Report quantitativo dell'indagine sulla conflittualità organizzativa presso l'Ateneo genovese

(Stefano Poli e Tommaso Piccinno, Di.S.For.)

1. Introduzione e nota metodologica

Il presente elaborato descrive i risultati dell'indagine condotta tra settembre e ottobre 2011 presso il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Università degli Studi di Genova per approfondire il tema della percezione del clima e del benessere organizzativo. Promossa dal Comitato paritetico per il fenomeno del mobbing e realizzata con la collaborazione del Comitato per le Pari Opportunità, l'indagine si è focalizzata sull'esplorazione degli elementi di conflittualità organizzativa e, in particolare, della cosiddetta condizione "zero", ovvero delle condizioni latenti di conflitto che non concretizzano forme di mobbing, ma, potenzialmente, concorrono all'emersione di simili fenomeni (Ege, 2002)[1].
Alcune considerazioni metodologiche sembrano particolarmente rilevanti prima di procedere all'analisi dei dati. Innanzi tutto, l'indagine si è svolta seguendo un approccio sequenzial-esplorativo in una combinazione quali-quantitativa (Greene, Caracelli e Graham, 1989; Creswell, 2003). In tal senso l'indagine è stata realizzata in due fasi, ovvero non si è proceduto sottoponendo la popolazione oggetto di indagine a un questionario (per esempio, ricorrendo a diversi modelli standardizzati riscontrabili nel panorama teorico), bensì si è preferito precedere la survey con una fase qualitativa (la cui analisi è descritta in altro contributo). Tale fase è stata condotta attraverso focus group per cogliere più appropriatamente le dimensioni e le caratteristiche dei fenomeni da osservare. Tale impostazione nasce da due sostanziali ragioni. La prima si riferisce alla necessità metodologica di realizzare uno strumento ad hoc, ovvero senza ricorrere all'applicazione di modelli preimpostati che, pur validati e riconosciuti nel panorama teorico, tuttavia traggono spunto da contesti organizzativi diversi o eccessivamente generici rispetto al contesto in esame. Pur rimandando e tenendo conto di dimensioni che ricorrono in altri modelli, si è preferito realizzare uno strumento ex novo, perché si ritiene che l'ambito organizzativo dell'Ateneo genovese, pur nella sua similarità con altri contesti della Pubblica Amministrazione, riscontri, altresì, proprie caratteristiche e peculiarità, soprattutto in ragione di una specifica cultura organizzativa. Questa, non solo si è consolidata e maturata nel tempo, ma soprattutto sta incontrando un'evoluzione specifica in seguito all'evoluzione statutaria e ai conseguenti mutamenti che stanno interessando tanto il personale, quanto l'utenza. In secondo luogo, perché proprio dalla considerazione precedente emerge la necessità di un'attenta esplorazione preliminare delle categorie cognitive dei rispondenti, del loro linguaggio e delle dimensioni più pertinenti, predisponendo una strutturazione metodologica dell'indagine dove la fase emic delle interviste di gruppo consenta una più adeguata definizione dello strumento standardizzato in chiave etic (Nigris, 2001; 2003). In tal modo il patrimonio informativo ottenuto nella fase qualitativa è ricodificato ex post e inserito nel questionario successivamente somministrato alla totalità della popolazione oggetto di indagine.
La popolazione stessa induce a ulteriori considerazioni. Si tratta, infatti, non della totalità dei dipendenti dell'Ateneo, bensì unicamente del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e sociosanitario. Questo induce a una prospettiva puramente parziale sui fenomeni osservati, poiché, per ragioni di tempo e risorse, non si è potuto inserire nell'indagine il personale docente e, soprattutto, la componente del personale non strutturato, che rappresentano entrambe significative componenti dei lavoratori che operano e svolgono attività presso l'Università genovese.
Per quanto riguarda altri aspetti strettamente metodologici occorre considerare che si tratta di un questionario autoamministrato senza assistenza diretta, con piattaforma dedicata in forma di web survey. Sicuramente l'autoamministrazione e, in parte, il contesto online, determinano alcuni limiti naturali dello strumento (Palumbo e Garbarino, 2006). Peraltro, come vedremo tra poco, nella consapevolezza dei limiti si è cercato di contenere e monitorare quanto più possibile i potenziali bias. Innanzi tutto un primo ostacolo è dato dalla somministrazione online, che potrebbe indurre a limiti di rappresentatività legati all'alfabetizzazione informatica, quanto alle propensioni individuali nelle risposte. Sotto il primo aspetto, in realtà la popolazione osservata vanta una certa competenza diffusa e generalizzata con gli strumenti informatici e con l'ambiente

[1] Per un dettaglio circa la trattazione teorica sul tema si rimanda al report della parte qualitativa dell'indagine.

online. In secondo luogo la piattaforma utilizzata (Limesurvey nella versione 1.53) permette alcuni vantaggi significativi. Innanzi tutto consente una piena flessibilità nella costruzione e nella realizzazione grafica del questionario online. Ciò permette sia di costruire uno strumento pienamente rispondente alle esigenze di indagine rispetto, per esempio, all'impostazione delle domande e delle relative tecniche di scaling, sia per quanto riguarda la loro stessa rappresentazione a video, aspetto che, non di rado, rischia di produrre bias di non poco conto (Couper, 2000; Di Fraia, 2004; Conrad et al., 2005). Oltre a questo va sottolineato che la piattaforma utilizzata permette una utile funzione di salvataggio dei dati in itinere, consentendo agli intervistati di riprendere successive compilazioni parziali, permettendo così di rispondere in progress al questionario sulla base dei propri tempi e della disponibilità personale. Naturalmente, durante tutto il periodo di somministrazione si è reso disponibile un supporto via mail e contatto telefonico per qualsiasi eventuale dubbio di compilazione. Un secondo problema dei questionari online autoamministrati è tipicamente il basso tasso di risposta, che in genere, come accade per i questionari postali, non va oltre il 10%. Come vedremo tra poco, l'elevato numero di risposte conseguite contraddice questa riconosciuta tendenza, anzi, è interessante sottolineare che dei 1327 dipendenti del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e sociosanitario (dato al 1/1/2010, come da rilevazione sul personale di Ateneo svolta dal CPO nel 2011) ben uno su dieci aveva già compilato il questionario dopo appena tre ore dal caricamento dello stesso sui server dell'Università. Non solo, in seguito a richieste da parte di un significativo numero di dipendenti si è protratta la somministrazione dello strumento di un'ulteriore settimana, in modo da permettere a tutti i dipendenti di partecipare all'indagine con più tranquillità e senza urgenze. Va tenuto presente che a questo risultato hanno contribuito sia il desiderio di partecipazione e *voice* dei dipendenti, sia un'attenzione alla comunicazione dell'iniziativa da parte del Comitato proponente. Così, da un lato, si è provveduto a un'attenta sensibilizzazione dell'indagine (sia preliminarmente, sia durante la stessa), promuovendo l'adesione consapevole verso un'occasione di partecipazione e miglioramento delle condizioni di lavoro di tutto l'Ateneo. Dall'altro, si è tenuta in attenta considerazione la tematica affrontata. In primo luogo, al di là delle implicite garanzie di privacy e riservatezza delle informazioni raccolte, si è sottolineata la committenza da parte di un organo di Ateneo, quale il Comitato paritetico per il fenomeno del Mobbing, composto da rappresentanti del personale stesso. Non solo, proprio in quanto tale "committente noto" avrebbe potuto indurre all'idea di un questionario sul "mobbing", il termine non è mai stato utilizzato durante la rilevazione, se non per indicare la committenza stessa, bensì si è sottollineata una più corretta focalizzazione sul clima e sulla conflittualità organizzativa. Non si è trattato, infatti, di un questionario sul mobbing, poiché tale fenomeno non sarebbe altrimenti rilevabile, se non dopo attenta valutazione peritale, situazione impossibile nella presente indagine, né finalità della stessa. Altresì, si è tenuto ben presente che il tema considerato avrebbe potuto indurre a problemi di obstrusività per la sua delicatezza o a più generali reazioni all'oggetto (Gobo, 1997, Palumbo e Garbarino, 2006), trattandosi pur sempre di un contesto lavorativo quotidiano, dove gli argomenti affrontati nell'indagine possono evidenziare reticenze da parte dei rispondenti per ragioni personali. Questo conduce a ulteriori considerazioni rispetto alle possibilità di generalizzazione dei risultati e, implicitamente, ai limiti di autoselezione del campione. In proposito, è indubbio che coloro che hanno risposto descrivono, con tutta evidenza, un comportamento diverso da coloro che non hanno risposto (Gasperoni, 1998; Corbetta, 1999). Tale questione, di per sé insolubile (si badi bene, per qualsiasi questionario), trova, peraltro, un significativo riscontro in una successiva elaborazione che definnisce un percorso quasi "contro-fattuale". Consapevoli dei limiti e dei rischi anzidetti, si è tenuto conto delle possibile reticenze, considerando, per esempio, l'omissione nel questionario delle proprie informazioni socioanagrafiche o dei riferimenti rispetto alla sede di lavoro, come un potenziale segno di riluttanza o cautela. All'opposto, una compilazione completa del questionario potrebbe similmente ritenersi indice di piena e libera espressione delle proprie opinioni, senza vincoli o timori. In ragione di una possibile obstrusività o reazione al tema ci si sarebbe potuti attendere maggiori criticità da parte dei più reticenti a rispondere, in realtà non si assiste ad alcuna differenza significativa tra i due sottogruppi. Questo dato, sebbene non riduca i limiti dell'autoselezione dei rispondenti, definisce, peraltro, un importante segnale di tendenza del modo in cui l'indagine è stata percepita e di come l'opportunità di espressione e voice è stata fruita. Non a caso, molto spesso, specie dai contributi offerti nelle domande aperte, si evince come l'iniziativa abbia permesso un'effettiva esplicitazione di una piena libertà espressiva circa le proprie situazioni nel vissuto lavorativo. Tale espressione si è realizzata senza alcuna ritrosia, bensì dichiarando, anche vivacemente, ogni criticità percepita e consentendo di raccogliere utili proposte e suggerimenti per la finalità "non troppo recondita" dell'iniziativa: ovvero il consegimento di un possibile miglioramento delle condizioni e del clima organizzativo attraverso un effettivo momento di partecipazione e condivisione collettiva.

2. Il campione e la popolazione di riferimento

Confermando l'elevato tasso di risposta, il campione finale individua 619 rispondenti, pari al 47% dei 1327 dipendenti dell'Università di Genova, appartenenti al personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e sociosanitario. In realtà, va sottolineato che la rilevazione ha restituito ben 729 casi. Tuttavia, lo scarto di oltre cento casi rispetto al campione finale ha una precisa spiegazione. Il questionario non prevedeva alcuna domanda obbligatoria, a ulteriore conferma dell'attenzione al rischio di obstrusività e a tutela della libera espressione dei rispondenti. Alcuni, seppur una minoranza, hanno compilato il questionario solo parzialmente, oppure tralasciando completamente le domande più strutturate e rispondendo solo alle domande aperte. Nella presente analisi sono stati considerati solo i 619 casi, il cui stato di compilazione permettesse un sufficiente numero di informazioni per consentire adeguate elaborazioni nelle diverse batterie. In tale criterio di selezione non rientrano le risposte alle variabili socioanagrafiche, ma unicamente le risposte su almeno una delle batterie con item scalari. Coloro che hanno risposto unicamente alle domande aperte sono stati considerati a parte e inseriti in un'analisi attualmente in corso sugli spunti circa criticità e opportunità ricavate dalle informazioni testuali. Pertanto, il campione finale di 619 casi è composto da coloro che hanno fornito un numero sufficiente di risposte per consentire adeguate elaborazioni quantitative agli stimoli proposti.

Per le ragioni espresse in precedenza, volutamente non ci si riferirà a una rappresentatività statistica del campione (seppur numericamente significativo), bensì nelle pagine successive si terrà conto della sua rappresentatività sociologica. Un primo passo in proposito è quello di verificare quanto i rispondenti rispecchino adeguatamente la popolazione di riferimento. A tal fine i dati del campione saranno analizzati confrontando gli stessi rispetto ai dati rilevati durante la recente analisi sul personale di Ateneo condotta dal CPO utilizzando i dati all'1/1/2010. Come osservabile nelle tabelle successive il campione rispecchia adeguatamente le diverse proporzioni sulle differenti variabili strutturali che definiscono la popolazione di riferimento. Al di là di una pur minima sovrarappresentazione del genere femminile (73,3% vs 62,5% effettivo, come da tabella 2.1) e di una minima diminizione della rappresentatività maschile (24,2% vs 37,5%), il campione risponde bene alla distribuzione per classi di età (tabella 2.2) e, non meno importante, coglie pienamente la distribuzione per titolo di studio (tabella 2.3). Si evidenzia così un profilo di lavoratori in età matura, dove prevalgono le due fasce centrali, tra i 35-44 anni (circa un terzo dei rispondenti) e tra i 45-54 anni (poco più del 40%). Come presumibile, si registra un elevato grado di istruzione (la metà ha un diploma, un terzo la laurea e uno su dieci è in possesso di un dottorato di ricerca). Già questi ultimi aspetti testimoniano ulteriormente la convenienza della scelta di una survey online (Jeavons, 1999), definendo un profilo di rispondenti sufficientemente adatto a una somministrazione telematica autoamministrata.

Tabella 2.1 - Genere

	Genere	Campione questionario indagine conflittualità organizzativa			Popolazione all'1/1/2010 (rilevazione CPO, 2010)	
		V.a.	%	% validi	V.a.	%
Validi	Femmina	454	73,3	75,2	830	62,5
	Maschio	150	24,2	24,8	497	37,5
	Totale	604	97,6	100,0	1327	100,0
Missing		15	2,4	0,0		
Totale		619	100,0			

Tabella 2.2 - Classi di età

	Classi di età	Campione questionario indagine conflittualità organizzativa			Popolazione all'1/1/2010 (rilevazione CPO, 2010)		
		V.a.	%	% validi	V.a.	%	% validi
Validi	Fino a 34 anni	54	8,7	8,9	71	5,4	6,1
	35 - 44 anni	191	30,9	31,5	332	25	28,6
	45 - 54 anni	262	42,3	43,2	542	40,8	46,7
	55 -60 anni	87	14,1	14,4	168	12,7	14,5
	Over 60	12	1,9	2,0	48	3,6	4,1
	Totale	606	97,9	100	1161	87,5	100
Missing		13	2,1		166	12,5	
Totale		619	100		1327	100	

Tabella 2.3 – Titolo di studio

	Titolo di studio	V.a.	%	% validi
Validi	Scuola dell'obbligo	43	6,9	7,2
	Diploma di scuola superiore	291	47,0	48,7
	Laurea	205	33,1	34,3
	Titolo post lauream	58	9,4	9,7
	Totale	597	96,5	100
Missing		22	3,5	
Totale		619	100	

Significative anche le dimensioni relative al contesto e alle modalità del lavoro svolto presso l'Ateneo genovese. Sebbene con una minima sottorappresentazione del personale tecnico, la distribuzione per area di appartenenza osservabile nel campione ricalca adeguatamente la ripartizione effettiva (tabella 2.4). Oltre la metà appartiene all'area amministrativa, mentre uno su quattro rientra tra i tecnici (nella realtà questi sono il 39% del totale). Importante che si sia registrata un'adeguata numerosità del personale bibliotecario e sociosanitario, aree di per sé più ridotte sotto il profilo dell'entità numerica effettiva, ma delle quali era importante cogliere la prospettiva. La proporzione finale è soddisfacente anche sotto il profilo delle categorie di appartenenza (tabella 2.5): i dipendenti della categoria B pesano nel campione per il 5% (contro il 10% effettivo), la categoria "C" per circa il 60%, i "D" per il 26% e, infine, gli EP per il 3%. Il luogo di lavoro costituisce sicuramente variabile chiave per il tema in oggetto, poiché già durante i focus group è emersa la significativa differenza tra "il centro", diffusa rappresentazione metaforica dall'Amministrazione centrale, e "la periferia", ovvero il lavoro svolto nelle diverse Facoltà e nei Dipartimenti e varie attività di servizio decentrate. La tabella 2.6 testimonia come il campione colga pienamente la distribuzione proporzionale rispetto alla popolazione effettiva, laddove il 27% lavora presso l'Amministrazione centrale, il 54% in una Facoltà o in un Dipartimento e il 15% in un Centro Servizi (di Ateneo o di Facoltà). In proposito è utile il dettaglio della tabella 2.7, dove il 27% lavora in Amministrazione Centrale, il 5% in un Centro Servizi di Ateneo, il 10% in un Centro Servizi di Facoltà, circa il 50% in un Dipartimento e il 5% in un CSB di Facoltà. La tipologia contrattuale (tabella 2.8) rispecchia le condizioni tipiche dell'amministrazione universitaria, dove la stabilità del contratto a tempo indeterminato è la situazione prevalente. In tal senso, pur osservandosi una minima parte di contratti a termine o di forme non standard, va considerato che tra i dipendenti tecnici-amministrativi-bibliotecari e sociosanitari il personale non pienamente strutturato, pur presente, è proporzionalmente meno consistente, rispetto, per esempio, alle attività di ricerca nei dipartimenti (dove, per esempio, si moltiplicano le occasioni di contratti più flessibili e aumenta la consistenza di profili non strutturati, quali assegnisti, borsisti, contrattisti e collaboratori occasionali). La modalità contrattuale (tabella 2.9) conferma una prevalenza del full time almeno in tre casi su quattro, optando per il part time circa il 15% dei dipendenti. Altrettanto interessante notare che, in media, i dipendenti intervistati riscontrano un'anzianità di servizio di circa 17 anni, lavorano nello stesso ufficio da poco più di una decina e sono fermi nella stessa categoria da almeno 8 anni (tabella 2.10). Questi ultimi aspetti vanno tenuti in attenta considerazione nella lettura dei dati successivi, offrendo spunti sulla fluidità complessiva nella mobilità di carriera dei dipendenti, poiché, non meno di altri, può influenzare la percezione del clima organizzativo e delle condizioni percepite.

Tabella 2.4 – Area di appartenenza

	Area	Campione questionario indagine conflittualità organizzativa			Popolazione all'1/1/2010 (rilevazione CPO, 2010)	
		V.a.	%	% validi	V.a.	%
Validi	Amministrativa	352	56,9	60,6	666	50,3
	Biblioteche	45	7,3	7,7	81	6,1
	Socio Sanitaria	24	3,9	4,1	61	4,6
	Tecnica	160	25,8	27,5	515	38,9
	Totale	581	93,9	100	1323	100,0
Missing		38	6,1			
Totale		619	100			

Tabella 2.5 – Categoria di appartenenza

	Categoria	Campione questionario indagine conflittualità organizzativa			Popolazione all'1/1/2010 (rilevazione CPO, 2010)	
		V.a.	%	% validi	V.a.	%
Validi	B	30	4,8	5,1	131	9,9
	C	374	60,4	63,9	795	59,9
	D	162	26,2	27,7	337	25,4
	EP	19	3,1	3,3	64	4,8
	Totale	585	94,5	100	1327	100,0
Missing		34	5,5			
Totale		619	100			

Tabella 2.6- Luogo di lavoro

	Luogo di lavoro	Campione questionario indagine conflittualità organizzativa			Popolazione all'1/1/2010 (rilevazione CPO, 2010)	
		V.a.	%	% validi	V.a.	%
Validi	In Amministrazione centrale	165	26,7	27,7	389	29,3
	In Centro servizi (di Ateneo o fac.)	93	15,0	15,6	218	16,4
	In Fac. o Dip.	337	54,4	56,6	720	54,3
	Totale	595	96,1	100,0	1327	100,0
Missing		24	3,9			
Totale		619	100,0			

Tabella 2.7 - Dettaglio del luogo di lavoro per il campione osservato

	Luogo di lavoro	V.a.	%	% validi
Validi	Amministrazione Centrale	165	26,7	27,7
	In centro servizi di Ateneo	30	4,9	5,0
	In centro servizi di Facoltà	63	10,2	10,6
	In un Dipartimento di Facoltà	303	48,9	50,9
	In CSB di Facoltà	34	5,5	5,7
	Totale	595	96,1	100
Missing		24	3,9	
Totale		619	100	

Tabella 2.8 - Tipo di contratto

	Modalità contrattuale	V.a.	%	% validi
Validi	Tempo indeterminato	580	93,7	97,6
	Tempo determinato	9	1,4	1,5
	Altro contratto atipico	5	0,8	0,8
	Totale	594	96	100
Missing		25	4	
Totale		619	100	

Tabella 2.9 - Modalità contrattuale

	P/F time	Campione questionario indagine conflittualità organizzativa			Popolazione all'1/1/2010 (rilevazione CPO, 2010)	
		V.a.	%	% validi	V.a.	%
Validi	Full time	472	76,3	83,4	1091	82,2
	Part time	94	15,2	16,6	236	17,8
	Totale	566	91,4	100	1327	100
Missing		53	8,6			
Totale		619	100			

Tabella 2.10 - Anzianità di servizio

	N	*Minimo*	*Massimo*	*Media*	*Dev. std.*
Anni di lavoro nell'Università di Genova	592	1	39	17	10
Anni di lavoro nello stesso ufficio	578	1	39	11,2	9
Anni di lavoro nella stessa categoria	543	1	35	8,3	7,1

Per una più attenta analisi della situazione lavorativa è utile tenere presente anche alcuni elementi che si riferiscono ai tempi di vita e alle condizioni familiari. Per quanto riguarda lo stato civile (tabella 2.11) uno su quattro tra i rispondenti è nubile o celibe, circa il 60% coniugata/o o convivente, circa uno su dieci separata/o o divorziata/o, l'1,5% è in stato di vedovanza. Anche la composizione del nucleo familiare (tabella 2.12) vede la prevalenza di coppie con (circa il 40%) o senza figli (15%). Poco meno del 10% risiede con i genitori, circa il 15% vive da single. Le convivenze stabili o occasionali con figli pesano per poco meno di un rispondente su dieci (rispecchiando la proporzione di separati e divorziati), mentre assai residuali sono le possibili fattispecie di famiglie complesse più numerose (ovvero, che rilevino la presenza di coppie nucleari, eventuali figli, insieme a genitori, di solito anziani, di uno dei partner). Come da tabella 2.13, la media dei componenti per le unità familiari dei dipendenti intervistati raggiunge le 2,7 unità, rispecchiando il profilo caratteristico di coppie con un figlio. Esaminando altri elementi utili per tratteggiate un ipotetico profilo medio, il 6,6% dei rispondenti ha almeno un figlio in età da zero a due anni, l'8,8% ha almeno un figlio in età pre-scolare, il 21,8% un bambino in età compresa tra i sei e i 14 anni, circa il 10% un figlio adolescente e uno su cinque ha un figlio maggiorenne. In altri termini, si può definire un carico di cura per minori in circa la metà dei dipendenti, di cui, in oltre il 15% dei casi si tratta di cura per la prima infanzia. Non meno importante è l'esame del carico di cura per altri adulti non autosufficienti, in genere persone anziane o disabili, talvolta residenti nel nucleo familiare o da soli (tabella 2.14). Questo è rilevabile in almeno il 38% dei rispondenti. Per uno su cinque tali impegni rilevano una frequenza giornaliera o almeno di più volte la settimana. Considerando l'età media dei dipendenti, e in ragione delle tendenze demografiche locali e dell'allungamento della vita, è ragionevole ipotizzare un possibile aumento nel tempo di questo specifico carico di cura per i dipendenti dell'Ateneo. Non solo, la significativa diffusione del carico complessivo per prole o per persone non autosufficienti induce a ulteriori prospettive nell'osservazione del tema in oggetto, dove il clima o le situazioni della quotidianità lavorativa possono osservare implicite relazioni con i tempi di vita e le emergenze familiari (Ponzellini e Tempia, 2003; Maione, 2004). A tal proposito, si è realizzato un indice relativo al carico di cura complessivo (Maione e Poli, 2011), composto da due indicatori, ovvero il carico di cura per figli minori (ponderato in base all'età dei figli stessi) e il carico di cura per anziani non autosufficienti (ponderato per la frequenza richiesta nell'assistenza). L'indice finale (rangizzato in scala da 0 a 10) è stato poi riclassificato in forma ordinale in tre classi, ovvero nessun carico (punnteggio pari a 0), carico basso medio (punteggio da fino a 3, corrispondente, in genere, a un solo carico, generalmente un figlio minore o un adulto non autosufficiente) e carico elevato (punteggio superiore a 3, dove il lavoro di cura assume spesso tratti multidimensionali e situazioni di marcata emergenza e necessità). Proprio quest'ultima variabile dimostrerà nei grafici successivi tutta la sua rilevanza.

