tuttavia da considerarsi importanti sia per il loro peso numerico sia per il contenuto semiotico-qualitativo che offrono, pertanto si è dedicato loro un momento di riflessione specifico.

⁸ Mintzberg H., Management: mito e realtà, Garzanti, Milano, (1991)

La percezione del proprio gruppo di riferimento.

Tra le risposte raccolte si sono individuate le seguenti categorie trasversali, presenti cioè all'interno di ciascuna Struttura, connotate positivamente o negativamente e di seguito descritte:

- grado di autonomia rispetto al lavoro (ma anche differenziazione/integrazione)
- coesione/conflictualità del gruppo
- collaborazione/distanza tra livelli gerarchici
- presenza/assenza di equità sia nel trattamento da parte dei superiori sia nell'impegno dei singoli
- orientamento alle finalità organizzative (Servizio) vs. orientamento alla soddisfazione del cliente
- pressione/fatica percepita
- oscillazione/stabilità "umorale" del gruppo

Prima di esaminare nel dettaglio le categorie di analisi si sottolinea che in linea generale, la tendenza della maggior parte delle persone è stata quella di descrivere e rappresentare comunque l'organizzazione nel suo complesso⁹.

Grado di autonomia rispetto al lavoro (ma anche differenziazione/integrazione).

Sia il gruppo di riferimento, ma spesso anche l'organizzazione nella sua interezza, sono descritti con elevata frequenza come "un albero", un "mazzo di fiori", "una collana", "un alveare", "un formicaio", (ma anche "un arcobaleno", "l'immagine di un mosaico", "un quadro", "una casa di mattoni", "una famiglia", ecc.) immagini cioè, che rappresentano molto

⁹ Nei paragrafi che seguono il testo virgolettato in corsivo riporta il testo integrale di alcune risposte significative alla domanda aperta del questionario.

chiaramente l'idea dell'unione di diverse componenti, di unione di contributi qualitativamente diversi in un progetto comune. Queste risposte suggeriscono che le differenze interne sono comunque presenti sia in relazione alle qualità e alle caratteristiche professionali sia in relazione alle diverse funzioni che le persone svolgono, sia pure alle differenze individuali nell'intendere il lavoro e il servizio. (*“albero dove foglie e rami secchi devono essere eliminati per favorire il germogliare di nuove foglie e rami e quando non succede la pianta va a soffrire”*; *“Singoli elementi di una collana, elementi con una forma e altri elementi ai quali questa forma manca. Ciò che manca è un referente con tanta sensibilità che dia la giusta forma a tutti e che riesca ad unire i singoli elementi in una collana”*; *“nel mio team ci sono animali da tiro che trascinano tutti gli altri”*);. Queste differenze sono sentite come arricchenti ma anche come aspetti che necessitano di cura per funzionare bene e in modo integrato (*“Acquario: tutti nello stesso luogo, un gruppetto più amalgamato, qualche pesce che nuota solitario”*; *“colonna vertebrale con discopatia”*; *“è un gruppo dove tutti sono ben integrati, una cosa che dà fastidio è che i problemi non vengono subito chiariti dal momento che la maggior parte sono donne”*; *“gruppo di persone molto diverse quasi tutti cercano di accettare/tollerare gli altri per come sono”*) o in alcuni casi come aspetti da “tollerare”. In ogni caso il tema dell'integrazione è sicuramente uno dei più forti e l'equilibrio nella valorizzazione dei contributi individuali (e del loro riconoscimento) e del supporto al lavoro in gruppo è certamente uno degli aspetti da tenere in maggior considerazione tra i dirigenti intermedi e tra i dirigenti. In particolare nei servizi in cui si lavora molto in gruppi di lavoro o in équipe viene data maggior rilevanza alla funzione di integrazione tra competenze professionali diverse, mentre nei Servizi in cui i gruppi di lavoro hanno membri con competenze più omogenee la tendenza è quella di sottolineare di più gli aspetti di collaborazione e supporto.

Presenza/assenza di equità sia nel trattamento da parte dei superiori sia nell'impegno dei singoli.

La maggior parte delle risposte riporta sentimenti di collaborazione e reciproco sostegno rappresentati da immagini diverse (come ad esempio dal *“tandem in cui tutti pedalano e aiutano quando uno si ferma per recuperare”* o dal *“gruppo di alpinisti che insieme riesce a conquistare cime sempre nuove”*) per cui l'impegno risulta essere una caratteristica omogenea soprattutto sulla base di una forte motivazione al risultato (*“gruppo di persone che hanno esperienze e competenze diverse e che lavorano per lo stesso scopo: migliorare la qualità di vita degli ospiti”; “ad un imbuto che raccoglie stimoli vari e li canalizza verso un obiettivo”*) nei casi invece, nei quali si evidenzia una disparità nell'impegno le immagini sono quelle, ad esempio, del *“carro trascinato dai buoi dove solo alcuni tirano e altri fanno resistenza”*. Queste immagini esprimono principalmente la conseguenza negativa della disparità di impegno come una maggiore *“fatica”* e una diseguità non gestita dai superiori (*“Ci sono colleghe che sono molto demotivate: cioè preferiscono delegare il lavoro ad altri”; “Prima vengono le infermiere, poi non viene nessuno, poi tutto il resto”; “Una locomotiva con cinque carrozze”; ci sono due schieramenti: alcuni che lavorano diligentemente e gli altri che si limitano a fare lo stretto necessario”;).*

Contemporaneamente sono sporadici e quindi con un peso limitato le immagini dalle quali risulta una disparità di trattamento da parte dei superiori. In questi casi si tratta principalmente di evidenziare la distanza *“emotiva, umana”* della dirigenza per cui è forse più corretto inserire anche questi contributi nella categoria che riguarda la percezione della collaborazione/distanza tra i livelli gerarchici.

Collaborazione/distanza tra livelli gerarchici.

Il dato che sorprende i contributi riguardanti questo tema è che si differenziano nettamente a seconda della configurazione organizzativa di provenienza. A grandi linee si può affermare che nei Servizi a gestione

pubblica o privata di grandi dimensioni è avvertita la distanza tra il personale e i dirigenti, questa distanza è invece assente con i dirigenti intermedi. Nei Servizi di dimensioni molto piccole o di media grandezza si riduce la distanza percepita e si parla proprio di collaborazione con i dirigenti. Questo conferma quanto è intuitivamente osservabile ma nel dettaglio si verifica anche che la distanza percepita con la dirigenza non solo è proporzionale alla dimensione organizzativa ma è collegata anche al grado di burocratizzazione del Servizio. (si veda a tal proposito il paragrafo dedicato alle configurazioni organizzative).

Infatti, anche nei Servizi di dimensioni più ridotte è percepita questa distanza ed espressa in termini di “noi-loro” o di “noi-amministrazione” nel momento in cui si trovano un coordinamento del lavoro basato principalmente sulla standardizzazione delle procedure tipica del modello burocratico di organizzazione (*“una piramide”; “Una bilancia: raramente i due pesi sono bilanciati – noi – amministrazione”; “La corsa verso una sedia”; “Siamo un bel team e lavoriamo bene insieme. Purtroppo non si può dire altrettanto della direzione”*).

La collaborazione e il supporto tra i diversi livelli gerarchici risulta particolarmente forte (*“Un gruppo di subacquei che con la guida e l’istruttore sub si immergono in un fondale difficile, sanno comunque osservare le bellezze che non tutti possono vedere, nuotano in coppia e al termine dell’immersione valutano gli aspetti positivi e negativi”; “zoo: tanti animali selvaggi e pericolosi che si devono tenere sotto controllo però sono anche molto interessanti e ogni tanto fanno anche una grande gioia”; “Un alveare con l’ape regina e tante api operaie”; “c’è una gerarchia, le cose da fare vengono decise dall’alto”; “gerarchia molto forte: per il resto c’è un buon clima e le due coordinatrici sono molto disponibili”; “albero- ognuno partecipa, il tronco è la dirigenza, poi ci sono i rami che sono gli operatori, poi ci sono le foglie”*) nei piccolissimi gruppi di lavoro con competenze diversificate, nei Servizi di piccole dimensioni con forte orientamento all’utenza.

In generale la gerarchia è comunque molto sentita ed è anche ritenuta necessaria nei processi decisionali e nella gestione del conflitto (*“un*

gruppo senza management che si impegna a fare il meglio”; “Auto: dirigenti=motore, operatori=gomme; la macchina non va né senza motore, né senza gomme”; “Associazione anarchica formata da persone affette da sindrome di burn out conclamata”; “branco di leonesse con più leoni”; “la zattera della medusa”; “manca una struttura dirigente: ovvero un bricolage senza capo”).

Coesione/conflittualità del gruppo e oscillazione/stabilità “umorale” del gruppo.

Queste due categorie sono qui riunite in quanto sembrano indicare aspetti molto spesso correlati: infatti la conflittualità, le tensioni, i momenti di crisi, emergono, all’interno delle stesse risposte, come associati a “*momenti di crisi*”, “*momenti difficili*”, “*ostacoli*” (“*Sole, nuvole, pioggia, in certi giorni c’è il sole e tutti i problemi possono essere facilmente risolti. Qualche volta poi vengono delle nuvole che possono durare per molto tempo e il clima per es. ha problemi di comunicazione. Se poi è piovuto, cioè ognuno ha detto la sua opinione e si è trovata una soluzione sorge di nuovo il sole*”; “*come il mare dove ogni tanto arrivano le ondate di piena*”; “*albero in grado di reggere bene alle intemperie*”). La correlazione non è però così puntuale da sostenere che dove c’è oscillazione umorale c’è anche necessariamente un conflitto aperto o una crisi mentre è più facile sostenere la relazione inversa. Di fatto l’oscillazione umorale può essere riferita anche a momenti di particolare stanchezza o di generale demotivazione ma ci sembra comunque utile sottolineare qui che all’interno delle risposte di quasi tutte le Strutture emerge il sentimento di oscillazione, variabilità dell’umore generale e che spesso i “*momenti di crisi*” sono superati grazie alla coesione e al supporto umano (si parla di amicalità, cooperazione, confronto) “*animale di peluche da stringere, coccolare e qualche volta da buttare contro un muro*”; “*c’è un rinforzo dovuto alla sensazione di sicurezza –se cadi qualcuno ti prende- Riconoscere scopi comuni, nuovi ambiti di competenza*”. Le parole *supporto, collaborazione, buon clima, confronto,*

discussione sono quelle che compaiono più volte e si può affermare che indichino aspetti estremamente rilevanti nella soddisfazione e motivazione al lavoro.

Orientamento alle finalità organizzative (Servizio) vs. orientamento alla soddisfazione del cliente.

