

Parte seconda:

I risultati della ricerca(*)

(*) i questionari utilizzati in questa ricerca sono:
WES e IMPC (in questo testo indicato con CIA)

la presente ricerca è stata eseguita nel 1995 dal dott. FABIO BIANCALANI - Psicologo del lavoro

1. Il campione

Il campione è composto da N=64 soggetti ed ha le seguenti caratteristiche:

Tabella 1. *Le caratteristiche del campione xxxxxxxxxxxx. secondo le variabili cardine misurate (n = 64)*

VARIABILI	CATEGORIE	Valori %
ANZIANITA' DI SERVIZIO:	da 1 a 5 anni	20,3%
	da 6 a 10 anni	14,1%
	oltre 10 anni	65,6%
RUOLO:	operai	90,6%
	impiegati	9,4%
TITOLO DI STUDIO:	diploma	20,3%
	l. media	50,0%
	l. elementare	29,7%
ETA':	minore di 25 anni	3,1%
	da 25 a 34 anni	31,3%
	da 35 a 44 anni	29,7%
	45 e oltre	35,9%
SESSO:	maschi	39,1%
	femmine	60,9%

2. Gli strumenti

Abbiamo somministrato a ciascun soggetto due questionari di misura del clima aziendale: la *Work Environment Scale* (WES) forma R, di R. Moos e P.h. Insel, e la *Inductive Measurement of Climate* (CIA) di McPhee, rispettivamente di 90 e 40 items; ogni item o frase stimolo prevedeva quattro alternative di risposta: falso, piuttosto falso, piuttosto vero, vero.

La scala WES è composta dai fattori o subscale:

1. Coinvolgimento

2. Coesione tra colleghi

3. Supporto dei superiori

4. Autonomia

5. Orientamento al compito

6. Pressione sul lavoro

7. Chiarezza

8. Controllo

9. Innovazione

10. Comfort fisico

la scala CIA dai fattori:

1. *Sostegno dei superiori*
2. *Autonomia*
3. *Innovazione*
4. *Coesione tra colleghi*
5. *Pressione sul lavoro*

L'obiettivo della ricerca era volto alla standardizzazione italiana dei questionari verificandone le proprietà metriche: validità, attendibilità, corrispondenza tra scala teorica e scala empirica ecc. Per questo motivo i dipendenti hanno risposto nella medesima sessione ai due questionari, che presentano alcune sovrapposizioni nelle subscale elencate in corsivo.

Sulla base dei dati raccolti e delle risposte ottenute è stato possibile formulare una prima forma di diagnosi del clima aziendale in xxxxxxxxxxxx., che andrebbe approfondita e discussa con i Dirigenti responsabili delle Risorse Umane in azienda, con le rappresentanze sindacali (consiglio di fabbrica) e con i dipendenti.

3. L'analisi dei dati

I dati raccolti sono stati elaborati con il pacchetto statistico SPSS 4.1 (SPSS, 1990). Nelle Tabelle 2 e 3 troviamo, accanto ad ogni affermazione le frequenze percentuali del campione complessivo della xxxxxxxxxxxx, che ci permettono di avere un quadro d'insieme del clima aziendale. Per ottenere un'analisi più particolareggiata abbiamo suddiviso il campione secondo le variabili cardine: ANZIANITA' di SERVIZIO in azienda, RUOLO, SCOLARITA', ETA', SESSO dei rispondenti confrontando i punteggi intraclasse ed interclasse.