Tabella 2.11 - Stato civile

	Stato civile	V.a.	%	% validi
Validi	Celibe/Nubile	157	25,4	26,2
	Coniugato/a - Convivente	375	60,6	62,6
	Vedovo/a	9	1,5	1,5
	Divorziato/a	32	5,2	5,3
	Separato/a	26	4,2	4,3
	Totale	599	96,8	100
Missing		20	3,23	
Totale		619	100	

Tabella 2.12 - Composizione del nucleo familiare

	Composizione del nucleo familiare	V.a.	%	% validi
Validi	Single	87	14,1	16,3
	Convivente con i genitori e/o con altri familiari e/o altri	51	8,2	9,5
	Convivente con coniuge o partner senza figli	90	14,5	16,9
	Convivente con coniuge o partner con figli	241	38,9	45,1
	Convivente stabilmente con figlio/i	45	7,3	8,4
	Convivente saltuariamente con figlio/i	3	0,5	0,6
	Convivente con coniuge (o partner) e altri (genitori e/o parenti)	6	1	1,1
	Convivente con coniuge (o partner), figli e altri (genitori e/o parenti)	11	1,8	2,1
	Totale	534	86,3	100
Missing		85	13,7	
Totale		619	100	

Tabella 2.13 - Numero di figli

	N e %	*Minimo*	*Massimo*	*Media*	*Dev. std.*
Numero dei componenti il nucleo familiare	590	0	6	2,7	1,1
Figli 0-2 anni	41 (6,6%)	0	2	1,0	0,4
Figli 3-5 anni	55 (8,8%)	0	2	1,1	0,4
Figli 6-14 anni	135 (21,8%)	0	3	1,2	0,5
Figli 15-17 anni	61 (9,8%)	0	3	4,0	0,4
Figli maggiorenni	139 (21,4%)	0	3	1,2	0,5

Tabella 2.14 - Cura di persone non autosufficienti

		V.a.	%	% validi	*% cumulata*
Validi	Sì, quotidianamente	49	7,9	10	10
	Sì, più volte la settimana	83	13,4	17	27
	Sì, più volte al mese	42	6,8	8,6	35,7
	Sì, sporadicamente	61	9,8	12,5	48,2
	No, non ho simili impegni di cura	253	40,9	51,8	100
	Totale	488	78,8	100	
Missing		131	21,2		
Totale		619	100		

Tabella 2.15: Classi di carico per lavoro di cura (nullo/basso medio/elevato)

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Nullo	247	39,9	39,9	39,9
	Basso-medio	152	24,6	24,6	64,5
	Elevato	220	35,5	35,5	100,0
	Totale	*619*	*100,0*	*100,0*	

3. I comportamenti sul lavoro e le potenziali evenienze conflittuali

Un primo corpus di circa 30 item all'interno del questionario esplora eventuali comportamenti e situazioni, di natura verosimilmente conflittuale, che i soggetti percepiscono nella quotidianità lavorativa, rilevando, oltre alla possibile frequenza, anche la loro accettabilità da parte degli intervistati. La rappresentazione offerta nelle figure 3.1-3.8 sintetizza le risposte fornite indicando frequenza (linea continua) e accettabilità (linea tratteggiata) riscontrate circa tali comportamenti. In particolare, informazione utile per la successiva interpretazione delle figure, le rappresentazioni permettono di incrociare le informazioni raccolte sulla base di diverse caratteristiche dei rispondenti. In questo modo è possibile osservare le diverse prospettive rispetto a variabili chiave, quali il genere, l'età, il livello di istruzione, il luogo di lavoro, l'area, la categoria, l'anzianità di servizio e la modalità contrattuale. In proposito si premette che il confronto tra i diversi profili è descritto in forma lineare unicamente per aumentare l'immediatezza dell'informazione e agevolare il confronto visivo, senza rimandare in alcun modo a proprietà continue tra i diversi stimoli individuabili nelle situazioni. Sempre per garantire una lettura più veloce, tutti i valori sono stati ricodificati, attraverso un'elaborazione di ranging, in uno score da "0" = "minimo" a "10" = "massimo", con un orientamento generale di negatività crescente. In altri termini, tanto più la rappresentazione lineare si pone a sinistra delle figure, tanto più il dato assume una lettura positiva; al contrario, una collocazione più a destra evidenzia situazioni di maggiore negatività (in ragione di punteggi più alti). In questo modo, tornando ai grafici 3.1-3.8, tanto più la linea continua si colloca a destra, tanto più frequenti risultano i comportamenti conflittuali. Parimenti, tanto più a sinistra si colloca la linea tratteggiata, tanto meno gli stessi sono ritenuti accettabili dai rispondenti. Il criterio adottato di abbinare frequenza e accettabilità risulta utile non solo per verificare la rilevanza di alcuni specifici comportamenti sul lavoro, ma anche per osservare, almeno in parte, l'atteggiamento verso gli stessi da parte degli intervistati, offrendo così traccia dei sistemi valoriali alla base dei comportamenti. A titolo di esempio, una marcata competitività, esercitata anche ai limiti della correttezza, al di là dell'effettiva frequenza rilevata, potrebbe ritenersi inaccettabile da molti, quanto più tollerabile e praticata da altri, eventualmente più orientati a comportamementi agonistici e concorrenziali. Non di meno, il trade off percepito tra merito e anzianità di servizio nel determinare le progressioni di carriera risponde a valori, canoni, orientamenti e comportamenti individuali, interessanti da osservare al di là delle mera frequenze percepite nella quotidianità organizzativa dell'Ateneo.

La figura 3.1 descrive frequenza e accettabilità dei comportamenti e delle situazioni potenzialmente conflittuali per il totale del campione. Più in dettaglio i comportamenti e le situazioni anzidette sono state ricavati dall'approfondimento qualitativo durante i focus group, seguendo un approccio emic-etic (Nigris, 2001; 2003) in linea con la strategia sequenzial-esplorativa (Creswell, 2003) che delinea l'impianto metodologico dell'intera indagine. Dopo la rilevazione, gli stimoli circa comportamenti e situazioni potenzialmente conflittuali sono stati raggruppati in macrocategorie, a loro volta riportate nelle rappresentazioni grafiche successive. La riclassificazione conduce a otto dimensioni. La prima è quella delle possibili forme di *discriminazione*, per genere, disabilità, religione, ideologia politica o comportamento sessuale. Una seconda categoria riflette le possibili forme di *antagonismo*, che possono concretizzarsi in una maggiore aggressività, nella competizione scorretta, nel celare le informazioni o nel creare ostacoli al lavoro altrui (Leventhal, What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship, 1980; Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1986). Seguono poi tre dimensioni, tra loro abbastanza affini, che, tuttavia, rispecchiano precisi modelli sia di chiusura sociale (Parkin, 1985; Murphy, 1988), sia di definizione di ingroup e outgroup (Brown, 2000). La prima di queste consiste nell'*etichettamento*, probabile derivato di propensioni antagoniste, che, tuttavia, nella maldicenza, nel pettegolezzo o, non di meno, nella censura (per esempio, di una scarsa, quanto presunta, disposizione lavorativa di alcuni, spesso cosiddetti "fannulloni"), rispecchia, in tale stigma, strategie, più o meno consapevoli, di inclusione ed esclusione. Da un lato, il giudizio critico rafforza implicitamente una visione positiva e dominante di sé (derivante proprio dall'autoassegnazione di un ruolo dominante nella valutazione di terzi), quanto del proprio ingroup (rafforzando il senso di appartenenza). Dall'altro, contrassegnando e qualificando negativamente l'oggetto dell'etichettamento, s'intende, più o meno esplicitamente, innescare processi di isolamento, se non di allontanamento, di quest'ultimo dal gruppo stesso. La strategia successiva concretizza gli effetti della precedente, dove l'*esclusione* assume tratti più reali, sia nel fare gruppi a parte, per esempio, frequentando alcune persone e non altre, sia, non di meno, estromettendo o evitando i soggetti indesiderati. Naturalmente in questo senso si tratta di strategie manifestamente strumentali all'isolamento di terzi, non di mere espressioni di maggiore o minore affinità relazionale nella quotidianità organizzativa. Parimenti, si possono osservare modelli di *distanziazione* tipici dei processi di distanza sociale (Cesareo, 2007), spesso legati allo

status derivato dal titolo di studio (che, in genere, rimanda a corrispondenti posizioni sociali e organizzative), evidenziando così possibili atteggiamenti di rifiuto e presa di distanza da parte di chi ha un titolo di studio meno elevato verso chi ha un titolo più alto, oppure a corrispettive espressioni di superiorità manifestate dai più istruiti verso i meno colti. Ulteriori tre dimensioni rispecchiano categorie di comportamenti e dimensioni che hanno più direttamente a che fare con il livello meso, soprattutto nel senso generale di equità percepita (Colquitt & Judge, 2004) e nelle pratiche informali della cultura organizzativa, aspetti che si esplicitano quotidianamente soprattutto a livello reale e sostanziale, più che in senso prescritto. La prima area è quella della mancata *meritocrazia*, dove, oltre a possibili forme di mancato riconoscimento dei meriti da parte dei superiori (Greenberg, 1986), si ripropone il problema più generale circa il bilanciamento tra merito e anzianità, soprattutto legato agli avanzamenti di carriera. In tal senso, potenziali incoerenze tra merito e anzianità di servizio nella giustificazione delle progressioni, qualora determinino incompatibilità con attese diverse, divengono fonte di incertezza, quanto fattori di stress e conflitto organizzativo (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970; Pearlin, 1983). Non di meno, incoerenze tra merito e anzianità minano l'equità complessiva percepita nell'organizzazione, giacchè spesso i due criteri sono percepiti come canoni tra loro contrastanti. In questo modo si accreditano le ipotesi di discrezionalità nella distribuzione di risorse e vantaggi conseguenti, aumentando di pari passo differenziali di bilancio e frustrazioni (Colquitt & Greenberg, 2003). Sulla stessa linea si pone la dimensione della *disparità*, che si focalizza soprattutto sull'assegnazione dei carichi di lavoro e delle mansioni. Questo si concretizza in una serie di possibili situazioni percepite, quali l'assegnazione sempre ad alcuni dei compiti meno gradevoli, la deliberata limitazione delle mansioni per i meno capaci (letta sia nel senso di una forma di esclusione limitante, quanto in quello di scarsa equità complessiva, laddove l'incapacità stessa non sia percepita come strategica), il frequente obbligo a caricarsi anche del lavoro altrui e, infine, i vantaggi ottenuti per raccomandazione, tra cui, soprattutto, si rilevano le migliori occasioni di opportunità formative. Giungendo all'ultima dimensione, in seguito alle situazioni potenziali finora descritte può verificarsi l'evenienza di meccanismi di preservazione in senso strategico o di staticità, manifestazioni tipiche del *free riding e dell'immobilismo strategico*. Questi comportamenti che possono concretizzarsi limitando il più possibile la propria attività sul lavoro (talvolta anche con l'assenteismo) o manifestando forti resistenze verso il cambiamento (Kerr & Bruun, 1983; Albanese & van Fleet, 1985).

Passando direttamente all'esame della tabella 3.1, un primo dato appare abbastanza confortante. A livello generale la percezione della frequenza dei comportamenti o delle situazioni potenzialmente conflittuali non esprime significative emergenze, non a caso la linea continua che le descrive raramente si colloca oltre la mediana della figura (score pari a 5) e mai eccessivamente sul versante destro della stessa, confermando l'evidente assenza di situazioni particolarmente critiche tra i dipendenti intervistati.

Osservando la descrizione delle dimensioni precendetemente illustrate è altrettanto importante sottolineare come, in media, si rilevi una percezione praticamente nulla rispetto a possibili forme di *discriminazione*, come attestano i punteggi prossimi allo zero sugli item "discriminazione verso i disabili", "discriminazione per orientamento religioso", "discriminazione per orientamento sessuale" e "discriminazione per idee politiche". Non di meno, a questa corrisponde anche un netto rifiuto generalizzato in termini di accettabilità rispetto tali comportamenti. Se si analizza la figura 3.2, volta a osservare le diversità nelle percezioni tra lavoratrici e lavoratori, è interessante notare come, seppur il genere descriva differenze appena accennate, le stesse nascano da una matrice puramente prospettica, dove se, da un lato, le dipendenti rispecchiano possibili (quanto minime) discriminazioni verso le donne, ugualmente, dall'altro, i dipendenti lamentano lievi vantaggi per il genere femminile. Considerando sotto il profilo della discriminazione di genere altre possibili variabili esplicative, è interessante notare come non si osservino ulteriori differenze di particolare rilievo..

Rispetto all'area (figura 3.4) va notato che la discriminazione percepita rispetto alle donne tende ad azzerarsi tra il personale delle biblioteche, peraltro, si tratta di un probabile fattore ecologico, laddove tra i dipendenti assegnati ai centri bibliotecari prevale una maggior concentrazione e un più elevato peso proporzianale del genere femminile[2]. Significativo che tali tendenze si ritrovino anche tra il personale di categoria EP (figura 3.5), dove, pur essendo il genere più equidistribuito[3], il senso di discriminazione femminile risulta, anche in questo caso, praticamente nullo.

Tornando a osservare la tabella 3.1 nel dettaglio della seconda dimensione, corrispondente alle pratiche e ai *comportamenti più antagonisti*, pur non descrivendosi criticità eccessive, traspare la possibilità che alcuni tendano a elevare il livello di competitività anche a scapito degli altri, spesso proprio attuando strategie volte a celare informazioni utili. Più contenuto (sebbene non del tutto assente) il fatto che alcuni ricorrano a forme

[2] In pratica due terzi di loro sono donne, secondo dati CPO, 2011.

[3] Nella rilevazione effettuata dal CPO, 2011, tra gli EP il rapporto di genere vede le donne al 45% e gli uomini al 55%.

di aggressività o pongano ostacoli al lavoro altrui. Al di là della frequenza, che si ribadisce non eccessiva, è interessante notare che, tra questi comportamenti, soprattutto la competizione scorretta risulti, almeno per alcuni, leggermente più accettabile. Talvolta questo dipende dal genere maschile (si veda dettaglio tratteggiato della figura 3.2), che all'apparenza sembrerebbe, seppur di poco, più competitivo. In genere, guardando al luogo di lavoro, le manifestazioni di antagonismo sembrano più frequenti nel decentramento dei dipartimenti e delle facoltà (figura 3.3). Al contrario, la competitività sembra meno fequente nell'area bibliotecaria, mentre appare poco più elevata nell'area tecnica (sia in frequenza, sia in accettabilità, come si evince dalla figura 3.4), così come risulta significativamente più bassa nelle categorie direttive (si veda il profilo degli EP in figura 3.5). In parte una maggior percezione di essere tenuti fuori dal flusso delle informazioni sembra interessare anche il personale part time (figura 3.8), dove, del resto, tale percezione può anche essere implicitamente accentuata dalla diversa frequentazione del luogo di lavoro rispetto al personale a tempo pieno. Interessante la distribuzione del grafico 3.9, dove si evince come vi sia una certa differenza tra chi ha un carico di cura più gestibile e, al contrario, chi rilevi, in una contrapposizione tra estremi, un carico nullo o eccessivo. Soprattutto osservando la diversità nell'aggressività percepita, si potrebbe ipotizzare che proprio le due categorie opposte, ovvero chi non ha carico e chi ne ha troppo, siano quelle che, probabilmente, più potrebbero protagonisti degli accordi intragruppo e della contrattazione per venire incontro a reciproche esigenze. Da un lato si descrive chiaramente la situazione di coloro che vivono le maggiori difficoltà per gravi necessità familiari. Tali situazioni non dipendono solo dalla nascita di un figlio, ma spesso anche da situazioni di non autosufficienza degli adulti che non di rado sorgono in modo improvviso, trovando le famiglie impreparate. Dall'altro lato, all'incapacità di venire incontro adeguatamente alle esigenze di coloro che hanno più gravi carichi familiari fa da contraltare la lamentela da parte di coloro ai quali, non avendo carichi, viene chiesta maggior disponibilità, al prezzo di sempre minor tempo da dedicare, più in generale, ai propri tempi di vita. Non di rado in questo senso si tratta dei più giovani e neoassunti. Probabilmente, considerando le coorti di età, è più difficile ritrovare tra questi soggetti necessità di cura per genitori anziani non autosufficienti (almeno per il momento). Tuttavia, si tratta frequentemente di componenti di coppie senza figli, dove, talvolta, lo stesso impegno di lavoro può condizionare anche le scelte di genitorialità, per esempio, ritardandole in previsione di una maggiore stabilità, oppure posticipandole magari in favore di investimenti più acquisitivi. Naturalmente, in tal senso non sempre la contrattazione tra queste due parti può rivelarsi efficace o si è in grado di acconsentire alle necessità individuali con soluzioni convenienti per tutti. Al contrario, alcune testimonianze qualitative descrivono anche la possibilità che alcuni, specie tra chi rileva un carico di cura, almeno gestibile, possa risultare esentato dagli agreement precedenti. Questa situazione può generare un vantaggio informale nelle situazioni di minore equità distributiva e spiega la generale insoddisfazione di chi non ha carico o ne ha troppo rispetto alle migliori condizioni percepite da chi ha un carico più tollerabile o nella media. In altri termini, il carico di cura può essere diversamente declinato tra chi ne è eccessivamente gravato, chi lo deve sostenere per regole informali intragruppo e chi può avvalersene come possibile *escamotage*. Del resto, seppur di poco, proprio chi ha un carico di cura tollerabile, sembra rilevare una maggior accettabilità di comportamenti conflittuali anceh aggressivi o meno corretti.

Una terza dimensione è data dall'*etichettamento*, dove le critiche, le maldicenze e la censura dei fannulloni sembrano pratiche non del tutto assenti (per la loro frequenza si veda linea continua in figura 3.1). È anche significativo che la calunnia e il pettegolezzo definiscano una pratica diffusa, sebbene non accettabile, mentre lo stigma verso i presunti nullafacenti descriva, oltre che una certa frequenza, anche un interessante grado di accettabilità. Al di là delle considerazioni rispetto alla frequenza percepita rispetto alle dicerie di ufficio (aspetto comune delle organizzazioni, rilevabile in forma quasi naturale in diversi contesti organizzativi, Quaglino, 2004; Maione e Poli, 2011), la maggiore accettabilità dell'etichettamento dei cosiddetti fannulloni induce a più attente considerazioni. Da un lato, l'espressione stessa rimanda a una derivazione culturale di una letttura più demagogica delle più recenti riforme legislative nella Pubblica Amministrazione (per esempio, il cosiddetto Ddl Brunetta del 2008) con l'introduzione, almeno negli intenti, di più attenti criteri di valutazione in favore di una maggior efficienza ed efficia del servizio pubblico, quanto di una più rigida meritocrazia. Al contempo, l'attuazione, seppur per ora parziale o quasi nulla di tali disposizioni, al di là della loro finalità, si colloca in un momento storico particolarmente significativo in questa specifica fase della riforma universitaria, quanto nella difficile contingenza storica sotto il profilo socioeconomico, fattori che possono accrescere la diffusione di impropri processi di etichettamento in ragione di una più frequente insoddisfazione generalizzata. Non a caso si è usata l'espressione "derivazione", quale origine rispetto all'intento del dettato legislativo, proprio poiché sembra importante monitorare il possibile trascinamento in "deriva", ovvero in un improprio quanto diffuso spostamento culturale verso

pericolose forme di stigmatizzazione generalizzata (Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999). Se, da un lato, è chiaramente auspicabile un miglioramento dell'efficienza dell'intero sistema di servizio, non meno rischiosa è la diffusione di un senso di denuncia o di informale delazione impropria, laddove tali spunti nascano, pur sempre, da stereotipi e preconcetti intorno alle persone e non da reali contestazioni di fatto (perizia, quest'ultima, che, comunque, compete a specifici organi universitari). Interessante che le malignità e l'etichettamento dei "fannulloni" siano leggermente più percepiti tra le donne rispetto agli uomini (figura 3.2). Soprattutto il luogo di lavoro coglie una variabile chiave, infatti, tali comportamenti sembrano decisamente più frequenti nella "periferia" delle facoltà e dei dipartimenti, dove aumenta anche significativamente anche l'accettabilità dello stigma verso i meno produttivi (figura 3.3). Al contempo, l'ambiente delle biblioteche appare meno critico e più familiare. Non di meno, seppur meno propensi a rilevare maldicenze e malignità (assai più frequenti scendendo nelle categorie), gli EP appaiono più consapevoli dell'etichettamento dei fannulloni (figura 3.5). Anche l'anzianità di servizio (figura 3.7) sembra descrivere una parziale influenza: per esempio, nella fascia di mezzo tra i sei e i dieci anni di lavoro in Università, si rileva una minore percezione delle critiche in generale, ma una più alta frequenza dello stigma verso l'improduttività. Anche nella dimensione dell'etichettamento chi ha un carico di cura eccessivo (figura 3.9) descrive condizioni meno favorevoli.

Ritornando alla figura 3.1, che costituisce la rappresentazione più generale dei fenomeni, si può osservare la frequenza percepita dei comportamenti riclassificabili nella categoria dell'*esclusione*. Sebbene meno frequenti della competizione scorretta o delle maldicenze, il fare gruppo per trarne vantaggi e le conseguenti pratiche esclusive verso terzi testimoniano una loro presenza nella quotidianità lavorativa. Anche lo stesso grado di accettabilità, per quanto contenuta, ne offre parziale giustificazione. In parte, va tenuto conto che tali propensioni aggregative rispondono a naturali inclinazioni nelle relazioni reciproche. Al contempo, laddove l'accezione esclusiva si tramuti in isolamento premeditato può potenzzialmente configurare una tipica pre-condizione di situazioni mobbizzanti nelle diverse fasi evolutive del fenomeno (Leymann, 1996; Ege, 2002). Il fatto che alcune persone possano venire escluse sembra leggermente più avvertito dalle dipendenti (figura 3.2). L'esclusione è significativamente più sentita nelle sedi decentrate piuttosto che in Amministrazione (figura 3.3), così come, mentre scende tra il personale delle biblioteche, appare più marcata tra il personale tecnico (figura 3.4). Similmente, il livello di esclusione diffusa e percepita è inversamente proporzionale alla categoria, diminuendo tra gli EP e aumentando tra i B (figura 3.5). Sotto il profilo dell'anzianità di servizio (figura 3.7) si riflette un senso di esclusione appena più diffuso tra i neoassunti, dato che individua una probabile forma di adattamento organizzativo, poiché si riduce significativamente nella fascia di mezzo tra i sei e i dieci anni di anzianità. Parimenti fare gruppo per conseguire vantaggi sembra, seppur di poco, maggiormente avvertito tra i dipendenti a tempo pieno rispetto a quelli a tempo parziale (figura 3.8).

La successiva dimensione nella tabella generale 3.1 rileva le pratiche di *distanziazione*, dove si possono individuare talvolta situazioni di presa di distanza da parte dei meno istruiti verso chi ha un titolo di studio più elevato e, seppur in misura minore, una parziale superiorità esibita dai più colti. In larga misura questi fenomeni si incrociano con due fattori complementari. In primo luogo va rilevata l'età e l'anzianità di servizio, infatti questo, come riscontrato nei focus group, può essere determinato dalle pratiche di distanziazione e, in parte, dalle gerarchie informali intragruppo, dove i più vecchi talvolta evidenziano ostilità verso i più giovani che tipicamente hanno un titolo di studio più elevato e possono manifestare orientamenti innovativi, a loro volta interpretabili come atteggiamenti potenzialmente carrieristi o acquisitivi (Gosetti, 2004). In secondo luogo, può derivare da forme di distanza intergruppo che generalmente si riflettono nella contrapposizione tra personale docente e personale tecnico-amministrativo-bibliotecario e sociosanitario, dove il ruolo all'interno dell'organizzazione, oltre al titolo di studio, esprime fattori di distanza percepita, quanto agita e subita (Cesareo, 2007; Palumbo & Poli, 2007). Non a caso una variabile chiave è proprio il luogo di lavoro, rilevandosi un aumento di tali situazioni specie nei dipartimenti e nelle acoltà, dove l'interazione tra i due gruppi è più frequente (figura 3.3). Non di meno questa distanziazione si riflette parzialmente anche a livello di categoria (figura 3.4) nell'area sociosanitaria. Una mera ipotesi può legarsi al contesto. Non a caso, proprio l'ambito sociosanitario vede frequenti processi di esclusione e usurpazione operati per esempio tra il personale tecnico e infermieristico, tipiche professionalità intermedie che, per affermarsi, devono sia usurpare funzioni a professionalità di ceto superiore, come il personale medico, sia chiudere le stesse funzioni al personale di ceto inferiore, come gli ausiliari (Cesareo, 2007). Non solo, ma il senso di superiorità subita è chiaramente più marcato scendendo di categoria (figura 3.5) e tra coloro che hanno un titolo di studio più basso (figura 3.6), che, almeno in parte, potrebbero operare una distanza agita nei confronti dei più istruiti, tendendo ad aggregarsi verso ingroup a elevata omogeneità

