

TUTTICASAE LAVORO: strumenti di ricerca e di intervento nel supporto ai processi di conciliazione lavoro-vita dei gruppi professionali nelle organizzazioni sanitarie

Azienda USL di Rimini

Dott.ssa Russo Maria Maffia – Direttore Programma di Psicologia

Dott.ssa Elisabetta Rebecchi – Dirigente Psicologo U.O. SPPA

Dott. Massimo Delbianco – Direttore U.O. SPPA

NODI Playback Factory

Dott. Gaetano Martorano – Psicologo

Dott.ssa Serena Radicioni – Psicologo

La letteratura scientifica ha largamente dimostrato come le richieste (in termini di tempo, energie, impegno, ecc.) provenienti da un ambito della propria vita possano interferire con quelle provenienti da altre sfere di vita, suscitando nella persona la percezione di un conflitto che può avere effetti stressanti, e quindi potenzialmente deleteri, non solo per la capacità di gestione dei compiti legati ai differenti ruoli, ma anche, più globalmente, per il benessere personale (Greenhaus e Beutell, 1985 e Netemeyer et al, 1996). L'intervento condotto attraverso il Progetto "TuttiCasaeLavoro", promosso da Azienda USL di Rimini, in collaborazione con Nodi Playback Factory è stato articolato in due macroazioni: una fase di ricerca ed un supporto formativo condotto attraverso metodologie attive finalizzato a favorire una maggiore partecipazione e "consapevolezza" dei partecipanti sia al progetto in sé sia rispetto allo sviluppo ed ai risultati della ricerca, ma anche all'esplorazione di ulteriori aspetti della cultura organizzativa e del clima, in termini qualitativi.

Obiettivi della ricerca:

- Differenziare i rispondenti (campione) secondo diversi profili di conflitto e coinvolgimento lavorativo (cluster) ed esplorare le differenze tra i profili rispetto agli esiti sulla performance lavorativa qualitativa (comportamenti di cittadinanza organizzativa - OCB);
- Esplorare le differenze tra i profili rispetto alla percezione della propria organizzazione, in termini di supporto ed equità;
- Esplorare le differenze tra i profili rispetto alla percezione del proprio futuro lavorativo (insicurezza e occupabilità).

Obiettivi dell'intervento formativo:

- Condividere le rappresentazioni del "problema" conciliazione;
- Favorire la percezione di sé come parte di un sistema;
- Favorire la consapevolezza dell'importanza del ruolo di ognuno e riconoscere il ruolo dell'altro in un ottica di reciprocità.

Partecipanti e strumenti

L'iniziativa ha coinvolto un campione di 212 dipendenti. 141 sono femmine, 65 maschi, mentre 6 non hanno fornito informazione sul genere di appartenenza.

Il 98% ha un contratto a tempo indeterminato.

L'anzianità lavorativa media è di 22,34 anni (d.s.=10,31) di cui 15, 31(d.s.=10,17) passati nella AUSL di Rimini e 12,22 (d.s.=9,72) trascorsi nel ruolo che si occupa attualmente.

L'indagine è stata condotta tramite un questionario autosomministrato composto da scale validate in letteratura, oltre ad una scheda per la rilevazione di alcuni dati socio anagrafici.

Le aree indagate sono le seguenti:

- **Conflitto tra sfere di vita.** La scala utilizzata (10 item), sviluppata da Netemeyer, Boles e McMurrian (1996), indaga il conflitto percepito rispetto a due dimensioni: il *conflitto lavoro-famiglia* riguarda la percezione che sia il lavoro a sottrarre eccessivo tempo ed energia al ruolo familiare; il *conflitto famiglia-lavoro* misura la percezione che il ruolo familiare richieda di sacrificare l'impegno sul ruolo lavorativo.
- **Coinvolgimento lavorativo.** Le affermazioni utilizzate (6 item), tratte dalla scala di Job Involvement di Lodahl e Keiner (1965) indagano l'importanza e l'impegno attribuiti al lavoro rispetto alle altre sfere di vita.
- **Comportamenti lavorativi extraruolo.** La scala (20 item) sviluppata da Organ (1998), indaga il contributo che i lavoratori danno al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, che va oltre gli obblighi contrattuali e che non riceve una diretta e tangibile ricompensa, declinandolo in 4 dimensioni: *coscienziosità*, ovvero la dedizione al lavoro che supera gli obblighi formali, l'essere organizzati, responsabili e laboriosi; *altruismo*, ovvero la volontà di aiutare i colleghi sia nell'organizzazione che nell'esecuzione del loro lavoro; *cortesìa*, ovvero l'impegno riposto nell'incoraggiare e dare sostegno ai propri colleghi; *virtù civica*, ovvero il senso di appartenenza percepito nei confronti della propria organizzazione; *sportività*, ovvero la volontà di contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni.
- **Supporto organizzativo.** La scala (17 item) formulata da Eisenberger et al., (1986) mostra due dimensioni: il *supporto* riguarda il tentativo dell'organizzazione di facilitare il singolo nell'esecuzione dei propri compiti; *l'equità* riguarda la percezione di riconoscimento del contributo che ciascun dipendente offre all'organizzazione.
- **Insicurezza lavorativa.** La scala (6 item) di Hellegren et al.(1999) misura due dimensioni: *l'insicurezza lavorativa quantitativa*, ovvero il timore di perdere il posto di lavoro; *l'insicurezza lavorativa qualitativa*, ovvero la paura che nel futuro alcune qualità positive del proprio lavoro possano deteriorarsi.
- **Percezione di occupabilità.** La scala (6 item) esplora due dimensioni: *l'occupabilità interna* relativa alla percezione di avere opportunità di sviluppo professionale all'interno della propria organizzazione; *l'occupabilità esterna* che coincide con la percezione di essere spendibile professionalmente al di fuori della propria organizzazione.
- **Iniziative di conciliazione.** Tre domande indagano: il livello di conoscenza, la percezione di modalità di informazione adeguata e l'utilità percepita rispetto alle iniziative organizzative in tema di conciliazione.

Le scale prevedono una modalità di risposta chiusa a 5 punti, corrispondenti al grado di accordo con ciascuna affermazione.

L'intervento formativo si è sviluppato attraverso quattro eventi di tre ore ognuno, e condotti con la tecnica del *Playback Theatre*. A livello generale il *Playback Theatre* si svolge come un incontro (workshop, spettacolo in teatro) in cui i membri del pubblico (formato dai destinatari dell'intervento) raccontano storie tratte dalla loro vita professionale e una compagnia di attori le mette in scena all'istante. Viene così esplorata la dimensione narrativa dell'accadere organizzativo.

Analisi dei dati dell'indagine

I dati raccolti sono stati sottoposti ad analisi di tipo descrittivo*.

Successivamente le medie relative alle dimensioni di "Conflitto lavoro famiglia", "Conflitto famiglia lavoro" e "Coinvolgimento lavorativo" sono state utilizzate per creare profili differenziati relativi al bilanciamento tra sfere di vita, attraverso l' "Analisi dei Cluster, Metodo K - medie".

Questa analisi permette di suddividere i casi in un numero k di cluster, massimizzando le differenze tra cluster e minimizzando la varianza dei punteggi dei casi appartenenti allo stesso cluster. Il numero dei cluster estratti è stato scelto sulla base dell'interpretabilità teorica dei risultati.

I gruppi così costituiti sono stati confrontati rispetto a genere e ruolo (attraverso le tavole di contingenza) e le variabili di tipo quantitativo (attraverso l'analisi della varianza –ANOVA).

** Si ringrazia la dott.ssa Rita Chiesa (Ricercatrice, Dipartimento di Psicologia, Università di Bologna) per il supporto e la supervisione a NODI nelle fasi di esecuzione della ricerca e della lettura dei risultati.*

Risultati

La tabella in basso mostra le medie relative al campione complessivo. I rispondenti ritengono di sacrificare più spesso la famiglia per impegni di lavoro (M=2,99) di quanto non facciano viceversa (M=1,93).

Il coinvolgimento lavorativo si mantiene comunque su livelli medio - alti (M=3,22) e si evidenzia come i partecipanti ritengano di mettere in atto molto frequentemente comportamenti extraruolo, che vanno oltre gli obblighi prescritti dal contratto e aumentano la qualità della performance lavorativa.

Rispetto i comportamenti dell'organizzazione nei propri confronti, i dipendenti ne riconoscono abbastanza l'equità (M=3,02), ma sono più critici rispetto al supporto percepito (M=2,72).

In riferimento alla percezione del futuro lavorativo, si evince che si ritiene poco probabile la perdita del posto di lavoro (M=2,00), mentre c'è una notevole preoccupazione rispetto alla poca possibilità di migliorare alcuni aspetti del proprio lavoro in futuro (M=3,79).

