

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Comune di Selargius



***VALUTAZIONE DELLE CRITICITA' EMERSE A SEGUITO
DELL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO***

Ottobre 2014

Introduzione

Il 16 settembre 2014, in assemblea del personale del comune di Selargius, appositamente convocata, sono stati presentati i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, promossa dall'OIV alla fine del 2013 e conclusasi il 28 febbraio di quest'anno.

All'assemblea hanno presenziato il Sindaco, la Giunta e buona parte dei dipendenti comunali. Alcuni di questi hanno attribuito la scarsa partecipazione all'indagine (poco più del 37%) alla già emersa diffidenza in merito alla segretezza dei dati, malgrado le assicurazioni fornite dal CED dell'Ente. Altri hanno avanzato l'ipotesi di un'errata interpretazione dei quesiti posti, altri ancora hanno ammesso una scarsa conoscenza del questionario, altri infine hanno suggerito una revisione del medesimo (uno standard a livello nazionale suggerito da Civit/Anac), per meglio adattarlo alla realtà del comune di Selargius.

Va preliminarmente osservato che, negli appuntamenti di formazione che hanno accompagnato l'indagine, e in particolare nell'Assemblea del personale appositamente convocata per illustrarne le modalità, sembrava essere emerso il desiderio di evitare al comune di Selargius il rischio di *sordità organizzativa*.

Alla prova dei fatti, buona parte delle persone – pur stimolate sulle potenzialità conoscitive offerte dall'indagine – hanno preferito la strada dell'astensione, forse continuando a nutrire dubbi sulle reali possibilità dell'indagine stessa di rispondere alle attese del personale attraverso l'introduzione di politiche di miglioramento.

Probabilmente, si è trattato di timori derivanti dalla scarsa abitudine all'utilizzo di strumenti di *ascolto organizzativo* e dalla paura di strumentalizzazioni o di deformazioni nella lettura dei risultati in chiave punitiva.

E' emersa comunque, su indicazione unanime, l'opportunità di una nuova indagine, promossa con nuovi criteri e una più capillare informazione, con la collaborazione delle Organizzazioni sindacali e del CUG, finalizzata a una migliore conoscenza del questionario e a una maggiore partecipazione del personale dipendente.

Ciò perché sono risultate chiare le aspettative positive sulla prosecuzione del "progetto di ascolto" dei dipendenti, per conoscerne appieno le esigenze e mettere in campo possibili azioni di miglioramento.

In base all'impegno assunto in sede di Assemblea, l'OIV ha proceduto a un'attenta analisi dei dati che, pur nel giudizio complessivamente soddisfacente sul benessere organizzativo dell'Ente, sono risultati al di sotto della sufficienza.

Tabella A

Domanda	1	2	3	4	5	6	m
A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress da lavoro	Percentuali						
A.01 - Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)	7%	32%	25%	21%	11%	4%	51%
A.02 - Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	25%	25%	25%	9%	9%	7%	46%
A.03 - Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	25%	21%	21%	16%	13%	4%	47%
A.04 - Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)	50%	25%	7%	2%	11%	4%	82%
A.05 - Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	59%	18%	11%	7%	5%	0%	86%
A.06 - Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	11%	2%	5%	4%	11%	68%	84%
A.07 - Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	7%	18%	7%	14%	30%	21%	68%
A.08 - Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	18%	11%	14%	23%	32%	2%	58%
A.09 - Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)	13%	27%	14%	14%	14%	18%	59%

Importante soffermarsi sulle due voci (02 e 03) per le quali le risposte si sono attestate al di sotto della sufficienza. Come a dire che il personale ritiene

che l'Amministrazione non presti sufficiente attenzione alla salute nell'*ambiente di lavoro*, in termini di sicurezza e di comfort.

Un risultato sorprendente, soprattutto alla luce degli interventi realizzati negli ultimi anni, sia per quanto riguarda le postazioni di lavoro e le nuove tecnologie introdotte, sia per quanto riguarda l'ampliamento degli spazi a disposizione dei dipendenti, con l'utilizzo dei locali decentrati nella via Roma e la ristrutturazione dei locali al piano terra e al primo piano del corpo di fabbrica del vecchio municipio.