4. I risultati: analisi dei dati sulle variabili cardine

4.1 L'anzianità di servizio in azienda

Per quanto concerne la variabile anzianità di servizio abbiamo rilevato differenze significative tra le tre classi considerate (da 1 a 5 anni, da 6 a 10 anni, oltre 10 anni) nei seguenti fattori o subscale dei questionari:

-COESIONE tra COLLEGHI (probabilità di errore statistico inferiore al 9 per mille che d'ora in poi sintetizzeremo con $p < 0.009$): questa subscale del questionario volta a misurare il grado di amicalità, supporto e collaborazione tra colleghi evidenzia che la classe d'anzianità di 1-5 anni vive e percepisce una più bassa coesione tra colleghi (Media=19.46 vs. Media classe 6-10 anni=24.33, oltre 10 anni=21.21) all'interno di un quadro d'insieme anomico e povero nei rapporti con i colleghi. Alcune ricerche hanno riscontrato che la coesione tra pari può moderatamente influenzare anche la soddisfazione sul lavoro e la performance. Questo risultato apre il problema della "socializzazione al lavoro", tema classico della psicologia del lavoro, che può essere considerato da due punti di vista: ciò che il contesto organizzativo mette in atto nei confronti del nuovo arrivato e ciò che il soggetto mette in atto nei confronti della nuova situazione. Avanziamo l'ipotesi che l'inserimento del nuovo arrivato in questo contesto organizzativo si limiti ad un periodo di affiancamento a colleghi più anziani e ad un ulteriore periodo, più o meno lungo, di addestramento sulle materie tecniche. Durante il periodo di socializzazione al lavoro il soggetto verifica nel confronto con gli altri (superiori e colleghi in modo particolare) i propri ideali, le proprie aspettative, le proprie fantasie e i propri pregiudizi, ma anche i propri progetti. Se il nuovo arrivato mostra una particolare sofferenza per l'assenza di coesione, solidarietà e amicalità tra colleghi, unita alla percezione di un clima complessivamente

Tabella 2. Questionario WES (Work Environment Scale). Frequenze percentuali rilevate dal campione xxxxxxxxxxxx. (n = 64)

Legenda:		F=FALSO	PF=PIUTTOSTO FALSO	PV=PIUTTOSTO VERO	V=VERO
		F	PF	PV	V
1.	Il mio lavoro è veramente una sfida continua	26,6	14,1	40,6	18,8
2.	Si fa tutto il possibile per facilitare l'inserimento di un nuovo assunto	12,5	23,4	39,1	25,0
3.	Quando parlano ai dipendenti, i superiori tendono ad adeguarsi al loro livello	25,0	34,4	25,0	15,6
4.	Sono pochi i dipendenti che hanno responsabilità importanti	9,4	12,5	35,9	42,2
5.	Il personale porta a termine il proprio lavoro con molta attenzione	4,7	14,1	48,4	32,8
6.	C'è una costante pressione affinché si mantenga un certo ritmo di lavoro	1,6	6,3	18,8	73,4
7.	Talvolta c'è una certa disorganizzazione	1,6	6,3	28,1	64,1
8.	Si pone molta enfasi sulla rigida osservanza di regole e ordini	3,1	6,3	43,8	46,9
9.	Si apprezza chi esegue il proprio lavoro con originalità	34,4	40,6	14,1	10,9
10.	Talvolta fa troppo caldo	4,7	7,8	21,9	65,6
11.	Non c'è abbastanza spirito di gruppo	4,7	14,1	40,6	40,6
12.	Talvolta l'atmosfera è troppo fredda	12,5	18,8	25,0	43,8
13.	Di solito i superiori si congratulano con chi ha svolto bene il proprio lavoro	56,3	28,1	10,9	4,7
14.	Ognuno ha la possibilità di svolgere il proprio lavoro come preferisce	62,5	18,8	18,8	0,0
15.	Molto tempo viene sprecato per varie inefficienze	7,8	18,8	31,3	42,2
16.	Tutto sembra sempre urgente	3,1	9,4	39,1	48,4
17.	Le attività sono pianificate bene	28,1	42,1	25,0	4,7
18.	Ognuno sul lavoro può vestirsi come preferisce	70,3	12,5	9,4	7,8
19.	Le nuove e diverse idee vengono sempre messe alla prova	45,3	23,4	18,8	12,5
20.	L'illuminazione è ottimale	14,1	12,5	29,7	43,8
21.	La maggior parte del personale sembra puntuale	1,6	3,1	32,8	62,5
22.	C'è un interessamento reciproco tra colleghi	14,1	39,1	31,3	15,6
23.	I superiori tendono a scoraggiare le critiche da parte del personale	12,5	14,1	46,9	26,6
24.	Il personale è incoraggiato a prendere le proprie decisioni in modo autonomo	60,9	25,0	12,5	1,6
25.	Raramente si rimanda qualcosa a domani	21,9	23,4	31,3	23,4
26.	Non c'è un attimo di relax	14,1	28,1	32,8	25,0
27.	Regolamenti e norme sono talvolta ambigui e confusi	14,1	23,4	29,7	32,8