L'altro aspetto motivazionale forte è quello dell'orientamento alla soddisfazione del cliente che è espresso in termini di "utilitarismo del proprio operare" e in termini di finalità del Servizio. (*"una piccola orchestra, dove ogni suo componente cerca di dare il meglio di sé al fine di raggiungere e soddisfare le diverse esigenze del proprio pubblico"; "catena di montaggio dove ciascuno adempie al suo compito e tutti tendono allo stesso obiettivo"; "spirito di gruppo e identificazione con la struttura"; "equipaggio di una barca che deve avere ben chiaro il concetto di sincronicità"; "gruppo affiatato: se ci sono problemi con gli ospiti si cerca di trovare una soluzione tutti insieme che vada bene prima per l'ospite e poi per noi. Rappresenterei il gruppo come su una scala dove sopra ci sono gli ospiti e sotto noi che facciamo del nostro meglio per farli star bene"; C'è armonia tra questi gruppi/priorità: lavorare qualitativamente per gli ospiti"; "ad una famiglia che cerca di concentrare la propria energia per raggiungere gli obiettivi attraverso la comunicazione e la professionalità"; "Albero con radici, fiori, frutti. C'è da domandarsi se i fiori si trasformeranno in frutti").*

La differenza delle due modalità risiede nel diverso peso della componente affettiva che nel primo caso investe l'organizzazione internamente e nel secondo riguarda il risultato, l'effetto del proprio lavoro. È proprio questo aspetto a risultare particolarmente motivante in quanto è spesso indicato come più importante rispetto alla fatica o alle difficoltà che si possono incontrare o che stress e fatica sono comunque ripagati dalla soddisfazione per quanto si è fatto : *"arrampicarsi insieme su una montagna: faticoso ma ne vale la pena"; "un imbuto che raccoglie stimoli vari e li canalizza verso un obiettivo"; nave che riesce a navigare anche in mari e oceani in burrasca. Qualche mal di mare ma mantiene la rotta".*

Pressione/fatica percepita.

Il personale che opera nel sociale e nell'assistenza alla persona è notoriamente a rischio di stress e burn out tanto che è proprio questo settore ad essere stato tra i primi ad aver investito in strategie di prevenzione e ad aver prestato molta attenzione alla turnazione e ai tempi di recupero. La categoria di analisi qui considerata si muove in questo contesto ad alto investimento affettivo ed emotivo di chi vi opera ma non è in grado di dare una misurazione del livello di stress (o di burn out) bensì di rilevare in quale forma è percepita la fatica o la pressione (la pressione ad incrementare o migliorare la prestazione è analizzata in dettaglio dai dati dei questionari).

In quest'ottica, le risposte aperte ci indicano che la fatica maggiore è avvertita nella continua difficoltà a contenere "dispersioni" del proprio lavoro, nel non poter seguire le persone (clienti, pazienti, ospiti) come "si vorrebbe" (*"gruppo di persone che... qualche volta non hanno abbastanza tempo per migliorare la qualità della vita degli ospiti e possono soddisfare solo i bisogni più necessari che però non soddisfa loro"; "disegno di un orologio con 36 ore"; insieme siamo forti e non ci lasciamo abbattere"*). Questo ribadisce ancora una volta l'importanza della relazione con l'utenza quale aspetto motivante e principale del lavoro. Se la relazione di aiuto che si instaura non è conforme al come "la si ritiene dovrebbe essere" ecco che compare una sensazione di dispersione del lavoro (*"cyclette"; "persone che vanno in un tandem in salita"; "a volte sembra di dover svuotare il mare, poi arriva una nuova ondata e si deve ricominciare", "ecc..."*) che solo nella relazione con il gruppo di colleghi trova sollievo.

La fatica poi, è riferita in termini di "pesantezza" anche alla gestione degli aspetti relazionali con i colleghi ma è considerata come "*naturale*", "*normale*" aspetto da gestire. Ma è anche vero che buoni rapporti con i colleghi e soprattutto il supporto e il sostegno morale reciproco rappresentano il miglior antidoto allo stress e alla demotivazione. (*"persone con quadri professionali e competenze diverse. Lo scopo di queste persone è di aiutare le persone anziane, ovviamente ci sono dei*

conflitti ma anche questi fanno parte di un buon gruppo”; “Molto spesso sembra che siamo in una asilo, ma sotto pressione siamo uniti”; “il team per me è un appoggio che mi accoglie quando le cose non vanno tanto bene”; catena di anelli, predisposizione al dare. La catena unisce e garantisce sostegno, conforto, aiuto”).

Dagli aspetti culturali agli aspetti di organizzazione del lavoro.

Gli aspetti che riguardano la vera e propria organizzazione del lavoro come ad esempio le modalità di coordinamento e di pianificazione del lavoro, le modalità di controllo e delega decisionale, ecc., sono stati rilevati nei colloqui con i Responsabili dei Servizi campionati e seguendo la griglia di riferimento riportata a pag. 15.

La griglia è servita come base per i colloqui ma è stata seguita con elasticità permettendo alle persone intervistate di *raccontare* il loro Servizio. Infatti, accanto agli aspetti più squisitamente organizzativi è sembrato rilevante ascoltare la storia di queste organizzazioni cercando di captarne le sfumature, gli ambienti. Altri fattori importanti sono poi quelli legati agli eventuali cambiamenti poiché sono questi ad aver orientato l'interpretazione dei dati sia qualitativi che quantitativi. I fattori di cambiamento quali le dimensioni del Servizio, la gestione della struttura e introduzione di sistemi per la qualità, le innovazioni tecnologiche, l'aggiornamento e la formazione del personale, ma anche gli accadimenti o eventuali episodi specifici che possano aver perturbato le relazioni interpersonali, ci hanno permesso infatti, di pesare in modo più adeguato i risultati dei questionari: ad esempio in alcuni Servizi il personale ha risposto al questionario in periodi di superlavoro dovuto a molte sostituzioni per malattia, oppure in periodi immediatamente successivi a conflitti interni o a malcontento.

Conseguenza immediata dell'intervista è stata la possibilità di visitare i Servizi: i Responsabili, nella maggior parte dei casi hanno offerto una vera e propria *accoglienza* consentendo di osservare e vivere per qualche istante nella loro casa.

In linea generale i responsabili conoscono molto bene il loro ambiente di lavoro, sono al corrente di quanto sta vivendo il personale e ne conoscono bene le vicende. Senza dubbio questo indica che c'è attenzione ma anche che in qualche modo (apertamente ed

esplicitamente, attraverso canali più o meno formali) anche il personale in genere riesce a far sentire il proprio orientamento.

La comunicazione rappresenta per tutti un fattore chiave: nell'ultimo decennio è stata al centro della formazione del personale e se la struttura organizzativa è percepita come il supporto scheletrico la comunicazione ne rappresenta la muscolatura che sostiene e consente il movimento. Pertanto i momenti di riunione sono considerati fondamentali: sono le occasioni **per informare** (gestione dei flussi di informazione), **per pianificare il lavoro** (distribuzione dei compiti e degli obiettivi, gestione del tempo) e **per coordinare le azioni** (integrazione dei diversi contributi e supporto ad idee innovative e a spinte creative).

Di fatto, già nell'analisi delle diverse tipologie di riunioni, della loro durata, dell'ampiezza della partecipazione, emergono differenze non trascurabili. Prendendo questo come spunto iniziale si tracciano i profili dei Servizi campionati raggruppandoli per i tratti comuni rispetto al modello di Mintzberg.

Impiego del modello di Mintzberg.

Come è stato introdotto nel paragrafo sugli indicatori qualitativi, secondo il modello di Mintzberg le organizzazioni tendono a configurarsi a seconda delle modalità adottate per il coordinamento, per la pianificazione del lavoro, per il controllo, per il tipo di distribuzione del potere decisionale (tipo di delega), per il modello culturale prevalente, per la predominanza nel conformare l'organizzazione di uno dei gruppi professionali presenti. Oltre a queste caratteristiche il modello teorico adottato individua altre variabili che intervengono nella configurazione organizzativa, queste sono le dimensioni dell'organizzazione (in termini di unità operative), il settore di appartenenza, la storia e l'età delle organizzazioni stesse.

Tra i Servizi assunti a campione si possono identificare le caratteristiche prevalenti di tre tipologie (o conformazioni organizzative): le organizzazioni burocratiche, le organizzazioni innovative e quelle professionali. L'analisi delle modalità, delle finalità, della partecipazione alle riunioni è stato assunto come elemento trasversale per classificare le variabili delle conformazioni organizzative in quanto è un elemento comune emerso in tutti i colloqui con i dirigenti e con i dirigenti intermedi e perché rappresenta il momento sociale per eccellenza.

Naturalmente ogni Servizio presenta peculiarità proprie ma le strategie di organizzazione del lavoro che in questo sono adottate fanno sì che la sua conformazione sia più vicina ad una delle sei tipologie di Mintzberg. La conformazione, una volta individuata, ci consente di comprendere meglio come quell'organizzazione funziona e quali sono i principi che la guidano.

Per chiarezza espositiva, il percorso di analisi seguito si è articolato come segue:

- individuazione delle conformazioni organizzative per singoli servizi (a partire dalla descrizione delle riunioni e dei dati emersi nei colloqui)
- verifica della significatività delle variabili *dimensione organizzativa* e *dimensione del Comune* di appartenenza applicata ai punteggi dei questionari
- verifica della congruenza tra il raggruppamento per configurazioni e di quello per dimensione
- verifica della significatività dei punteggi dei questionari nell'ottica dei raggruppamenti organizzativi ottenuti per dimensione e per configurazione

Questo procedimento si è rivelato molto interessante anche se è necessario sottolineare che la quantità dei questionari all'interno dei raggruppamenti organizzativi non è tale da garantire una significatività statistica pertanto l'analisi ha valore per gli aspetti descrittivo-qualitativi.

Il presente lavoro perciò, procede presentando una prima riflessione sull'impatto delle dimensioni organizzative e del Comune di appartenenza dei Servizi per passare poi ad un esame delle configurazioni principali individuate e successivamente ad analizzare all'interno di ciascuna configurazione i punteggi dei questionari.

Le dimensioni del Servizio e del centro urbano in cui opera.

Le dimensioni del centro urbano.

Rispetto a questa variabile il personale nel suo complesso presenta una media dei punteggi per ciascuno dei 24 item senza particolari discostamenti ad eccezione per i seguenti sottoindicatori: grado di definizione delle PROCEDURE, pressione rispetto alla PRODUTTIVITÀ, disponibilità ad un IMPEGNO maggiore di quanto previsto, promozione di iniziative che facilitano la SOCIALITÀ.

	procedure	produttività	impegno	socialità
Grandi Comuni	7,146	6,325	6,824	4,673
Piccoli Comuni	7,621	6,831	6,244	5,272
	-0,474	-0,505	0,580	-0,599

Secondo questi primi dati, il fatto che vi siano maggiori iniziative che facilitano la socialità del personale in centri più piccoli non sorprende e va di pari passo con la constatazione che questi Servizi sono maggiormente inseriti nel tessuto sociale del Comune e spesso ne sono anche un punto di riferimento. Nei piccoli Comuni i Servizi, avendo maggiore risonanza e visibilità, organizzano più iniziative o partecipano direttamente alla vita sociale del territorio. In ogni caso queste differenze dei punteggi possono essere meglio comprese se cercate nel confronto tra le diverse categorie professionali: infatti se andiamo a confrontare i punteggi medi tra categorie professionali e dimensioni del centro urbano

in cui risiedono i Servizi si può vedere che le differenze maggiori si rilevano tra i dirigenti intermedi e tra i dirigenti dei Comuni grandi e dei Comuni piccoli.