Fra l'altro, la recente scelta di spostare al piano terra l'ufficio Protocollo ha finalmente risolto l'annoso problema dell'afflusso del pubblico al di fuori dell'orario d'ufficio, con indubbi benefici generalizzati in termini di sicurezza e tranquillità lavorativa.

E' poi noto - come risulta alle organizzazioni sindacali del personale e all'OIV - che per alcuni servizi sono allo studio nuove e più confortevoli sistemazioni.

Ciò detto, non va sottaciuto che esistono uffici in sistemazioni precarie e certamente migliorabili (es. assistenti sociali) e che non è semplice reperire spazi adeguati, soprattutto in considerazione della continua estensione dei servizi (soprattutto di welfare) dovuta all'acquisizione di nuove competenze.

Anche per quanto concerne la *sicurezza dei lavoratori* vanno ricordati gli interventi messi in campo dall'Amministrazione, con notevole impegno finanziario: dalle regolari visite mediche ai corsi di formazione, dall'adozione e realizzazione di un apposito piano per la prevenzione e protezione dei rischi connessi all'attività lavorativa alla dotazione di tutta la strumentazione richiesta dalla normativa antinfortunistica.

In sostanza, una valutazione oggettiva di tutte le misure adottate dall'Amministrazione per la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro porterebbe a ritenere le risposte 02 e 03 non pienamente coerenti con la realtà effettiva.

La probabile spiegazione risiede, a parere dell'OIV, più che nella mancata o scarsa conoscenza degli strumenti posti in essere dall'Amministrazione, nel limitato numero di partecipanti all'indagine, fra i quali vanno annoverati, secondo logica, i maggiori portatori di scontento o insoddisfazione.

In un campione esiguo, infatti, i punteggi estremi acquistano un peso maggiore nello spostare la valutazione media sul versante positivo o negativo. Ciò significa - e la considerazione vale anche per le successive Tabelle - che in realtà le criticità potrebbero essere inferiori a quelle risultanti dall'indagine svolta.

Considerazione, questa, che induce a ritenere corretta la richiesta di una seconda indagine, anche in considerazione dell'avvenuta "rotazione" dei Direttori d'area.

Tabelle C – D

C-L'Equità nella mia amministrazione	Percentuali						
	1	2	3	4	5	6	m
C.01 - Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	23%	27%	18%	20%	11%	2%	46%
C.02 - Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	21%	13%	30%	23%	11%	0%	48%
C.03 - Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	59%	23%	7%	4%	5%	0%	29%
C.04 - Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione è differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	59%	18%	14%	5%	2%	0%	29%
C.05 - Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	9%	14%	14%	18%	29%	11%	63%

Domanda	1	2	3	4	5	6	m
	Percentuali						
D-La carriera e lo sviluppo professionale							
D.01 - Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	50%	18%	11%	14%	2%	4%	35%
D.02 - Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	50%	21%	14%	7%	2%	2%	32%
D.03 - Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini in relazione ai requisiti per i diversi ruoli	30%	20%	30%	14%	0%	0%	38%
D.04 - Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	14%	18%	18%	11%	23%	14%	59%
D.05 - Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	23%	20%	18%	14%	16%	5%	49%

I giudizi negativi espressi riguardo alle dimensioni dell'equità e della carriera sono da considerare con particolare attenzione, perché il confronto tra le diverse parti del questionario indica che l'equità è una delle dimensioni che più delle altre contribuisce a determinare la percezione complessiva di benessere organizzativo.

L'equità organizzativa è una delle quattro variabili indipendenti (insieme alla percezione dei dirigenti, percezione dei colleghi, e alla fatica connessa alla

tipologia dei compiti lavorativi) in grado di influenzare direttamente il benessere e il funzionamento organizzativo nel suo complesso.