interna. Il dato si conferma anche osservando la percezione di coloro che hanno una maggior anzianità di servizio (figura 3.7), che spesso rispecchiano le caratteristiche precedenti, nonché tra il personale full time (figura 3.8).
La dimensione *meritocratica* coglie una certa dissonanza tra canoni praticati e aspettative attese. In altri termini mentre sotto il profilo dell'accettabilità, che in qualche modo rispecchia i desiderata dei dipendenti, il merito sembra nettamente prevalere sull'anzianità di servizio (per quanto la progressione per anzianità non risulti così disprezzabile), nella percezione circa la frequenza reale e praticata all'interno dell'organizzazione si assiste a una sostanziale equivalenza tra le due situazioni. In pratica, emerge una certa rivendicazione in favore di un canone meritocratico, proprio perché le modalità di progressione appaiono ambivalenti. Tale ambiguità può spiegare in parte anche il fatto che non sempre si avverta il riconoscimento dei meriti da parte dei superiori (Greenberg, 1986). Come detto ciò contribuisce a produrre incertezze e differenziali di bilancio che possono condurre a stress e frustrazioni (Colquitt & Greenberg, 2003) e, non di meno, costituire fattori di disancoramento rispetto al lavoro o all'organizzazione, inducendo così strategie di adeguamento e immobilismo. Sotto il profilo del genere (figura 3.2) è interessante che, sia in termini di accettabilità, sia di frequenza, si colga una propensione leggermente più marcata da parte degli uomini rispetto al riconoscimento meritocratico, probabile derivazione sia di una possibile propensione più acquisitiva, quanto di possibili vantaggi in termini di opportunità di riconoscimento. Considerando il luogo di lavoro (figura 3.3), il canone meritocratico sembra percepito come più effettivo in Amministrazione, piuttosto che nelle facoltà o nei dipartimenti, tenendo presente che questo confermerebbe quanto già rilevato nei focus circa possibili migliori opportunità per chi lavora nei servizi centrali rispetto a chi è collocato in "periferia". Incrociando le informazioni per il dato di area (figura 3.4), chi lavora nell'area sociosanitaria mostra un maggior rifiuto verso l'anzianità come criterio di avanzamento, aspetto che sembra meno ordinario per coloro che sono inseriti nell'area bibliotecaria e più frequente per coloro che lavorano nell'area amministrativa. Rispetto alla categoria (figura 3.5) nei livelli più alti gli EP rilevano una prevalenza del merito sull'anzianità, quale criterio di avanzamento, mentre più dubbiosi appaiono i "D" della categoria immediatamente successiva. Questi, da un lato, esprimono un rifiuto più intenso delle progressioni per anzianità, dall'altro, sembrano avvertire poca differenza tra i due canoni nelle pratiche di fatto. Tale aspetto pare interessante, perché rispecchia una qualche perplessità, se non insoddisfazione, rispetto all'applicazione reale di canoni previsti e culturalmente proposti, dove il merito dovrebbe prevalere sull'anzianità di servizio. Coerentemete con quanto appena espresso, tale frustrazione è più avvertita tra i più istruiti (figura 3.6), mentre tra i livelli di studio più bassi il fatto che il merito prevalga sull'anzianità, seppur prevalente, è avvertito come leggermente meno accettabile, come se l'anzianità di servizio si dimostrasse criterio più accessibile per conseguire avanzamenti. Tuttavia, simili atteggiamenti meglio si colgono incrociando il dato con l'anzianità di servizio (figura 3.7), dove i neoassunti (tipicamente più istruiti) tendono a reclamare e a pretendere criteri di merito, atteggiamento solo parzialmente condiviso da chi vanta anzianità maggiori (dove è più facile incontrare titoli di studio meno elevati). Inoltre, anche tra chi lavora in modalità part time (figura 3.8) sembra prevalere l'opinione che tra i due canoni l'anzianità prevalga sul merito effettivo, tenendo conto che questa fattispecie paga pur sempre lo svantaggio di una minore presenza sul luogo di lavoro. Nuovamente la figura 3.9, relativa alla diversa percezione delle situazioni in base al carico di lavoro, fornisce interessanti stimoli. I più gravati dagli impegni familiari rilevano una certa equivalenza nel trade off tra anzianità e merito. Chi non ha tali oneri forse osserva una lieve prevalenza dell'anzianità sul merito (spesso sono, come già detto più giovani e neoassunti). Entrambi i profili lamentano più frequentemente un mancato riconoscimento dei meriti da parte dei superiori. Chi ha carichi nella media o non eccessivi sembra rilevare una maggior frequenza e, al contempo, una maggior accettabilità della prevalenza del criterio meritocratico. Inoltre (e non a caso), appare anche più appagato per i riconoscimenti ricevuti. In altri termini, nuovamente chi ha un carico familiare più gestibile è anche più soddisfatto, perché, da un lato, il carico stesso non gravando eccessivamente, non impedisce investimenti lavorativi; dall'altro, perché in qualche modo "avere famiglia" esprime una relazione con un riconoscimento informale e implicito di status e condizione sociale che risulta in qualche modo più favorevole al conseguimento di garanzie.
La penultima dimensione, ovvero le *disparità*, evidenziano due criticità fondamentali. La prima riguarda il carico di lavoro, soprattutto nel doversi accollare lavoro altrui (che risulta una delle principali problematiche per tutto il personale) e, in parte, nella ripartizione meno equa delle mansioni meno gradevoli. La seconda area di criticità, seppur meno preoccupante, testimonia prassi e consuetudini informali e latenti che vanno dalla sottomissione dei neoassunti, alla pratica da parte dei superiori di limitare le mansioni per coloro che ritengono meno capaci, fino ai privilegi per raccomandazione o alle migliori opportunità formative solo per alcuni. In primo luogo è utile partire dall'accettabilità dei comportamenti in oggetto, dove se, da un lato, il

ricorso alle raccomandazioni registra un rifiuto marcato (seppur sia ritenuta pratica non insolita, ulteriore segnale di ambiguità nell'equità organizzativa percepita), così come sono inaccettabili occasioni privilegiate di miglioramento delle competenze, dall'altro, le pratiche di nonnismo o la limitazione delle mansioni per i meno capaci non evidenziano un'opposizione poi così marcata (aspetto che lascia trasparire una concezione gerarchica e piramidale delle relazioni, a sua volta possibile presupposto di base della cultura organizzativa complessiva, Schein, 1985; 1990). In ottica di genere (figura 3.2) le disparità percepite sembrano evidenziare tendenze lievemente superiori da parte delle donne a doversi accollare lavoro altrui e alla possibilità che alcuni fruiscano di migliori opportunità formative. Quest'ultimo aspetto, insieme all'attribuzione selettiva delle mansioni meno gradite, sembra rilevarsi più nella "periferia" piuttosto che in Amministrazione centrale (figura 3.3). Il personale delle biblioteche registra percezioni generalmente migliori nella macrodimensione delle disparità (figura 3.4). Gli EP evidenziano carichi di lavoro obbligati per inadempienza di altri così come i B lamentano squilibri nelle occasioni di aggiornamento (figura 3.5). Il livello di istruzione osserva disparità avvertite poco più intensamente nei titoli di studio più elevati (figura 3.6), situazione che riflette, almeno in parte, la condizione dei più giovani neoassunti rispetto a chi è da più tempo in servizio (3.7). Nel caso del part time si rileva una frequenza poco più alta di occasioni di diverso accesso alle opportunità formative, così come della limitazione delle mansioni per i meno capaci, mentre le pratiche di sottomissione dei nuovi arrivati sono più avvertite tra i lavoratori a tempo pieno rispetto a quelli part time (figura 3.8). Infine, chi riscontra i carichi familiari maggiori e, in parte, coloro che non hanno tali impegni avvertono più spesso le disparità nell'assegnazione delle mansioni, nell'uso di raccomandazioni, nelle opportunità formative e, più in generale, nelle disuguaglianze generate dalle gerarchie informali interne ai gruppi di lavoro, dove l'assenza o l'eccesso di carico di cura possono generare disparità di trattamento.
L'ultima dimensione è quella che esamina possibili effetti conseguenti a forme di *free riding* o rispetto a strategie volte all'*immobilismo* (Kerr & Bruun, 1983; Albanese & van Fleet, 1985). In tal senso, le resistenze al cambiamento e una tendenza a limitare quanto più possibile il proprio impegno lavorativo costituiscono due picchi significativi, che si correlano assai coerentemente alla criticità predendentemente osservata circa il doversi frequentemente accollare carichi di lavoro altrui. Osservando il dettaglio della percezione del free riding e delle resistenze al cambiamento per le diverse variabili, frequenze, seppur di poco, più intense, si registrano tra il personale di genere femminile (figura 3.2), nei dipartimenti e nelle facoltà (figura 3.3), nell'area sociosanitaria (figura 3.4), nelle categorie superiori (specie D ed EP, mentre assai meno tra i B, come da figura 3.5), nei titoli di studio più elevati (figura 3.6) e tra chi ha più anzianità di servizio (oltre i sei anni, come da figura 3.7). Rispetto alle strategie volte a evitare il cambiamento, una possibile matrice culturale di tali resistenze traspare dal margine di accettabilità della stessa che, seppur criticata, tutto sommato, appare un pò più condivisibile rispetto ad altri comportamenti (si veda nuovamente la figura 3.1). Evitare il cambiamento assume così una connotazione di staticità strategica, presubilmente anche legata al fatto che la rilevazione stessa è avvenuta proprio in una fase in cui l'intero sistema universitario sta attraversando una profonda mutazione, con conseguenze significative anche in termini di possibili timori e incertezze da parte di tutto il personale coinvolto. Dall'altro lato, le critiche al free riding o, più generalmente, a un atteggiamento volto a fare il meno possibile, seppur condivisibili in linea puramente di principio, trovano una spiegazione almeno parziale nuovamente in fattori culturali. Al di là della difficoltà a fornire una concretezza effettiva a tali denunce, un giudizio più critico sul lavoro altrui si lega a quanto già precedentemente osservato sull'etichettamento dell'inoperosità, ovvero all'emergenza, al di là dei fatti, di pericolosi stereotipi giudicanti. Questi, specie quando assumono forma di denuncia indiretta nelle relazioni informali (si veda il peso compessivo di "critiche e maldicenze"), da un lato, possono (in parte) spiegarsi nell'esigenza individuale di una risposta a frequenti differenziali di bilancio conseguenti alle valutazioni che ogni soggetto fa rispetto a sé e agli altri (Leventhal, 1976; 1980). Peraltro, in tal caso, il capro espiatorio, rappresentato da presunte incapacità o inadempienze altrui, è spesso una delle soluzioni inconsciamente più rapide per contenere possibili dissonanze cognitive nella propria visione delle situazioni (si veda in proposito i risultati della prima fase qualitativa). Dall'altro, rischiano di innescare pericolose forme di stigmatizzazione ed esclusione che possono ripercuotersi anche sulla salute e sulle prestazioni dei dipendenti fatti oggetto di tali stereotipizzazioni. Naturalmente questo non esclude la necessità, diffusa e pienamente percepita tra i rispondenti, di un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle prestazioni nell'intero sistema, bensì riflette sulla necessità di monitorare attentamente la diffusione di culture di antagonismo generalizzato e di promuovere la realizzazione di un clima organizzativo adeguatamente sereno, partecipe e diffuso.

Figura 3.1: Accettabilità e frequenza di alcuni comportamenti e situazioni potenzialmente conflittuali presso il personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese – totale del campione (619 casi)

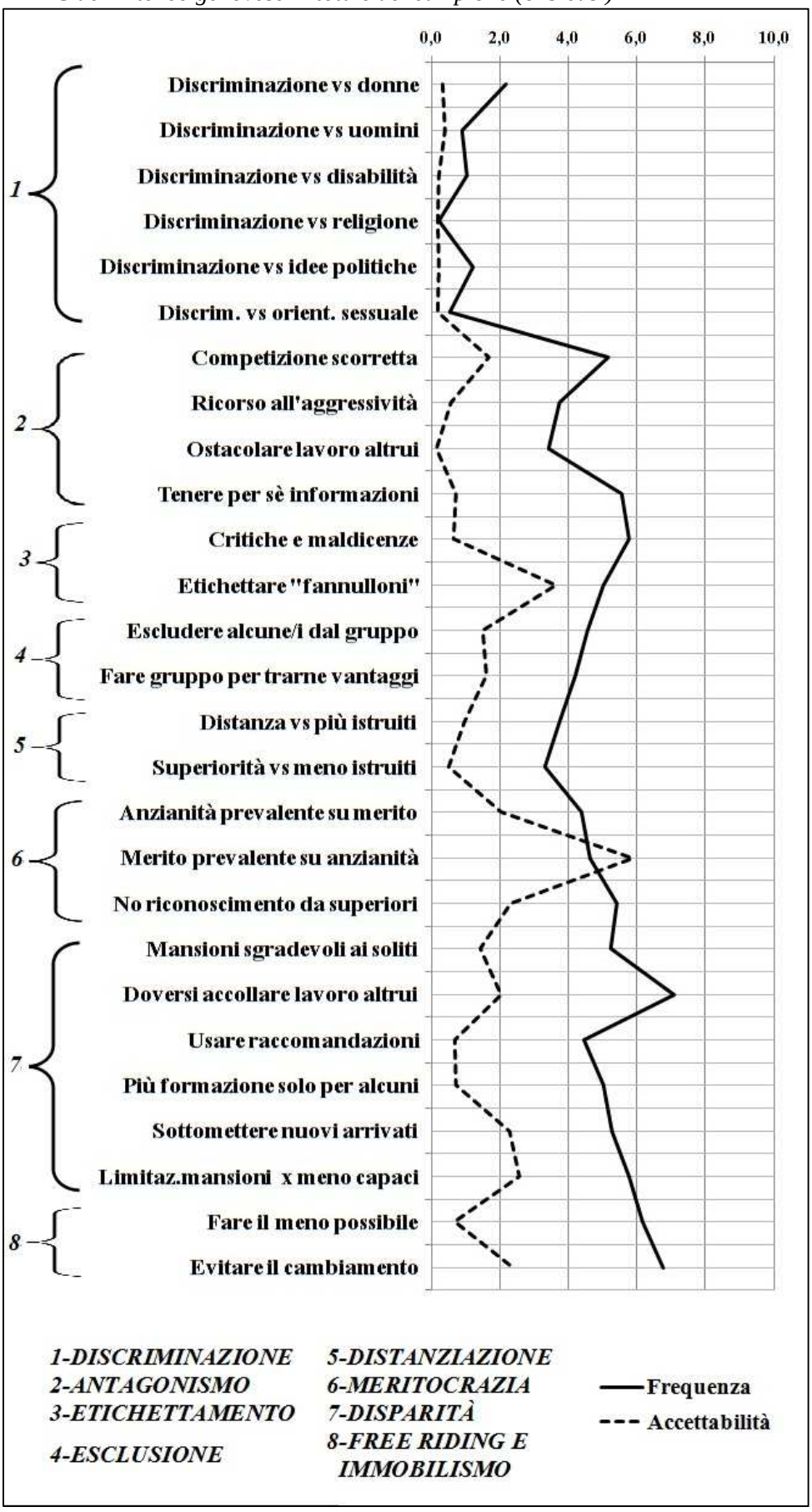


Figura 3.2: Accettabilità e frequenza di alcuni comportamenti e situazioni potenzialmente conflittuali presso il personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese – dettaglio per genere (454 femmine, 150 uomini)

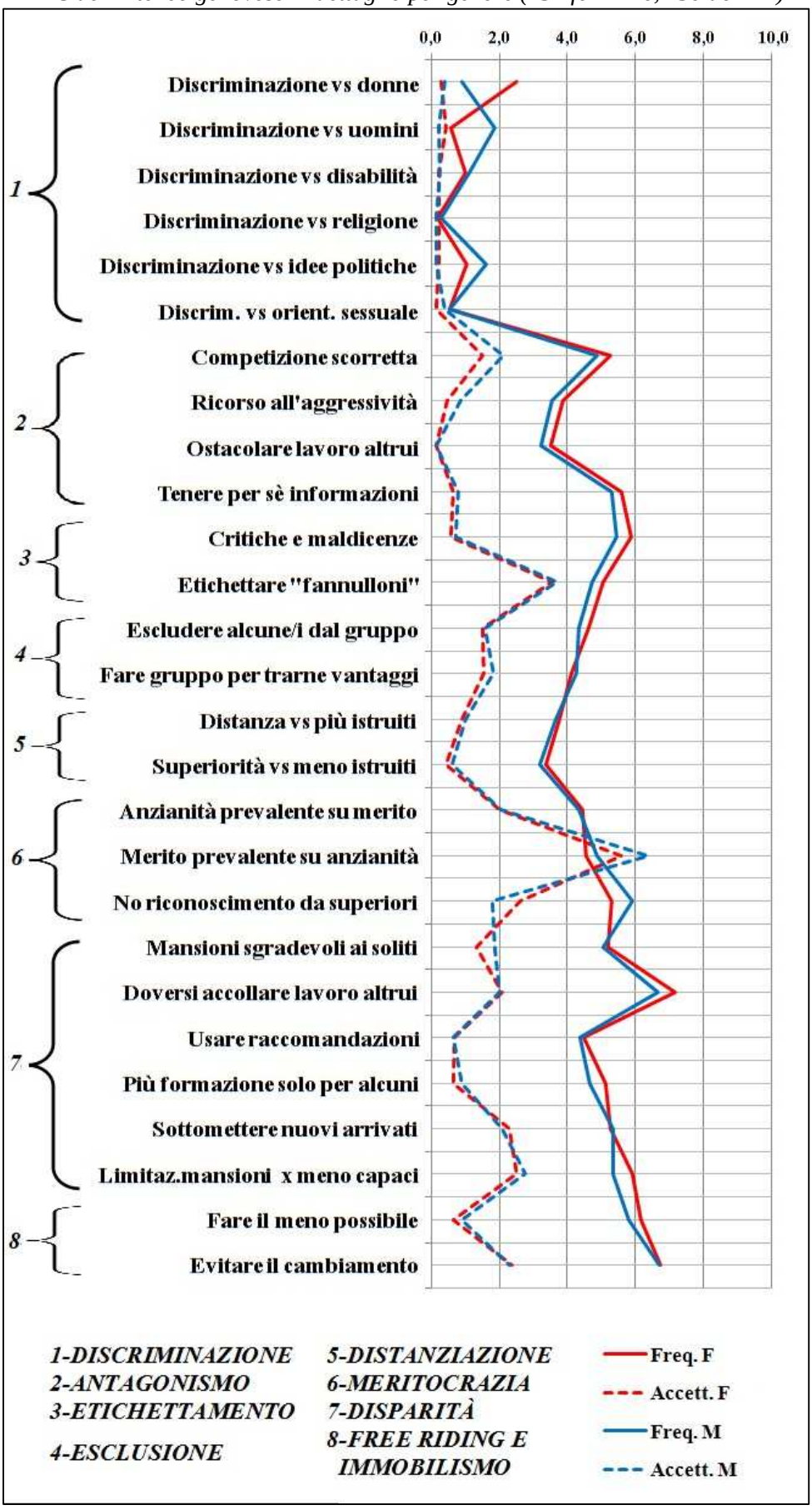


Figura 3.3: Accettabilità e frequenza di alcuni comportamenti e situazioni potenzialmente conflittuali presso il personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese – dettaglio per luogo di lavoro (Centro=165; Periferia=454)

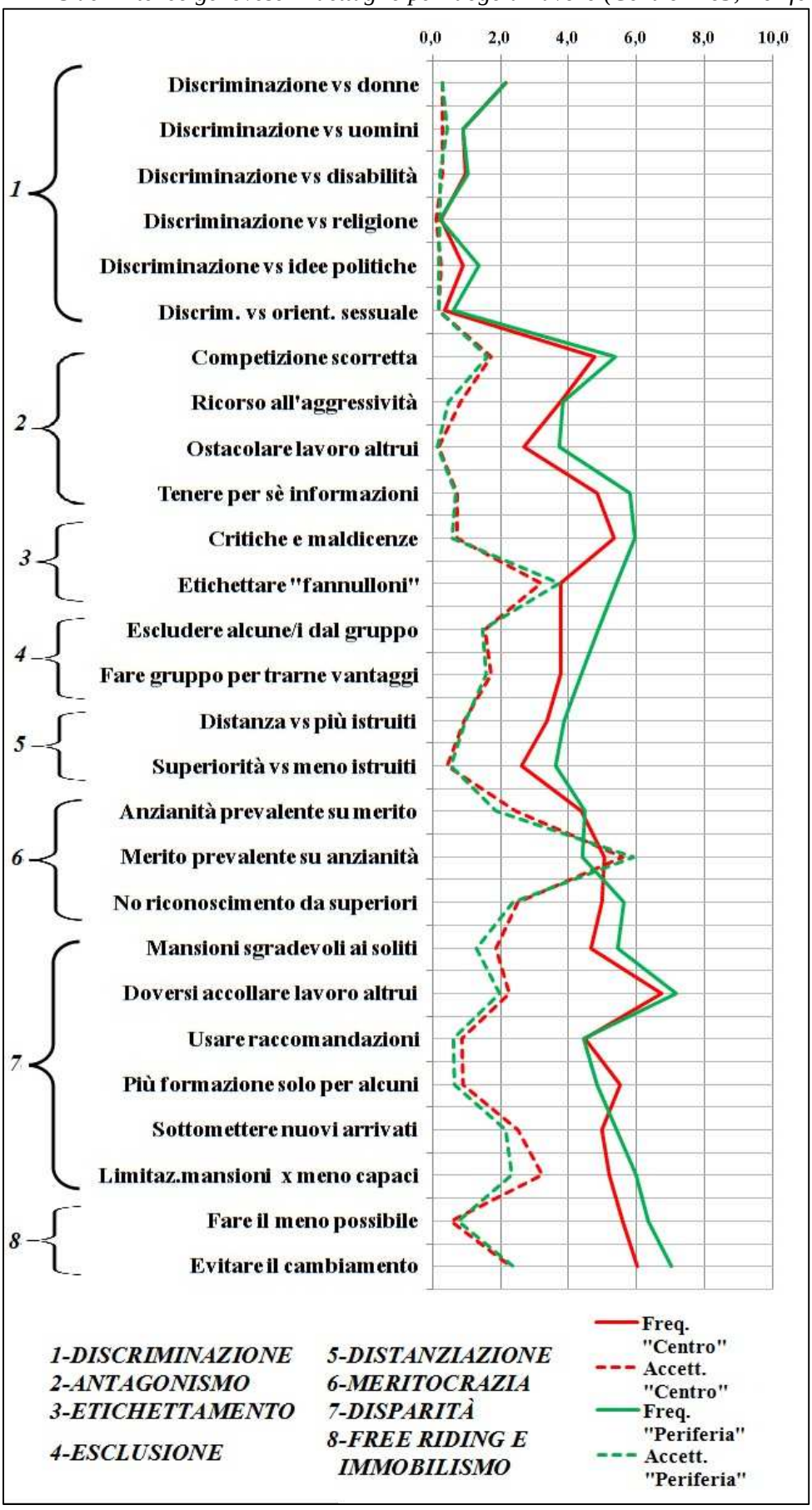


Figura 3.4: Accettabilità e frequenza di alcuni comportamenti e situazioni potenzialmente conflittuali presso il personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese – dettaglio per area (T=160; A=352; B=45; S=24)

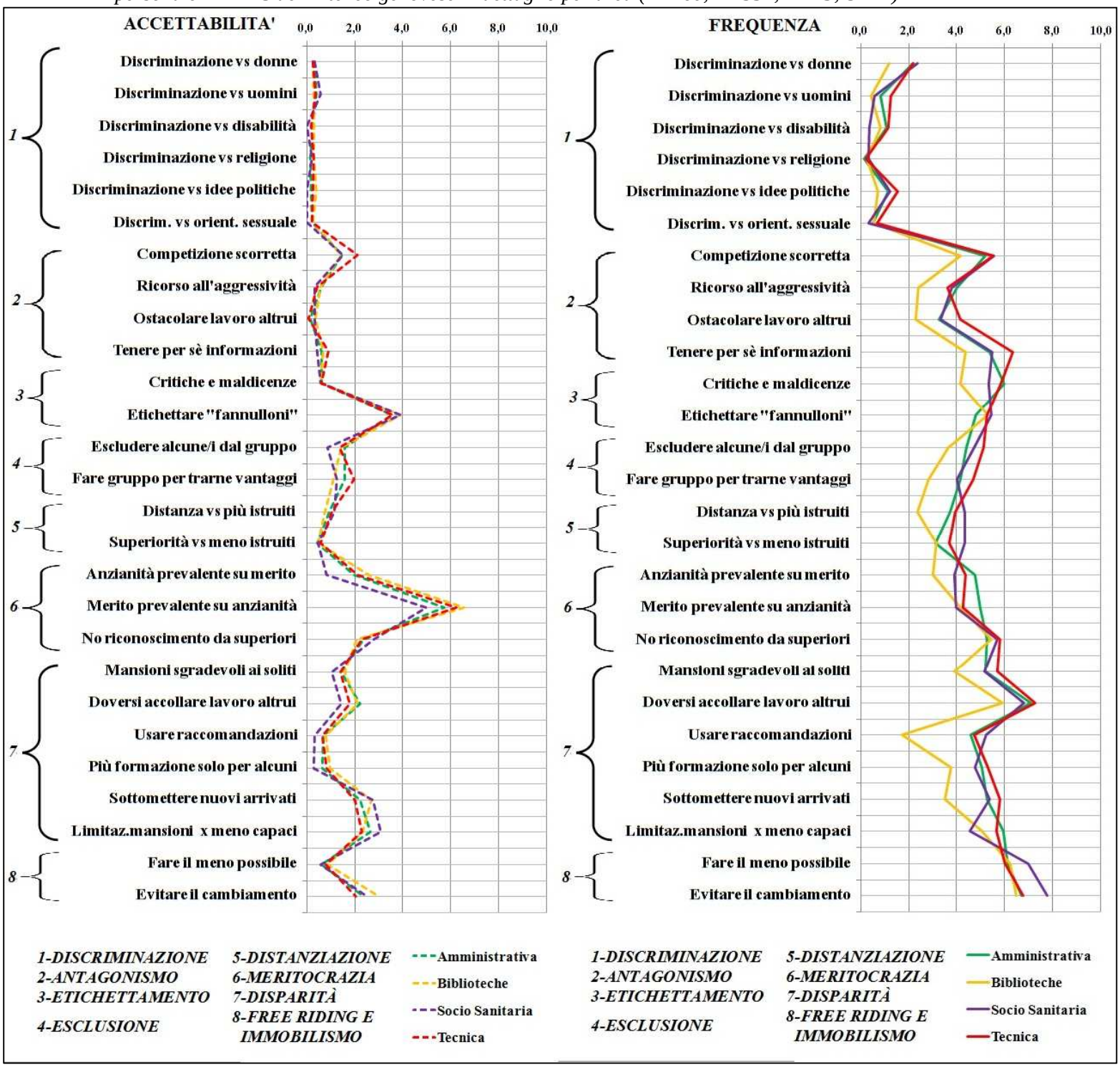


Figura 3.5: Accettabilità e frequenza di alcuni comportamenti e situazioni potenzialmente conflittuali presso il personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese – dettaglio per categoria (B=30; C=374; D=162; EP=19)