Tabella 1: Confronto tra i punteggi dei dirigenti intermedi nei Comuni grandi e nei Comuni piccoli

Dirigenti intermedi	compiti	proced	norme	resp. form	produtt	profess. prestaz	valutaz
Grandi Comuni	7,711	7,211	7,158	7,789	6,895	7,763 7,184	6,711
Piccoli Comuni	7,000	7,483	6,362	5,759	6,293	7,379 6,241	6,259
	0,711	-0,272	0,796	2,031	0,602	0,384 0,943	0,452

Dirigenti intermedi	auton	coinv	s.iniziat	respons	ric form	meritoc	ricomp	critica
Grandi Comuni	7,921	7,763	7,658	7,974	7,553	4,605	5,194	7,237
Piccoli Comuni	6,586	6,483	6,534	7,724	5,621	3,638	4,931	5,741
	1,335	1,280	1,123	0,250	1,932	0,967	0,263	1,495

Dirigenti intermedi	supp vert	supp oriz	collab	gest conf	impeg	appart	centr ruolo	social
Grandi Comuni	6,289	8,053	7,737	6,789	7,472	6,526	6,789	4,947
Piccoli Comuni	5,276	6,534	7,293	5,536	5,862	5,552	5,414	4,534
	1,014	1,518	0,444	1,254	1,610	0,975	1,376	0,413

Legenda: in blu punteggi più alti per Strutture di piccole dimensioni, in rosso e verde punteggi più alti e molto più alti per Strutture di dimensioni medio-grandi

Per quanto riguarda i dirigenti intermedi risulta che nei Comuni di maggiori dimensioni questi riportino punteggi complessivamente più alti, e, in alcuni casi, molto più alti mentre si osserva un andamento inverso per i punteggi dei dirigenti che sono generalmente più alti per coloro che operano in centri urbani più piccoli.

Tabella 2: Confronto tra i punteggi dei dirigenti intermedi nei Comuni grandi e nei Comuni piccoli

Dirigenti	compiti	proced	norme	resp. form	produtt	profess. prestaz	valutaz
Grandi Comuni	7,500	6,938	7,219	7,063	6,469	7,781 7,031	6,219
Piccoli Comuni	7,531	7,281	7,281	7,906	7,219	8,094 7,531	7,719
	-0,031	-0,344	-0,063	-0,844	-0,750	-0,313 -0,500	-1,500

Dirigenti	auton	coinv	s.iniziat	respons	ric form	meritoc	ricomp	critica
Grandi Comuni	8,156	7,938	7,625	8,063	6,813	3,875	4,719	7,594
Piccoli Comuni	7,375	8,188	7,563	8,688	7,250	4,094	5,719	7,156
	0,781	-0,250	0,063	-0,625	-0,438	-0,219	-1,000	0,438

Dirigenti	supp vert	supp oriz	collab	gest conf	impeg	appart	centr ruolo	social
Grandi Comuni	6,938	7,813	8,344	7,469	7,125	7,031	6,348	5,406
Piccoli Comuni	7,719	7,750	8,531	7,313	7,375	6,438	6,906	5,656
	-0,781	0,063	0,188	0,156	-0,250	0,594	-0,558	-0,250

Legenda: in blu punteggi più alti per Strutture di piccole dimensioni, in rosso e verde punteggi più alti e molto più alti per Strutture di dimensioni medio-grandi

Per gli operatori di base invece, non vi sono sostanziali differenze nei punteggi.

Semmai, si può ipotizzare che generalmente i dirigenti che gestiscono Servizi più periferici rispetto al capoluogo e/o in centri urbani più piccoli sentono maggiormente il “peso” del loro ruolo dovendo compiere un maggiore sforzo di coordinamento con le Istituzioni di riferimento, mentre nei centri urbani più grandi sono i dirigenti intermedi a sentire maggiormente questo “peso”.

È però difficile e poco ortodosso spiegare queste differenze sulla sola base della dimensione del centro urbano di appartenenza e osservando anche i punteggi relativi alle dimensioni organizzative si può notare come le due variabili dimensione del centro urbano e dimensioni organizzative si rafforzino una con l'altra. Consideriamo ora infatti, l'impatto della variabile della dimensione organizzativa.

Le dimensioni organizzative.

Tabella 3: Confronto tra i punteggi dei dirigenti nelle strutture medio-grandi e nelle strutture piccole

Dirigenti	compiti	proced	norme	resp. form	produtt	profess.	prestaz	valutaz
Org. Medio-grandi	7,639	6,806	7,222	7,111	6,667	7,778	7,361	6,667
Org. piccole	7,357	7,500	7,286	7,964	7,071	8,143	7,179	7,357
	0,282	-0,694	-0,063	-0,853	-0,405	-0,365	0,183	-0,690

Dirigenti	auton	coinv	s.iniziat	respons	ric form	meritoc	ricomp	critica
Org. Medio-grandi	7,611	7,806	7,222	8,111	6,778	3,833	5,167	7,611
Org. piccole	7,964	8,393	8,071	8,714	7,357	4,179	5,286	7,071
	-0,353	-0,587	-0,849	-0,603	-0,579	-0,345	-0,119	0,540

Dirigenti	supp vert	supp oriz	collab	gest conf	impeg	appart	centr ruolo	social
Org. Medio-grandi	7,056	7,694	8,611	7,472	7,167	6,222	5,833	5,111
Org. piccole	7,679	7,893	8,214	7,286	7,357	7,393	7,648	6,071
	-0,623	-0,198	0,397	0,187	0,190	1,171	-1,815	0,960

Legenda: in blu punteggi più alti per Strutture di piccole dimensioni, in rosso e verde punteggi più alti e molto più alti per Strutture di dimensioni medio-grandi

Tabella 4: Confronto tra i punteggi dei dirigenti intermedi nelle strutture medio-grandi e nelle strutture piccole

Dirigenti intermedi	compiti	proced	norme	resp. form	produtt	profess.	prestaz	valutaz
Org. Medio-grandi	6,985	7,439	6,667	5,955	6,439	7,333	6,379	6,258
Org. piccole	7,933	7,233	6,700	7,900	6,733	7,967	7,133	6,833
	-0,948	0,206	0,033	-1,945	0,294	-0,633	-0,755	-0,576
Dirigenti intermedi	-0,270	0,033	-0,855	0,373	-1,185	0,370	-0,100	1,600
Org. Medio-grandi	7,030	7,000	6,712	7,939	6,015	4,136	5,000	5,833
Org. piccole	7,300	6,967	7,567	7,567	7,200	3,767	5,100	7,433

Dirigenti intermedi	supp vert	supp oriz	collab	gest conf	impeg	appart	centr ruolo	social
Org. Medio-grandi	5,500	6,652	7,152	5,797	6,281	5,697	5,258	4,545
Org. piccole	6,067	8,200	8,167	6,567	6,900	6,467	7,500	5,033
	-0,567	-1,548	-1,015	-0,770	-0,619	-0,770	-2,242	-0,488

Legenda: in blu punteggi più alti per Strutture di piccole dimensioni, in rosso e verde punteggi più alti e molto più alti per Strutture di dimensioni medio-grandi

Raggruppando i punteggi medi dei dirigenti e dei dirigenti intermedi rispetto a Servizi di grandi e di piccole dimensioni si può notare come nei Servizi del secondo tipo i punteggi tendano complessivamente a salire. Ciò desta interesse soprattutto per i sottoindicatori della collaborazione e del commitment.

Sono i dirigenti di Servizi più grandi ad attribuire una più alta percezione della costruttività delle critiche ai propri sottoposti, mentre nei Servizi più piccoli sono i dirigenti intermedi a percepire una maggiore frequenza della critica costruttiva e un più alto grado di collaborazione.

Questo fa pensare logicamente che i rapporti interpersonali siano facilitati in ambienti più piccoli ma si può ipotizzare anche che riducendosi il numero dei dirigenti intermedi vi sia una maggiore chiarezza della gerarchia e contemporaneamente un maggiore impiego del controllo diretto. Infatti, nei Servizi più piccoli i dirigenti intermedi si sentono maggiormente supportati nell'iniziativa, si sentono anche maggiormente riconosciuti nei loro meriti mentre gli operatori che sentono maggior riconoscimento sono quelli che operano nei servizi di grandi dimensioni.

Il grado di strutturazione del lavoro è percepito come più alto complessivamente tra i dirigenti intermedi e sale complessivamente nei Servizi più piccoli.

Le differenze che emergono per questo indicatore riguardano in particolare una maggiore percezione delle responsabilità formali sia dei

dirigenti sia dei dirigenti intermedi delle organizzazioni piccole. Sono da notare anche le differenze per la percezione del grado di definizione delle procedure e dei compiti.

Queste sembrano indicare che il grado di strutturazione del lavoro sia percepito o “pesi” maggiormente nelle piccole organizzazioni e che ciò sia particolarmente vero per i dirigenti intermedi. La situazione si rovescia per la categoria degli operatori.

Tabella 5: Confronto tra i punteggi degli operatori nelle strutture medio-grandi e nelle strutture piccole

operatori	compiti	proced	norme	resp. form	produtt	profess.	prestaz	valutaz
Org. Medio-grandi	7,376	7,601	7,290	7,083	6,838	7,899	6,898	6,625
Org. piccole	7,343	7,219	6,803	6,523	6,217	7,598	6,889	5,947
	0,032	0,382	0,488	0,560	0,621	0,301	0,009	0,678

operatori	auton	coinv	s.iniziat	respons	ric form	meritoc	ricomp	critica
Org. Medio-grandi	7,244	6,784	7,373	8,355	5,419	3,613	4,122	6,185
Org. piccole	7,480	7,138	7,438	8,225	5,395	3,027	3,743	5,771
	0,237	0,354	-0,065	0,130	0,023	0,585	0,379	0,414

operatori	supp vert	supp oriz	collab	gest conf	impeg	appart	centr ruolo	social
Org. Medio-grandi	5,986	7,024	7,753	6,176	6,165	6,031	6,403	5,096
Org. piccole	6,387	7,199	7,865	6,057	7,099	6,030	6,795	4,943
	-0,401	-0,176	0,112	0,119	0,935	0,002	-0,392	0,153

Legenda: in blu punteggi più alti per Strutture di piccole dimensioni, in rosso e verde punteggi più alti e molto più alti per Strutture di dimensioni medio-grandi

Ciò fa pensare che il lavoro sia strutturato nelle organizzazioni grandi in modo inversamente proporzionale al livello gerarchico mentre nelle piccole ricada principalmente nel livello gerarchico intermedio.

Per la categoria degli operatori non ci sono comunque sostanziali differenze, l’impegno percepito fa eccezione ed è molto più alto nelle piccole Strutture mentre la meritocrazia (per quanto abbia punteggi

bassissimi) è percepita maggiormente nelle grandi. Quest'ultimo dato ci fa pensare che la maggiore burocratizzazione renda più chiari i criteri di merito.

Servizi di grandi dimensioni in grandi centri urbani e servizi di piccole dimensioni in piccoli centri urbani.

Se incrociamo queste due variabili saltano subito all'occhio differenze ancora maggiori soprattutto per quanto riguarda la categoria dei dirigenti intermedi. Sia per loro che per gli operatori di base i punteggi relativi ai Servizi di maggiori dimensioni situati nei Comuni più grandi sono nel complesso più alti: in particolare per ciò che riguarda il grado di definizione delle norme, il grado di assunzione di responsabilità circa il proprio operato, il grado di autonomia, la meritocrazia, il grado di riconoscimento formale.