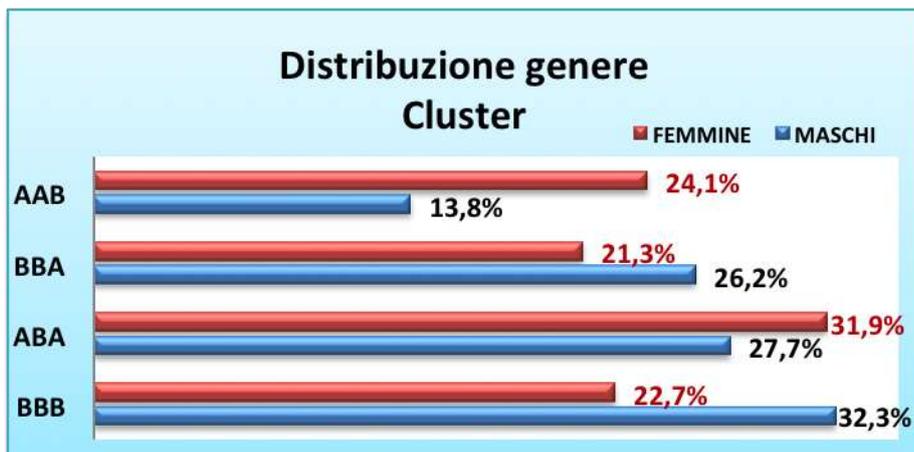
Per quanto riguarda l'occupabilità, i rispondenti percepiscono maggiori opportunità all'esterno dell'azienda (M=2,67) per la quale lavorino, piuttosto che all'interno (M=2,01) anche se in entrambe i casi non si tratta di possibilità molto elevate.

Concentrandosi solo sulle dimensioni di conflitto lavoro-famiglia, conflitto famiglia-lavoro e coinvolgimento lavorativo si è proceduto alla profilatura dei rispondenti.

Attraverso l'analisi dei cluster è stato possibile distinguere **quattro gruppi** denominati BBB; ABA; BBA; AAB. Il gruppo BBB è composto da 56 persone che ritengono di avere basso conflitto lavoro famiglia, basso conflitto famiglia lavoro e basso coinvolgimento lavorativo; il gruppo ABA è composto da 64 rispondenti che si attribuiscono alto conflitto lavoro famiglia, basso conflitto famiglia lavoro e alto

Coinvolgimento lavorativo; il gruppo BBA conta 47 soggetti che segnalano un basso conflitto di entrambe le tipologie e alto coinvolgimento lavorativo; il gruppo AAB riunisce 45 persone che dichiarano alto conflitto di entrambi i tipi e basso coinvolgimento.

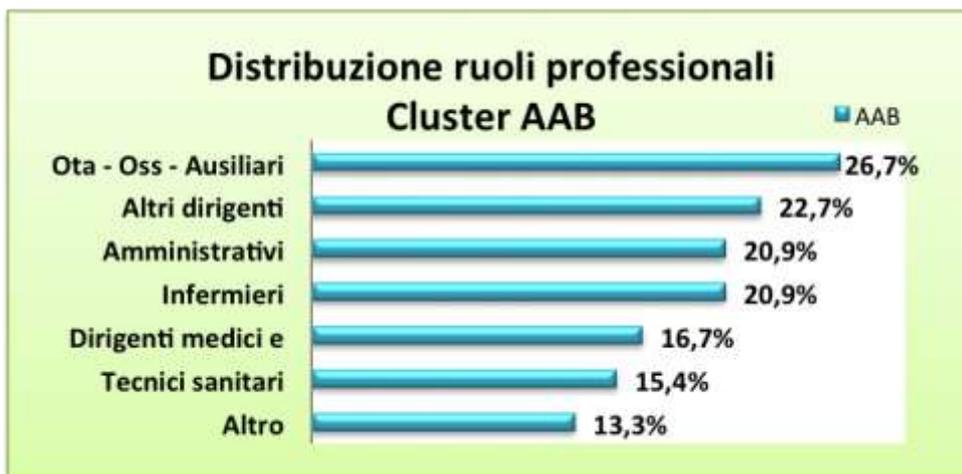
Per quanto riguarda il genere, le donne mostrano soprattutto un profilo ABA (31,9%) e si distribuiscono quasi equamente negli altri gruppi, al contrario degli uomini che si concentrano soprattutto sul profilo BBB (32,3%) e scarsamente sul profilo AAB (13,8%).