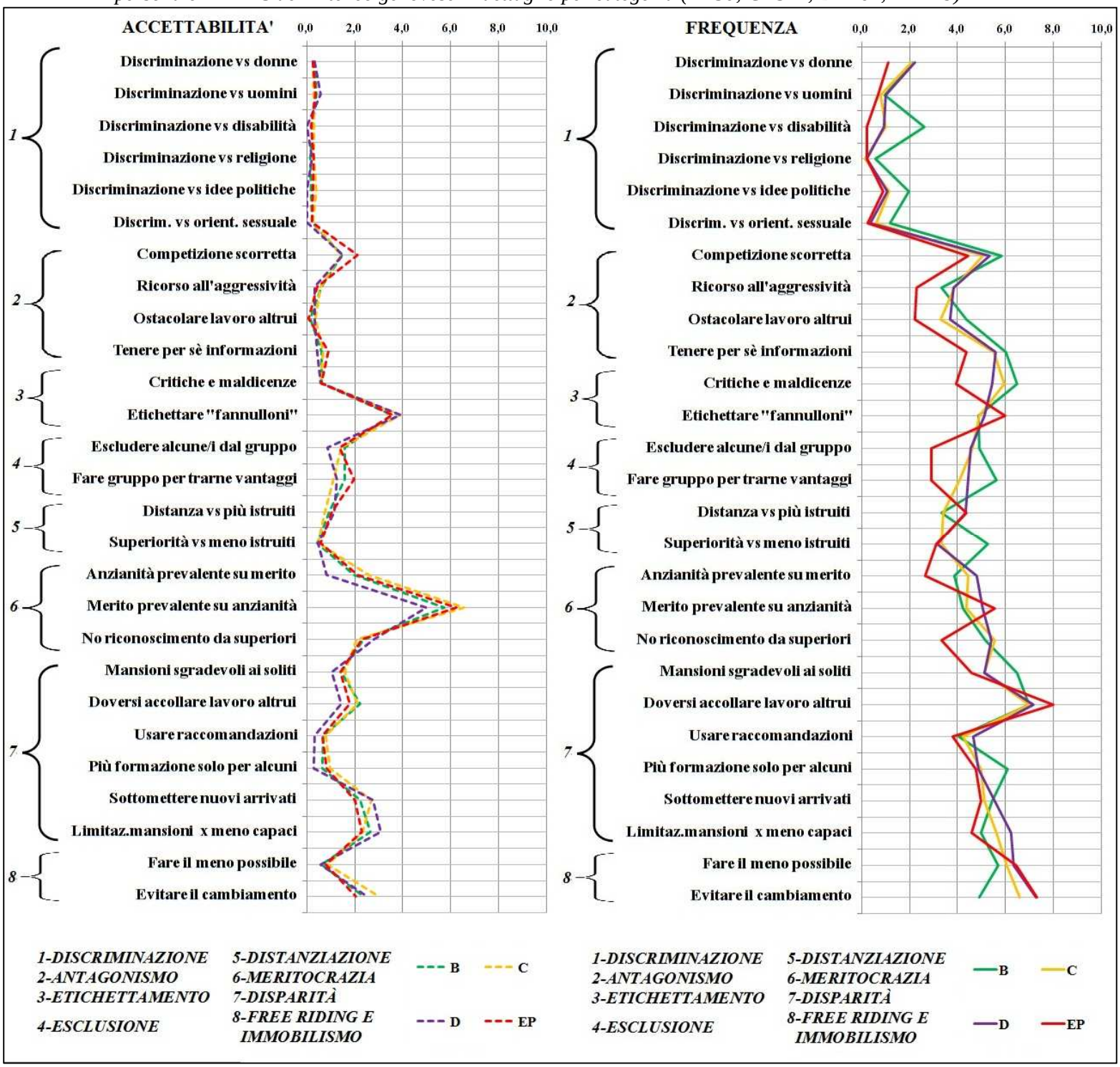


Figura 3.6: Accettabilità e frequenza di alcuni comportamenti e situazioni potenzialmente conflittuali presso il personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese – dettaglio per titolo di studio (Basso/Medio=334; Alto=263)

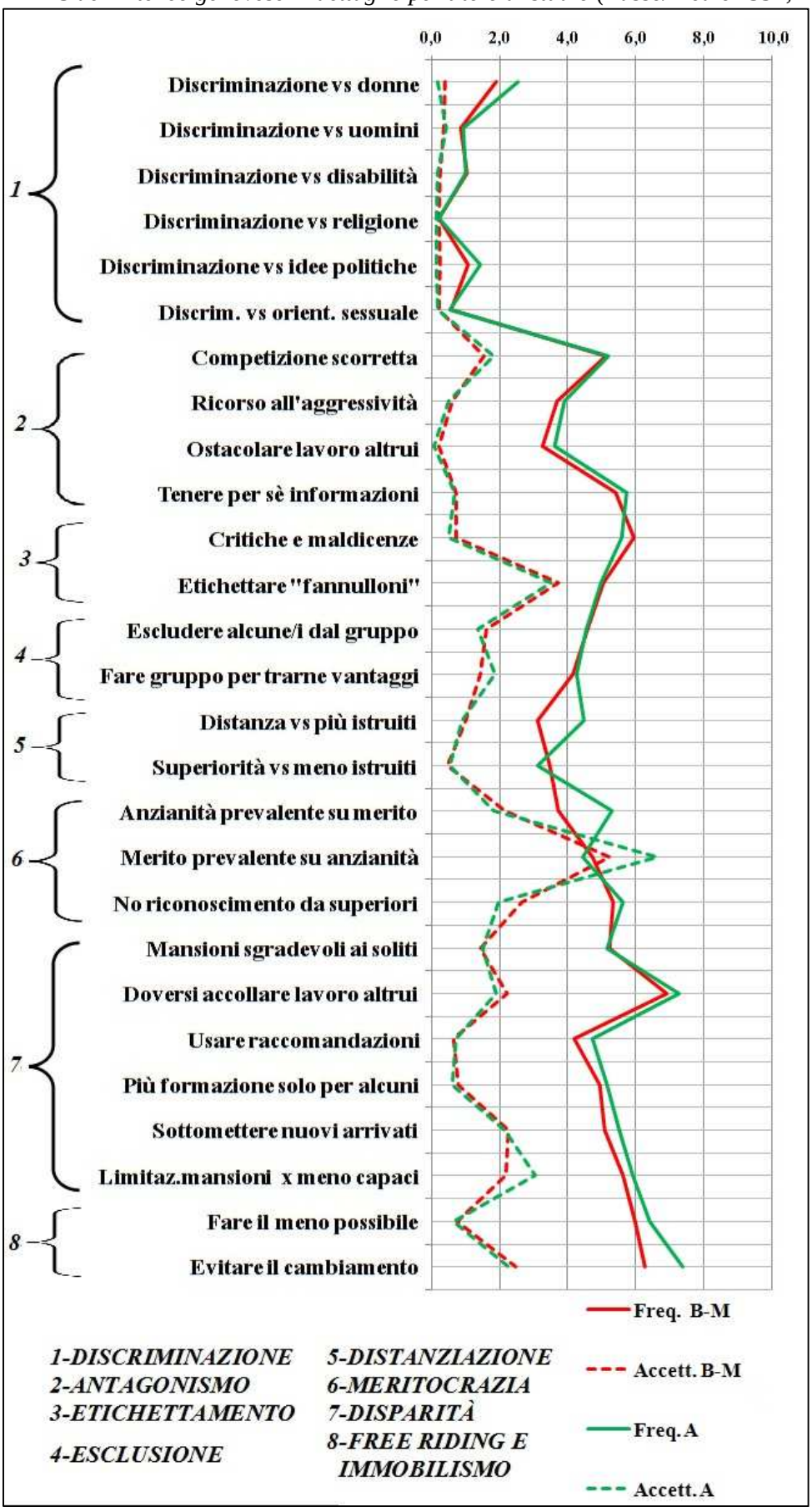


Figura 3.7: Accettabilità e frequenza di comportamenti e situazioni potenzialmente conflittuali presso il personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese – anzianità di servizio (fino a 5=101; 6-10=92; oltre 10=400)

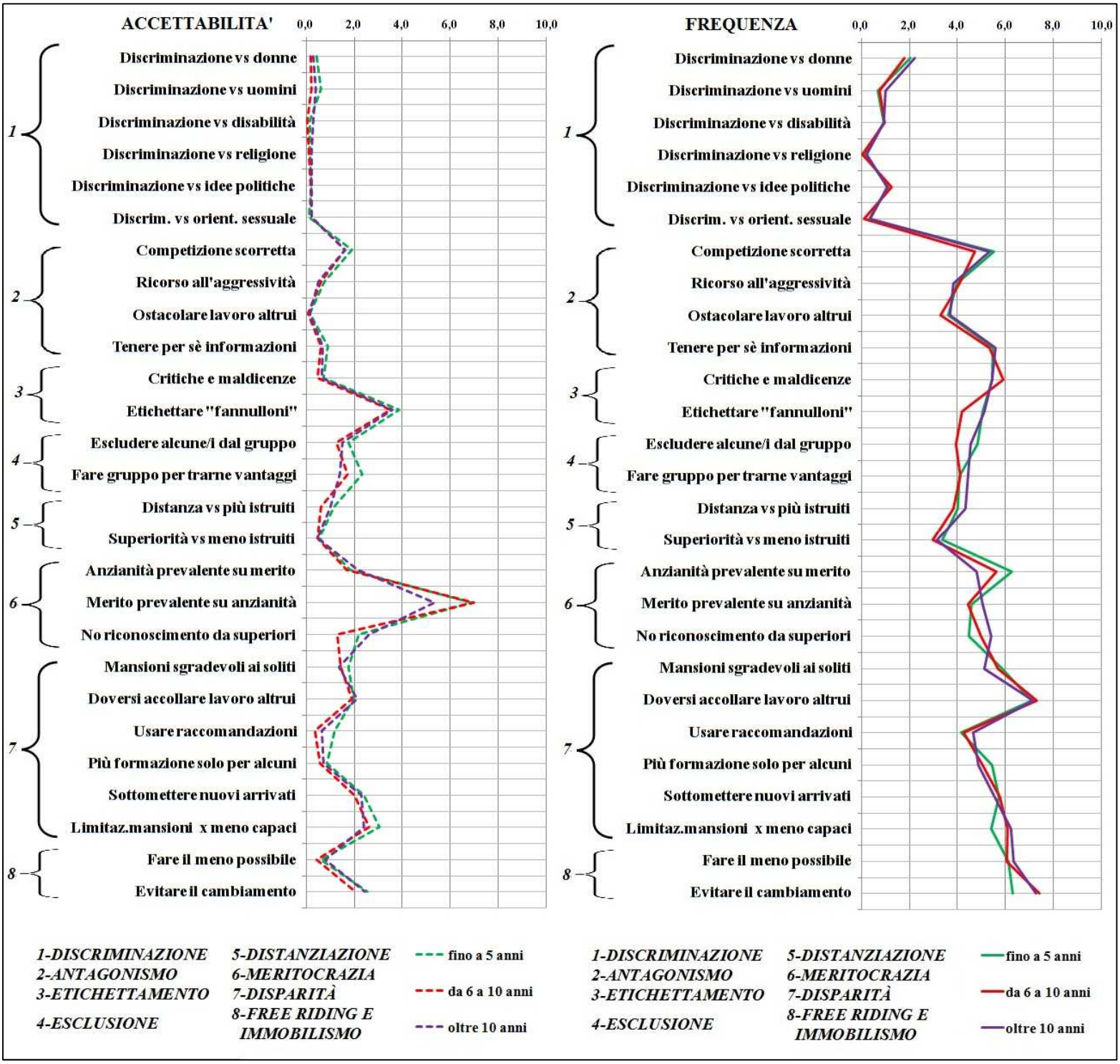


Figura 3.8: Accettabilità e frequenza di alcuni comportamenti e situazioni potenzialmente conflittuali presso il personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese – confronto tra full time (472) e part time (94)

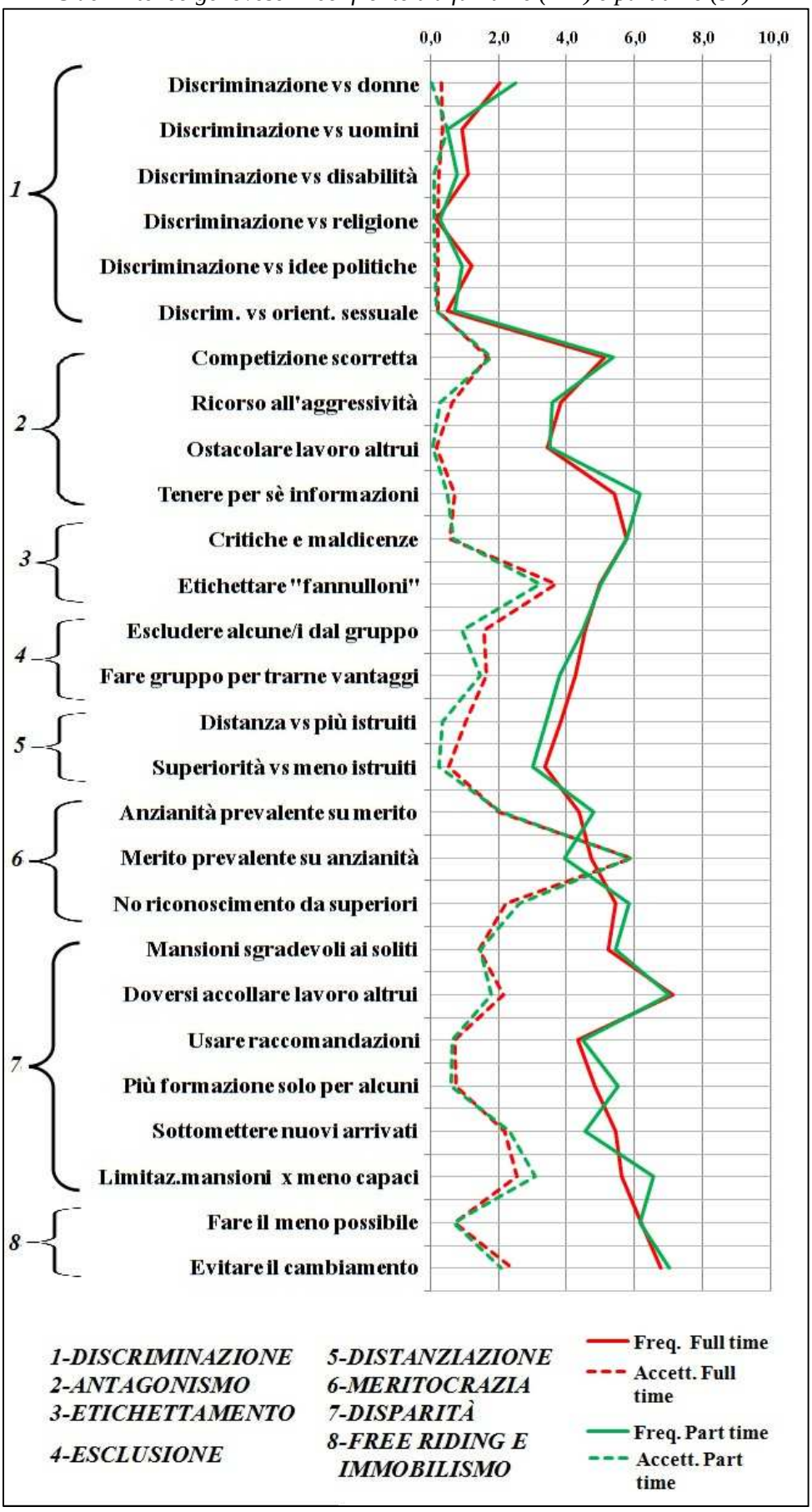
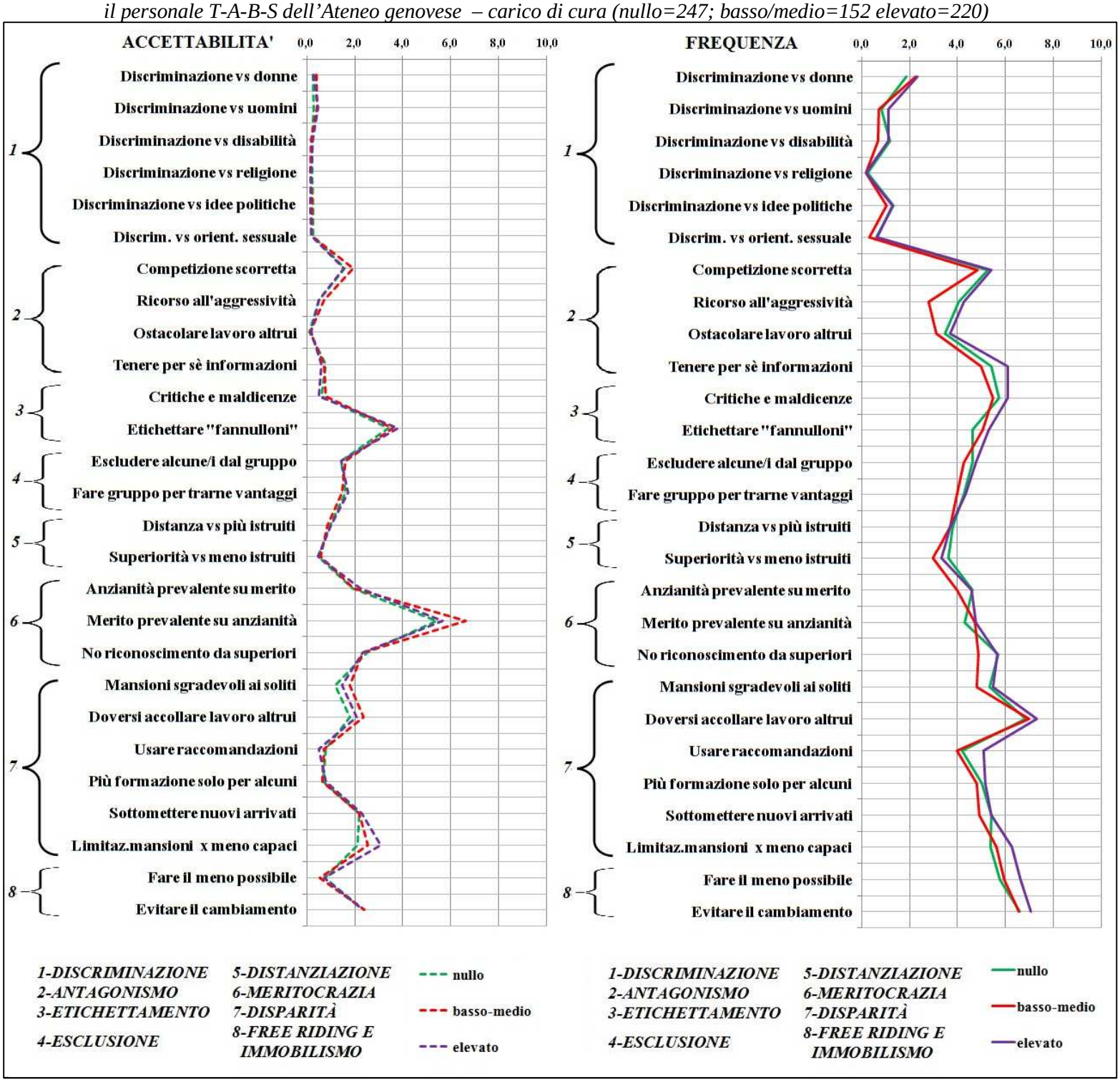


Figura 3.9: Accettabilità e frequenza di alcuni comportamenti e situazioni potenzialmente conflittuali presso il personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese – carico di cura (nullo=247; basso/medio=152 elevato=220)



4. Relazioni, distanze ed eterogeneità delle componenti culturali: tra assenza di relazioni e ipotesi di antagonismo

Una seconda parte del questionario indaga la distanza percepita dai soggetti con figure lavorative specifiche della realtà dell'Ateneo. In tal senso, mentre nel corpus precedente ci si è focalizzati soprattutto sulla dimensione intragruppo, in questa seconda batteria di domande si è cercato di osservare soprattutto le distanze percepite a livello intergruppo (Brown, 2000). In proposito le risposte dei partecipanti sono state rangizzate su una scala da 0 a 10, tra minima distanza (20", ovvero massima vicinanza) e massima lontananza ("10", ovvero minima vicinanza). Come nelle rappresentazioni precedenti le figure assumono una connotazione lineare lungo in continuum anzidetto, evidenziano maggior prossimità (positiva) quando la linea si colloca sulla parte sinistra del grafico e, viceversa, maggiore distanza (negativa), quando il posizionamento propende a destra, oltre la linea mediana.
In primo luogo la figura 4.1, relativa al dato per il totale dei 619 rispondenti, non segnala particolari criticità, non a caso sui diversi stimoli il profilo rimane sempre al di là del versante sinistro della mediana (valore pari a 5,0, esattamente a metà della figura). La media aritmetica del campione complessivo si attesta su uno score di 2,6, con uno scostamento medio pari a 1,6 e gli stimoli che riscontrano i valori più "distanziati" non si collocano intorno a un punteggio di 4,0, quindi sempre ben al di qua della mediana e a testimonianza di una prossimità reciproca diffusa e generalizzata. Se anche questo dato appare indubbiamente confortante sotto il profilo delle relazioni generali e della prossimità percepita, la batteria di domande in esame offre alcuni elementi interessanti rispetto ad alcuni spunti già rilevati durante i focus group. Tali suggerimenti rilevavano possibili aspetti di distanza latente sia a livello intergruppo (per esempio nelle dicotomie tra personale docente e non docente o tra personale tecnico e amministrativo), sia a livello intragruppo (per esempio, tra neoassunti e anziani, titoli di studio più o meno elevati, dipendenti del "Centro" o della "Periferia") o, talvolta, rispetto a determinati ruoli (per esempio, il Direttore e il Segretario amministrativo nei dipartimenti o i superiori in Amministrazione centrale). Naturalmente il dato emergente dalla batteria in esame va letto con attenzione, ovvero considerando che spesso i punteggi rilevati sono determinati non solo o esclusivamente dalla predisposizione individuale verso i diversi soggetti che fungono da stimolo negli item, ma anche, e soprattutto, dalle effettive possibilità e occasioni di relazione che ciascun rispondente ha verso gli stessi.
Al di là di una già rilevata prossimità generale è interessante osservare le pur minime situazioni di distanza.
Sicuramente un primo dato risponde alla già citata "minor affinità" tra i rispondenti e il personale docente. Non solo, spesso anche altri soggetti, quali dottorandi, assegnisti, borsisti o collaboratori di ricerca sono percepiti, comunque, come meno vicini, derivando, in un certo senso, una percezione di minore prossimità proprio dal personale docente intorno a cui probabilmente gravitano per ragioni di ruolo e riferimento. Tali situazioni sono chiaramente più frequenti nella quotidianità dei Dipartimenti e delle Facoltà e assai meno in Amministrazione centrale, dove il dato testimonia una sostanziale scarsità di relazioni significative, se non puramente indirette (figura 4.3). Interessante osservare che laddove le relazioni siano più assidue, ovvero in "periferia", si rileva una prossimità più elevata verso i docenti e collaboratori nella facoltà e nei dipartimenti di ambito scientifico rispetto a quelle umanistiche (figura 4.3.1). Inoltre, la distanza verso i docenti e i collaboratori aumenta presso il personale amministrativo e bibliotecario, diminuendo tra i tecnici e, ancor più sensibilmente nell'area sociosanitaria, dove si hanno probabilmente più occasioni di effettivo contatto anche nelle attività lavorative (figura 4.4). Similmente, nel dato per categoria (figura 4.5) la distanza decresce mano a mano che si sale di livello, presumibilmente in ragione di prossimità di status percepito (Cesareo, 2007), tuttavia non tanto in termini di prestigio sociale, ma più probabilmente di posizioni e ruoli organizzativi, tanto è vero che non si rilevano differenze poi così significative in base al titolo di studio (figura 4.6).
Considerazioni simili possono farsi rispetto all'utenza, ovvero agli studenti, dove la maggiore o minore prossimità (comunque, è bene dirlo, pur sempre significativa ed elevata) nella figura 4.1 si spiega principalmente nelle occasioni di frequentazione. Non a caso diminuisce per chi lavora in Amministrazione centrale (figura 4.3) o in modalità part time (figura 4.8). Parimenti, aumenta sensibilmente tra chi lavora nelle biblioteche e ha occasione di incontro quotidiano con gli studenti. Non solo, spesso una prossimità poco più elevata potrebbe spiegarsi in un diverso approccio più consuetudinario e meno verticale verso gli studenti da parte del personale di categoria B (figura 4.5) e da parte di coloro che hanno un'anzianità di servizio più consolidata (figura 4.7).
Si può passare poi alle considerazioni intergruppo soprattutto esplorando le eventuali distanze, già rilevate