Tabella 6: Confronto tra i punteggi degli operatori nelle strutture medio-grandi situate nei grandi Comuni e nelle strutture piccole situate nei piccoli Comuni

operatori	compiti	proced	norme	resp. form	produtt	profess.	prestaz	valutaz
Org. e Comuni Medio-grandi	7,200	7,273	7,307	6,703	6,519	7,644	6,596	6,193
Org. e Comuni piccoli	7,189	7,047	6,622	6,034	6,345	7,318	6,662	5,212
	0,011	0,226	0,685	0,669	0,174	0,327	-0,066	0,981

operatori	auton	coinv	s.iniziat	respons	ric form	meritoc	ricomp	critica
Org. e Comuni Medio-grandi	7,285	6,923	7,280	8,532	5,291	3,436	3,741	5,989
Org. e Comuni piccoli	7,095	6,892	7,169	7,905	5,135	2,979	3,588	5,419
	0,191	0,031	0,111	0,627	0,156	0,457	0,153	0,570

operatori	supp vert	supp oriz	collab	gest conf	impeg	appart	centr ruolo	social
Org. e Comuni Medio-grandi	5,594	6,972	7,469	6,173	6,215	5,657	6,025	4,351
Org. e Comuni piccoli	6,070	6,622	7,608	5,726	6,432	5,561	6,250	4,473
	-0,477	0,350	-0,140	0,447	-0,216	0,096	-0,225	0,122

Legenda: in blu punteggi più alti per Strutture di piccole dimensioni, in rosso e verde punteggi più alti e molto più alti per Strutture di dimensioni medio-grandi

Tabella 7: Confronto tra i punteggi dei dirigenti intermedi nelle strutture medio-grandi situate nei grandi Comuni e nelle strutture piccole situate nei piccoli Comuni

Dirigenti intermedi	compiti	proced	norme	resp. form	produtt	profess.	prestaz	valutaz
Org. Medio-grandi	7,278	7,556	7,389	7,611	7,500	7,778	7,389	6,833
Org. piccole	7,600	7,900	6,200	7,800	7,500	8,400	7,400	7,300
	-0,322	0,344	1,189	-0,189	0,000	-0,622	-0,011	-0,467

Dirigenti intermedi	auton	coinv	s.iniziat	respons	ric form	meritoc	ricomp	critica
Org. Medio-grandi	7,944	8,111	7,667	8,333	7,222	5,222	5,313	7,222
Org. piccole	6,100	6,000	7,400	7,400	5,900	3,200	5,100	7,800
	1,844	2,111	0,267	0,933	1,322	2,022	0,213	0,578

Dirigenti intermedi	supp vert	supp oriz	collab	gest conf	impeg	appart	centr ruolo	social
Org. Medio-grandi	6,111	7,778	7,056	6,500	7,625	6,611	5,944	4,889
Org. piccole	5,300	8,000	7,800	5,600	6,000	6,500	7,400	5,100
	0,811	-0,222	0,744	0,900	1,625	0,111	-1,456	0,211

Legenda: in blu punteggi più alti per Strutture di piccole dimensioni, in rosso e verde punteggi più alti e molto più alti per Strutture di dimensioni medio-grandi

Per quanto riguarda i dirigenti ci troviamo di nuovo di fronte ad un'inversione: i punteggi medi aumentano infatti per coloro che operano in Servizi di dimensioni ridotte situati in piccoli centri urbani.

Tabella 8: Confronto tra i punteggi dei dirigenti nelle strutture medio-grandi situate nei grandi Comuni e nelle strutture piccole situate nei piccoli Comuni

Dirigenti	compiti	proced	norme	resp. form	produtt	profess.	prestaz	valutaz
Org. Medio-grandi	7,444	6,778	7,111	6,556	6,778	7,889	7,500	5,611
Org. piccole	7,143	7,857	7,214	8,214	8,071	8,643	7,929	7,714

0,302 -1,079 0,103 -1,659 1,294 -0,754 -0,429 -2,103

Dirigenti	auton	coinv	s.iniziat	respons	ric form	meritoc	ricomp	critica
Org. Medio-grandi	8,056	7,389	7,333	7,944	6,944	4,444	4,833	7,944
Org. piccole	7,643	8,143	8,143	9,214	8,071	5,214	6,000	7,000
	0,413	0,754	-0,810	-1,270	-1,127	-0,770	-1,167	0,944

Dirigenti	supp vert	supp oriz	collab	gest conf	impeg	appart	centr ruolo	social
Org. Medio-grandi	6,778	7,667	8,444	7,889	7,222	6,722	5,500	5,000
Org. piccole	8,214	7,786	8,214	7,643	7,714	7,357	7,857	6,214
	-1,437	-0,119	0,230	0,246	0,492	0,635	-2,357	-1,214

Legenda: in blu punteggi più alti per Strutture di piccole dimensioni, in rosso e verde punteggi più alti e molto più alti per Strutture di dimensioni medio-grandi

La cosa interessante da sottolineare qui è come il commitment (grado di adesione agli obiettivi del Servizio) sia comunque più alto nei livelli gerarchici superiori. Questo dato fa pensare che la socialità del personale e il suo aderire alla mission e alla vision si disperda man mano si scende la scala gerarchica e che soprattutto, i dirigenti la percepiscono molto più alta di quanto non sia in realtà.

Questa ipotesi però dovrebbe comunque variare più sensibilmente per gli operatori di base dei Servizi di ridotte dimensioni mentre le tabelle indicano che non è così. Contemporaneamente i dirigenti percepiscono le procedure meno definite e chiare di quanto in realtà non sia la percezione degli operatori nelle strutture piccole, al contrario i dirigenti delle strutture più grandi sottovalutano l'alto grado di definizione delle norme percepito dagli operatori.

Per trovare coerenza in questi dati è necessario introdurre ulteriori variabili; per questo motivo si può affermare che le dimensioni del centro urbano e le dimensioni organizzative influenzano sicuramente la distribuzione del lavoro e le modalità di relazione tra le persone che vi

operano ma da sole non spiegano le differenze riscontrate con i questionari.

Di fatto si deve pensare anche alla diversa tipologia dei Servizi campionati: infatti la maggior parte dei Servizi di grandi dimensioni è composta da strutture residenziali (e da alcune semi-residenziali), mentre le organizzazioni più piccole sono quasi sempre Strutture ambulatoriali, Distretti sociali e Comunità Comprensoriali.

Questo significa che al variare delle dimensioni molto spesso varia anche la tipologia del Servizio. Quindi, per fare un esempio, non sorprende più il fatto che il grado di definizione delle procedure sia più alto in un Distretto che non in un laboratorio protetto.

Un'altra considerazione va fatta sull'ampiezza del campione poiché in un totale di 500 questionari provenienti da Servizi di grandi dimensioni possiamo calcolare i nostri punteggi per gli operatori di base su 350 questionari è solo su 7, 8 questionari che possiamo estrarre i punteggi medi relativi ai dirigenti. È chiaro che su un numero così ridotto i fattori contingenti pesano tantissimo tanto da avere interferenze con le variabili delle dimensioni organizzative e del Comune di appartenenza considerate.

Per tutte queste ragioni, procedere all'analisi dei dati utilizzando delle variabili più complesse per ottenere dei raggruppamenti significativi dei Servizi campionati consente di adottare un metodo descrittivo e qualitativo che può ovviare ai limiti della bassa rappresentatività del campione.

Per correttezza è importante sottolineare anche che tale raggruppamento precedente all'analisi dei dati del questionario rappresenta comunque una forma di manipolazione dei dati che è bene tenere d'ora in poi sempre presente.

Le organizzazioni burocratiche.

Un primo raggruppamento può essere fatto selezionando quei servizi che hanno una configurazione ascrivibile a quella che Mintzberg chiama burocratica. Questi sono Servizi di grandi dimensioni nei quali è la tecnostruttura che stimola l'azienda a razionalizzare la propria attività attraverso la standardizzazione dei processi lavorativi, favorendo un decentramento orizzontale selettivo (parte del potere decisionale è delegato alla tecnostruttura). Le funzioni complesse sono demandate a tecnici e consulenti che controllano e proteggono il nucleo operativo di base. Le organizzazioni con tali caratteristiche sono rappresentate dai residenziali e semi-residenziali gestiti direttamente dall'Amministrazione Pubblica o da questa regolamentati. Questo perché devono rispondere a standard di prestazione molto precisi e, contemporaneamente, organizzare con la maggiore razionalità possibile il lavoro al loro interno per gestire un numero ampio di collaboratori e di unità operative. L'Amministrazione sia interna al Servizio, sia esterna (Istituzionale) definisce, ad esempio, il numero degli operatori che possono essere assunti con criteri di estrema razionalità, basati sull'esigenza di monitorare e gestire i costi e distanti dalle reali esigenze, creando spesso problemi di copertura del servizio. Il controllo dei costi e la verifica dello sfruttamento delle risorse è praticamente esterno all'organizzazione e rappresenta il vincolo principale al quale deve ruotare poi tutta l'organizzazione del lavoro.

Molto frequentemente la standardizzazione delle procedure passa attraverso l'adozione di un sistema di qualità e rappresenta l'elemento di equazione con la qualità del servizio (la qualità del servizio è maggiore tanto sarà maggiore il rispetto di procedure verificate e ben definite). Questa scelta organizzativa risponde a due esigenze. Da una parte, consente di "misurare" i risultati attraverso la bontà del percorso, dall'altra permette di ancorare il comportamento lavorativo a determinati cardini, assolvendo cioè, ad una funzione di controllo.

Per riprendere il filo conduttore delle riunioni si nota che in questi Servizi sono pianificate con estrema precisione, sono regolarmente scadenzate nel tempo, la conduzione rispecchia la gerarchia organizzativa. Nella

forma e negli intenti, rispondono a due delle tre esigenze fondamentali (**informare, pianificare il lavoro, coordinare le azioni**) e contemporaneamente, facilitano anche l'esigenza di strutturare il lavoro in unità operative numerose (o di numerose seppur più piccole unità operative) consolidando un determinato tipo di raggruppamento del personale attraverso la regolamentazione dell'accesso alle diverse riunioni.

Le riunioni di fatto, assolvono molto spesso la funzione di diffusione delle informazioni e di pianificazione del lavoro. La funzione di coordinamento, come affermato sopra, è rigidamente affidata alla standardizzazione dei processi, pertanto il tema di queste riunioni è semplicemente la comunicazione dei processi da seguire, la verifica della loro osservanza ed eventualmente il loro aggiustamento rispetto a nuove esigenze. Ciò comporta conseguenze immediate: la partecipazione alla costruzione del proprio lavoro è relegata e subordinata ad ambiti molto limitati o a contingenze (emergenze, situazioni non previste, tempi di lavoro meno densi), la percezione del personale è quella di rincorrere il lavoro e di non avere tempo per la relazione con l'ospite. Nei fatti nessuna codifica procedurale riesce ad imbrigliare, canalizzare, il flusso emotivo ed empatico tra il personale e gli ospiti (utenti, clienti, ecc.). L'aspetto relazionale con l'ospite che è tipicamente motivante in questo settore si arricchisce di un ulteriore elemento poiché diventa il terreno creativo, rigenerante e di autentica espressione dell'operatore in quanto professionista. Significa anche che in questi Servizi sarà sempre molto difficoltoso riuscire ad investire le potenzialità umane e professionali negli aspetti più gestionali. Gli aspetti critici riscontrati in questi servizi sono legati primariamente alla gerarchia che è considerata la chiave che regola l'ordine. Dalla gerarchia ci si attende la soluzione del conflitto, il controllo diretto sull'operato, si riversa quindi sui superiori (livelli intermedi e dirigenza) il governo dell'equità di trattamento, la ricerca di soluzioni nei casi di difficoltà relative all'applicazione di procedure, al perseguimento della pianificazione.