Sempre a livello descrittivo, è stato possibile delineare le differenze di distribuzione dei ruoli professionali rispettivamente a ciascun Cluster.

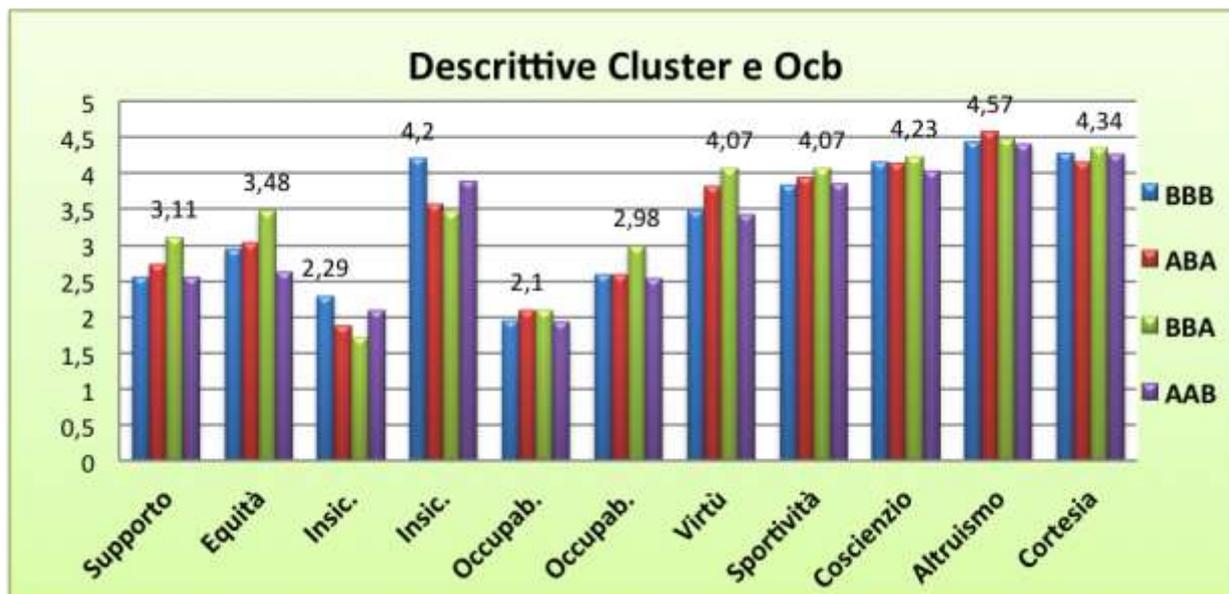
I 4 grafici che seguono mostrano le differenti distribuzioni, espressi in percentuale, dei ruoli professionali relative rispettivamente a ciascuna delle 4 profilature BBB, ABA, BBA, AAB riguardanti “Conflitto lavoro famiglia” – “Conflitto famiglia lavoro” – “Coinvolgimento lavorativo”.





I Dirigenti medici e veterinari e Altri dirigenti maggiormente mostrano di avere più alti livelli di conflitto lavoro famiglia e coinvolgimento (cluster ABA), per una percentuale del 50 %. Ota, Oss, Ausiliari mostrano più alti livelli di conflitto famiglia lavoro; lavoro famiglia e basso coinvolgimento (cluster AAB), per un valore percentuale di 26,7 %. Rappresentano anche il 33,3 % del cluster BBA con bassi valori di conflitto e alto coinvolgimento.

Proseguendo nella descrizione dei risultati, attraverso l'analisi della varianza (Anova) si sono potute esplorare le differenze tra i profili rispetto agli esiti riguardo a: performance lavorativa qualitativa (comportamenti di cittadinanza organizzativa - OCB), percezione della propria organizzazione, in termini di supporto ed equità e percezione del proprio futura lavorativo (insicurezza e occupabilità).



Relativamente alle differenze considerate significative riguardanti le 6 dimensioni sopracitate, possiamo notare che il cluster BBA presenta medie più alte relative alle dimensioni di Supporto Organizzativo Percepito, Virtù Civica, Equità, Occupabilità Esterna rispetto a tutti gli altri cluster.

Mostra anche valori medi più bassi relativamente all'Insicurezza quantitativa e qualitativa rispetto agli altri cluster.