Il fattore dell'*equità organizzativa*, utilizzato per il presente approfondimento, ingloba due delle dimensioni del questionario: gli elementi legati alla capacità di un'organizzazione di adottare criteri trasparenti e comportamenti equi nella distribuzione di retribuzioni e nei percorsi di carriera (area dell'*equità*), ma anche gli elementi legati alla capacità di valorizzare l'apporto dei singoli, attraverso forme di riconoscimento e opportunità di realizzazione e sviluppo professionale (area della *valorizzazione*).

Aspetti che intervengono in maniera predominante nella relazione di scambio tra individui e organizzazione, influenzando le regole della convivenza lavorativa e talora minando le basi di una proficua relazione di fiducia tra individui e organizzazione.

A un'analisi di dettaglio emerge la percezione di un trattamento equo da parte dei diretti responsabili nei confronti dei collaboratori: la risposta alla domanda "le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale?", che in qualche modo riassume tutte le altre della sezione, ha infatti ottenuto un punteggio elevato (63%). *In stridente contrasto, quindi, soprattutto con le risposte alle domande C.01 e C.02.*

È come se la criticità della dimensione equità fosse dovuta non tanto a una carenza nella valutazione del personale da parte dell'organizzazione, nella trasparenza dei criteri adottati o nelle opportunità di sviluppo, quanto nella non adeguata corrispondenza tra prestazione svolta, impegno e risultati ottenuti e incentivi economici attribuiti.

Ciò che emerge, in sostanza, è il *mancato equilibrio tra il dare e l'avere*, più precisamente il mancato riconoscimento per quanto viene dato, sia sotto forma di incentivi che di possibilità di carriera.

In merito a ciò bisogna tener presente (fatto noto, che pur tuttavia non sembra emergere nelle risposte) la *rigidità dei contratti collettivi della pubblica amministrazione* in materia di incentivi e di possibilità di ascesa professionale. Laddove possibile, ad esempio in occasione di pubblici concorsi, l'Amministrazione ha garantito la riserva di posti ai concorrenti "interni", così come ha deciso – compiendo un considerevole sforzo economico – di destinare, proprio ai fini del riconoscimento del merito, l'1,2% aggiuntivo del monte salari per il finanziamento dei progetti obiettivo.

Né può escludersi che, sulla percentuale di risposte in negativo, abbia inciso il fatto che non sono ancora ben conosciute, o forse non assimilate, le *regole che disciplinano la valutazione delle persone anche ai fini premianti*. Ciò malgrado l'Amministrazione comunale abbia da tempo adottato il metodo dell'assegnazione degli obiettivi "a cascata", proprio per assicurare la conoscenza e la partecipazione di tutto il personale a un lavoro di squadra che ottimizzi i risultati e le relazioni interpersonali.

A tal fine, si è anche dotata di uno strumento informatico – il software PerformP.A. – per monitorare il ciclo della performance.

Quanto ai criteri di valutazione del personale dipendente, è noto alle organizzazioni sindacali e al personale tutto che recentemente, con la collaborazione dell'OIV, è stato messo a punto ed approvato un nuovo Regolamento, che consente di conoscere a priori i criteri, rigorosamente oggettivi, su cui basare le valutazioni individuali.

Peraltro, anche nel vigore del precedente sistema, negli anni precedenti l'OIV ha raccomandato ai Direttori d'Area l'adozione di criteri di valutazione che portassero a giudizi differenziati, avendo rilevato un sostanziale e poco credibile appiattimento generalizzato sulle posizioni più elevate.

Questa inversione di tendenza può aver provocato reazioni negative nel personale, abituato a una sostanziale uniformità di trattamento, in nome dell'egualitarismo piuttosto che dell'equità.

Parrebbe potersi concludere, anche in questo caso, che la valutazione oggettiva di tutte le misure adottate dall'Amministrazione per assicurare equità e valorizzazione dei dipendenti porterebbe a ritenere le risposte date nelle Tabelle C (01,02,03,04) e D (01,02,03,05) non pienamente coerenti con la realtà effettiva.

Valga ad esempio la *palese contraddizione che emerge dalle risposte date nella Tabella D* (carriera e sviluppo professionale): da un lato si afferma di non essere soddisfatti del proprio percorso professionale e, dall'altro lato, si ritiene invece che il ruolo svolto sia adeguato al profilo professionale.