La percezione di far passare con difficoltà strategie di ottimizzazione del

lavoro, proposte di cambiamenti interni di tipo organizzativo è sintomatico di questa spaccatura del personale operativo tra voglia di fare, di partecipare, rivolta al risultato immediato del lavoro (sostenere l'utenza) e il timore di vedere imbrigliato questo spazio.

Anche il comportamento segue standard definiti, in quanto è legato a procedure rigide e in molti casi anche a norme che regolamentano la sicurezza, l'igiene, la stessa prestazione professionale (chi può fare cosa e chi no), ma a questo si aggiunge anche l'addestramento che ha la finalità, di nuovo, di garantire standard di prestazioni professionali.

In questo caso è interessante notare come nei Servizi di grandi dimensioni nei quali si incontra questa resistenza sia più difficile sviluppare anche il trasferimento delle competenze nonostante le ridotte dimensioni delle unità operative.

La supervisione diretta, il controllo cioè, attraverso la presenza di un quadro, un coordinatore, un responsabile di unità operativa, diventa un fattore chiave in queste organizzazioni in particolare, poiché è una sorta di alternativa gestionale estremamente efficace nella gestione immediata di tutte le situazioni non previste e non prevedibili (che sono peraltro numerose e "normali" nel lavoro sociale). La supervisione diretta funziona molto bene anche per assolvere alle aspettative delle quali il personale operativo investe la dirigenza. Nella pratica, coloro che ricoprono le posizioni intermedie nella gerarchia diventano forze motivanti e su di loro ricade inevitabilmente tutta la responsabilità del coordinare e del gestire il non codificato, l'informale, senza averne gli strumenti adeguati. Manca infatti, troppo spesso una formazione adeguata in quanto sono gli stessi operatori a ricoprire questa posizione (passano dal fare una professione al far fare quella stessa professione o addirittura una affine). Non sono previsti momenti di ridefinizione del lavoro e del servizio, c'è la difficoltà nel rendere l'estemporaneità, l'informalità terreno creativo all'interno di un sistema molto codificato e, per tornare alle riunioni queste mancano proprio quali occasioni di supporto alla partecipazione e alla spinta creativa che pure sono presenti. In positivo, le figure dei dirigenti intermedi funzionano molto

bene quando hanno sviluppato naturalmente o acquisito con l'esperienza e con la formazione le competenze trasversali adeguate al ruolo. Sono i casi in cui la differenziazione del clima organizzativo e dell'efficacia tra unità operative è spiccata. Questo dato è anche osservabile dall'analisi dei dati quantitativi estrapolati per singola struttura nei colloqui di feedback. Infatti accade di individuare chiaramente per similarità nei singoli punteggi, gruppi di operatori con un alto grado di coerenza nelle singole risposte.

La lettura dei dati con i singoli Dirigenti ha portato ad evidenziare punteggi polarizzati per gruppi per l'indicatore del grado di collaborazione e di assunzione di responsabilità. I punteggi dei singoli questionari che riportavano punteggi molto bassi (1-4)* per la gestione del conflitto hanno mostrato anche punteggi molto bassi nella collaborazione con i superiori (2-5,5). Accanto a questi si trovavano punteggi dei singoli questionari appartenenti al medesimo Servizio con punteggi molto più alti negli stessi indicatori (5-7,5).

In questa tipologia organizzativa, un potenziale rischio di conflittualità può sorgere tra l'Amministrazione e i livelli intermedi: i secondi sentono l'urgenza di portare priorità legate alla qualità del servizio in termini di risultato (la qualità della relazione con l'utenza e il benessere dell'utenza), i primi seguono naturalmente le priorità derivanti dal rispetto delle norme e delle procedure. Entrambi i gruppi subiscono pressioni: l'Amministrazione dal sistema centralizzato di monitoraggio dei Servizi nel territorio, i livelli intermedi dagli operatori.

Si parla di rischio potenziale nel senso che è una conflittualità intrinseca alla configurazione organizzativa che se gestita al vertice con orientamenti chiari non necessariamente è priva di stimoli e spunti interessanti.

Confronto tra configurazione organizzativa e dati quantitativi.

Alla luce delle osservazioni e delle ipotesi derivate dai colloqui e dal sopralluogo è interessante verificare il profilo di questi Servizi che emerge dall'analisi dei questionari.

Tabella 9: grado di strutturazione del lavoro per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite dalla Pubblica Amministrazione

compiti	proced	norme	resp. form	
8,750	8,000	8,500	9,000	dirigenti+di
9,000	9,500	8,000	8,500	tecnostruttura
7,673	7,815	7,527	7,791	operatori di base
7,500	7,630	6,717	7,435	personale di sostegno
8,231	8,236	7,686	8,181	complessiva

Tabella 10: grado di strutturazione del lavoro per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite da Enti privati

compiti	proced	norme	resp. form	
7,600	7,700	7,500	7,100	dirigenti
8,063	8,063	6,833	7,556	dirigenti intermedi
7,750	6,167	7,917	6,583	tecnostruttura
7,265	7,318	7,093	6,754	operatori di base
8,115	7,538	7,231	7,692	personale di sostegno
7,798	7,271	7,268	7,146	complessiva

Il grado di strutturazione del lavoro è percepito in modo più rigido nelle organizzazioni burocratiche gestite direttamente della Pubblica Amministrazione, in particolare i dati confermano che tale configurazione ha i punteggi più alti in assoluto per questo indicatore che contiene la caratteristica che maggiormente le connota. Tra le categorie professionali vediamo inoltre, che i più alti sono i punteggi del personale amministrativo e degli operatori di base nei Servizi pubblici mentre per i Servizi a gestione privata sono più alti i punteggi dei dirigenti e dei dirigenti intermedi.

Le medie dei singoli sottoindicatori confermano il punteggio più alto nei Servizi pubblici per il grado di definizione delle procedure. Inoltre i punteggi relativi alle responsabilità formali scendono ad un livello medio per gli amministrativi e per gli operatori di base dei Servizi privati mentre qui è la dirigenza a percepire come maggiore il grado di strutturazione. Ciò è facilmente comprensibile se si pensa che la funzione di collegamento con il territorio e le Istituzioni è coperta dai Dirigenti nel settore privato e dall'amministrazione in quello pubblico.

Pertanto l'alto grado di strutturazione conferma l'importanza per queste organizzazioni della standardizzazione delle norme ed in particolare delle procedure. Il grado di strutturazione non subisce nel complesso particolari variazioni tra i Servizi di tipo burocratico gestiti dalla Pubblica Amministrazione e quelli con Enti gestori privati per quanto riguarda i dirigenti, le differenze che ci sono fanno pensare ad un maggiore accentramento decisionale al vertice nei Servizi con Gestore privato. Compiti e procedure hanno una definizione maggiore per i dirigenti

intermedi in genere, mentre sono i compiti ad essere più definiti per il personale di sostegno nei Servizi privati; in quelli gestiti dall'Ente Pubblico è di nuovo il grado di definizione delle norme ad essere maggiormente percepito da questa categoria professionale. Di fatto si assiste ad una parificazione degli standard richiesti dall'Amministrazione territoriale e pertanto non cambia molto neppure la configurazione complessiva nel senso che i rapporti tra i punteggi all'interno di ciascuna tabella presentano andamento simile.

Tabella 11: grado di pressione per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite dalla Pubblica Amministrazione.

produtt	profess	prestaz	valutaz	
7,750	9,000	9,000	8,500	dirigenti+di
9,000	9,000	9,000	9,000	tecnostuttura
7,167	8,145	7,437	7,115	operatori di base
7,205	7,413	6,870	7,304	personale di sostegno
7,780	8,390	8,077	7,980	complessiva

Tabella 12: grado di pressione per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite da Enti privati

produtt	profess	prestaz	valutaz	
7,200	7,600	7,900	5,500	dirigenti
7,750	9,000	9,000	8,500	dirigenti intermedi
7,583	8,000	7,083	6,083	tecnostuttura
6,704	7,348	6,920	6,588	operatori di base
6,346	7,708	6,538	7,077	personale di sostegno
7,096	8,014	7,385	7,062	complessiva

La pressione (pressione rispetto alla produttività, alla professionalità, alla valutazione dell'operato, alla prestazione) è percepita maggiormente nei Servizi pubblici. È indicativo anche il dato per cui la pressione nel luogo di lavoro è sentita maggiormente tra i Dirigenti e tra gli operatori mentre per tutto il resto del personale non mostra oscillazioni particolari.

Differenziazioni maggiori emergono esaminando le distribuzioni dei punteggi tra i singoli sottoindicatori (pressione rispetto alla produttività, alla professionalità, alla valutazione dell'operato, alla prestazione).

Questa oscillazione è però coerente con i momenti organizzativi nei quali si è fotografato il clima e non con la configurazione del Servizio. Ciò fa pensare che la percezione della pressione complessivamente percepita sia legata alla contingenza per quanto riguarda la produttività e alle strategie gestionali in atto per gli altri tre sottoindicatori. Se confrontiamo questi dati con quelli relativi ad altre configurazioni si nota che i punteggi si presentano come più omogenei rispetto al punteggio medio di 5,9 relativo alla produttività per le organizzazioni innovative e al punteggio medio di 6,8 (e di 6,1) relativo alla prestazione per le organizzazioni professionali. Ciò fa ipotizzare che vi sia una pressione diffusa dovuta alla preminenza delle procedure anziché ad un orientamento molto più definito del Servizio che richiede attenzione su particolari aspetti del lavoro considerati preminenti.

Tabella 13: grado della percezione di responsabilità per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite dalla Pubblica Amministrazione.

auton	coinv	s.iniziat	respons	
8,000	8,000	8,000	8,000	dirigenti+di
8,000	9,500	7,000	8,500	tecnostuttura
7,909	7,173	7,373	8,245	operatori di base
7,413	6,348	6,630	8,000	personale di sostegno
7,831	7,755	7,251	8,186	complessiva

Tabella 14: grado della percezione di responsabilità per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite da Enti Privati

auton	coinv	s.iniziat	respons	
8,100	6,800	7,200	7,500	dirigenti
7,556	8,111	7,222	7,167	dirigenti intermedi
7,500	6,417	7,667	8,583	tecnostuttura
7,000	6,884	7,134	8,136	operatori di base
7,083	6,538	6,538	8,500	personale di sostegno
7,285	6,988	7,140	8,097	complessiva

L'assunzione di responsabilità (autonomia, supporto all'iniziativa, coinvolgimento nelle decisioni che riguardano il proprio lavoro, responsabilità circa il proprio operato) risulta maggiore tra i livelli intermedi nei Servizi privati e tra i Dirigenti e gli amministrativi nei Servizi pubblici. Mentre nei Servizi pubblici l'assunzione di responsabilità segue in modo proporzionale il livello gerarchico con l'eccezione degli operatori (per i quali si attesta in un range abbastanza alto) nei servizi privati è più bassa varia di più tra il senso di responsabilità (media complessiva 8,097) che risulta alto e il grado di coinvolgimento nelle decisioni (media complessiva 6,98) che si attesta entro un range medio.