nella fase qualitativa, tra personale tecnico e amministrativo. Tornando alla figura 4.1, che osserva il dato per il campione complessivo, non si evidenziano particolari distanze, anzi, si registra una buona prossimità, sia verso il personale tecnico, sia verso il personale amministrativo. In questo caso, è probabilmente più utile riferirsi più attentamente all'identità specifica dei due gruppi, osservando la figura 4.4 che offre il dettaglio per area. Indubbiamente, anche se non si tratta di una distanza marcata, qui la diversa matrice identitaria tra tecnici e amministrativi emerge abbastanza chiaramente, dove gli uni e gli altri si percepiscono in maniera sensibilmente differente (il che non implica necessariamente una connotazione antagonista).
Qualcosa di simile avviene tra il Centro e la Periferia, dove è implicita una maggior vicinanza verso chi lavora ugualmente in Amministrazione centrale o, vice versa, nelle facoltà o nei dipartimenti. L'ipotesi di un mero riconoscimento identitario e di un legame con la frequenza relazionale si evince dalla figura 4.3.1, dove, per esempio, buona parte di coloro che lavorano nelle facoltà umanistiche registra una maggior prossimità. È presumibile che ciò avvenga perché buona parte di questi luoghi "decentrati" è sita comunque nella zona di Balbi, pertanto la prossimità relazionale si lega implicitamete a quella spaziale dei luoghi di lavoro e della comune frequentazione.
Venendo a elementi intragruppo nell'esame della figura 4.1, è significativo che il titolo di studio, l'anzianità di servizio o l'età, in genere non implichino differenti valutazioni dei rispondenti rispetto a tali caratteristiche dei colleghi. Qualche minima variazione, seppur non significativa, può aversi rispetto all'area (figura 4.4) o alla categoria (figura 4.5), dove gli EP avvertono maggior vicinanza dei colleghi con titolo di studio più alto.
Riferendosi a ruoli specifici e posizioni anche qui la prossimità deriva dalla contiguità spaziale e relazionale. In questo modo la figura 4.1 riflette una buona prossimità tanto verso i superiori per chi lavora in Amministrazione centrale (ovvero, capi servizio e capi settore, e, seppur poco più distanziati per via della posizione gerarchica, i dirigenti), quanto verso Presidi, Direttori e Segretari per chi opera in facoltà e dipartimenti. Anche nel dettaglio di facoltà, la contiguità spaziale delle facoltà umanistiche all'Amministrazione centrale può determinare una maggior prossimità relazionale complessiva verso i superiori e la Direzione centrale rispetto ai dipendenti che operano in sedi logisticamente più decentrate.
OCCORRE CAPIRE BENE IL DETTAGLIO PER AREA DI FIGURA 4.4.
L'incrocio delle informazioni per il dato di categoria (figura 4.5) e, in parte, per quello del titolo di studio (figura 4.6), rileggono la prossimità con evidente riferimento alle posizioni ricoperte all'interno dell'organigramma. Il dettaglio circa il carico di cura (figura 4.9) evidenzia una distanza di chi ha carichi nulli che, peraltro, presumibilmente si sovrappone al dato per età e anzianità di servizio, laddove i èiù giovani, soprattutto dell'Amministrazione centrale, possono riscontrare minor prossimità con i superiori o con colleghi di sedi più decentrate, perché non hanno avuto ancora il tempo per rinsaldare le relazioni e integrarsi pienamente nella vita organizzativa dell'Ateneo.
Il dettaglio specifico fino a ora evidenziato induce ad alcune considderazioni più generali. Le contrapposizioni intergruppo emerse nei focus delineano probabilmente più che autentici antagonismi delle mere stereotipie identitarie. In tal senso è difficile ritenere che esista, per esempio, una cultura interna del personale tecnico amministrativo quale cultura contrapposta a quella dei docenti, né che la stessa portata possano avere le distinzioni ravvisate tra personale tecnico e amministrativo o tra chi lavora in Amministrazione centrale e chi lavora in una facoltà o in un dipartimento. Allo stesso tempo è ben difficile affermare che la cultura organizzativa dell'Ateneo possa inquadrarsi in un modello monolitico, ma molto più probabilmente è proprio il risultato dell'interazione tra un modello più generale (forse neppure troppo "dominante", quanto più in evoluzione) e le diverse interpretazioni che ne danno le differenti anime operanti all'interno dell'Università. Non c'è dubbio che, in buona parte (e lo si vedrà tra poco nella prossima sezione), si registri un modello con caratteristiche materiali e immateriali, realizzato attraverso artefatti (protocolli, schemi, modelli di comunicazione e interazione e comportamenti osservabili), sistemi di valori (ovvero, obiettivi e razionalizzazioni più o meno dichiarati e specifici) e presupposti di base sottostanti (come elementi inconsci e credenze), per larga misura formalmente condivisi (Schein, 1985; 1990). Al contempo, tuttavia, tali elementi sono differentemente interpretati dai diversi gruppi, dando così luogo a manifestazioni e rappresentazioni che, talvolta, possono anche assumere tratti oppositivi (Martin & Siehl, 1983). Peraltro, queste ultime costituiscono più interpretazioni specifiche di ciascun gruppo, tanto è vero che spesso le stesse sono riconosciute e percepite dagli altri gruppi anche nei loro eventuali tratti antagonisti, tuttavia, è difficile considerare tali interpretazioni come vere e proprie controculture antagoniste, bensì si definiscono quali autentiche componenti culturali reciprocamente costitutive dell'eterogenea cultura organizzativa di cui fanno parte e che contribuiscono ogni giorno a determinare.

Figura 4.1: Distanza (0=min/ 10= max) percepita dal personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese rispetto ad altri soggetti sul luogo di lavoro – totale del campione (619 casi)

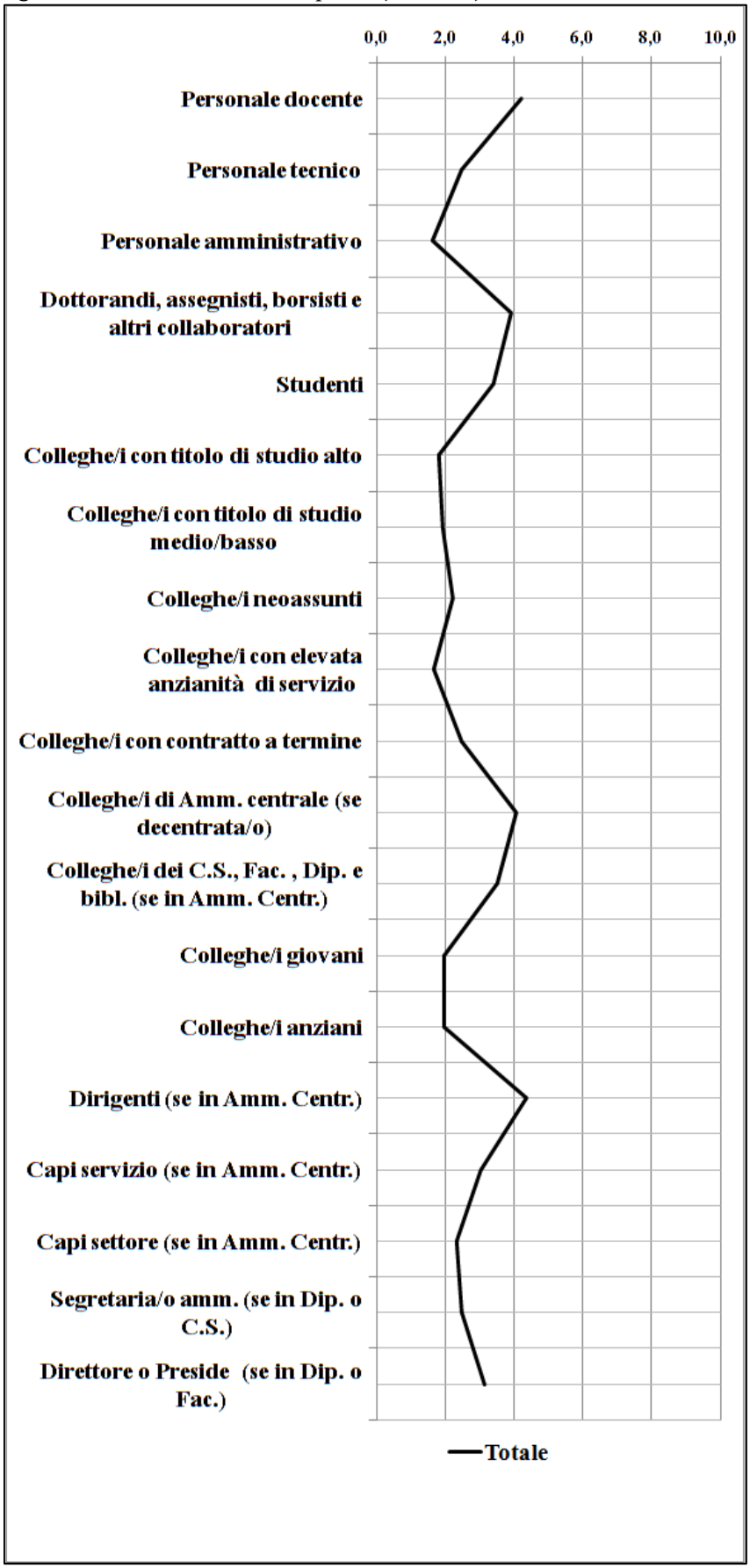


Figura 4.2: Distanza (0=min/ 10= max) percepita dal personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese rispetto ad altri soggetti sul luogo di lavoro – dettaglio per genere (454 femmine, 150 uomini)

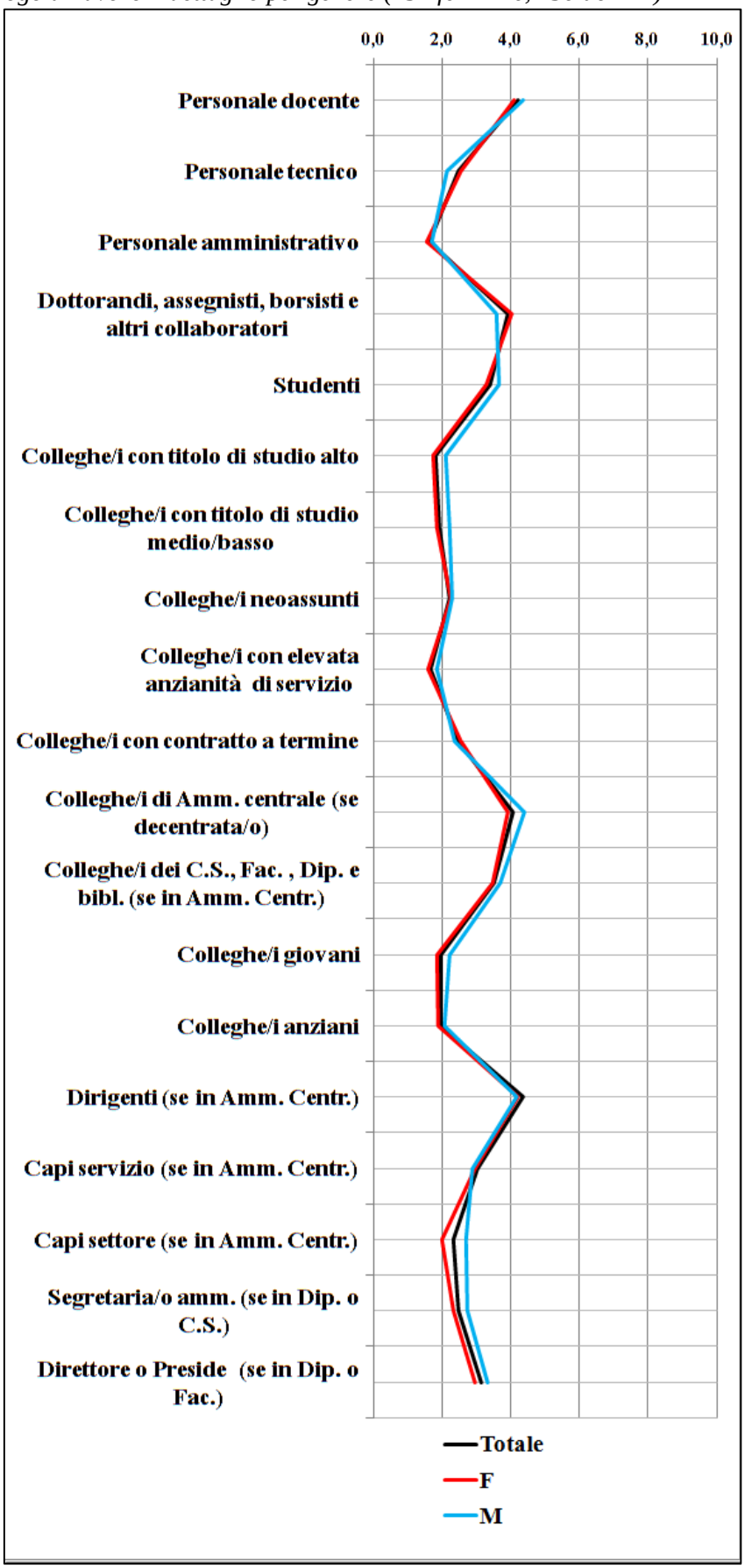


Figura 4.3: Distanza (0=min/ 10= max) percepita dal personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese rispetto ad altri soggetti sul luogo di lavoro – dettaglio per luogo di lavoro (Centro=165; Periferia=454)

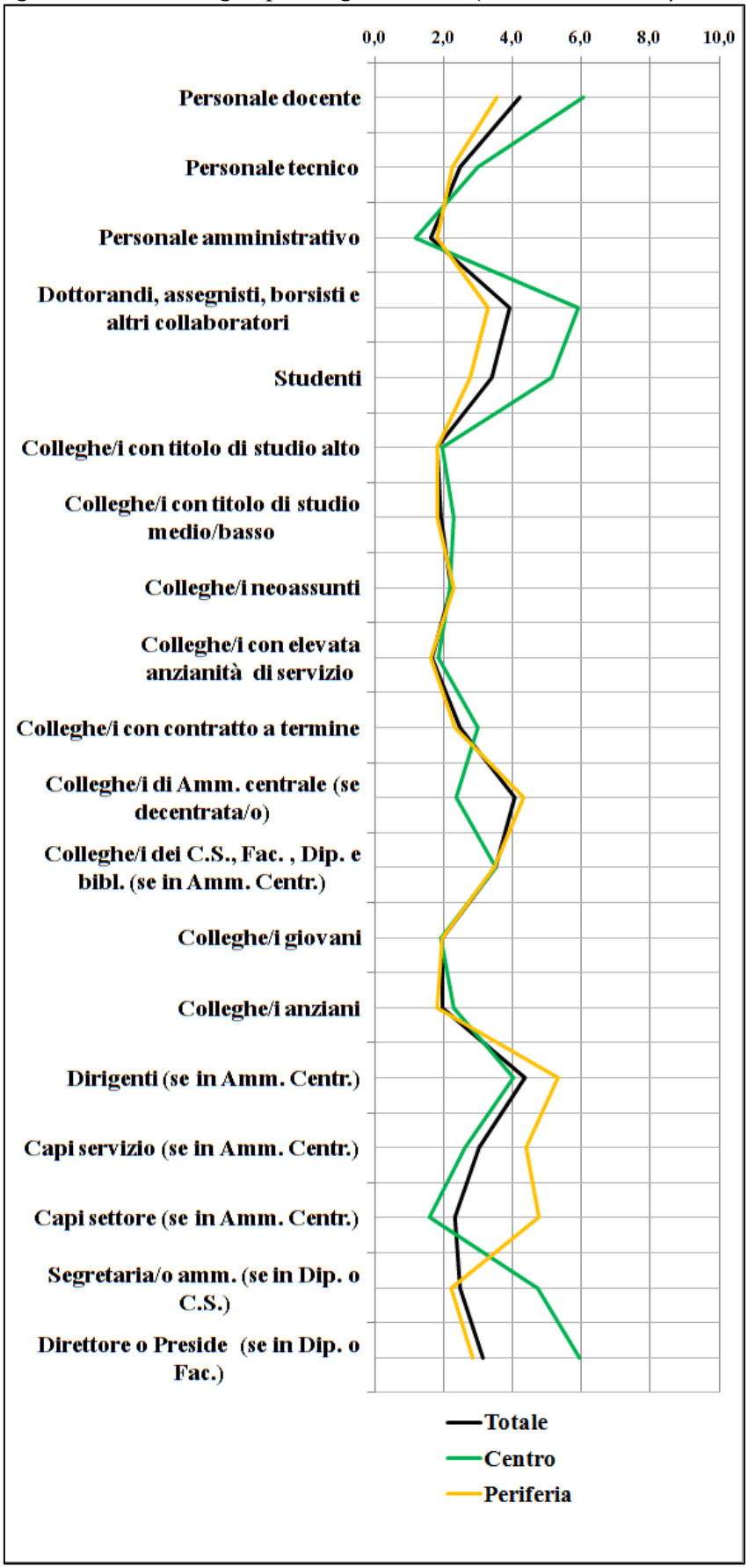


Figura 4.3.1: Distanza (0=min/ 10= max) percepita dal personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese rispetto ad altri soggetti sul luogo di lavoro – dettaglio per tipo di facoltà (Scientifiche=237; Umanistiche=101)

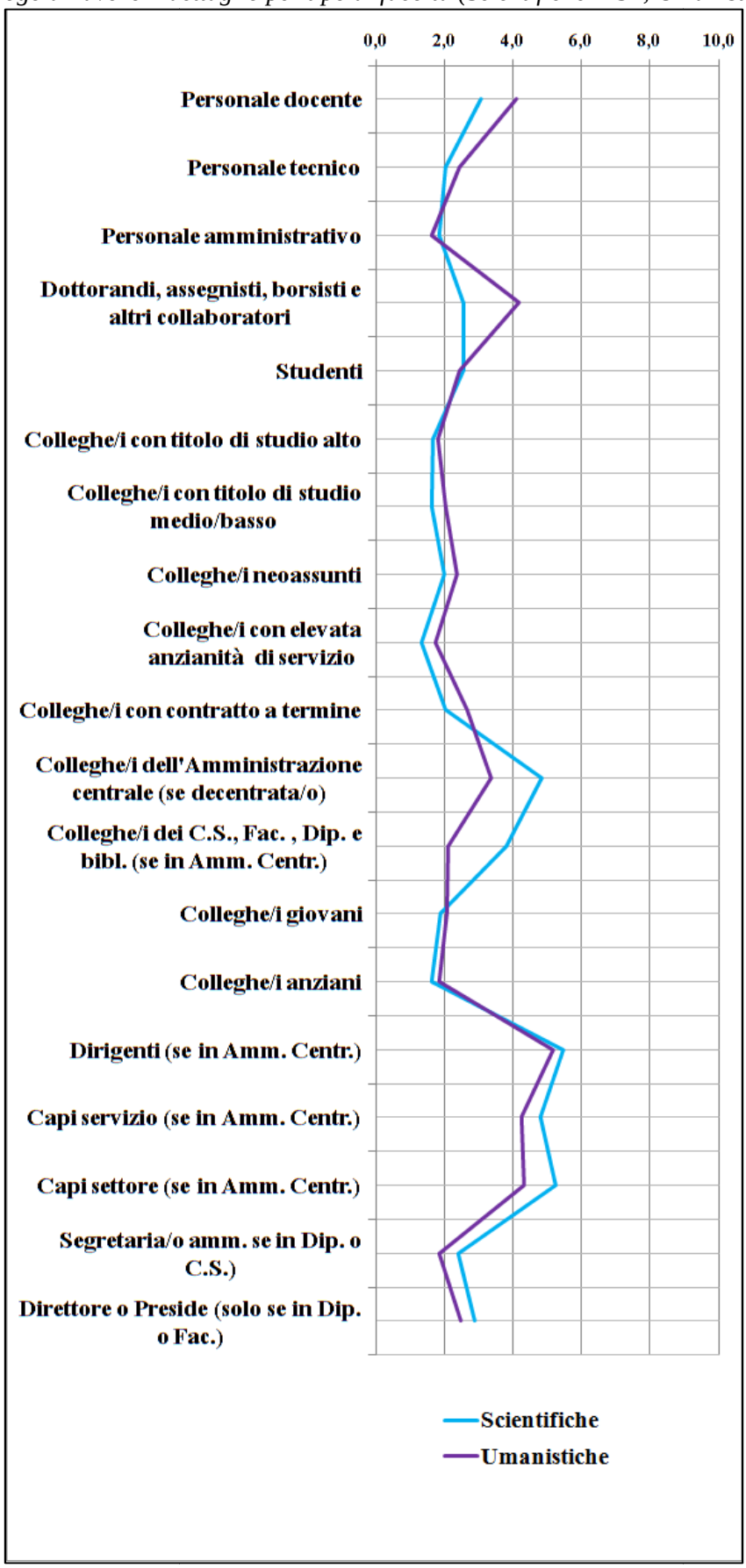


Figura 4.4: Distanza (0=min/ 10= max) percepita dal personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese rispetto ad altri soggetti sul luogo di lavoro –dettaglio per area (T=160; A=352; B=45; S=24)

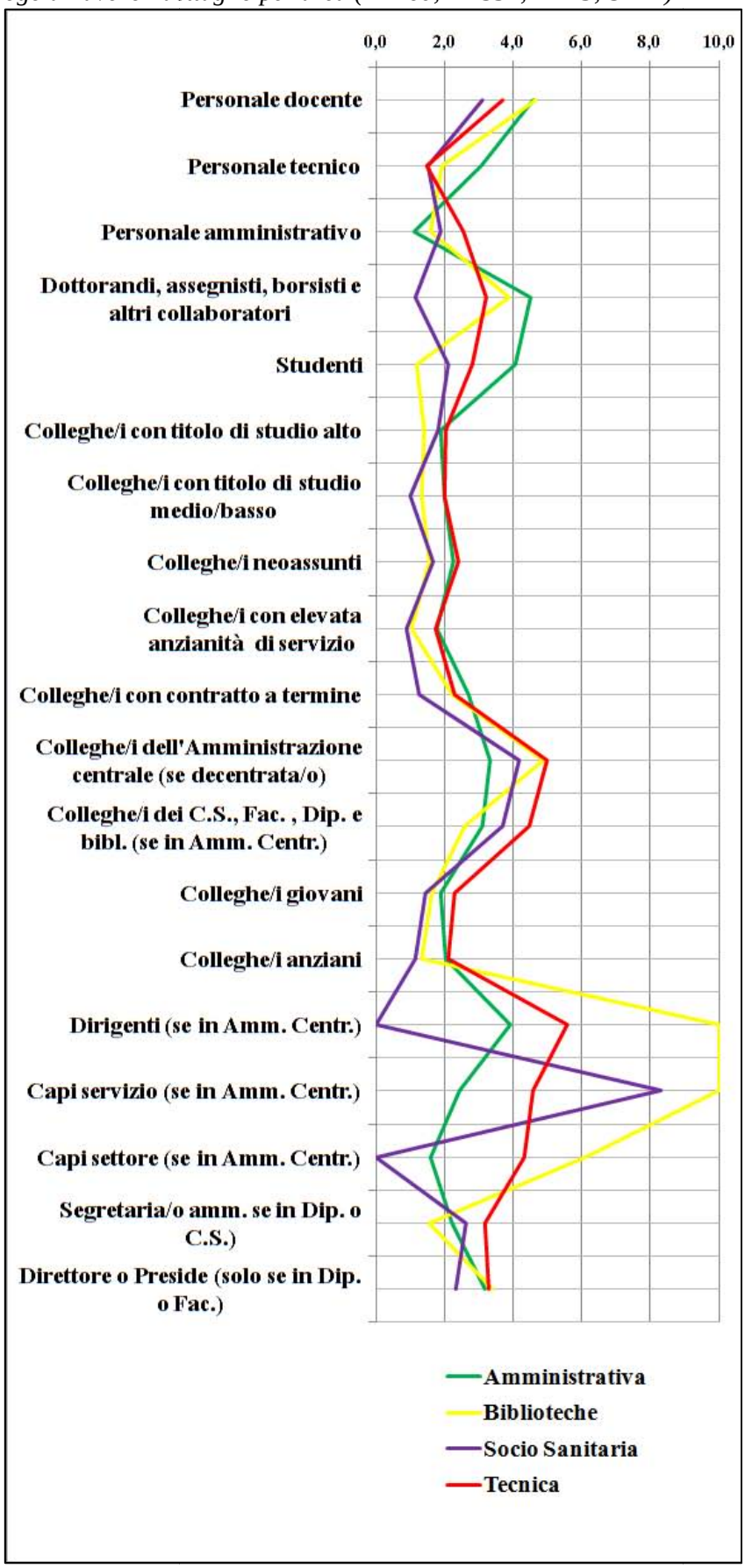


Figura 4.5: Distanza (0=min/ 10= max) percepita dal personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese rispetto ad altri soggetti sul luogo di lavoro – dettaglio per categoria (B=30; C=374; D=162; EP=19)

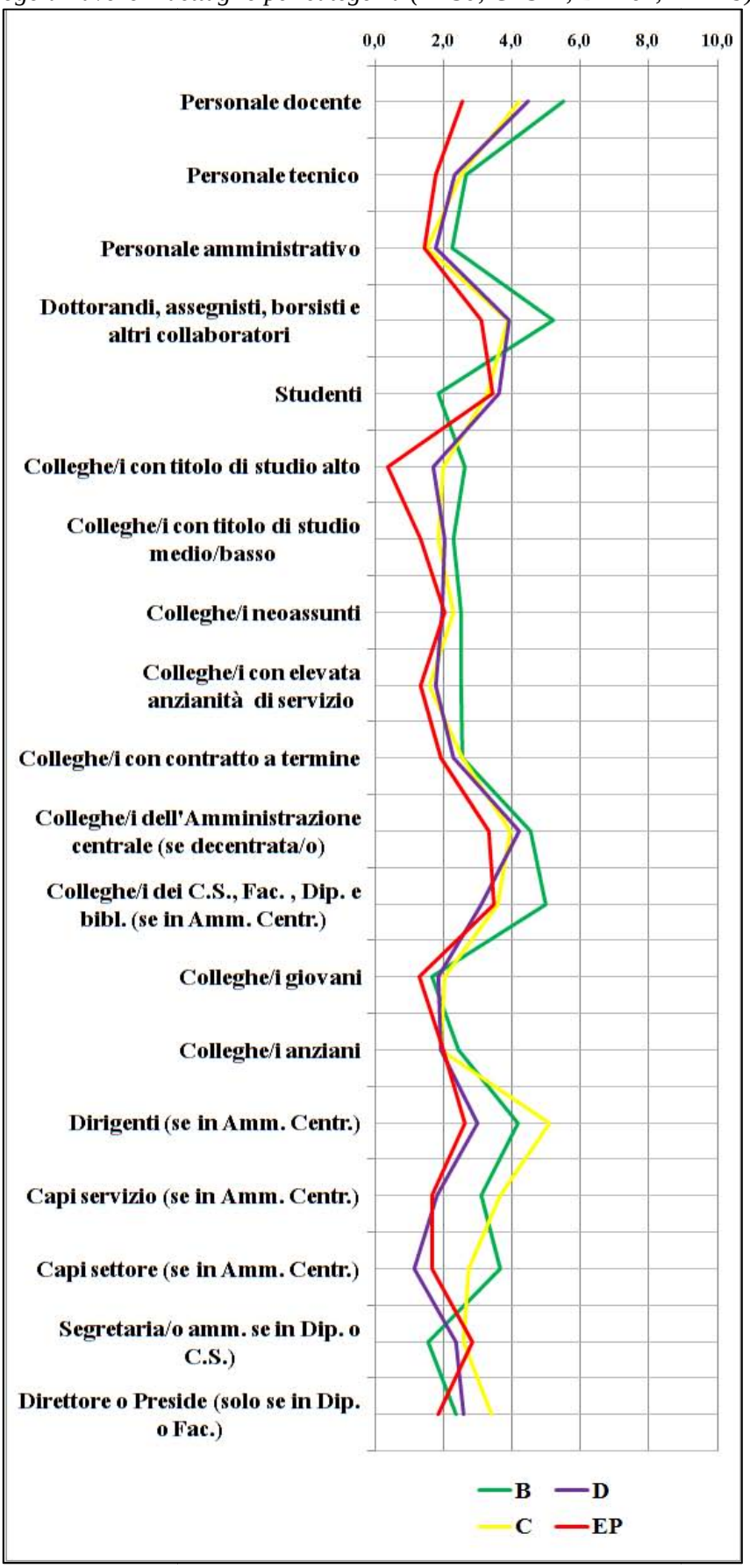


Figura 4.6: Distanza (0=min/ 10= max) percepita dal personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese rispetto ad altri soggetti sul luogo di lavoro – dettaglio per titolo di studio (Basso/Medio=334; Alto=263)