**NOT FOR
PUBLIC RELEASE**

**NOT FOR
PUBLIC RELEASE**

	F	PF	PV	V
87. I superiori invitano il personale ad essere preciso ed ordinato	1,6	6,3	29,7	62,5
88. In caso di ritardo un impiegato può recuperare fermandosi oltre il normale orario	59,4	9,4	9,4	21,9
89. Tutto sembra sempre in costante cambiamento	34,4	31,3	20,3	14,1
90. I locali sono ben aerati	26,6	28,1	25,0	20,3

Tabella 3. *Questionario CIA. Frequenze percentuali rilevate dal campione xxxxxxxxxxxx.
(n = 64)*



Tabella 3. (fine)

**NOT FOR
PUBLIC RELEASE**

negativo in xxxxxxxxxxxx, la verifica avrà due possibili esiti schematizzabili come una sequenza a due livelli:

- a) Uscita o permanenza dall'organizzazione;
- b) la permanenza nell'organizzazione farà in modo che l'individuo deciderà cosa darà e cosa non darà all'organizzazione.

La qualità di ciò che darà ha forti connessioni con ciò che l'individuo percepisce nell'ambiente di

lavoro, quindi con il clima incontrato, ed ha esiti duraturi nel tempo. Per questo l'affiancamento affidamento del neofita a colleghi più anziani solleva molti dubbi perché quest'ultimi sono spesso disillusi e ampiamente demotivati. Certo questo non basterebbe se, come nel caso della xxxxxxxxxxxx, il neoassunto si trova di fronte ad un clima sfavorevole decisivo nel dar luogo ad una certa forma di contratto psicologico fra soggetto ed

organizzazione. Gli esiti di questo processo sono durevoli e vanno oltre la cosiddetta fase di socializzazione lavorativa.

In questa azienda l'area relazionale (composta dalle subscale COINVOLGIMENTO sul LAVORO, COESIONE tra COLLEGHI, e SUPPORTO dei SUPERIORI) dei soggetti di anzianità 1-5 anni è complessivamente vissuta più negativamente, denotando un profilo che possiamo definire preoccupante.

-CONTROLLO ($p < 0.02$) cioè quanto i superiori utilizzano regole e sistemi di pressione per controllare i dipendenti. Molte ricerche hanno evidenziato che la percezione di un elevato controllo era associato ad elevati livelli di distress emozionali, stress legati al ruolo, assenteismo, sintomi di tipo psicosomatico, turnover; viceversa abbiamo alti livelli di *job satisfaction*, coinvolgimento, motivazione e performance lavorativa elevata. Anche in questa subscale la classe di soggetti di 1-5 anni di anzianità (Media classe 1-5 anni di anzianità=16.76 vs Media 6-10 anni=19.44 e Media oltre 10 anni=19.02) percepisce come maggiormente pressanti le regole e gli ordini e più in generale i controlli della direzione e/o dei superiori rispetto alla altre classi.