L'aspetto difficile da spiegare con questi dati è il punteggio in range medio-alti sia per il grado di strutturazione sia per l'assunzione di responsabilità che a rigor di logica si dovrebbero relazionare in modo inversamente proporzionale. In considerazione anche di quanto affermato nell'analisi organizzativa in merito alla relazione con l'utente in cui il personale sente di poter esprimere pienamente la propria professionalità e in merito al controllo impostato sulla standardizzazione delle procedure, c'è da chiedersi se non sia possibile che l'idea di responsabilità non sia legata proprio alla gestione della relazione d'aiuto nel quotidiano e alla mancanza di un controllo puntuale, visibile, e forte. Infatti, è possibile che le norme e le procedure siano estremamente definite ma che sussistano ancora ampi spazi di autonomia non codificati. Ciò può determinare una "doppia-morale" dovuta ad ambiti lavorativi rigidamente codificati e ad ambiti ampiamente lasciati alla discrezionalità delle persone. La letteratura in materia però suggerisce che difficilmente le procedure e le norme codificate siano capaci di garantire una condotta consona al raggiungimento degli obiettivi mentre siano gli aspetti socio-culturali del lavoro ad avere peso maggiore in questo senso.

Parallelamente si possono formulare anche altre ipotesi che sollevano il dubbio sulla pertinenza degli item del questionario o su possibili risposte maggiormente controllate da parte del personale.

Tabella 15: percezione di riconoscimento e sviluppo basato su criteri di merito per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite dalla Pubblica Amministrazione.

ric form	meritoc	ricomp	critica	
6,250	4,250	9,000	9,000	dirigenti+di
8,000	4,000	5,500	8,000	tecnostruttura
6,591	4,324	5,596	6,782	operatori di base
6,870	4,205	5,643	5,841	personale di sostegno
6,928	4,195	6,435	7,406	complessiva

Tabella 16: percezione di riconoscimento e sviluppo basato su criteri di merito per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite da Enti privati.

ric form	meritoc	ricomp	critica	
7,300	5,800	6,600	8,000	dirigenti
7,722	5,389	5,111	7,222	dirigenti intermedi
5,917	5,917	6,333	7,250	tecnostruttura
5,553	3,892	4,139	6,870	operatori di base
5,769	3,538	5,375	6,769	personale di sostegno
6,240	4,684	5,240	7,028	complessiva

Per quanto riguarda il riconoscimento dei meriti e lo sviluppo delle carriere, i punteggi sono sostanzialmente posizionati in range medio-bassi. I sottoindicatori misurano sia riconoscimenti formali sia informali e i singoli punteggi meriterebbero una più approfondita analisi per verificare se, al di là dei limiti strutturali allo sviluppo delle carriere secondo criteri di merito, non vi siano effettive criticità nella percezione del senso di equità. Questa ipotesi si ricollega a quanto affermato nell'analisi di contenuto e ai punteggi relativi alla collaborazione e sostegno. La gerarchia sembra essere la chiave di volta: l'autorità è desiderata come centro di mediazione ma al contempo è incarnata in una gerarchia ridotta ma molto rigida che facilita la percezione di distanza e distacco. Ad ogni modo, i punteggi di questo indicatore sono complessivamente bassi per tutte le configurazioni organizzative e, coerentemente con le limitate possibilità di riconoscimento formale dei

meriti e di progressione delle carriere, sono i soli dirigenti ad avere punteggi più alti.

Tabella 17: percezione del grado di collaborazione per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite dalla Pubblica Amministrazione.

supp vert	supp oriz	collab	gest conf	
9,000	8,500	8,500	8,500	dirigenti+di
9,500	9,000	9,000	9,000	tecnostruttura
7,118	7,827	8,691	7,145	operatori di base
6,761	5,705	7,891	6,609	personale di sostegno
8,095	7,758	8,521	7,814	complessiva

Tabella 18: percezione del grado di collaborazione per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite da Enti privati.

supp vert	supp oriz	collab	gest conf	
7,600	7,700	8,400	7,900	dirigenti
6,222	8,111	7,611	6,611	dirigenti intermedi
9,500	9,000	9,000	9,000	tecnostruttura
7,917	8,250	8,500	7,500	operatori di base
6,036	7,675	8,149	6,833	personale di sostegno
7,419	8,259	8,315	7,486	complessiva

Sempre secondo l'analisi dei dati per Servizio si può ipotizzare che possa essere significativa la concomitanza tra la dimensione delle unità operative (ma soprattutto della compresenza dei vari membri dell'unità in struttura – turni comuni e organizzazione per gruppi) e i punteggi più alti nel supporto orizzontale e verticale. Infatti, nei gruppi i cui membri si trovano sempre riuniti per orari comuni e/o per progetti comuni c'è sicuramente un vissuto più forte della leadership e si verificano molte più occasioni di confronto con il referente che non in unità operative che devono coprire l'arco giornaliero con la presenza e che sono costretti a turnare gli uni con gli altri. Nelle strutture organizzate con unità operative del primo tipo sono più alti anche i punteggi relativi al senso di responsabilità e di autonomia. È interessante notare come il supporto orizzontale sia molto basso per il personale di sostegno nei Servizi a gestione pubblica: qui in genere (specie se in Servizi di grandi

dimensioni) partecipa poco o per nulla all'attività principale di servizio, ha quindi scarsi contatti con l'utenza e sono preminenti le relazioni interpersonali interne all'unità operativa. Il lavoro è molto codificato e l'unico feedback arriva dall'alto. Queste unità operative sembrano quelle in cui l'integrazione è ancora difficile e il rapporto è sempre di uno a uno tra membri del gruppo e superiore. Pertanto è più difficile la gestione del conflitto che probabilmente è spesso legato al senso di equità.

Tabella 19: commitment e appartenenza per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite dalla Pubblica Amministrazione.

impeg	appart	centr ruolo	social	
8,250	9,000	8,500	8,000	dirigenti
6,950	7,202	6,376	7,102	dirigenti intermedi
8,000	8,000	7,500	8,500	tecnostruttura
6,888	6,604	6,769	5,717	operatori di base
6,273	6,978	6,783	6,674	personale di sostegno
7,347	7,865	7,474	7,603	complessiva

Tabella 20: commitment e appartenenza per categorie professionali nelle organizzazioni burocratiche gestite da Enti privati.

impeg	appart	centr ruolo	social	
7,742	7,381	7,648	7,902	operatori di base
6,273	6,978	6,783	6,674	personale di sostegno

Nota: in questo caso sono state inserite le sole categorie professionali che mostravano variazioni rilevanti rispetto alla tabella precedente.

Il grado di adesione agli obiettivi organizzativi e del senso di appartenenza, nei Servizi di tipo burocratico, risulta generalmente medio per tutte le categorie professionali mentre i dirigenti hanno una percezione abbastanza discostata dalla percezione reale. Non sorprende molto che siano le strutture private ad avere i punteggi un po' più alti in quanto necessitano sicuramente di più di un'amministrazione Pubblica di definire il loro scopo e legittimazione. Possiamo interpretare questo dato come l'effetto della centralizzazione che il sistema di monitoraggio e controllo della Pubblica Amministrazione esercita sulle strutture più grandi anche se di Gestori Privati, imprimendo standard e orientamenti.

Una tale ipotesi trova un primo e timido sostegno anche nei racconti dei responsabili di questi Servizi che vivono in modo biunivoco i rapporti istituzionali: da una parte ne vedono e ne vivono i vantaggi attraverso la possibilità di confronto diretto con tutti i soggetti del settore, di condivisione di analisi del fabbisogno sociale, di integrazione nel territorio, dall'altra ne subiscono una perdita nella capacità di rispondere in modo più flessibile all'utenza di riferimento e nella possibilità di rendere meno burocratizzata la gestione del quotidiano.

Le organizzazioni professionali e innovative

Riprendendo lo schema di analisi a partire dalle modalità e dalle finalità con cui si conducono le riunioni, si può subito dire che questo gruppo di strutture ha una minore pianificazione degli incontri, è previsto che si possano organizzare in breve tempo e non necessariamente seguono una routine. Anzi, qui può capitare che incontri casuali in spazi del Servizio o gruppi spontanei si ritrovino a sviluppare temi e riflessioni. Sono riunioni che nascono informalmente e che adottano nel loro processo spontaneo le finalità di coordinamento e di supporto alla formulazione di ipotesi di lavoro nuove. Chiaramente si tratta di Servizi sia pubblici sia privati di ridotte dimensioni in cui la dimensione del gruppo è fondamentale e centrale per il loro funzionamento. Per questi elementi comuni sono presentate assieme ma mostrano poi caratteristiche diverse. Troviamo infatti, la **configurazione professionale** nella quale è data priorità alle competenze e alle prestazioni delle singole persone a scapito di un controllo gerarchico che è qui ridotto al minimo. Sono queste le strutture che pur facendo parte di Servizi molto più ampi ed articolati sono, per motivi puramente logistici, distaccati. Sono nuclei operativi e contemporaneamente satelliti di sistemi complessi. Accanto a questi Servizi troviamo organizzazioni configurate come **innovative**: sono contraddistinte dall'idea che le differenziazioni tradizionali tra i propri membri non siano utili al loro

scopo, mentre è la collaborazione costante, anche tra identità professionali molto diverse, che funge da linfa vitale del Servizio.

Le organizzazioni innovative.

In questo caso le differenziazioni tradizionali tra le componenti è ridotta al minimo. Si forma, infatti, un sistema unitario dove è auspicata la collaborazione dell'attività centrale dell'organizzazione. Il coordinamento è assicurato da accordi informali.

Oltre alla necessità di una stretta collaborazione orizzontale, condividono il valore del supporto, morale ed emotivo tra propri i membri e uno stile di leadership molto partecipativo. I Responsabili sono riconosciuti in quanto facilitatori, ispiratori, modelli di riferimento per competenza e/o esperienza sul campo. Sono molto lontani dall'idea di una dirigenza con funzioni amministrative e gestionali e le competenze di questi ambiti sono diffuse e distribuite sul gruppo o sulle sotto unità operative.

In questi Servizi, il personale è orientato ai risultati del proprio operare sempre nella prospettiva di trovare best practices e/o di fornire un supporto esperienziale al loro settore di riferimento; hanno sempre una prospettiva di sviluppo sociale che esula dal solo loro target di utenza e che vuole raggiungere un radicamento con la comunità, con lo sviluppo anche teorico dell'azione sociale.

Le modalità di coordinamento, abbiamo detto, si esplicano principalmente attraverso l'accordo informale ma anche attraverso la standardizzazione delle professioni, cioè si investe per avere personale adeguatamente formato. Questo punto ha ricadute sulle dinamiche relazionali in quanto le dimensioni ridotte e la centralità di gruppo combinate con una pluridisciplinarietà professionale richiedono a questi Servizi particolare impegno e attenzioni proprio agli aspetti di gestione del conflitto e di integrazione dei vari membri nel gruppo. Infatti, gli

operatori e i dirigenti delle strutture innovative hanno un proprio ruolo professionale rispetto all'utente/cliente, una propria esperienza e una diversa provenienza formativa che rendono più ricco e delicato il confronto all'interno del gruppo nel quale sono tutti chiamati per pianificare e coordinare il lavoro, per orientare il Servizio stesso. Sono quindi gli strumenti di collegamento adottati (insieme dei meccanismi impiegati al fine di favorire l'adattamento tra le varie unità e le loro componenti) ad essere fondamentali per il funzionamento del gruppo.

