

## Report giornate di formazione CUG settembre -ottobre 2016.

prof.ssa Emanuela Ingusci.

Il corso sulla comunicazione nelle organizzazioni è stato realizzato e pensato sulla base di alcune esigenze emerse dal personale dell'Università. Destinatari dell'intervento formativo sono stati: il personale tecnico amministrativo dell'Università del Salento nelle giornate del 28, 29 e 30 Settembre 2016; ed i dirigenti, capi ufficio e capi area che hanno seguito il corso nei giorni: 6, 12 e 13 Ottobre c.a.

All'inizio di ogni incontro, è stato consegnato un questionario da compilare, circa le aspettative dei partecipanti sul corso di formazione. Il questionario è composto da una serie di domande atte a rilevare le aspettative con metodo quantitativo (con domande a risposta multipla) e qualitativo (con l'ausilio di domande a risposta aperta). I dati di tipo quantitativo ottenuti, sono stati analizzati tramite il software di statistica SPSS su un campione totale composto da 379 soggetti, nonostante la popolazione partecipante al corso fosse più ampia.

La sezione riguardante i dati quantitativi risulta composta da sei domande a risposta multipla che richiedono di esprimere il personale grado di interesse riguardo le seguenti tematiche [Fig. 1]:

### Quali sono le sue aspettative riguardo al corso?

apprendere contenuti su nuove tematiche	1	2	3	4	5
ampliare il bagaglio personale di esperienze formative	1	2	3	4	5
ampliare la propria rete di contatti e di relazioni nel contesto lavorativo	1	2	3	4	5
Acquisire conoscenze strategiche per migliorare il proprio lavoro	1	2	3	4	5
Acquisire conoscenze strategiche per migliorare i rapporti professionali	1	2	3	4	5
Conoscere più nel dettaglio le diverse realtà lavorative presenti nella organizzazione di appartenenza	1	2	3	4	5

Figura 1

Il grado di interesse percepito dai soggetti è stato misurato su una scala Likert che va da 1 a 5, dove 1 equivale a "per niente" e 5 a "moltissimo".

Effettuando l'analisi della media sull'intero campione sono emersi i risultati evidenziati nel *Grafico 1*. Come si evince dal grafico, i valori più alti si possono osservare nella seconda e nella quinta dimensione, che riguardano rispettivamente l'ampliamento del bagaglio personale di esperienze formative ( $M = 3.99$ ,  $SD = .972$ ) e l'acquisizione di conoscenze strategiche al fine di migliorare i rapporti professionali ( $M = 3.98$ ,  $SD = 1.041$ ). Il valore più basso, invece, è stato rilevato nell'ultima dimensione, quella riguardante la conoscenza delle diverse realtà lavorative presenti nell'organizzazione ( $M = 3.5$ ,  $SD = 1.205$ ).