Fermo restando quanto rilevato in precedenza sulla tipologia dei partecipanti, ciò denota, come minimo, uno scarso approfondimento del questionario e la conseguente poca attendibilità delle risposte.

Table F – G – L

Domanda	1	2	3	4	5	6	m
F - I miei Colleghi	Percentuali						
F.01 - Mi sento parte di una squadra	20%	18%	14%	14%	23%	9%	55%
F.02 - Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	0%	0%	5%	13%	30%	50%	88%
F.03 - Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	0%	7%	11%	18%	39%	21%	77%
F.04 - Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	7%	16%	16%	21%	18%	20%	65%

F.05 - L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	25%	20%	20%	11%	16%	5%	48%
---	-----	-----	-----	-----	-----	----	------------

Domanda	1	2	3	4	5	6	m
G - Il contesto del mio lavoro	Percentuali						
G.01 - La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	20%	36%	27%	14%	2%	0%	40%
G.02 - Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	13%	14%	29%	18%	16%	5%	55%
G.03 - I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	16%	20%	25%	16%	18%	2%	51%
G.04 - La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	16%	21%	29%	23%	7%	2%	48%
G.05 - La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita	21%	25%	13%	18%	14%	5%	49%

Domanda	m	1	2	3	4	5	6	m
L - La mia Organizzazione	Percentuali							
L.01 - Conosco le strategie della mia amministrazione	2,93	18%	23%	27%	13%	14%	4%	49%
L.02 - Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	3,55	11%	9%	25%	32%	13%	9%	59%
L.03 - Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	3,31	18%	11%	23%	25%	13%	9%	55%
L.04 - È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	3,51	16%	14%	11%	27%	21%	9%	59%

Le tre tabelle sopra riportate attengono ai diversi aspetti dell'organizzazione, intesa sia come struttura organizzativa vera e propria, sia come organizzazione del lavoro, sia infine come "sistema" valido per portare a compimento le strategie dell'Amministrazione.

L'indagine ha messo in luce, seppure limitatamente al ridotto numero di partecipanti, la presenza di un *rapporto complesso tra individui e organizzazione, con luci e ombre*.

Soffermandoci su queste ultime, notiamo in primo luogo che le persone si sentirebbero poco coinvolte nelle decisioni, poco informate dei mutamenti in corso, poco ascoltate nei suggerimenti per migliorare il lavoro, poco valorizzate nelle loro potenzialità.

Parrebbe, ad esempio, che quando la domanda di ascolto o collaborazione provenga dal personale, i "dirigenti" non mostrino sufficiente attenzione e capacità di gestirne le richieste. Si evidenzia cioè una forte domanda di partecipazione, a cui l'organizzazione non sarebbe in grado di dare risposte concrete. Ne deriva che il flusso della comunicazione si appalesa carente e comunque solamente nella direzione alto/basso, per cui l'esclusione dalle decisioni e la non valorizzazione del proprio sapere diviene un elemento di disagio.

Anche la circolazione delle informazioni sembrerebbe l'esito di un limitato lavoro di squadra e di una capacità individuale maturata nel corso del tempo di acquisire le informazioni di proprio interesse piuttosto che il prodotto di un clima culturale di circolazione delle informazioni e di fluide relazioni con i "dirigenti". L'analisi rivela che non è tanto la capacità di ascolto dell'organizzazione nel suo complesso ad essere valutata positivamente, ma l'unione e il supporto al livello del gruppo di lavoro (o della singola Area).

Sul versante interpretativo si potrebbe supporre che l'appartenenza al gruppo di lavoro (o all'Area) superi di gran lunga il sentimento di appartenenza all'organizzazione. Circostanza che induce le singole persone a ricercare aggregazioni e riconoscimenti entro gruppi di lavoro più ristretti (per esempio tra colleghi di stanza o di ufficio) e comunque entro comunità a livello micro-organizzativo e non a perseguire intenti di efficacia collettiva.