Tra le organizzazioni innovative si incontrano i Servizi ambulatoriali, i Servizi a bassa soglia, quei servizi insomma che richiedono estrema flessibilità nel tipo di prestazioni offerte. Per questo motivo l'analisi dei questionari è qui interessante se condotta struttura per struttura poiché ciò permetterebbe di osservare come i punteggi agli item del questionario variano all'interno di ciascuna struttura. Inoltre, il raggruppamento di queste organizzazioni nella lettura dei dati quantitativi ci dice poco sulle loro peculiarità in quanto di nuovo ci dobbiamo affidare ad un numero ristrettissimo di questionari che non è in grado di superare il peso di fattori contingenti.

Confronto tra configurazione organizzativa e dati quantitativi.

Oltre alle riflessioni sopra esposte, la prima evidenza che le tabelle dei punteggi suggeriscono è che la distribuzione dei range (alto, medio, basso) è verticalmente omogenea per ogni indicatore, cioè si trovano punteggi più vicini per sottindicatori (colonne) che non per categorie professionali. Questo è particolarmente evidente per quanto riguarda la pressione percepita, il riconoscimento e lo sviluppo del personale, il commitment.

Tabella 21: grado di strutturazione del lavoro per categorie professionali nelle organizzazioni innovative.

compiti	proced	norme	resp. form	
8,250	7,250	8,000	8,250	dirigenti
8,250	7,750	7,000	8,000	dirigenti intermedi
7,975	8,250	7,525	7,895	operatori di base
8,158	7,750	7,508	8,048	complessiva

Nota: in questo caso non sono stati fatti confronti tra Servizi a gestione Pubblica e Servizi a gestione privata in quanto il numero dei questionari, sarebbe stato troppo esiguo per essere di alcuna significatività. Per le stesse ragioni anche le categorie professionali tecnostruttura e personale di servizio non sono state incluse.

Andando in ordine si può notare che anche qui il grado di strutturazione è complessivamente alto e ciò conferma la tendenza alla standardizzazione di tutti i Servizi per esigenze di monitoraggio e controllo da parte dell'Amministrazione Provinciale.

Ciò è vero soprattutto per gli operatori. Dal momento che stiamo trattando la percezione del grado di strutturazione è necessario specificare che questa non rispecchia la reale strutturazione del lavoro che semmai è molto più accurata nelle organizzazioni burocratiche, ma suggerisce l'ipotesi che soprattutto gli operatori vivano in queste organizzazioni come più assillante la necessità di definizione e di conformità a compiti, procedure, norme e responsabilità formali.

Tabella 22: percezione della pressione per categorie professionali nelle organizzazioni innovative.

produtt	profess	prestaz	valutaz	
4,500	9,000	8,500	7,500	dirigenti
7,500	8,750	8,750	5,750	dirigenti intermedi
5,700	8,225	7,850	7,425	operatori di base
5,900	8,658	8,367	6,892	complessiva

La pressione percepita invece è, a differenza delle organizzazioni burocratiche, molto alta rispetto alla spinta a migliorare qualitativamente la prestazione e la professionalità. Ecco che l'omogeneità dei punteggi distribuita verticalmente, come si è accennato all'inizio del paragrafo, è

qui immediatamente visibile. Tale distribuzione, tipica anche per i punteggi degli ultimi tre macro-indicatori, fa pensare ad un orientamento del Servizio molto più selettivo e al fatto che tale orientamento permei tutto il personale nei vari livelli gerarchici. I flussi comunicativi pertanto sono efficaci anche nel diffondere una cultura, una visione, una filosofia del Servizio che risulta fortemente condivisa.

Osservando i punteggi di organizzazioni innovative è necessario comunque tenere sempre presente che i livelli gerarchici tendono ad assottigliarsi e ad assumere una valenza sostanzialmente formale (si veda a tal proposito l'indicatore sulla collaborazione e il sostegno).

Per la produttività si trovano punteggi molto bassi (5,9 di media rispetto a 7,8 nelle organizzazioni burocratiche) eccezione fatta per i livelli intermedi della dirigenza. Probabilmente questo dato può concordare con il fatto che, come abbiamo visto, queste figure professionali abbiano un ruolo centrale nella gestione del gruppo e si trovino spesso a dover assolvere compiti e funzioni numerose.

Tabella 23: grado della percezione di responsabilità per categorie professionali nelle organizzazioni innovative.

auton	coinv	s.iniziat	respons	
9,125	8,500	8,250	8,250	dirigenti
8,500	6,750	8,250	8,000	dirigenti intermedi
8,250	8,625	7,816	8,750	operatori di base
8,625	7,958	8,105	8,333	complessiva

Il grado di responsabilità percepito è davvero molto alto e può essere interpretato come conseguenza della forte identità professionale e della forte spinta al coinvolgimento di tutto il personale nel partecipare all'orientamento del Servizio. In particolare ciò risulta vero per gli operatori di base che hanno qui un punteggio medio di 8,36 a fronte di 7,67 degli operatori delle organizzazioni burocratiche. Queste due tendenze, forte identità professionale e forte spinta al coinvolgimento, sono di valore opposto nelle dinamiche relazionali del gruppo: infatti la forte identità professionale spinge alla differenziazione dei membri del gruppo, il coinvolgimento spinge all'integrazione. Inoltre, i punteggi

estremamente bassi relativi alla meritocrazia e alle ricompense suggeriscono che la base motivazionale al lavoro sia da cercare altrove rispetto alla relazione con l'utenza. Forse questa forte identità professionale può fungere in parte anche come base motivazionale individuale (“ciascuno cerca di fare al meglio il suo lavoro”, questa ed altri esempi di risposte alla domanda aperta che provengono da questi Servizi ci rimandano proprio alla categoria trasversale dell'integrazione/differenziazione del gruppo), oppure è possibile ipotizzare che per le persone che qui operano sia estremamente importante il risultato raggiunto (nuove metodologie di intervento, numero di persone aiutate, ecc).

Tabella 24: percezione di riconoscimento e sviluppo basato su criteri di merito per categorie professionali nelle organizzazioni innovative.

ric form	meritoc	ricomp	critica	
8,875	0,000	1,500	8,000	dirigenti
6,500	0,000	2,500	8,000	dirigenti intermedi
6,900	1,882	3,525	5,500	operatori di base
7,425	0,627	2,508	7,167	complessiva

I dirigenti e i dirigenti intermedi mostrano ancora una volta di avere una sovrastima della percezione del riconoscimento e dello sviluppo del personale sulla base di criteri di merito. I punteggi in queste organizzazioni sono i più bassi in assoluto per ricompense e meritocrazia, sono al contempo i Servizi in cui il gruppo e la produzione intellettuale e culturale sono centrali. La meritocrazia è un concetto che difficilmente si accorda con tale filosofia perché non è possibile confrontare contributi diversi nella sostanza e per l'impronta professionale e perché non ha senso individuare chi effettivamente ha meriti maggiori in quanto è il risultato del gruppo che conta. I riconoscimenti formali e la critica costruttiva sono percepite come molto frequenti, ciò conferma l'ipotesi enunciata e non il contrario: il riconoscimento c'è ed è importante rispetto però al gruppo. I vertici gerarchici però sopravvalutano la loro capacità di favorire una critica

costruttiva o gli operatori ne sentono maggiore bisogno di quanto effettivamente già non sia attuata.

Tabella 25: percezione del grado di collaborazione e di sostegno per categorie professionali nelle organizzazioni innovative.

supp vert	supp oriz	collab	gest conf	
8,125	8,750	8,875	9,125	dirigenti
6,000	8,500	6,750	7,500	dirigenti intermedi
8,200	8,100	8,842	6,639	operatori di base
7,442	8,450	8,156	7,755	complessiva

Per quanto riguarda la collaborazione e il sostegno troviamo di nuovo conferma al modello interpretativo adottato in quanto i punteggi sono molto alti per tutti i sottoindicatori ma soprattutto sono interessanti le differenze tra i punteggi per il supporto verticale e per la gestione del conflitto degli operatori di questi Servizi con gli operatori delle organizzazioni burocratiche. I dirigenti intermedi delle organizzazioni innovative invece hanno un punteggio medio più basso (7,5 a fronte di 8,5) per la gestione del conflitto rispetto ai loro colleghi nelle organizzazioni burocratiche. Questi dirigenti percepiscono la gestione del conflitto come un aspetto maggiormente critico. Di fatto il gruppo vive ed opera delle e con le relazioni interpersonali interne all'organizzazione, per cui il confronto è costante e il conflitto non più inevitabile ma necessario. Nonostante questo la collaborazione orizzontale è fortissima: ciò probabilmente significa che gli operatori si attendono dai vertici una maggiore capacità di nutrire e gestire il confronto (questo dato può essere così interpretato anche alla luce di quanto osservato per la critica costruttiva).

Tabella 26: commitment e appartenenza per categorie professionali nelle organizzazioni innovative.

impeg	appart	centr ruolo	social	
7,500	9,000	9,125	4,625	dirigenti
7,000	8,500	8,250	3,000	dirigenti intermedi
7,925	8,000	8,150	5,900	operatori di base
7,475	8,500	8,508	4,508	complessiva

Le iniziative che facilitano la socializzazione sono, al livello percettivo, scarse e di nuovo sono i dirigenti intermedi a sentire di più questa carenza. In linea generale però il commitment ha in queste organizzazioni i valori più alti:

Tabella 27: medie di tutte le categorie professionali considerate per commitment e appartenenza nelle organizzazioni burocratiche e professionali.

7,347	7,865	7,474	7,603	Medie org. burocratiche
6,221	5,580	6,192	3,952	Medie org. professionali

Inoltre si può notare come di nuovo i valori varino maggiormente tra un sottoindicatore e l'altro piuttosto che tra una categoria professionale e l'altra. Particolarmente elevati sono i punteggi relativi al senso di appartenenza (8,5 a fronte di 7,9 per le organizzazioni burocratiche) e alla predominanza degli obiettivi aziendali rispetto a quelli personali (8,5 a fronte di 7,4).

Complessivamente queste tabelle ci dicono che in queste organizzazioni le funzioni di coordinamento e di integrazione sono molto importanti (supporto verticale e orizzontale, gestione del conflitto), che la base motivazionale delle persone che vi operano è legata prevalentemente alla qualità delle prestazioni e all'orientamento teorico del Servizio (pressione percepita, appartenenza e centratura sul ruolo. Non è un caso che nei colloqui avvenuti con i dirigenti e con i coordinatori di questi Servizi sia quasi sempre stata ribadita l'importanza della supervisione esterna e l'efficacia che questa ha mostrato nel tempo.

Le organizzazioni professionali.

Questa configurazione si ha quando l'attività dall'organizzazione viene professionalizzata sotto la spinta del nucleo operativo di base che intende rendere minima l'influenza che altri hanno sul suo lavoro. In

questo modo si realizza un completo decentramento verticale ed orizzontale. Il potere, quindi, è concentrato nel nucleo operativo di base ed il coordinamento è esercitato attraverso la standardizzazione delle specializzazioni e delle conoscenze. Queste caratteristiche si riscontrano in Servizi di piccole dimensioni che di fatto appartengono ad organizzazioni più vaste e ne sono sedi distaccate. Sono altresì servizi residenziali, o ambulatoriali come piccole case di riposo, laboratori protetti, Distretti sociali.