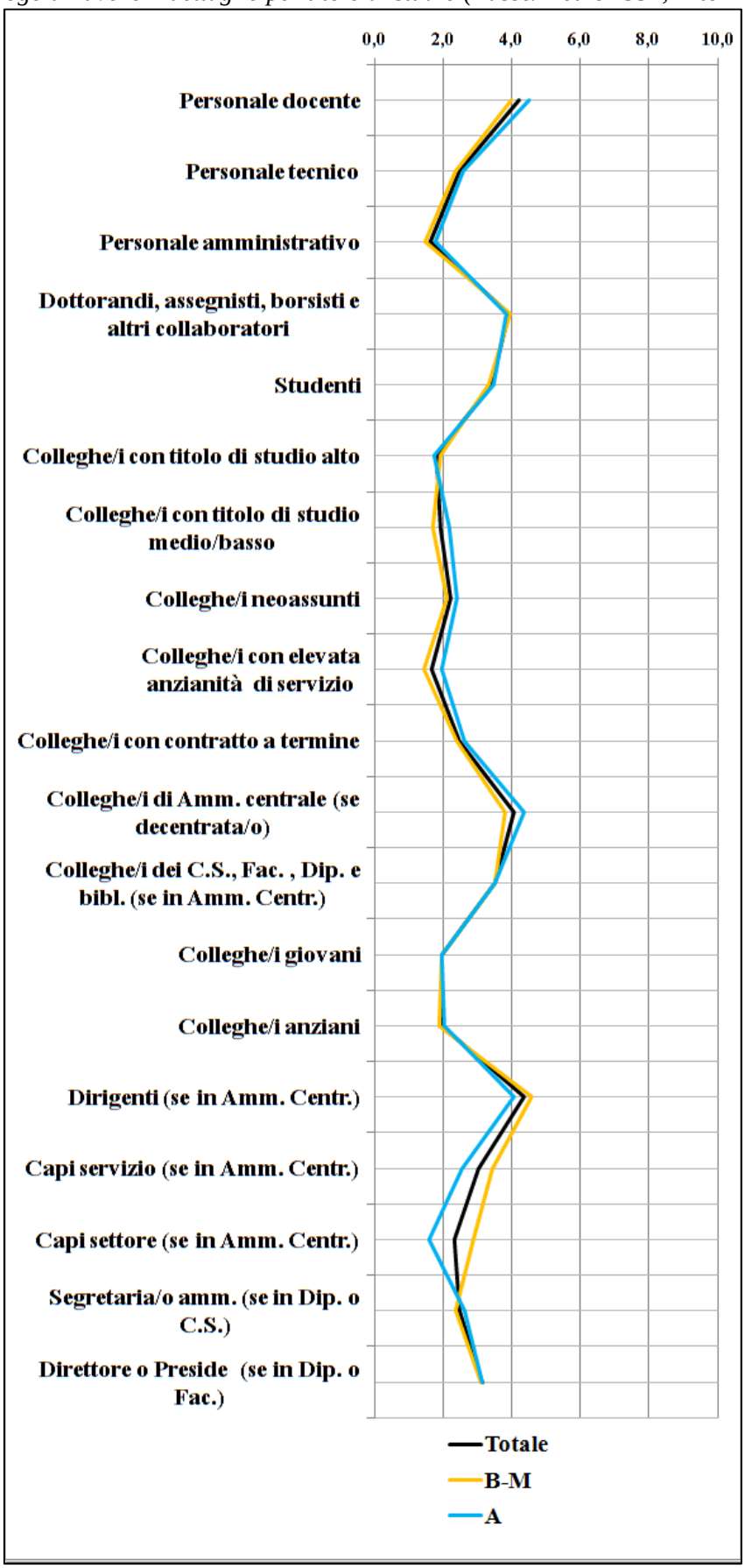


Figura 4.7: Distanza (0=min/ 10= max) percepita dal personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese rispetto ad altri soggetti sul luogo di lavoro – anzianità di servizio (fino a 5=101; 6-10=92; oltre 10=400)

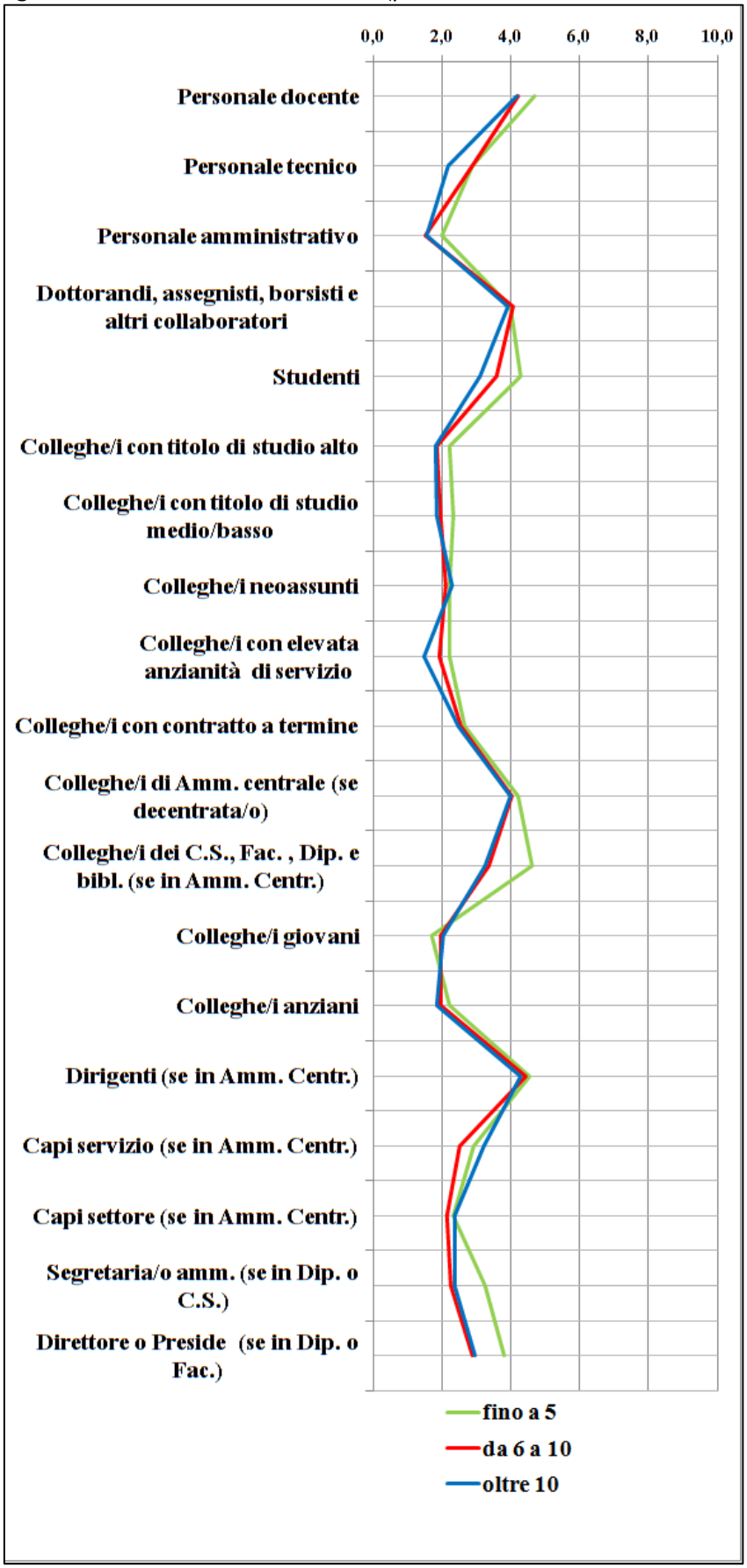


Figura 4.8: Distanza (0=min/ 10= max) percepita dal personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese rispetto ad altri soggetti sul luogo di lavoro – confronto tra full time (472) e part time (94)

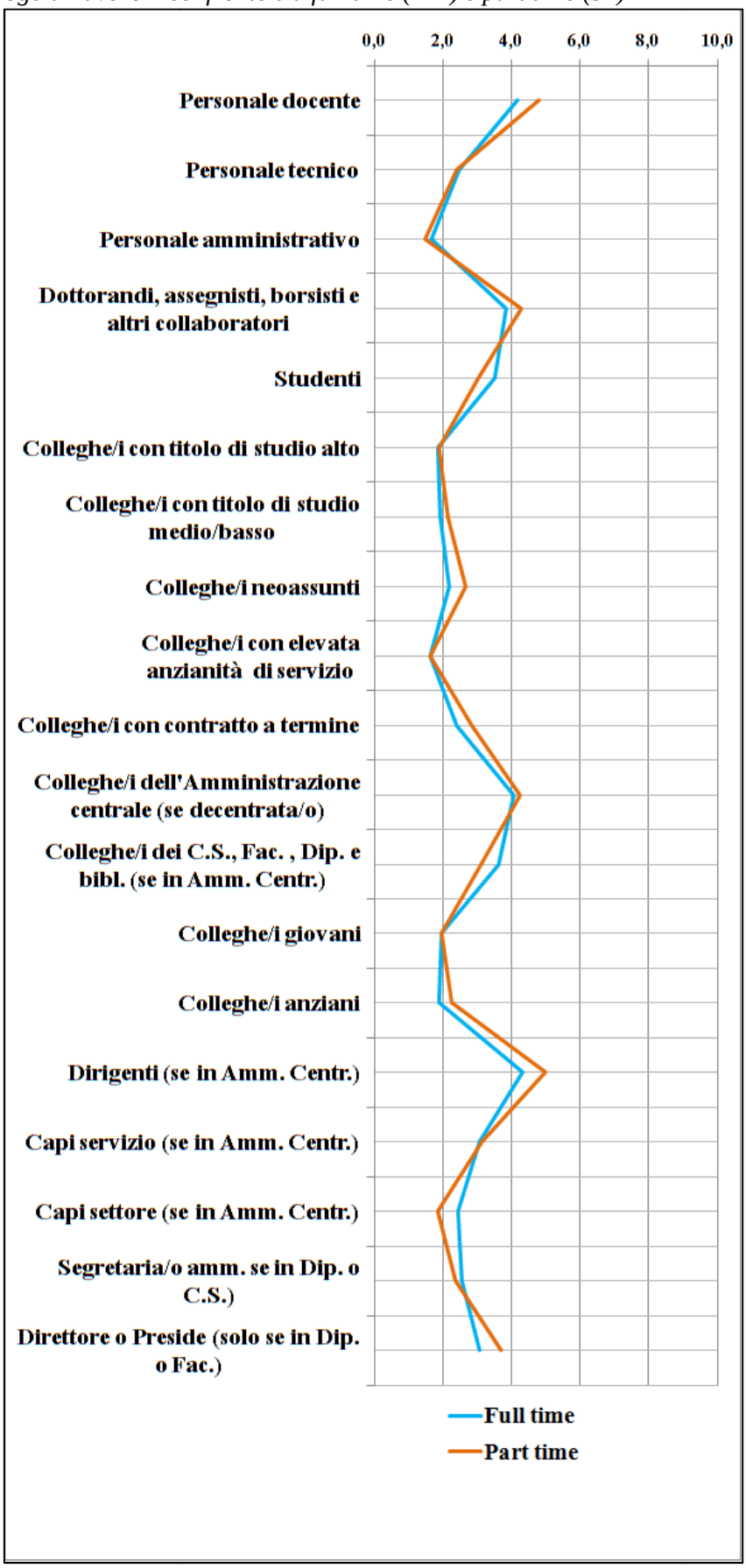
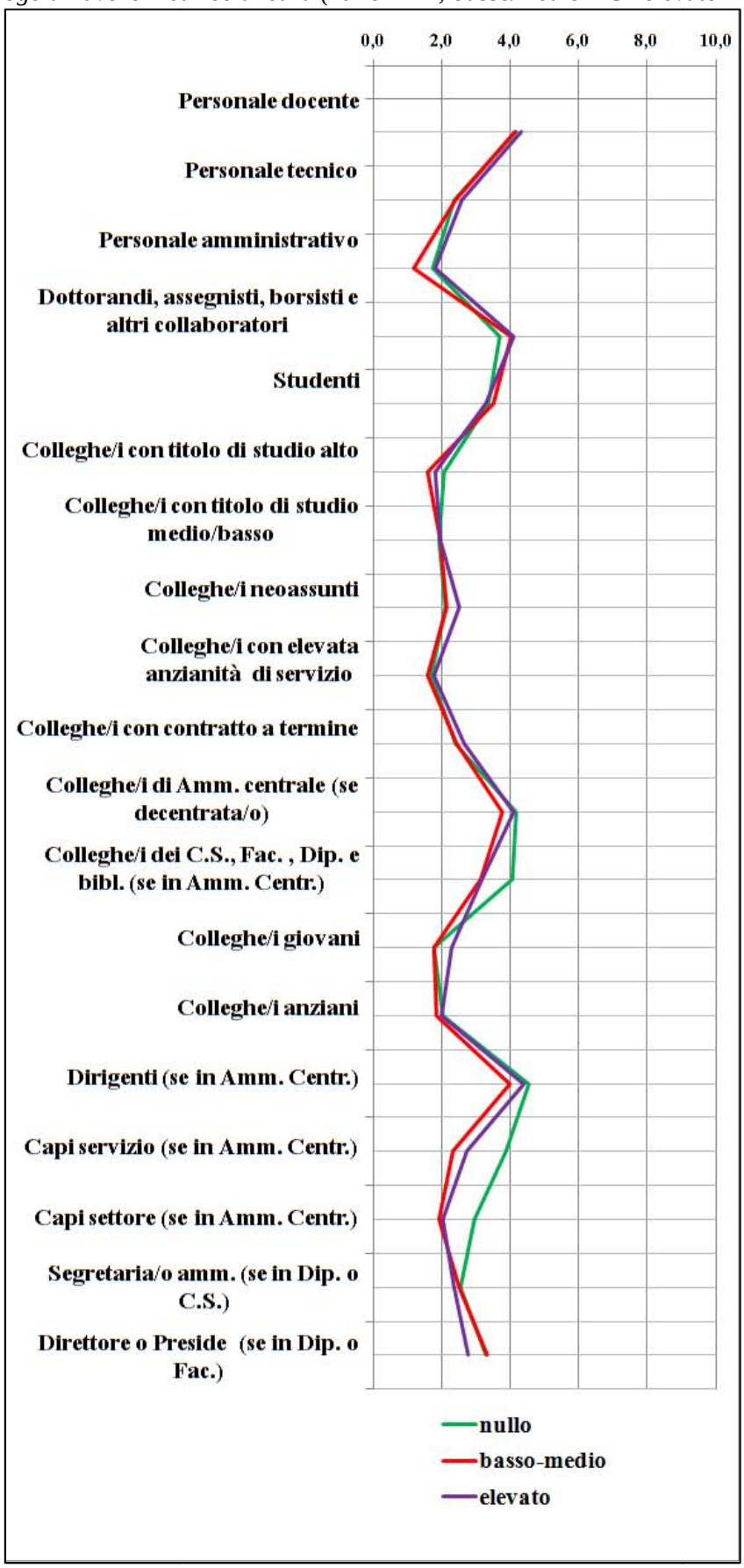


Figura 4.9: Distanza (0=min/ 10= max) percepita dal personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese rispetto ad altri soggetti sul luogo di lavoro – carico di cura (nullo=247; basso/medio=152 elevato=220)



5. Clima, stili di direzione, mansioni, stress e significato dell'esperienza lavorativa

Il terzo gruppo di domande compone in un'unica batteria, somministrata attraverso differenziale semantico tra coppie di aggettivi contrapposti, la percezione da parte dei rispondenti circa alcune ulteriori e diverse dimensioni della vita e della quotidianità organizzativa. Si sono predisposte quattro dimensioni principali. La prima è quella di una più generale osservazione del clima percepito (Alt & Schofield, 1983; Quaglino, 2004), a cui fa seguito il modo in cui sono avvertiti gli stili di direzione e i modelli di leadership (Fiedler, 1971; Kets de Vries, 1989; Quaglino, 1999; Badaracco, 2006), quindi, la qualità percepita delle mansioni, del loro carico e degli aspetti di stress lavoro correlato conseguenti (Selye, 1976; 1983; 1993; Pearlin, 1983; La Rosa, 1992; Cooper, 1996) e, infine, il significato più precisamente attribuito dai soggetto all'esperienza lavorativa (Gosetti, 2004; Lo Verde, 2005; Poli, 2008) presso l'Università di Genova. In questo modo, sia riferendosi alla pluralità degli elementi teorici sottostanti, sia combinando spunti possibili da diversi modelli standardizzati[4], si è costruita una batteria di item scomponibile nelle dimensioni precedenti. Come anzidetto, per lo strumento di somministrazione si è ricorso a una scala su differenziale semantico (Osgood, Suci, & Tannembaum, 1957), ricorrendo a coppie di aggettivi individuate in forma partecipata e in prospettiva emic durante la fase qualitativa. La rappresentazione grafica dei risultati riprende lo schema fino a ora utilizzato, dove, ponendosi a sinistra delle figure le attribuzioni positive e a destra quelle negative, il posizionamento dei profili lineari evidenzierà conseguentemente migliori o peggiori situazioni.
Partendo dalla dimensione del clima si delinea un quadro decisamente positivo, come emerge dalla media delle risposte in figura 5.1. Le donne osservano una percezione del clima leggermente migliore (figura 5.2). In periferia il clima è seppur di poco più sereno, ma più orientato a comportamenti individualisti, mentre in Amministrazione centrale la tensione lievemente più sentita è compensata da un'atmosfera più solidale (figura 5.3). L'ambiente più tranquillo risulta quello delle biblioteche, mentre un pò più tesa appare l'area tecnica, in ragione di un individualismo appena più marcato (figura 5.4). La serenità ambientale è inversamente proporzionale alla categoria (figura 5.5), dove se gli EP riscontrano clima più piacevole, i B lamentano, talvolta, maggiore tensione. L'atmosfera cresce leggermente di intensità negativa per coloro che hanno un titolo di studio più elevato (figura 5.6), presumibilmente in ragione di maggiori responsabilità, oppure perché assunti da poco (figura 5.7), situazione dove sembra avvertirsi una maggior polemicità. Se, da un lato, non si rilevano significative differenze sul piano del tempo pieno o parziale (figura 5.8), al contrario, queste emergono osservando il carico di cura (figura 5.9), dove il clima generalmente è avvertito come meno favorevole da chi non ha impegni familiari o, soprattutto, da chi deve gestire carichi assai impegnativi.
Il modo in cui sono percepiti gli stili di direzione e i modelli di leadership vede in larga misura una sensazione di permissività, tolleranza, libertà e giustizia (figura 5.1). Non si rilevano grandi differenze sul piano del genere, salvo minimi scostamenti per cui se gli uomini avvertono minore senso di giustizia, sulle donne sembra pesare un maggior controllo (figura 5.2). La centralità determina un modello poco più autoritario e rigido in Amministrazione, mentre più permissività e minor controllo si descrivono in periferia (figura 5.3), soprattutto nelle biblioteche (figura 5.4). Prevedibilmente gli EP riscontrano uno stile più libero e democratico, mentre i B avvertono un maggior controllo (figura 5.5). La direttività e le rigidità più formali aumenta proporzionalmente con il titolo di studio (figura 5.6) soprattutto se si è neoassunti (figura 5.7). Uno stile più autoritarioe complessivamente meno equo è percepito soprattutto da coloro che devono gestire carichi familiari più gravosi (figura 5.9) probabilmente perché più difficilmente trovano adeguate occasioni di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.
Il contenuto e la qualità delle mansioni, insieme alle situazioni stressogene nella loro conduzione, paga, più in generale, la ripetitività dei compiti e la loro scarsa differenziazione (figura 5.1). Sebbene le mansioni siano svolte con un buon grado di coinvolgimento, grazie al fatto che sono ben conosciute e svolte in modo ordinato (e, non meno importante, in piena sicurezza), tuttavia oltre alla ripetitività soffrono per un minimo di pesantezza e agitazione complessiva. Anche nei contributi qualitativi, la scarsità di risorse e il senso di continua urgenza descrivevano già questo aspetto. Mentre non si osservano significative differenze sul piano del genere (figura 5.2), il luogo di lavoro risulta una variabile chiave. Pur a parità di percezione dei contenuti le mansioni sono avvertite diversamente sotto il profilo delle modalità doi svolgimento, che risulta assai più concitato, confuso e, conseguentemente, più pasante in Amministrazione centrale (figura 5.3). Pur con un

[4] In proposito molteplici spunti sono tratti da: MOHQ, Multidimensional Organizational Health Questionnaire (Avallone & Paplomatas, 2005); JCQ, Job Content Questionnaire (Karasek et al., 1998); ERI-Q, Effort/Reward Imbalance Questionnaire (Siegrist, et al., 2004); OSI, Occupational Stress indicator (Cooper, Sloan e Williams, 1988 nella versione italiana di Sirigatti & Stefanile, 2002).

buon clima e con uno stile di direzione molto democratico e permissivo, chi lavora in biblioteca paga una certa assenza di stimoli a fronte di mansioni semplici e ben conosciute, quanto monotone e invariate (figura 5.4). Similmente all'estremo senso di coinvolgimento delle categorie superiori corrisponde una profonda scarsità di stimoli per le categorie B e C (figura 5.5). Chiaramente il titolo di studio (figura 5.6) paga una migliore eterogeneità dei compiti, con talvolta maggiori fattori di stress. Anche qui la minore anzianità di servizio rispecchia situazioni leggermente più stressanti in ragione anche del fatto che tanto alcuni contenuti, quanto le strategie di coping devono ancora essere appresi e introiettati (figura 5.7). Osservando l'incrocio per i carichi derivanti dal lavoro di cura (figura 5.9), pur non rilevandosi troppo differenze nella qualità percepita del contenuto delle mansioni, aumentano le criticità circa il modo in cui le stesse sono condotte per coloro che hanno carichi familiari più elevati. In tal senso i tempi di vita e i tempi di lavoro possono operare reciprocamente quali agenti stressogeni nelle due dimensioni.

Complessivamente si può dire che qualificando lo stress come una sindrome di adattamento dell'individuo stesso alle situazioni (Selye, 1976), il quadro che emerge è assolutamente positivo, giacchè l'elemento più negativo appare una certa monotonia di sfondo. La ripetitività rispecchia anche una certa rilevanza cognitiva a fronte di un generale senso di ordine e prevedibilità nell'esecuzione delle mansioni, nel modo in cui le stesse sono svolte, nella loro coerenza, linearità e precisione, nonché nella loro corrispondenza a canoni prestabiliti e conosciuti (Schein, 1985). Complessivamente emergono anche sensazioni positive sull'effettiva possibilità di intervento e di scelta da parte del soggetto nel proprio vissuto lavorativo, dove la direzione sembra più esercitata dalla linearità dei compiti piuttosto che dallo stile adottato dai superiori (Quaglino, 1999). Un aspetto latente che potrebbe, forse, non emergere pienamente, salvo il caso dell'Amministrazione centrale dove l'attività pare generalmente intensa, è la possibile alternanza discontinua tra fasi di undeload e overload nei carichi lavorativi (Novara, Rozzi, & Sarchielli, 1983; Cooper, 1996).