E' fatto notorio – emerso in contesti diversi dall'indagine – che permanga, in alcuni Direttori d'Area e nei loro collaboratori, un atteggiamento che induce a ritenere l'Area di appartenenza come la "migliore", sia in termini di qualità e quantità di lavoro, sia in termini di importanza a livello dell'organizzazione generale.

Forse retaggio di tempi andati, tale atteggiamento contrasta comunque con le scelte da tempo operate dall'Amministrazione, che in sede di "pesatura" delle Aree ha inserito le medesime nella stessa fascia retributiva, a significare che non esiste un'Area "più importante" delle altre.

E contrasta anche con i principi, adottati e più volte ribaditi dall'Amministrazione, dell'interscambiabilità delle persone e della trasversalità degli obiettivi.

La mancata assimilazione di detti criteri e principi conduce a situazioni equivoche, per non dire paradossali.

Se si esaminano ad esempio le risposte della Tabella F ("cosa ha fatto l'amministrazione per il rapporto con i colleghi"), emerge che il dipendente si sente parte di una squadra, si sente stimato, si dice disponibile e, soprattutto, che vi è uno scambio reciproco di informazioni. Come è possibile che, nella stessa Tabella, risulti insufficiente la risposta alla domanda: l'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare? Quanto giudicato positivamente non è forse frutto dell'organizzazione?

Altro esempio nella Tabella L. Alle domande: "condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione", "sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione", "è chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione", è stata data risposta positiva. La quarta domanda: "conosco le strategie della mia amministrazione", ha avuto invece risposta negativa, in aperta contraddizione con le risposte precedentemente date. Come si fa, infatti, a esprimere opinioni o giudizi senza "conoscere"?

Ancora: come abbiamo visto, dalla Tabella F risulta che il dipendente si sente parte di una squadra, si sente stimato, si dice disponibile e, soprattutto, vi è scambio reciproco di informazioni. Come si spiega che, nella Tabella G, la circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione venga ritenuta inadeguata, se non col fatto che – come abbiamo detto in precedenza – la percezione dell'appartenenza al gruppo sia migliore del sentimento di appartenenza all'organizzazione?

Il discorso sin qui sviluppato conduce al punto cruciale del *rapporto fra dipendenti e Direttori d'Area*. Se è vero che la qualità delle relazioni è inferiore a quella che si realizza con i propri colleghi, è altrettanto vero che i dipendenti hanno un'immagine comunque positiva dei propri "dirigenti" dal punto di vista della competenza a svolgere compiti direttivi e partecipare alle attività lavorative.

La valutazione sfavorevole si focalizza su un aspetto specifico: il mancato coinvolgimento nelle decisioni lavorative, a partire dal momento dell'informazione e della comunicazione.

L'informazione, oggi più che mai, è il primo fattore di conoscenza e produzione del sapere. Questo aspetto non è, per la verità, completamente nuovo: la *leadership della conoscenza* è ormai entrata (o avrebbe dovuto esserlo) da alcuni anni a far parte del bagaglio professionale del "capo". L'attenzione alle procedure e alle tecnologie che devono diffondere l'informazione e al loro corretto uso dovrebbe ormai costituire uno dei principali obiettivi di chi ha la responsabilità di gestire le risorse umane.

Ma nell'organizzazione del benessere tale obiettivo, pur importante, non è sufficiente. Occorre cioè giungere a un nuovo concetto che superi le pure finalità di raccolta, monitoraggio e catalogazione del sapere, tenendo conto che *il vero valore è dato dalla diffusione e dalla circolazione delle conoscenze e non dalla loro privatizzazione e conservazione*.

Una conoscenza condivisa e diffusa genera un circolo virtuoso che produce l'allargamento del sistema entro il quale la medesima è inserita. Ma per raggiungere tale obiettivo la strumentazione tecnologica non è sufficiente: occorre cioè comprendere la motivazione delle persone a diffondere e far circolare informazione.