I Servizi professionali sono orientati prevalentemente alla qualità del loro operato in termini di effetti concreti e di risultati raggiunti e il fatto che vi sia una prevalente influenza degli operatori di base sul lavoro è dovuta anche al fatto che i risultati sono strettamente collegati alla loro azione.

Nelle organizzazioni burocratiche abbiamo visto l'importanza del controllo attraverso standardizzazione di norme e procedure e la loro forte influenza che la tecnostruttura esercita sull'organigramma e sulla suddivisione del lavoro, nelle organizzazioni innovative invece abbiamo sottolineato la centralità del gruppo e di coloro che svolgono le funzioni di integrazione, qui invece la rilevanza maggiore è data dagli "effetti" dell'azione sociale che possono essere misurati quantitativamente (è il caso ad esempio dei distretti) o qualitativamente (soddisfazione del cliente/utente) è il caso dei piccoli centri residenziali e semi-residenziali.

In entrambi i casi i risultati sono strettamente connessi alla produttività e alla prestazione degli operatori.

Ma confrontando il modello organizzativo con i dati dei questionari si possono approfondire ulteriormente le caratteristiche sin qui presentate.

Confronto tra configurazione organizzativa e dati quantitativi.

Le tabelle che descrivono i punteggi presentano questa volta solo due categorie professionali. Questo è dovuto al fatto che, non solo il personale di sostegno, il personale amministrativo e i dirigenti intermedi sono rappresentati da un numero troppo esiguo di unità per avere dati indicativi.

Tabella 28: grado di strutturazione del lavoro per categorie professionali nelle organizzazioni professionali.

compiti	proced	norme	resp. form	
7,800	8,000	6,500	6,600	dirigenti
7,515	7,909	7,469	7,682	operatori di base

Il grado di strutturazione del lavoro è molto alto per gli operatori di base e ciò conferma la centralità che questa rappresenta quale garanzia di risultato e in più suggerisce l'ipotesi che la standardizzazione delle procedure sia di nuovo la forma privilegiata di coordinamento. Inoltre la percezione delle responsabilità formali nella conduzione del Servizio da parte degli operatori è sottostimata dai dirigenti (sebbene sia da sottolineare che non è particolarmente alto il punteggio per le responsabilità formali degli operatori di base rispetto alle altre configurazioni ma è quello dei dirigenti ad essere particolarmente basso – 9 per le burocratiche, 8,2 per le innovative a fronte di 6,6).

Tabella 29: percezione della pressione del lavoro per categorie professionali nelle organizzazioni professionali.

produtt	profess	prestaz	valutaz	
7,600	7,900	6,100	7,100	dirigenti
7,922	7,712	7,571	7,000	operatori di base

La pressione è percepita maggiormente rispetto all'incremento di produttività, al miglioramento della professionalità e della prestazione (per i soli operatori). Rispetto alla produttività si ha in questa

configurazione il punteggio medio più alto in assoluto e ciò sembra confermare quanto detto in merito all'importanza data ai risultati.

In questa configurazione, il personale di base è molto orientato al fare, ha motivazione nel feedback quantitativo del proprio lavoro e probabilmente è più difficile da orientare. Sembra che siano gli operatori a determinare quali siano i criteri, gli indicatori, di risultato: i dati che seguono rafforzano questa ipotesi.

Tabella 30: grado della percezione di responsabilità per categorie professionali nelle organizzazioni professionali.

auton	coinv	s.iniziat	respons	
5,900	7,600	7,200	8,900	dirigenti
8,409	7,000	8,227	8,375	operatori di base

Gli operatori percepiscono come molto alto il supporto all'iniziativa e sarebbe qui interessante approfondire e confrontare il concetto di autonomia e di iniziativa tra dirigenza e operatori per verificare se effettivamente collimano. Gli operatori si sentono qui, mediamente coinvolti nelle decisioni che riguardano il loro operato mentre la dirigenza tende a sopravvalutarne la percezione: è da verificare se ciò non sia dovuto proprio al fatto che è la prassi condivisa del fare a determinare la job description in modo più indipendente dalla forza decisionale dei livelli gerarchici, rispetto a quanto avviene in altre tipologie organizzative.

Tabella 31: percezione di riconoscimento e sviluppo basato su criteri di merito per categorie professionali nelle organizzazioni professionali.

ric form	meritoc	ricomp	critica	
4,900	0,900	4,800	6,500	dirigenti
5,969	4,210	5,697	7,125	operatori di base

Tabella 32: percezione della collaborazione e del sostegno per categorie professionali nelle organizzazioni professionali.

supp vert	supp oriz	collab	gest conf	
5,600	7,100	8,800	6,100	Dirigenti

6,688 7,939 8,333 6,516 operatori di base

Tabella 33: commitment e appartenenza per categorie professionali nelle organizzazioni professionali.

impeg	appart	centr ruolo	social	
5,700	4,800	5,900	3,200	dirigenti
6,742	6,359	6,485	4,703	operatori di base

Il rovesciamento nei punteggi più alti espressi dalla base gerarchica per gli indicatori delle ricompense (riconoscimento e meritocrazia), collaborazione e sostegno, commitment per i quali contrari a quanto espresso nelle altre configurazioni fa pensare che i dirigenti abbiano qui maggiori difficoltà nel legittimare il loro ruolo non tanto per ridotte capacità quanto piuttosto per la minore importanza che esso riveste nel per il buon funzionamento organizzativo. È interessante notare che il supporto verticale e la gestione del conflitto sono percepiti in misura più forte dagli operatori di base di quanto non lo sia dai dirigenti. Di contro, i dirigenti percepiscono un grado maggiore di collaborazione di quanto non sia per gli operatori anche se i punteggi si attentano entrambi in un range alto. È molto utile provare a leggere questi dati dall'ottica dei dirigenti: questi hanno l'impressione di avere una funzione di controllo nella specializzazione delle mansioni (spinta alla formazione e all'aggiornamento) e di pianificazione del lavoro facilitando il collegamento tra unità operative. Diversamente da quanto avviene nelle organizzazioni innovative, il gruppo degli operatori di base si differenzia qui più sulla spinta ad acquisire nuove competenze che non a differenziarsi sulla base di professionalità diverse quindi è meno differenziato per status, per riconoscimento economico, Ciò può comportare il rischio di una ricerca di differenziazione su questo livello che è poi relativa nella pratica del lavoro e il conflitto potenziale è in una competitività interna al gruppo per ottenere un riconoscimento dei risultati raggiunti individualmente e delle competenze acquisite. Tale conflitto potenziale, qualora si verifichi probabilmente non si svilupperà tra i membri del gruppo ma tra questi e i dirigenti che si reputano giudici più o meno equi. Ciò spiegherebbe il motivo per cui anche qui il

trasferimento di competenze potrebbe risultare molto difficile nel momento in cui si configurano conflittualità come quella descritta.

Configurazioni organizzative spurie, criticità e punti di forza rilevati nel complesso del campione.

Accanto alle configurazioni osservate nei paragrafi precedenti, il campione dei Servizi considerato nel presente lavoro, presenta anche configurazioni dalle caratteristiche più composite. La riflessione che può nascere intorno a questi Servizi è comunque estendibile al campione, in quanto i dati a disposizione, possono darci indicazioni di carattere generale in quanto la complessità delle variabili richiederebbe un'analisi organizzativa Servizio per Servizio.

La tipologia del Servizio, la tipologia dell'Ente gestore e le dimensioni dell'organizzazione sono sempre variabili che influenzano anche queste strutture con le medesime modalità che abbiamo visto per i tre gruppi considerati. Nelle strutture gestite direttamente dall'amministrazione pubblica si osserva sempre una maggiore attenzione formale agli aspetti procedurali anche se questa è un'impostazione connaturata per cui "vissuta come naturale" dal personale mentre per i Servizi a gestione privata tale impostazione è sentita invece come condizione imprescindibile. Ciò comporta una diversa visione del Servizio: da una parte c'è il ritenere che sia negli aspetti limitanti sia negli aspetti di garanzia e protezione delle prestazioni, la strutturazione puntuale del lavoro permette di assumere criteri oggettivi di riferimento; dall'altra si assiste ad un'adesione più forzata a tale strutturazione del lavoro che tende a "svuotare di significato" la missione sociale. In questi Servizi con un'identità organizzativa più composita, le due visioni tendono a coesistere ed è ipotizzabile che siano gli orientamenti della dirigenza e dei livelli intermedi a determinare una forza maggiore nell'una o nell'altra visione. In questo possono poi ravvisarsi influenze diverse: la perifericità/vicinanza (non geografica) del Servizio rispetto

all'amministrazione centrale, la formazione economico-giuridica/umanistica della dirigenza e dei livelli intermedi, la tipologia del Servizio (residenziale, semi-residenziale, ambulatoriale, amministrativo), la motivazione centrata sul raggiungimento degli obiettivi piuttosto che su finalità utilitaristiche o ancora sul funzionamento interno dei processi. Di fatto i punteggi dei questionari variano in questi Servizi rispetto al grado di strutturazione, al grado di pressione, al grado di supporto all'iniziativa, al commitment ma è difficile rintracciare ed isolare i singoli fattori che ne determinano l'oscillazione.

Il coordinamento e i meccanismi di controllo e verifica poi sono, con evidenza, correlati principalmente con le dimensioni organizzative ed è ipotizzabile che la vision dirigenziale di ogni singolo Servizio informi la cultura del lavoro delle persone che vi operano per cui si incontrano diverse modalità di delega e di supporto all'iniziativa. Tratto ed elemento comune rimane il fatto che la delega e il supporto all'iniziativa sono strettamente legati al sistema gerarchico per cui le spinte creative e di "ripensamento" del Servizio risultano sempre e comunque incanalati in processi formali e contenuti o avviati dall'alto e non dal basso.

Ciò significa che gli operatori sono chiamati a "prestare le loro competenze", a fornire "il principale supporto operativo", sono sostenuti nel miglioramento della performance ma non sono poco considerati ancora quale risorsa nella lettura del fabbisogno, come risorsa nel problem solving relativo all'orientamento del Servizio stesso nel tempo.

Bibliografia:

Melis Giuseppe, “Competitività e adeguamento strategico nelle imprese: la rilevanza di un’idonea rete normativo-comportamentale”, CEDAM, Padova (1999)

Mintzberg H. “Management: mito e realtà”, Garzanti, Milano, (1991)

Morgan Gareth, “Image, le metafore dell’organizzazione”, Franco Angeli, Milano (1994)

Orsenigo Achille, “La costruzione dei problemi e gli oggetti di lavoro” Rivista Spunti, Studio APS, n. 2, pp. 5-10, Milano (1999)

Palmonari Augusto, “Processi simbolici e dinamiche sociali”, Il Mulino, Bologna (1995)

Piccardo C., Varchetta G., Zanarini G., “Leadership e linguaggio: la cultura rispecchiata nel discorso di un leader”, Relazione presentata alla III International Conference on Organizational Symbolism, Milano, Atti del convegno (1987)

Riccio Angelo, “Conflitti e identità nei gruppi di lavoro”, in Animazione Sociale, 10 (1994)

von Glaserfeld Ernst, “La costruzione della conoscenza”, in Scienze dell’interazione Vol. 1 – n. 1, 1994

Proprietà e uso degli strumenti di rilevazione:

Il questionario impiegato nel presente lavoro è stato costruito e testato dalla cooperativa sociale Welcome ed è di proprietà dell’INAIL, le quali ringraziano per la gentile concessione.