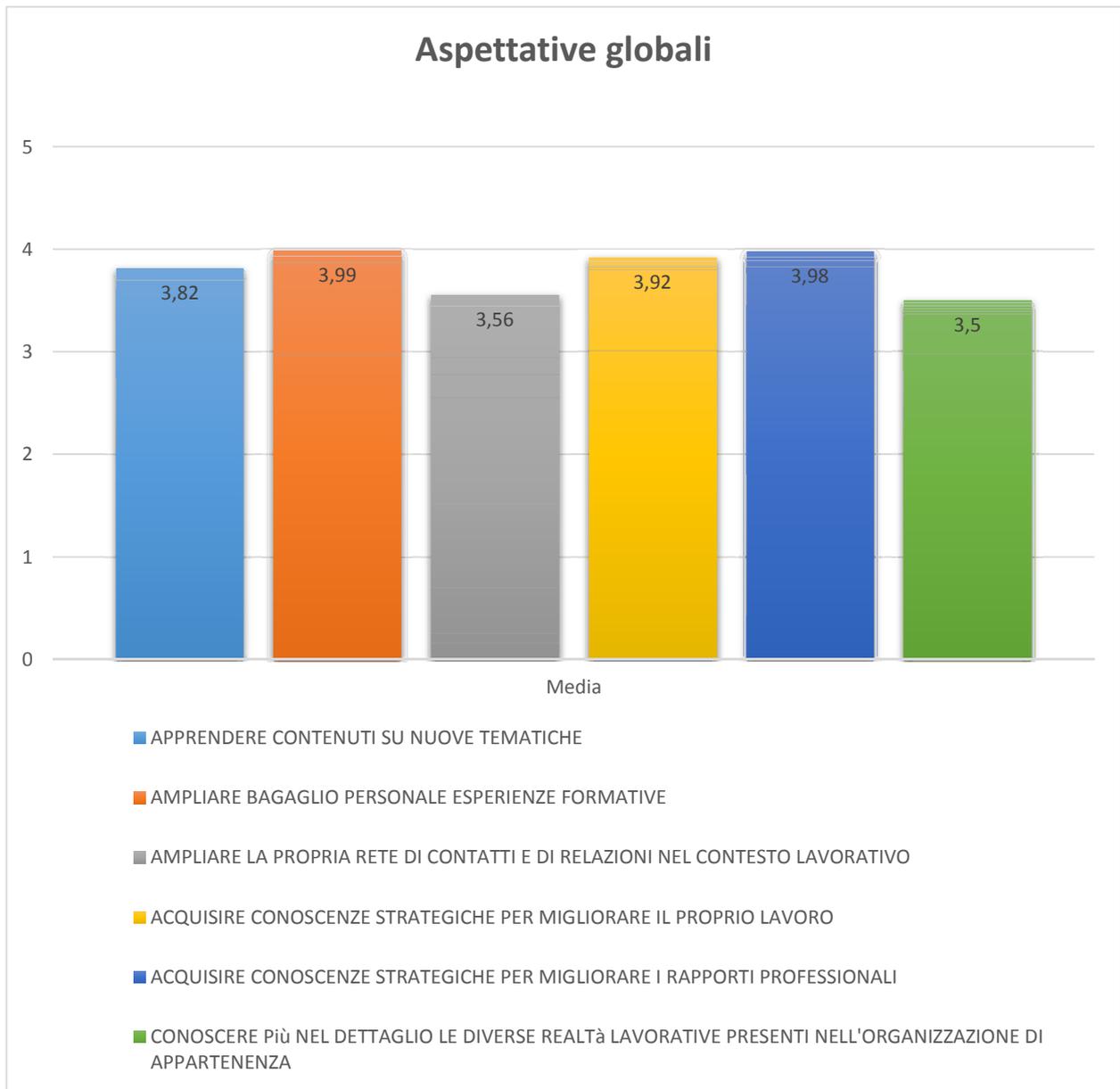


Grafico 1

In seguito, sono state effettuate due analisi suddividendo il campione in base al ruolo svolto dai soggetti, al fine di evidenziarne differenze significative riguardo le aspettative. I valori riportati nel *Grafico 2* fanno riferimento alle medie delle risposte date dal personale tecnico amministrativo (PTA); il campione preso in considerazione corrisponde a  $n = 316$ . Osservando il grafico è possibile notare come i valori più alti si presentino ancora una volta nella seconda e nella quinta dimensione, ovvero, quelle che riguardano l'ampliamento del bagaglio personale delle esperienze formative ( $M = 3.98$ ,  $SD = .985$ ) e l'acquisizione di conoscenze strategiche per migliorare i rapporti professionali ( $M = 3.92$ ,  $SD = 1.051$ ). Anche in questo caso l'ultima dimensione è quella che presenta la media più bassa, ovvero quella che riguarda le aspettative di conoscenza delle diverse realtà lavorative presenti nell'organizzazione ( $M = 3.47$ ,  $SD = 1.202$ ).

## ASPETTATIVE PTA

- APPRENDERE CONTENUTI SU NUOVE TEMATICHE
- AMPLIARE BAGAGLIO PERSONALE ESPERIENZE FORMATIVE
- AMPLIARE LA PROPRIA RETE DI CONTATTI E DI RELAZIONI NEL CONTESTO LAVORATIVO
- ACQUISIRE CONOSCENZE STRATEGICHE PER MIGLIORARE IL PROPRIO LAVORO
- ACQUISIRE CONOSCENZE STRATEGICHE PER MIGLIORARE I RAPPORTI PROFESSIONALI
- CONOSCERE PIÙ NEL DETTAGLIO LE DIVERSE REALTÀ LAVORATIVE PRESENTI NELL'ORGANIZZAZIONE DI APPARTENENZA