Si giunge così a quello che è stato definito il *community management*, cioè la realizzazione di comunità comunicanti, nelle quali il sapere non solo circola, ma si propaga, si diffonde, si scambia, sia all'interno sia all'esterno.

La costruzione di tali strutture richiede evidentemente azioni di supporto e sostegno, proprio a partire da un sistema premiante che sostenga tali sforzi da parte dei singoli, superando così il concetto per cui l'informazione deve essere trattenuta in quanto generatrice di potere.

Saranno evidentemente necessari presupposti adeguati e, a volte, anche in controcorrente rispetto alle *storiche* culture organizzative: si pensi, ad esempio, all'atteggiamento di fronte all'errore. Il capo che, in tali circostanze, assume un atteggiamento indagante (*chi è stato?*) non facilita certamente la diffusione dell'informazione e della conoscenza, essendo l'errore ampiamente possibile in un contesto comunicativo che deve privilegiare la diffusione all'efficienza. L'errore diviene così una risorsa da utilizzare in termini di apprendimento più diffuso e, di conseguenza, di evitamento di situazioni simili.

E' poi necessaria una leadership trasparente, capace di dare feed-back a tutti gli attori organizzativi, *evitando l'impermeabilità del capo*, cioè l'impossibilità, da parte dei collaboratori, di *leggere* nel proprio superiore informazioni che permettano di capire dove si sta andando e, soprattutto, quale sia, globalmente, la capacità comunicativa.

Abbiamo già detto che dall'indagine emerge un'immagine sostanzialmente positiva dei dirigenti/direttori dal punto di vista della competenza a svolgere ruoli direttivi. Parimenti, il giudizio sulla relazione personale/direttori è nel complesso sufficiente.

C'è però una valutazione negativa che si focalizza su un aspetto specifico, ossia la poca disponibilità all'ascolto. O meglio, esiste l'ascolto, ma le iniziative e le regole sono alla fine definite senza il coinvolgimento del personale nelle decisioni lavorative che lo riguardano

Ascoltare le persone è atto di grande sensibilità e intelligenza: esso trasmette, nei fatti, la fiducia nel loro valore e la volontà di utilizzarne le risorse, senza contare che dall'ascolto attento possono essere tratti suggerimenti, informazioni e intuizioni da utilizzare nell'azione quotidiana.

Certo, non sempre i ritmi frenetici dell'attività lavorativa sembrano consentire un tempo per l'ascolto. La fretta e le continue interruzioni sono un ostacolo a un ascolto sereno: in questo senso è importante che vi sia, a monte, una precisa scelta di campo da parte del "capo" che lo porti ad *attribuire comunque priorità a tutti quei fattori che concorrono alla crescita dei propri collaboratori* e, tra questi, appunto l'ascolto.

Ma non esiste un unico modo di ascoltare: il problema di un ascolto efficace passa anche attraverso la capacità eterocentrica di collocarsi all'interno dell'altrui visuale di realtà, seguendo l'altro, in fase di ascolto, a partire dalla sua personale visione del problema, rinunciando temporaneamente a sovrapporre il proprio punto di vista. Si tratta dell'*ascolto empatico*, contrapposto all'ascolto egocentrico. Quest'ultimo *filtra* l'esposizione dell'altra persona attraverso la contrapposizione con il proprio vissuto e non permette una effettiva comprensione di quanto espresso.

Comprendere e condividere sono due verbi che hanno una valenza fondamentale nel campo delle relazioni tra persone. L'ascolto empatico non solo garantisce attenzione e considerazione ai propri collaboratori, ma favorisce, nel gruppo, un approccio più creativo e innovativo dei problemi, grazie all'utilizzo delle risorse personali che proprio l'ascolto empatico facilita.

Inoltre il comportamento di ascolto attuato da chi ha responsabilità all'interno di un'organizzazione è contagioso: i collaboratori faranno anch'essi dell'ascolto un valore, lo praticheranno nei loro rapporti interni ed esterni, fino ad arrivare a una vera e propria *organizzazione in ascolto, caratteristica dominante del benessere organizzativo*.