Peraltro, l'aspetto più pregnante di tutta la batteria di domande finora esaminata appare il significato attribuito all'esperienza personale in qualità di dipendente dell'Università di Genova. Un primo aspetto di tale dimensione attiene alla razionalità economica, dove a fronte di un posto di lavoro stabile e sicuro, tuttavia si lamenta una generale inadeguatezza retributiva che rispecchia il blocco degli aumenti stipendiali attuato con manovre recenti. Questa percezione non solo è generalizzata, ma non esclude le categorie più elevate, non solo tra i D, ma anche tra gli EP (figura 5.5) e aumenta significativamente tanto più elevata è l'anzianità di servizio (figura 5.7), ulteriore segno di una possibile ridotta fluidità nelle mobilità individuali di carriera. Al contrario, personale più giovane con anzianità più ridotte, pare più soddisfatto sotto il piano retributivo in quanto, presumibilmente, ha da poco conseguito una certa stabilità occupazionale. Alla razionalità economica fanno da contraltare gli aspetti legati all'*embeddedness*, ovvero all'ancoramento lavorativo determinato da ogni fattore extra-economico di tipo non salariale e legato dalla funzione socio-psicologica del lavoro, alla sua incidenza nella socializzazione e nella formazione dell'identità (Granovetter, 1985). Non è un caso che si avverta l'attribuzione di una certa utilità e importanza del proprio lavoro, ma ancor più significativa è la sensazione di scelta sottostante a un preciso percorso individualmente perseguito fino all'attuale ruolo in Ateneo. Tuttavia, è nella percezione di limitate prospettive future che si inquadra il principale limite a tale ancoramento. Un livello di *embeddedness* leggermente più elevato si incontra nel personale sociosanitario (figura 5.4), ambito professionale dove generalmente l'ancoramento è di per sé più elevato. Similmente l'ancoramento cresce coerentemente nelle categorie più elevate (figura 5.5), mentre l'esperienza lavorativa presso l'Ateneo dei B appare più conseguente a fattori casuali piuttosto che a scelte di percorso. Al contrario, importante il riscontro positivo presso i neoassunti che sembrano esprimere un significato esperienziale più motivato e perseguito nell'ottica di deliberate traiettorie lavorative (figura 5.7). Infine, due ultimi aspetti legati ai tempi di vita sembrano particolarmente significativi. Da un lato, il part time (figura 5.8) descrive uno scostamemento naturale rispetto all'ancoramento lavorativo, semplicemente perché l'esperienza può essere vissuta in senso più strumentale, attuando o dovendo attuare una realizzazione personale al di fuori del lavoro, specie per ragioni familiari (Gosetti, 2004). Dall'altro lato, proprio il carico familiare elevato (figura 5.9) paga il maggior prezzo in termini di ancoramento, laddove più residue appaiono le opportunità e meno significativa appare la propria condizione in Università, sebbene, proprio questa categoria di rispondenti si dimostri quella che maggiormente ha puntato alla carriera in Ateneo, quale percorso scelto e perseguito a livello individuale, suggerendo così la necessità di un adeguato empowerment e sostegno proprio verso coloro che, spesso in seguito a sopravvenuti carichi familiari, riscontrino oggi più difficoltà nel rilevare stimoli e motivazioni adeguate.

Figura 5.1: percezione di alcuni aspetti organizzativi da parte del personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese-Totale del campione (619 casi)

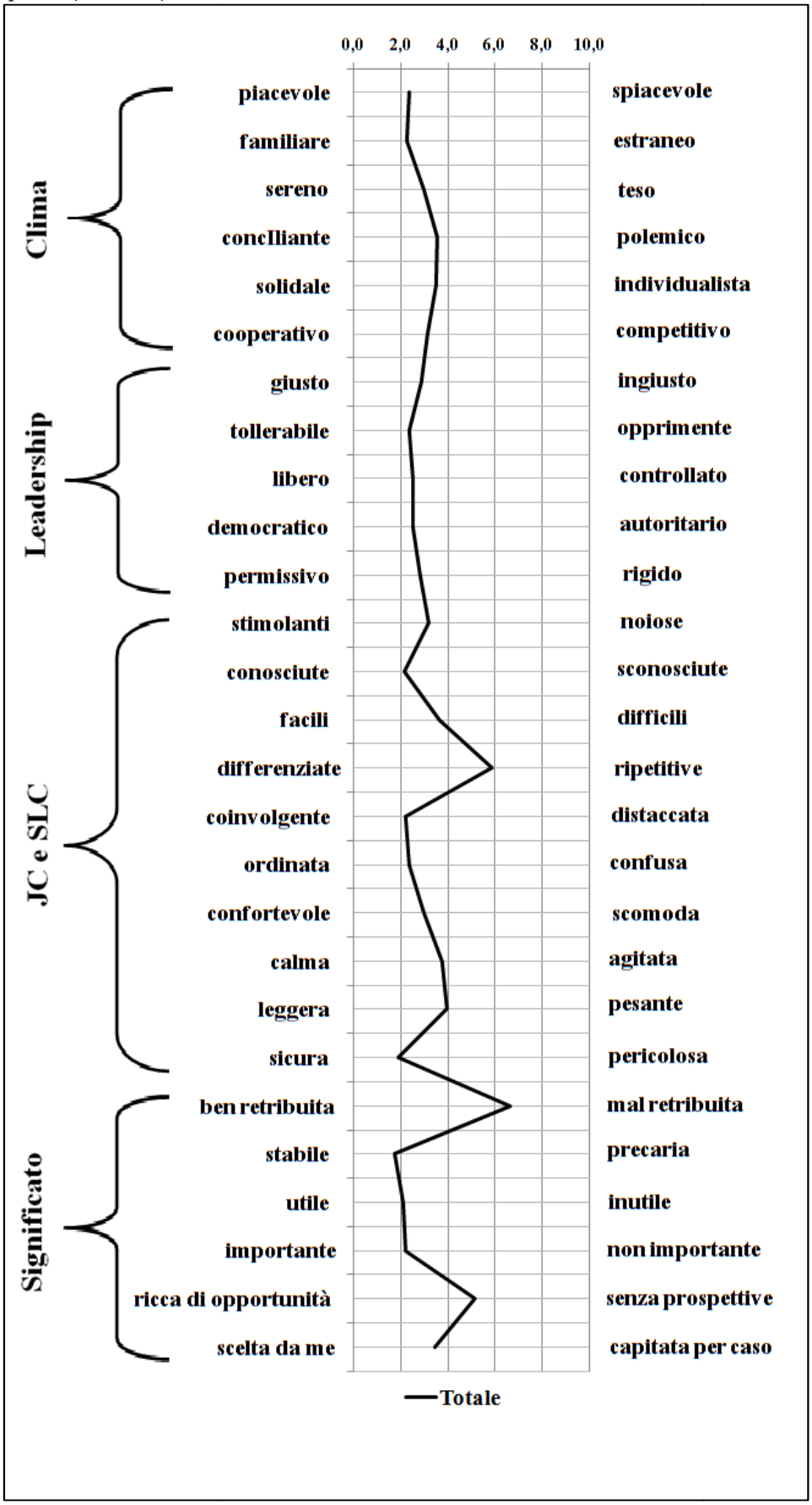


Figura 5.2: percezione di alcuni aspetti organizzativi da parte del personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese-dettaglio per genere (454 femmine, 150 uomini)

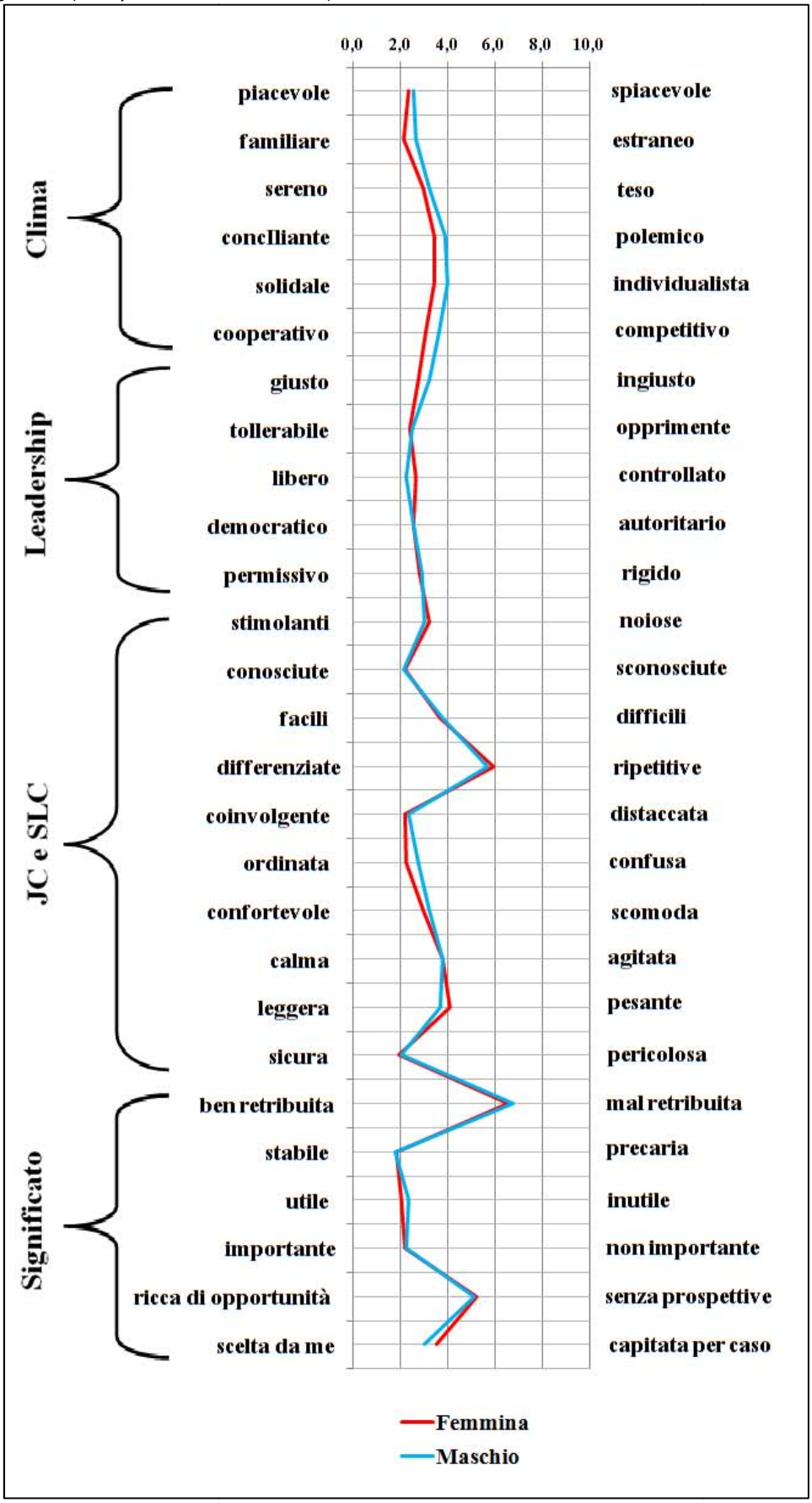


Figura 5.3: percezione di alcuni aspetti organizzativi da parte del personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese-dettaglio per luogo di lavoro (Centro=165; Periferia=454)

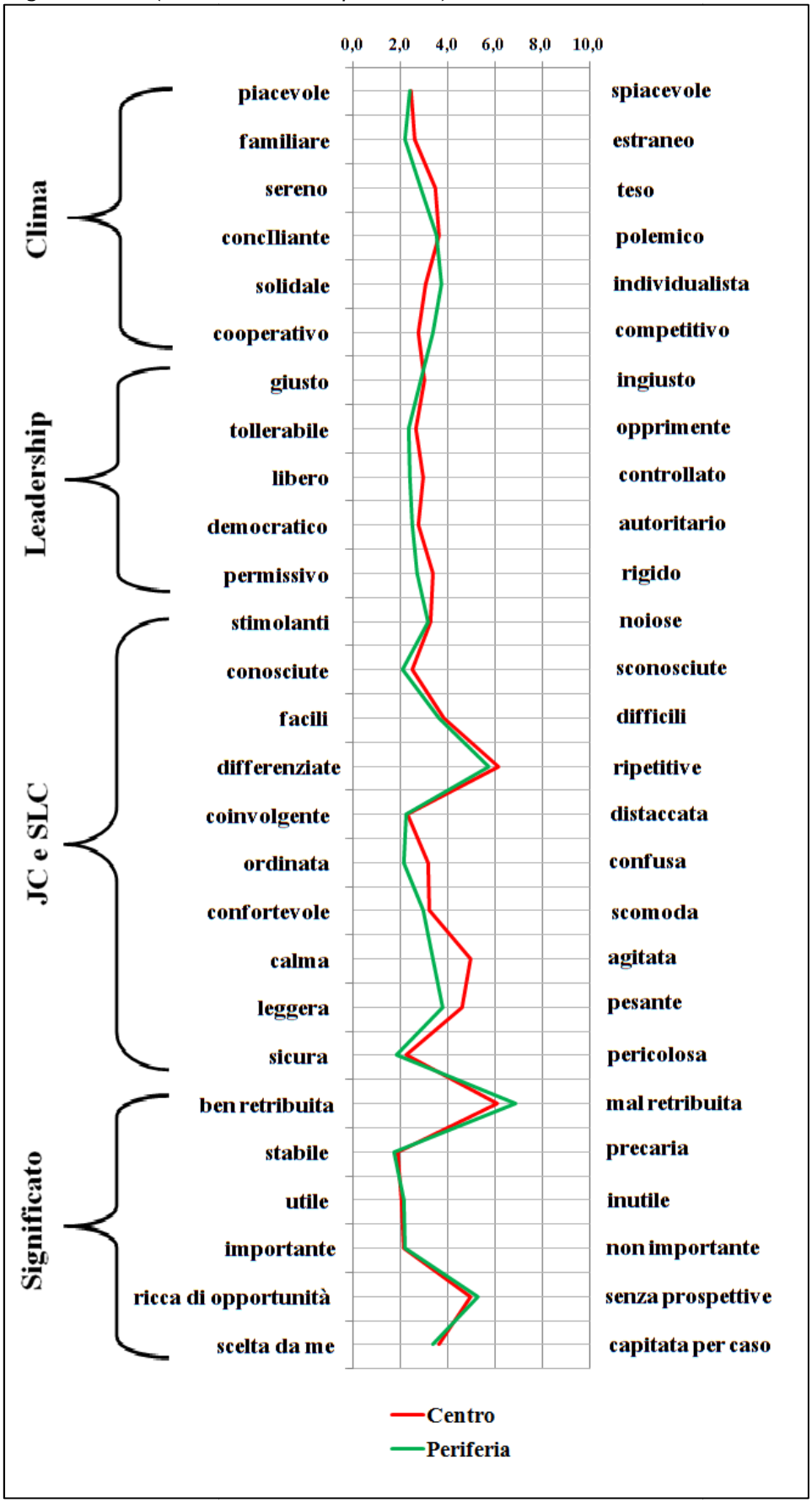


Figura 5.4: percezione di alcuni aspetti organizzativi da parte del personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese-dettaglio per area (T=160; A=352; B=45; S=24)

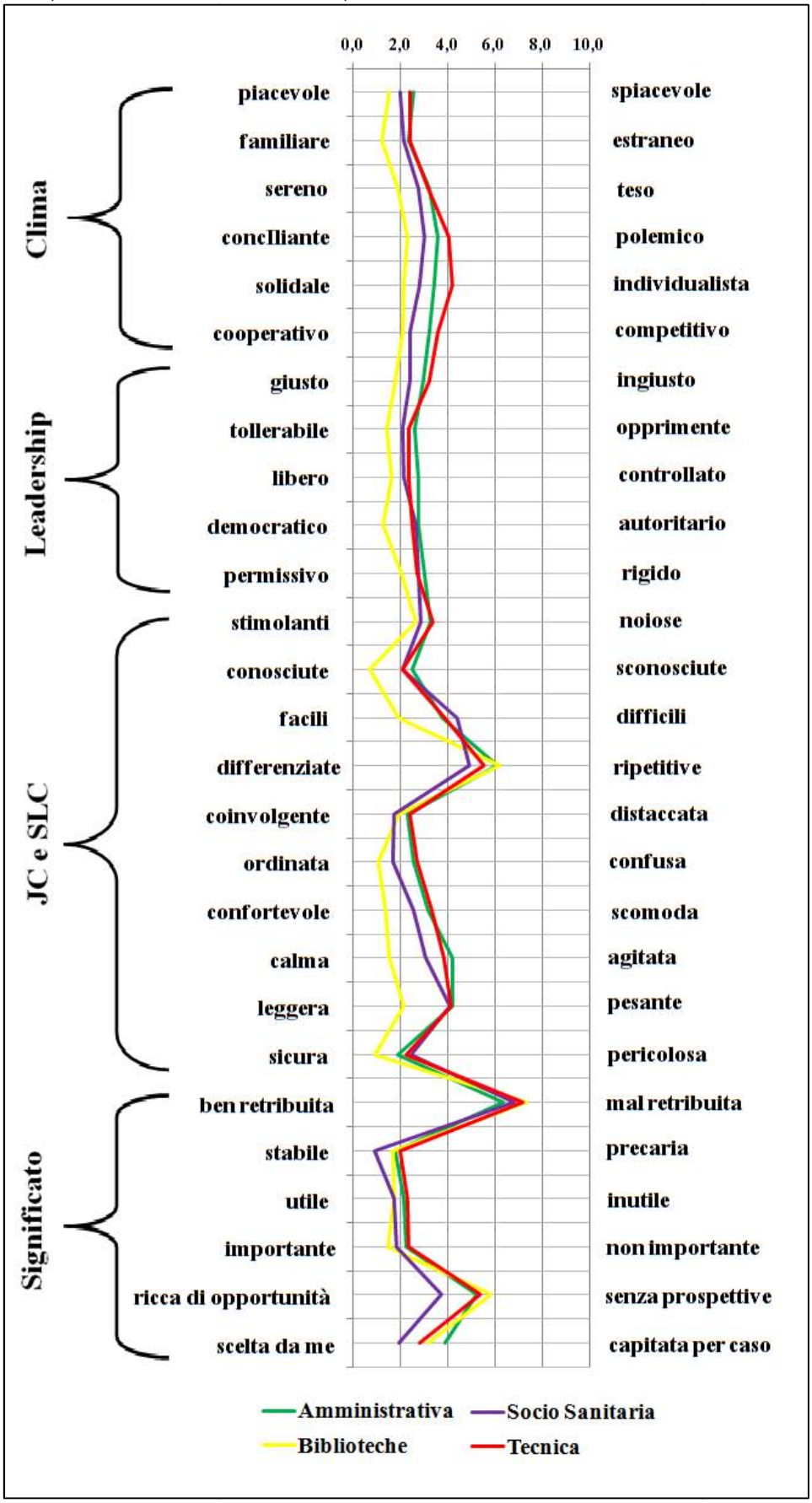


Figura 5.5: percezione di alcuni aspetti organizzativi da parte del personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese-dettaglio per categoria (B=30; C=374; D=162; EP=19)

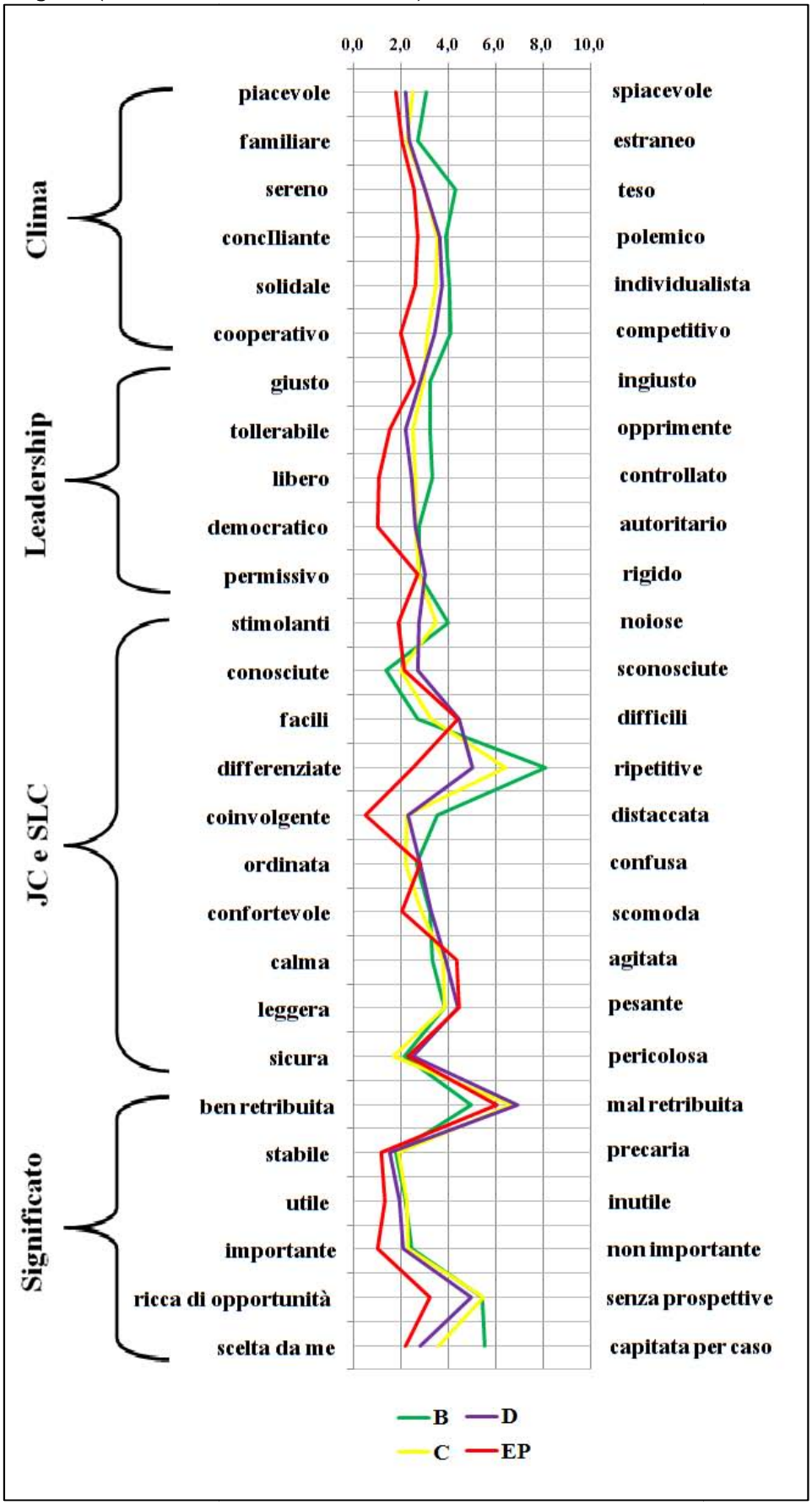


Figura 5.6: percezione di alcuni aspetti organizzativi da parte del personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese-dettaglio per titolo di studio (Basso/Medio=334; Alto=263)

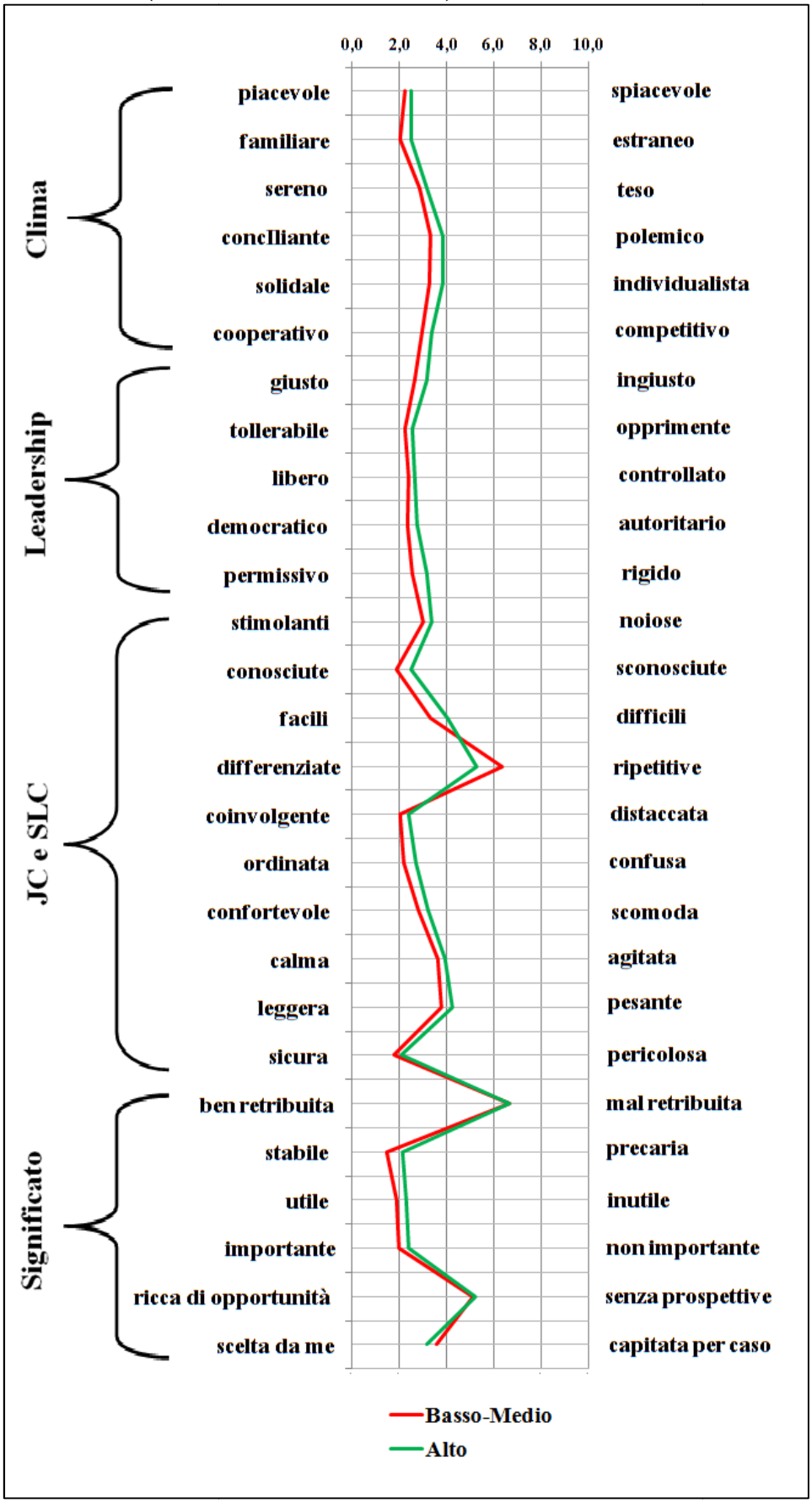


Figura 5.7: percezione di alcuni aspetti organizzativi da parte del personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese- anzianità di servizio (fino a 5=101; 6-10=92; oltre 10=400)