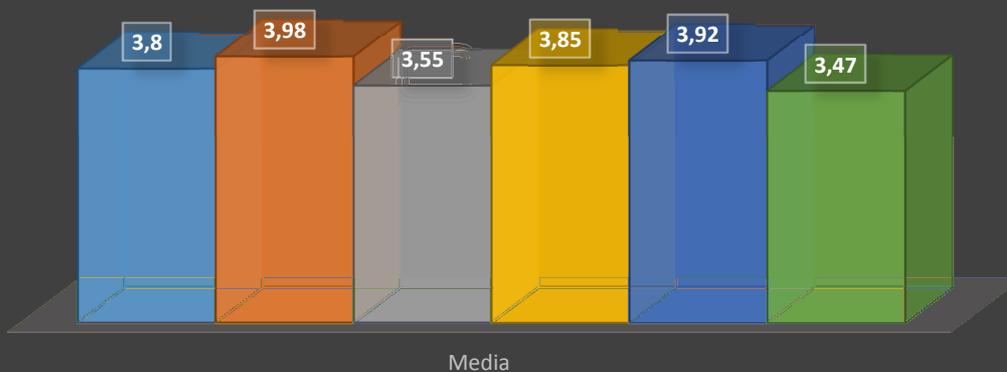


Grafico 2

In un secondo momento, analizzando le medie rilevate dal personale dirigente, capi ufficio e capi area [Grafico 3], su un campione di  $n = 63$ , è emerso che le aree con i valori più alti appartengono alla quarta e alla quinta dimensione, che rispettivamente si riferiscono alle aspettative di acquisizione di conoscenze strategiche per il miglioramento del proprio lavoro ( $M = 4.32$ ,  $SD = .88$ ) e all'acquisizione di conoscenze strategiche per migliorare i rapporti professionali ( $M = 4.31$ ,  $SD = .922$ ). L'area dell'ampliamento della propria rete di contatti e di relazioni nel contesto lavorativo è quella che riporta la media più bassa ( $M = 3.62$ ,  $SD = 1.24$ ).

## ASPETTATIVE CAPI UFFICIO, CAPI AREA E DIRIGENTI

- APPRENDERE CONTENUTI SU NUOVE TEMATICHE
- AMPLIARE BAGAGLIO PERSONALE ESPERIENZE FORMATIVE
- AMPLIARE LA PROPRIA RETE DI CONTATTI E DI RELAZIONI NEL CONTESTO LAVORATIVO
- ACQUISIRE CONOSCENZE STRATEGICHE PER MIGLIORARE IL PROPRIO LAVORO
- ACQUISIRE CONOSCENZE STRATEGICHE PER MIGLIORARE I RAPPORTI PROFESSIONALI
- CONOSCERE PIÙ NEL DETTAGLIO LE DIVERSE REALTÀ LAVORATIVE PRESENTI NELL'ORGANIZZAZIONE DI APPARTENENZA

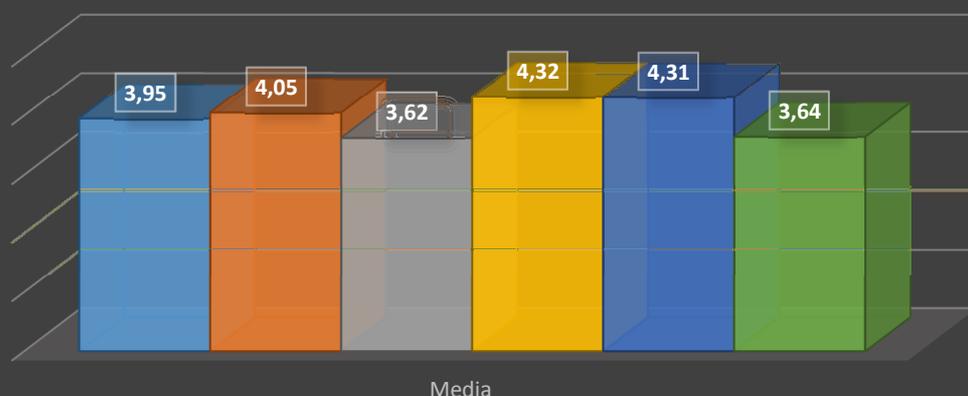


Grafico 3

### Conclusioni.

In generale, si evidenziano differenze tra i gruppi di soggetti che hanno partecipato alle giornate di formazione. In particolare, il personale tecnico-amministrativo ha risposto evidenziando che le aspettative del corso riguardano principalmente l'ampliamento del bagaglio personale delle esperienze formative ( $M = 3.98$ ,  $SD = .985$ ) e l'acquisizione di conoscenze strategiche per migliorare i rapporti professionali. Il gruppo di capi area, capiufficio e dirigenti ha rilevato l'importanza dell'acquisizione di conoscenze strategiche per il miglioramento del proprio lavoro ( $M = 4.32$ ,  $SD = .88$ ) e dell'acquisizione di conoscenze strategiche per migliorare i rapporti professionali.