Né l'operato del dirigente/direttore può limitarsi all'aspetto dell'ascolto. Come altre volte rilevato, occorre accentuare l'impegno verso la creazione di una *cultura manageriale*.

La pratica di comportamenti organizzativi in tema di gestione delle risorse umane, del loro impiego e sviluppo; l'attenzione rivolta alla diffusione e distribuzione delle responsabilità; la cura della pianificazione delle attività e della distribuzione dei compiti; l'attenzione rivolta ai risultati e quella al relativo controllo, inteso come momento di confronto circa gli eventuali problemi esistenti mirato all'individuazione dei correttivi, sono fra gli aspetti principali da curare e da perseguire.

Occorre altresì perseguire l'ulteriore obiettivo di pervenire a una cultura manageriale il più possibile omogenea anche nel suo esplicarsi e che riesca a permeare tutto il complesso della struttura dell'Ente. Per fare questo è necessario coordinare fortemente le attività di formazione con le iniziative e gli obiettivi programmati dall'Amministrazione.

Un clima organizzativo positivo è strettamente dipendente dall'omogeneità e coerenza di comportamento, dalla diffusa applicazione di metodologie di direzione che rispondano a un progetto complessivo.

Non va sottaciuto, nel complesso discorso sui diversi aspetti dell'organizzazione, che *il cambiamento e la riorganizzazione voluti negli ultimi anni dall'Amministrazione comunale* (approvazione del nuovo regolamento sull'ordinamento del personale e sulla performance, introduzione di nuovi strumenti informatici per gestire e monitorare l'intero ciclo della performance, adozione di criteri oggettivi e predeterminati per la valutazione dei direttori d'Area e del personale, introduzione della Carta dei servizi con standard di

qualità, canali diretti e indiretti per conoscere il grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi erogati, tanto per citarne alcuni) ha comportato delle *difficoltà a diversi livelli*.

Tanto per citarne alcune: difficoltà di assimilazione dei nuovi strumenti introdotti; incompleta comprensione del significato delle azioni intraprese all'interno dell'organizzazione; carenza a livello organizzativo di spinte propulsive verso i nuovi processi; mancato consolidamento, nella prassi operativa, di modalità di lavoro orientate alla condivisione ed alla realizzazione di obiettivi; verifica costante dei risultati, in relazione ai bisogni rilevati.

In questo contesto, la figura del dirigente/direttore risulta essere quella maggiormente coinvolta. Se da un lato sembra non ascoltare, essere disinteressato ai suggerimenti, incapace di essere punto di riferimento per il lavoro, soggetto con cui è più frequente il conflitto che il confronto; dall'altro lato appare sofferente per questa assenza di dialogo con i collaboratori, che lo porta a non costruire un legame forte con il gruppo di cui si sente quasi "corpo estraneo".

Questa problematica, messa in luce dall'indagine, testimonia che evidentemente esistono *modalità informali di comunicazione negativa*. Occorre allora incrementare le forme di relazione diretta tra i lavoratori, in modo che l'organizzazione comunichi i propri valori, le proprie attese e le opportunità. Inoltre occorre che i lavoratori conoscano il quadro integrato delle politiche e dei servizi rispetto ai quali l'Amministrazione opera, sia per collocare meglio il proprio lavoro sia per poter più facilmente identificarsi con l'intera organizzazione anziché, come rilevato dalla ricerca, solamente con il proprio ufficio.

E' chiaro che, per queste finalità, il compito di maggior rilievo spetta ai Direttori d'Area, che dovranno utilizzare appieno gli strumenti di comunicazione e confronto peraltro già previsti nel Regolamento comunale sull'organizzazione del personale.

Molto utile e opportuno si rivelerà in proposito, se correttamente attuato, anche l'obiettivo dei corsi di formazione sulla cultura della performance organizzativa.

A proposito di formazione (risposta 01 della Tabella G: "la mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione"), la risposta insufficiente denota la presenza di istanze provenienti dal personale, che sottolineano – se ve ne fosse bisogno – la centralità della formazione come leva strategica per lo sviluppo organizzativo.