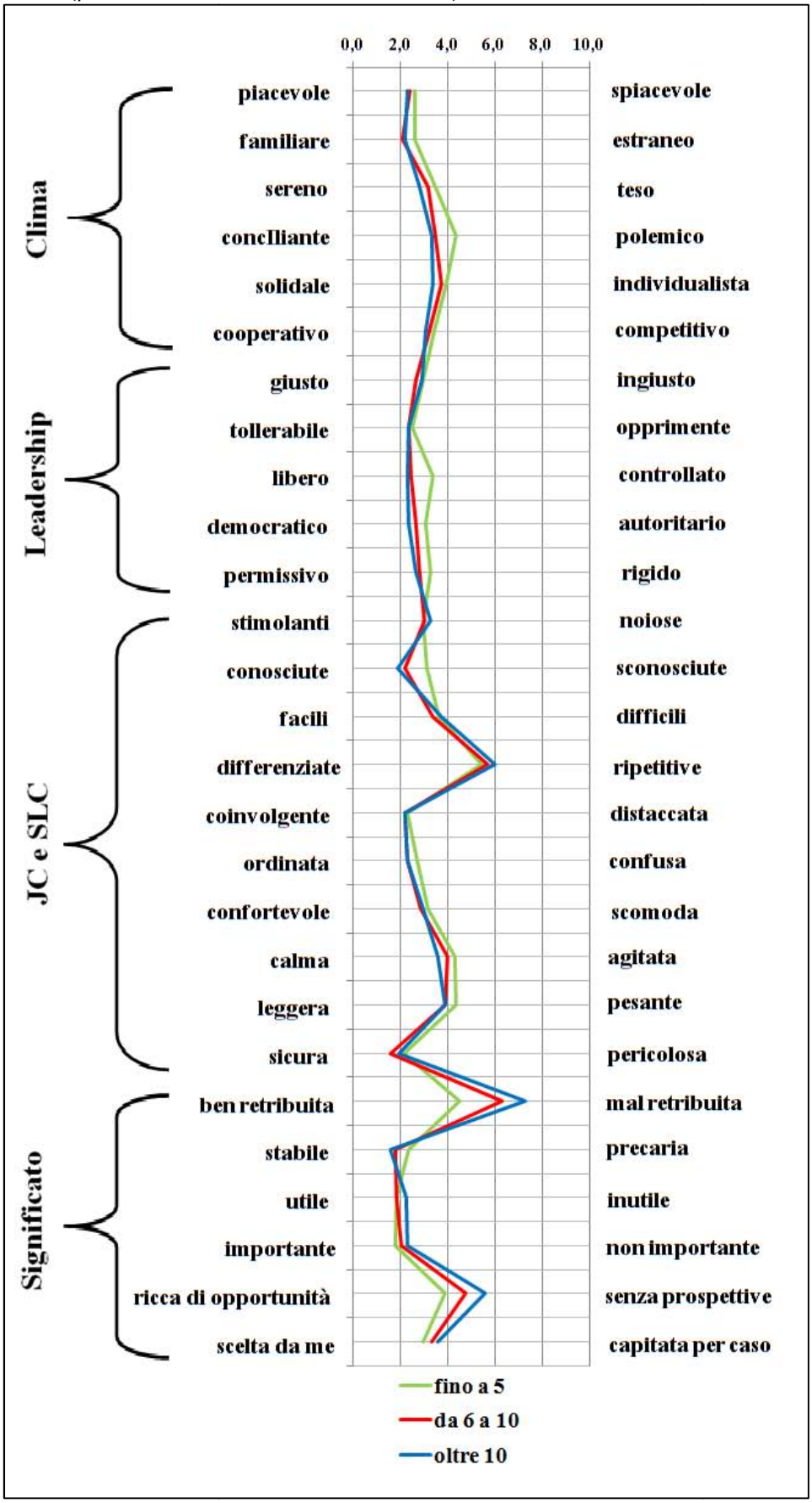


Figura 5.8: percezione di alcuni aspetti organizzativi da parte del personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese- confronto tra full time (472) e part time (94)

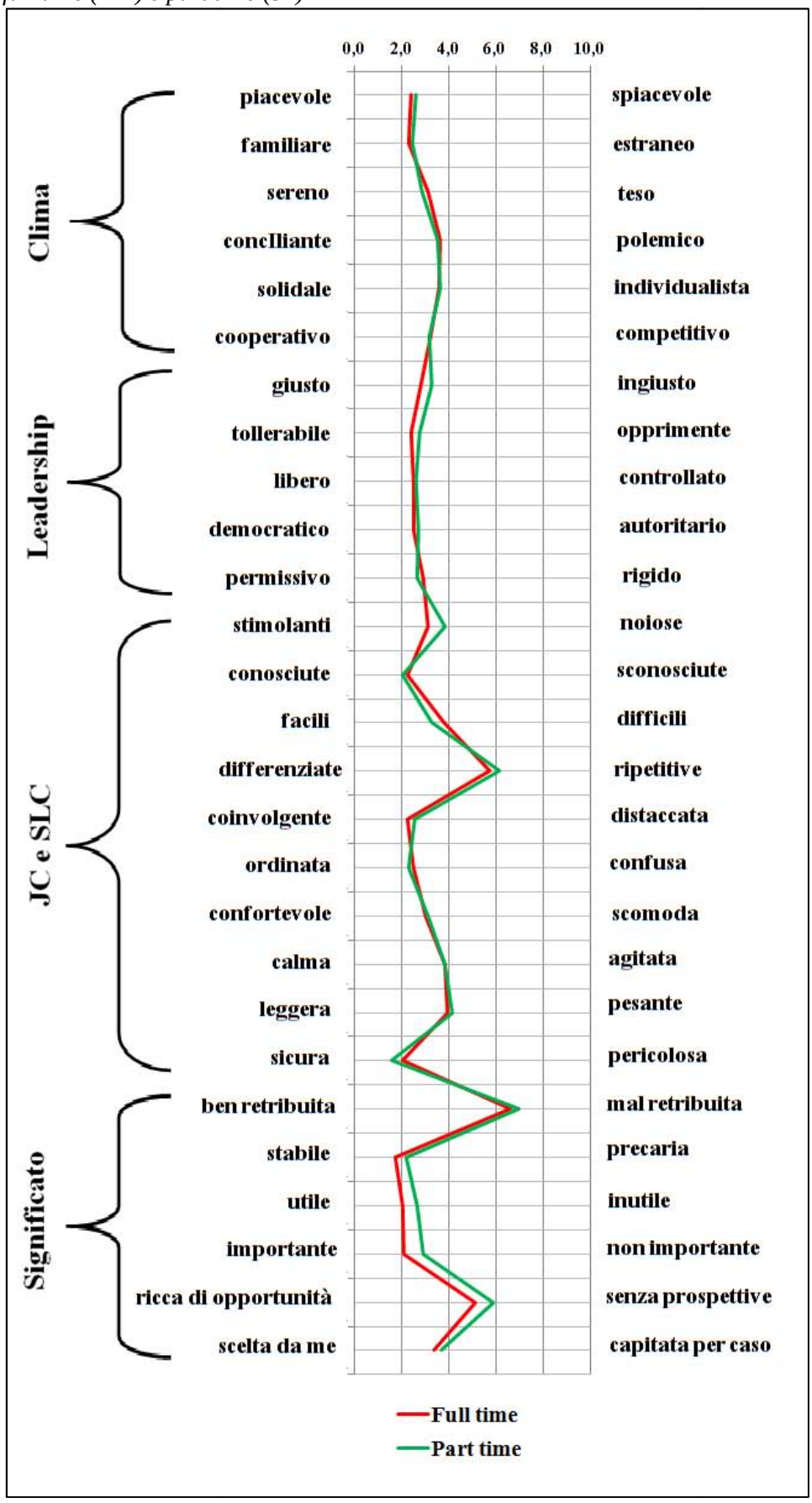
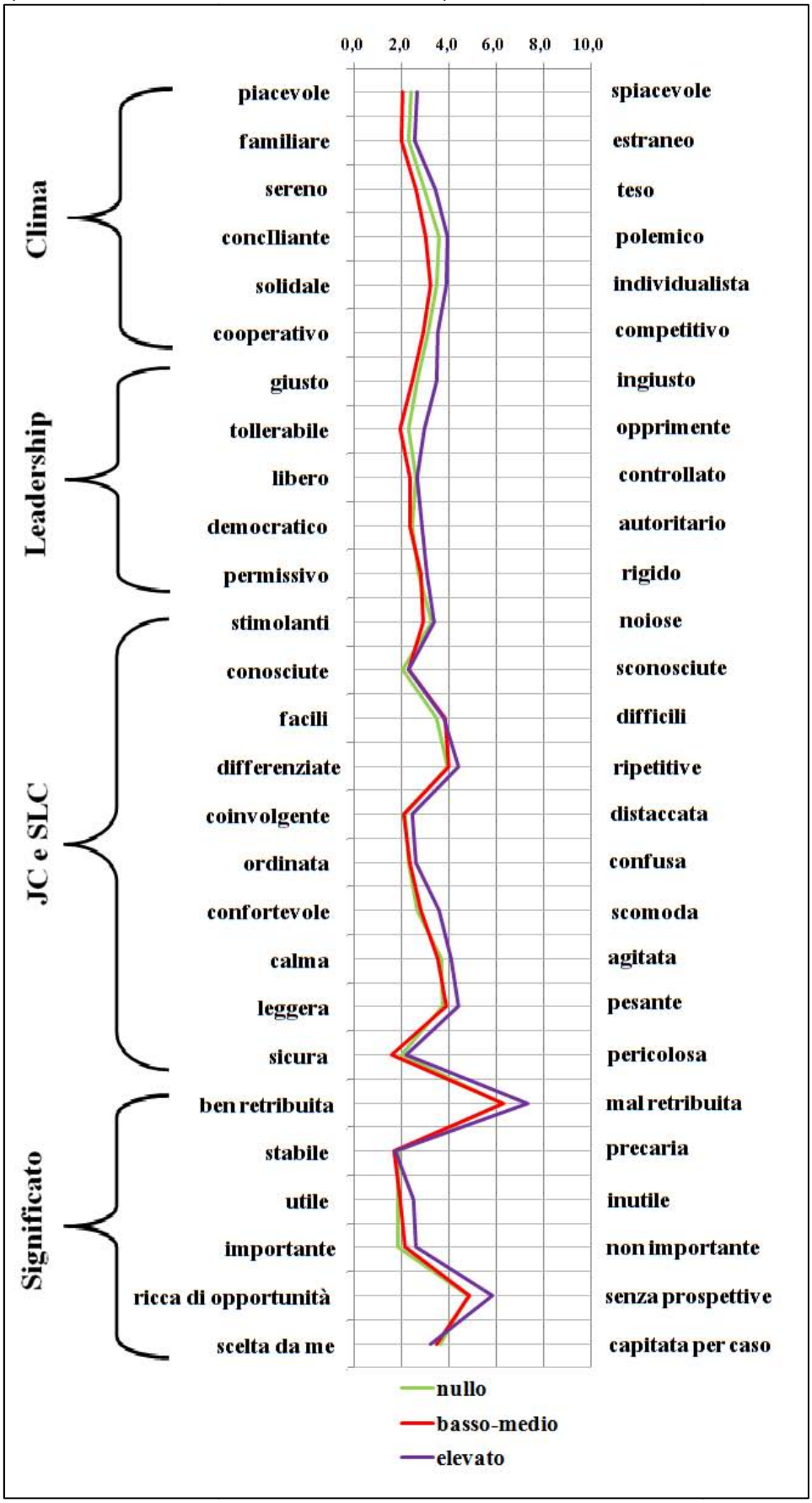


Figura 5.9: percezione di alcuni aspetti organizzativi da parte del personale T-A-B-S dell'Ateneo genovese-carico di cura (nullo=247; basso/medio=152 elevato=220)



6. Evoluzione del clima nel tempo e possibili conseguenze del lavoro sulla salute personale

L'ultima parte del questionario è dedicata alla percezione evolutiva del clima organizzativo, osservando eventuali miglioramenti o peggioramenti nel tempo e alla frequenza e insorgenza di stati di malessere le cui cause possano attribuirsi al lavoro presso l'Università.
Alla domanda sul mutamento del clima da quando si è iniziato a lavorare in Ateneo circa il 45% dei soggetti risponde che ritiene che il clima sia peggiorato, mentre circa il 30% lo considera stabile. Considerando le risposte a questo item divise per genere si nota che le lavoratrici hanno percepito un peggioramento più marcato del clima lavorativo. Si osservano delle tendenze nei diversi gruppi di età per quanto riguarda il clima lavorativo. Quasi la metà dei giovani (fino a 44 anni) e i lavoratori della fascia intermedia (44-54) avvertono un peggioramento del clima, mentre solo poco più del 20% sostiene che il clima sia migliorato. Al crescere dell'anzianità di servizio si riscontrano due filoni contrapposti con punteggi intorno al 40% sia alla risposta "clima migliorato" che a quella "clima peggiorato". I lavoratori con titolo di studio più alto percepiscono un minor miglioramento e una situazione più stazionaria del clima lavorativo. I dipendenti con anzianità di servizio inferiore a 5 anni hanno la tendenza a non percepire grandi cambiamenti, forse proprio in ragione della minore esperienza in Ateneo. I lavoratori della fascia intermedia presentano il livello più basso di percezione positiva del clima, distribuendosi quasi totalmente sulle categorie "clima invariato" e "clima peggiorato". I lavoratori con oltre 10 anni di anzianità, seppur presentano la percentuale maggiore di soggetti che affermano che il clima sia peggiorato si distribuiscono più equamente nelle altre due aree. La divisione per luogo di lavoro mostra tendenzialmente simili andamenti tra lavoratori del centro e della periferia, con una percezione lievemente migliore per i lavoratori dell'Amministrazione Centrale. Anche la modalità contrattuale presenta andamenti simili nelle sue due declinazioni, con una lieve tendenza a distribuirsi sui punti estremi per la categoria dei lavoratori part time. Si nota, peraltro, una tendenza generalizzata a considerare il clima come peggiorato, anche se quasi il 30% dei part time afferma il contrario, contro il 22,4% dei full time. I lavoratori delle biblioteche sembrano presentare la percezione più positiva del clima (nonostante il 40% di essi affermi che è peggiorato). I lavoratori dell'area socio-sanitaria hanno una forte tendenza a estremizzare la propria posizione sui due poli, con un netto squilibrio verso la percezione di un clima evoluto in senso meno positivo. I gruppi di tecnici e amministrativi presentano distribuzioni molto simili nella percezione diacronica del clima. Infine, il carico di cura familiare descrive nuovamente una variabile assai significativa, come dimostrato da una propensione a rilevare un maggior peggioramento delle condizioni all'aumento del carico di cura. È anche possibile che in tal senso si rifletta un mutamento non necessariamente e solo organizzativo, bensì una staticità dell'organizzazione nel venire incontro a necessità di cura che, nel tempo, possono essere insorte a livello familiare per i dipendenti.
L'ultima batteria di item si focalizza sulla salute organizzativa (Avallone & Paplomatas, 2005) e sulle possibili conseguenze del lavoro sullo stato di salute dei dipendenti. La tabella 6.2 mostra le risposte percentuali relative ai principali sintomi psico-somatci esperiti dai lavoratori dell'Università di Genova. Al di là del rischio di malattie croniche, i sintomi che sembrano avere la maggiore incidenza sono "nervosismo, irrequietezza, ansia" e "eccessivo affaticamento", che colpiscono spesso circa un quarto dei soggetti intervistati e a volte circa il 40%. Di minore incidenza, peraltro piuttosto marcata (40/50% dei soggetti esperisce almeno a volte tali sintomi), sembrano essere "mal di testa e difficoltà di concentrazione", "dolori muscolari e articolari", "mal di stomaco e gastrite" e "difficoltà ad addormentarsi e insonnia".
Si noti come gli item a più alta frequenza siano anche quelli che maggiormente vengono attribuiti alle condizioni di lavoro. In particolare i soggetti rispondono almeno abbastanza nel 56,4% dei casi per "nervosismo, irrequietezza, ansia", nel 45,2% dei casi per "eccessivo affaticamento" e nel 40,7% dei casi a "mal di testa e difficoltà di concentrazione".

Tabella 6.1: Percezione dell'evoluzione del clima organizzativo presso l'Ateneo genovese

Variabile	*Modalità*	Da quando lavori presso l'Università di Genova il clima di lavoro è…(% riga)			Totale
		...migliorato nel tempo	...invariato nel tempo	...peggiorato nel tempo	
Genere	*Femmina*	25,2	27,2	47,7	100,0
	Maschio	21,9	39,6	38,5	100,0
Livello di istruzione	*Basso-Medio*	29,6	26,7	43,7	100,0
	Alto	19,7	33,9	46,4	100,0
Anzianità di servizio	*Fino a 5 anni*	24,1	53,4	22,4	100,0
	Da 6 a 10 anni	9,1	42,4	48,5	100,0
	Oltre 10 anni	28,3	21,6	50,2	100,0
Luogo di lavoro	*"Centro"*	31,8	24,5	43,6	100,0
	"Periferia"	21,6	31,8	46,6	100,0
Modalità contrattuale	*Full time*	22,4	33,0	44,6	100,0
	Part time	29,9	20,9	49,3	100,0
Area di appartenenza	*Amministrativa*	26,8	27,7	45,5	100,0
	Biblioteche	25,9	33,3	40,7	100,0
	Socio Sanitaria	36,8	10,5	52,6	100,0
	Tecnica	16,8	35,5	47,7	100,0
Categoria di appartenenza	*B*	0,0	60,0	40,0	100,0
	C	25,9	30,1	43,9	100,0
	D	23,1	26,5	50,4	100,0
	EP	26,7	20,0	53,3	100,0
Classi di carico per lavoro di cura	*Nullo*	24,0	31,5	44,5	100,0
	Basso-medio	26,4	30,2	43,4	100,0
	Elevato	23,3	28,0	48,7	100,0
Totale del personale di Ateneo		24,4	29,9	45,8	100,0

Tabella 6.2: Frequenza di sintomi e attribuzione delle cause al lavoro in Ateneo

	Negli ultimi 6 mesi ti è capitato di avvertire…				Quanto attribuisci al tuo lavoro in Università il fatto di soffrire di questi sintomi?			
	Mai	Di rado	A volte	Spesso	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
...mal di testa e difficoltà di concentrazione	15,7	28,7	37,4	18,3	20,7	38,7	30,2	10,5
...mal di stomaco, gastrite	35,5	25,2	21,3	18,0	39,3	29,5	20,9	10,3
...nervosismo, irrequietezza, ansia	10,3	20,6	41,7	27,4	16,1	31,5	34,4	18,0
...senso di eccessivo affaticamento	11,3	23,8	39,8	25,1	15,6	39,2	30,8	14,4
...asma,difficoltà respiratorie	80,4	9,9	5,4	4,3	73,0	14,9	9,3	2,8
...dolori muscolari e articolari	27,1	23,5	28,4	21,0	40,2	30,8	20,6	8,3
...difficoltà ad addormentarsi, insonnia	26,0	23,2	32,5	18,3	34,0	35,1	21,9	9,0
...senso di depressione	34,8	23,9	27,5	13,8	33,2	29,0	25,0	12,8
...sensazione di ansia o disagio al risveglio mattutino	39,3	21,2	24,3	15,2	30,6	28,9	25,2	15,3

Bibliografia

Albanese, R. e van Fleet, D. D. (1985). Rational Behaviour in Groups: the Free-Riding Tendency. *The Academy of Management Review , 30* (2), 244-255.

Alt, J. e Schofield, N. (1983). The Analysis of Relations in an Organization. *Quality and Quantity* , 269-279.

Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M. e Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *The Academy of Management Journal , 42* (3), 260-272.

Avallone, F. e Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa: psicologia del benessere nei contesti lavorativi.* Milano : Raffaello Cortina Editore.

Badaracco, J. L. (2006, mar). Leadership in literature. *Harvard Business Review* , 47-55.

Bies, R. J. e Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations* (1), 43-55.

Brown, R. (2000). *Group Processes. Dynamics within and between Groups.* Oxford: Blackwell Publishers.

Cesareo, V. (A cura di). (2007). *La distanza sociale: una ricerca nelle aree urbane italiane.* Milano: FrancoAngeli.

Colquitt, A. J. e Judge, A. T. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology , 89* (3), 395–404.

Colquitt, J. A. e Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg, *Organizational behavior: The state of the science* (p. 165–210). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Conrad, F., Couper, M., Tourangeau, R. e Galesic, M. (2005). Interactive Feedback can improve Quality of Responses in Web Surveys. *60th Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research.* Miami Beach.

Cooper, C. L. (1996). *Handbook of stress, medicine and health.* New York: C.R.C.

Cooper, C. L., Sloan, S. J. e Williams, S. (1988). *Occupational Stress Indicator Management Guide.* Windsor: NFER-NELSON.

Couper, M. (2000). Web surveys. A review of issues and approache. *Public Opinion Quarterly , 64* (4), 464 - 494.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods design* . Thousand Oaks: Sage.

Di Fraia, G. (A cura di). (2004). *E-research: internet per la ricerca sociale e di mercato.* Bari-Roma: GLF Editori Laterza.

Ege, H. (2002). *La valutazione peritale del Danno da Mobbing.* Milano: Giuffrè.

Fiedler, F. E. (1971). *Leadership.* New York: General Learning Press.

Gosetti, G. (2004). *Giovani, lavoro e significati. Un percorso interpretativo e di analisi empirica.* Milano: FrancoAngeli.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* (91), 481-93.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology* , 340–342.

Greene, J., Caracelli, V. e Graham, W. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis , 3* (11), 255-274.

Jeavons, A. (1999). Ethology and the Web. Observing respondent behaviour in Web surveys. *Marketing & Research Today , 28* (2), 69-76.

Karasek, J., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. e Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology , 3* (4), 322-355.

Kerr, N. L. e Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology , 44* (1), 78-94.

Kets de Vries, M. F. (1989). *Prisoners of Leadership.* New York: Wiley and Sons.

La Rosa, M. (A cura di). (1992). *Stress e lavoro. Temi, problemi, il contributo della sociologia ed i rapporti interdisciplinari.* Milano: FrancoAngeli.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz e W. (. Walster, *Advances in experimental social psychology* (p. 91–131). New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg e R. H. Willis, *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27–55). New York: Plenum.
Leymann, H. (1996). The content and development of Mobbing at work. (D. Zapf e H. Leymann, A cura di) *European Journal of Work and Organizational Psychology* .
Lo Verde, F. M. (2005). *Slegati dal lavoro - Adulti giovani e occupazione tra ricomposizione e frammentazione sociale.* Milano: FrancoAngeli.
Maione, V. (2004). *Lavoro doc. Qualità del lavoro, qualità della vita.* (V. Maione, A cura di) Milano: FrancoAngeli.
Maione, V. e Poli, S. (2011). *L'isola che c'è: il lavoro in Coop Liguria tra buone prassi di conciliazione e condivisione.* Milano: FrancoAngeli.
Martin, J. e Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics , 12* (2), 52-64.
Murphy, R. (1988). *Social Closure: The Theory of Monopolization and Exclusion.* Oxford: Clarendon Press.
Nigris, D. (2003). *Standard e non standard nella ricerca sociale. Riflessioni metodo-logiche.* Milano: Franco Angeli.
Nigris, D. (2001). Strategie di intervista e logiche della classificazione: il problema delle categorie cognitive dell'attore. *Sociologia e Ricerca Sociale* (64), 152-167.
Novara, F., Rozzi, R. A. e Sarchielli, G. (1983). *Psicologia del lavoro.* Bologna: Il Mulino.
Osgood, C. E., Suci, G. J. e Tannembaum, P. H. (1957). *The Measurement of Meaning.* Urbana, IL: University of Illinois Press.
Palumbo, M. e Poli, S. (2007). Status e distanza sociale: la valenza dei due concetti. In V. Cesareo, *La distanza sociale. Una ricerca sulle aree urbane italiane* (p. 67-101). Milano: FrancoAngeli.
Parkin, F. (1985). *Classi sociali e Stato. Un'analisi neo-weberiana.* Bologna: Zanichelli,.
Pearlin, L. I. (1983). Role strains and personal stress. In H. B. Kaplan, *Psychological stress: Trends in theory and research* (p. 3-32). New York: Academic Press.
Poli, S. (2008). *La sindrome di Gondrano. Senso e significati del lavoro nella società postmoderna.* Milano: FrancoAngeli.
Ponzellini, A. M. e Tempia, A. (2003). *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie un incontro possibile.* Roma: Edizioni Lavoro.
Quaglino, G. P. (2004). *La vita organizzativa.* Milano: Raffaello Cortina Editore.
Quaglino, G. P. (A cura di). (1999). *Leadership.* Milano: Raffaello Cortina Editore.
Rizzo, J. R., House, R. J. e Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Sciences Quarterly* (15), 150-163.
Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *Amer. Psych. , 45* (2), 109–119.
Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership.* San Francisco, CA: Jossey Bass.
Selye, H. (1976). Fourty Years of Stress Research: Principal Remaining Problems and Misconcepts. *Canadian Medicine Association Journal* , 54-68.
Selye, H. (1993). History of stress concept. In L. Goldberger e S. Breznitz (A cura di), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (p. 7-17). New York: Free Press.
Selye, H. (1983). History of stress concept. Past, present and future. In C. L. Cooper, *Stress research: issues for the eighties* (p. 1-20). New York: John Wiley & Sons.
Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., et al. (2004). The measurement of Effort-Reward Imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine* (58), 1483-1499.
Sirigatti, S. e Stefanile, C. (2002). *OSI Occupational Stress Indicator, il Manuale.* Firenze: Organizzazioni Speciali Firenze.