4.2 L'età del soggetto

Questa variabile anagrafica non presenta differenze statisticamente significative su nessuna delle subscale dei questionari. Quindi è da considerarsi una variabile non significativa nella percezione del clima in azienda. Il clima in questa azienda non viene percepito diversamente dai soggetti più giovani vs. anziani come ci si aspettava; questo in un quadro complessivo di un clima sfavorevole.

4.3 La cultura del soggetto

Anche questa variabile non fa rilevare differenze importanti e statisticamente significative su

nessuna delle subscale dei questionari WES e CIA.

4.4 Il ruolo del soggetto

Si presentano differenze nei fattori AUTONOMIA ($p < 0.01$) legato all'incoraggiamento a prendere decisioni autonome e ad essere autosufficienti, SUPPORTO dei SUPERIORI ($p < 0.001$), COESIONE tra COLLEGHI ($p < 0.05$), ma non possiamo trarre nessuna conclusione a causa dell'esiguo numero di Impiegati che hanno partecipato alla ricerca; infatti soltanto 5 impiegati hanno compilato completamente i due questionari.

4.5 Il sesso dei soggetti

Questa variabile socioanagrafica ha mostrato differenze significative nelle subscale riportate nella tabella 3:

In genereale da questi dati si ricava l'impressione che le donne tendano a percepire una realtà aziendale (ed un clima aziendale) diversa ed opposta rispetto agli uomini tanto da farci avanzare, in prima approssimazione, almeno come ipotesi, che anche in questa azienda permangano obiettive difficoltà a realizzare compiutamente le pari opportunità tra uomini e donne. A titolo di esempio riportiamo le risposte di maschi e femmine su alcuni

Tab. 3 - Valori medi nelle subscale dei questionari WES e CIA (n=63) e probabilità di errore statistico

Subscale	Maschi	Femmine	Prob. err.
<i>Coesione</i>	12.12	9.84	<0.003
Supporto	20.80	17.87	<0.0005
<i>Autonomia</i>	19.04	16.00	<0.03
Pressione lav.	22.16	18.89	<0.0001
Chiarezza	24.56	21.43	<0.002
Innovazione	16.04	14.41	<0.003
Comfort fis.	19.08	17.23	<0.04

(*) in corsivo diff. significative solo nel Q. CIA

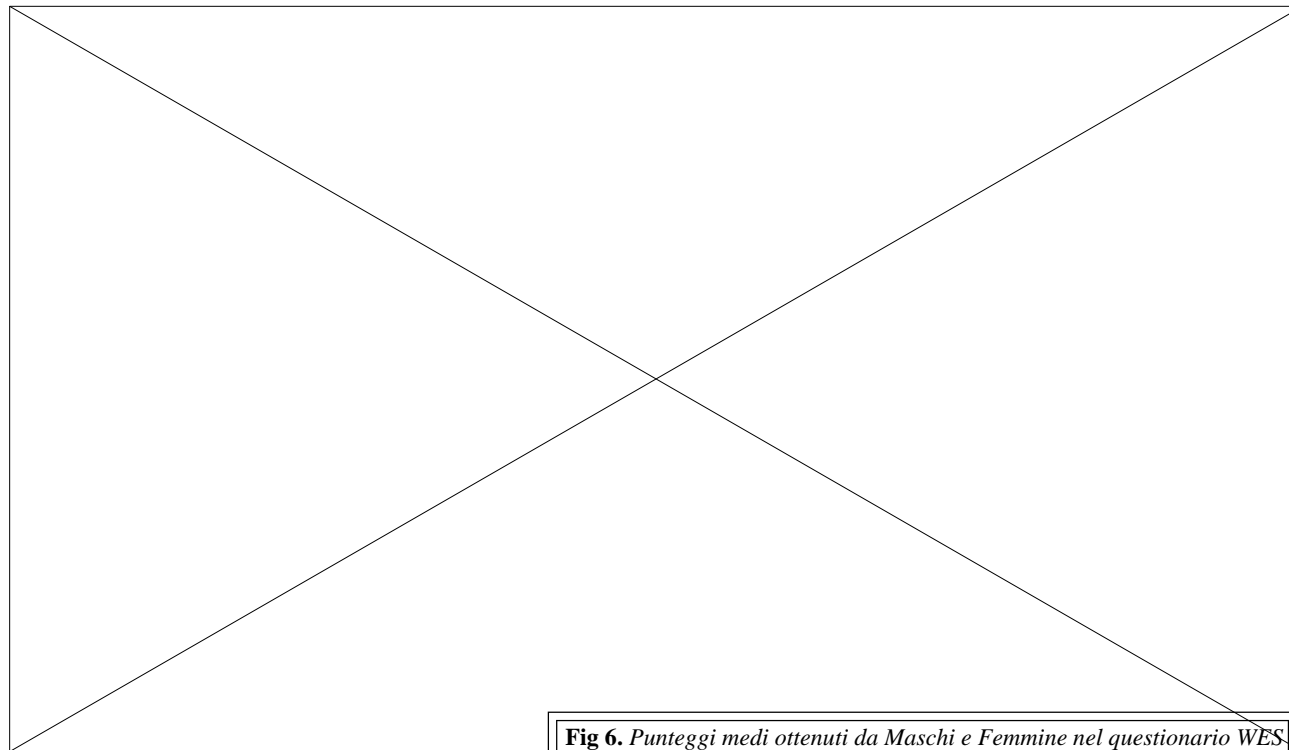
degli item delle scale COESIONE tra COLLEGHI e SUPPORTO dei superiori:

- il 46% delle donne ritiene che sia falsa l'affermazione che ci sia aiuto reciproco tra colleghi vs. il 12% dei maschi;
- è vero che i colleghi pensano solo al proprio tornaconto individuale per il 41% delle femmine vs. il 24% degli uomini;
- spirito di squadra tra i dipendenti: a questo item le donne, nell'87.2% dei casi rispondo che è falso o piuttosto falso vs. il 60% dei maschi;
- il 52% dei maschi rispondono che è facile parlare dei problemi di lavoro con i superiori nel 52% dei casi vs. 10% delle donne;
- lealtà dei superiori: molto critiche le donne che riportano il 76.9% di risposte falso e piuttosto falso contro il 24% dei maschi;
- il 46% delle donne risponde che non hanno fiducia nell'aiuto dei superiori quando è necessario; solo il 12% dei maschi risponde falso (il 48% però risponde piuttosto falso)

Come abbiamo precedentemente accennato, sia la COESIONE tra colleghi che, in misura maggiore, il SOSTEGNO dei SUPERIORI, che costituiscono

insieme al COINVOLGIMENTO la dimensione relazionale del clima aziendale, influenzano positivamente la soddisfazione lavorativa. Possiamo avanzare l'ipotesi che i maschi siano più soddisfatti delle femmine del loro lavoro, del loro compito. Sarebbe interessante verificare empiricamente questa ipotesi. Possiamo parlare di due profili climatici distinti considerando il sesso dei soggetti l'uno moderatamente negativo, quello percepito dai maschi, l'altro fortemente negativo, quello percepito dalle donne. I due profili sono solo parzialmente sovrapponibili come vediamo dalla Figura 6.

Dunque le donne più dei maschi percepiscono i superiori come più distaccati e scarsamente supportanti, si sentono più degli uomini, distaccati psicologicamente dai propri compagni di lavoro. Nella dimensione dello sviluppo personale sentono maggiormente il livello di pressione sul lavoro e l'urgenza che domina l'ambiente organizzativo così come si sentono meno incoraggiate a prendere decisioni autonome e ad essere autosufficienti. L'ambiente fisico è giudicato più scomodo e sgradevole e si percepisce una scarsa importanza attribuita alla varietà, al cambiamento e ai nuovi



approcci di lavoro da parte dei vertici aziendali.