Tali dati ci fanno ipotizzare che i soggetti appartenenti al cluster BBA, con più bassi livelli di conflitto e alto coinvolgimento si sentono più supportati dall'azienda e sono più propensi ad attuare comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Inoltre percepiscono in maniera minore il senso di insicurezza e, per questo, visualizzano buone opportunità lavorative anche all'esterno dell'azienda stessa.

I soggetti appartenenti al cluster AAB che, al contrario, presentano più alti valori di conflitto e basso coinvolgimento, sembrano sentirsi meno supportati e valorizzati dall'azienda e mostrano meno propensione a parlare entusiasticamente dell'azienda e della sua reputazione (virtù civica); si sentono più insicuri circa il loro futuro lavorativo sia in termini di perdita del lavoro che in termini di carriera (insicurezza qualitativa e qualitativa) nonché in termini di spendibilità all'esterno della propria azienda (occupabilità esterna).

Valori simili al gruppo AAB sono percepiti dal gruppo BBB, il quale si distingue dal primo soprattutto perché percepisce maggiore equità organizzativa, ma anche maggiore insicurezza qualitativa.

Survey feedback

Per la restituzione dei dati della ricerca ai partecipanti, si è deciso di utilizzare ancora una volta i metodi attivi, ovvero oltre ad una sessione "frontale" di restituzione dei dati, ed una sessione di lavoro in piccolo gruppo, condotta attraverso la sociometria narrativa e il Playback Theatre. Sono stati invitati, per la sessione di restituzione, tutti i dipendenti individuati per la composizione del campione.

Dopo una restituzione dei dati e della loro analisi, sono stati formati quattro gruppi casuali, corrispondenti ai quattro cluster individuati. Il compito dei componenti dei piccoli gruppi è stato quello di assumere il ruolo identificato dal cluster assegnato, ed esplorarne le caratteristiche. Partendo dalle descrizioni quantitative, basate sui costrutti individuati dalla ricerca, si è esplorato l'universo dei ruoli aziendali partendo dai punti di vista di ognuno, attraverso aneddoti, narrazioni caratteristiche, attribuzioni di valori e significati. Si ha accesso in questo modo ad una dimensione soggettiva che non sacrifica l'oggettività, ma la valorizza

attraverso l'attribuzione di un significato situato e coerente all'organizzazione "reale". La risposta dei partecipanti è stata senz'altro positiva in termini di partecipazione, di ricchezza dei contributi, di prospettive per il futuro.

Considerazioni conclusive e ipotesi di sviluppo

Alla luce dei dati emersi possiamo ipotizzare che il supporto fornito dall'azienda e la percezione dello stesso, possano essere considerati come fattori protettivi in grado di incidere sia sul coinvolgimento lavorativo che sugli esiti di performance lavorativa qualitativa (comportamenti organizzativi).

In altre parole, tramite la norma di reciprocità (Gouldner, 1960; Cialdini 1986), le persone che percepiscono di essere sostenute dall'organizzazione (alto POS), ricambino questo sostegno intraprendendo azioni dalle quali l'organizzazione può trarre beneficio (comportamenti di cittadinanza organizzativa) e rivelandosi più coinvolte.

Alcune ricerche mostrano, infatti, che c'è un legame positivo tra sostegno organizzativo percepito e comportamenti di cittadinanza organizzativa (Shore & Wayne, 1993), soddisfazione lavorativa (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997), impegno affettivo organizzativo, performance lavorativa, (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990), presenza al lavoro (Eisenberger et al. 1986); c'è un legame negativo con le intenzioni di turnover (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Shore & Shore, 1995; Shore & Tetrick, 1991).

Altre ricerche hanno ampiamente dimostrato che anche il Work Life Balance influenza sia le attitudini che i comportamenti organizzativi dei lavoratori, come la job satisfaction, il commitment organizzativo, il turnover, l'assenteismo e i comportamenti di cittadinanza organizzativa (Duxbury e Higgins, 1991; Frone et al., 1992; O'Driscoll et al., 1992; Parasuraman et al., 1988).

Considerando quindi, il coinvolgimento e il supporto come fattori protettivi, possiamo sottolineare l'importanza di attivare processi di consulenza e accompagnamento alle organizzazioni, le quali possano offrire un maggiore supporto ai propri operatori favorendo così, un maggiore coinvolgimento e incremento di comportamenti organizzativi al fine di costituire delle "buone prassi" per favorire l'impegno delle persone e la costruzione di un buon clima organizzativo.