Anche in questo caso va sottolineato che da anni, così come previsto dal nuovo Regolamento sul personale, l'Amministrazione richiede – previa rilevazione e analisi dei fabbisogni del personale – la predisposizione di un piano formativo annuale e pluriennale, collegato strettamente agli obiettivi dell'Amministrazione stessa e articolato in una serie di progetti orientati specificatamente alla valorizzazione e allo sviluppo del personale.

La risposta sino a oggi pervenuta dai Direttori d'Area, che dovrebbero conoscere i fabbisogni formativi, è stata purtroppo avulsa da ogni logica di "piano" e caratterizzata da progetti quasi sempre denotanti estemporaneità, discontinuità e scarsa visione strategica.

Infine, sempre con riferimento alla Tabella G (domanda 05: "la mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita"), la risposta insufficiente – peraltro vicina al limite della sufficienza (49%) – denota che l'introduzione dell'orario flessibile, per venire incontro alle esigenze familiari dei dipendenti, non è misura sufficiente a coprire lo "spettro" delle aspettative del personale in questo specifico campo.

Peraltro, lo stesso OIV ha suggerito, in sede di illustrazione dei risultati dell'indagine, di valutare qualche altra possibile soluzione.

Tabella N

Domanda	m	1	2	3	4	5	6	m
N - Il Funzionamento del sistema		Percentuali						
N.01 - Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,4	16%	20%	13%	16%	27%	7%	57%
N.02 - Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,35	20%	13%	20%	16%	21%	9%	56%
N.03 - I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	2,91	21%	25%	18%	11%	21%	2%	49%
N.04 - La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	1,93	48%	20%	20%	11%	0%	0%	32%
N.05 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	2,44	34%	23%	20%	9%	11%	2%	41%

Le risposte di questa Tabella attengono tutte al sistema di valutazione. Il panorama offerto denota una scarsa conoscenza del sistema stesso, malgrado il percorso dialettico e formativo avviato e portato a compimento dall'Amministrazione e dall'OIV per giungere all'adozione di criteri di valutazione oggettivi e uniformi.

Tralasciando quanto della scarsa conoscenza dipenda da difetto di comunicazione (argomento già trattato), resta da dire che un sistema oggettivamente predeterminato, quale quello in adozione, che garantisce uniformità di trattamento, non lascia spazio a interpretazioni o abusi di sorta. Ne consegue che, in presenza di obiettivi comunicati correttamente nei tempi e

nei modi, la capacità e l'impegno del dipendente sono riconosciuti e premiati in proporzione al corretto svolgimento dei compiti assegnati.

Peraltro, se gli obiettivi sono adeguatamente comunicati e ai medesimi viene attribuita, anche dal dipendente, la giusta importanza, i risultati della valutazione dovrebbero essere di aiuto al miglioramento della performance (domanda 03).

Difficile quindi interpretare le risposte "negative" se non attribuendole a un difetto di comunicazione sul sistema di valutazione e sul regolamento correlato.

Conclusioni

Oltre alle considerazioni svolte in sede di relazione illustrativa dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, e alle proposte ivi contenute, alle quali si rinvia, la presente analisi conduce a formulare alcune ipotesi di intervento:

- a livello strategico, sulle politiche di gestione delle risorse umane, della comunicazione interna ed esterna, della formazione e del management, con riferimento all'esercizio di uno *stile di leadership* omogeneo, efficace e diffuso;
- a livello organizzativo, rispetto all'assetto dei servizi e degli uffici, ponendo particolare attenzione all'analisi dei fabbisogni, all'adeguata individuazione degli obiettivi, ai processi di valutazione e di formazione, intesi in senso integrato, alla cura della comunicazione per promuovere la costruzione partecipata dei processi di lavoro e momenti di confronto interni;
- a livello operativo, promuovendo i processi di comunicazione, favorendo il lavoro di gruppo e per progetti, facilitando la definizione degli obiettivi e la verifica dei risultati, al fine di aiutare a focalizzare l'attenzione sull'oggetto di lavoro e a consolidare il senso di appartenenza al gruppo e all'organizzazione.