### SEZIONE DOMANDE APERTE

I dati raccolti con metodologia qualitativa (domande aperte), sono stati analizzati con il software T-Lab utilizzato nelle scienze sociali per le analisi testuali e di contenuto. I partecipanti hanno volontariamente risposto alle seguenti domande:

- Che tipo di importanza da all'aspetto contenutistico delle lezioni ed alla possibilità di relazionarsi con persone che condividono lo stesso ruolo?*
- Che cosa si aspetta da questo corso?*
- Ritiene che gli argomenti di cui tratteremo siano di particolare interesse? Se sì, perché?*

Le categorie individuate sono:

- A. *contenuto lezioni e possibilità di relazionarsi*
- B. *aspettative del corso*
- C. *interesse per gli argomenti*

attraverso l'analisi dei contesti elementari, l'analisi delle associazioni di parole effettuate tramite T-LAB (Lancia, 2004), sono state estrapolate le seguenti categorie di risposte, suddivise per tipologia di partecipanti (PTA e Dirigenti-CapiArea).

## **DIRIGENTI**

### Domanda A (importanza circa il contenuto lezioni e possibilità di relazionarsi)

- condividere l'esperienza con persone con lo stesso ruolo per individuare strategie comuni di risoluzione dei problemi;
- proporre simulazioni di gruppi di lavoro tra capo e subordinato;
- strategie per il team building;
- strumenti per ottimizzare i processi comunicativi.

### Domanda B (aspettative del corso)

- acquisire strategie comunicative per migliorare il proprio lavoro e le relazioni professionali ad esso connesse (correttezza, trasparenza tra colleghi);
- evitare errori;
- acquisire metodologie risolutive dei conflitti;
- avere la possibilità di confronto con i colleghi provenienti da uffici diversi. Osservazione di nuove realtà diverse da quella propria;
- suggerimento: gli argomenti andrebbero trattati con maggiore approfondimento, in tempi più lunghi.

### Domanda C (interesse per gli argomenti)

- tattiche comunicative per contenere reazioni emotive (perché quotidianamente riscontro nell'ambiente di lavoro reazioni spropositate rispetto a richieste ordinarie e utili);
- supporto per la gestione di conflitti;
- supporto per il miglioramento del clima in ufficio e di conseguenza per l'aumento della produttività individuale e collettiva;
- per motivare i colleghi e trasferire il piacere di lavorare.
  
- La comunicazione è un aspetto che andrebbe migliorato nel nostro ateneo. La percezione di un certo numero di persone è che la mano destra non sa quello che ha la mano sinistra. Ogni azione posta in essere perché questo problema venga risolto è importante e necessario.
- Interessante in quanto il background culturale e professionale dei tecnici è più orientato alle capacità professionali che alle capacità relazionali.

---

## **PTA**

### Domanda A (importanza circa il contenuto lezioni e possibilità di relazionarsi)

- la buona comunicazione può migliorare la Performance, il benessere lavorativo permettendo il raggiungimento degli obiettivi lavorativi condivisi;

- nell'ambito lavorativo è fondamentale la giusta modalità di relazionarsi;
- auspicabile sinergia lavorativa con colleghi dello stesso ruolo o di ruolo diverso;
- una comunicazione efficace è fondamentale per la gestione dei conflitti lavorativi;
- le relazioni interpersonali permettono scambio punti di vista, idee e condivisione che permettono la creazione di un ambiente lavorativo più produttivo e costruttivo;
- un confronto costruttivo con i colleghi permette una valutazione obiettiva ed è raggiungibile tramite i corsi di Formazione;
- una buona comunicazione interna permette una buona comunicazione esterna (per esempio con studenti);
- il corso di formazione permette di mettere in luce aspetti comunicativi personali;
- le relazioni soddisfacenti portano vantaggi reciproci.

#### Domanda B (aspettative del corso)

- acquisizione strategie comunicative al fine di migliorare il proprio e le relazioni professionali;
- gestione migliore dei lavori di gruppo;
- conoscenze di metodologie gestione conflitto;
- confronto con colleghi con diverse mansioni per conoscenza delle diverse realtà lavorative;
- conoscenza e strategie per modulare l'emotività e la comunicazione con i diversi interlocutori;
- maggiore approfondimento dei temi del corso.

#### Domanda C (interesse per gli argomenti)

- migliorare i rapporti con colleghi e l'utenza;
- la comunicazione ha un ruolo determinate a tutti i livelli;
- migliorare i rapporti extra lavorativi;
- argomenti trattati permettono la crescita professionale;
- spunto per migliorare conoscenze specifiche a carattere psicologico e comportamentale in ambito personale e professionale;
- supporto per la gestione dei conflitti;
- migliorare i rapporti incide sui risultati lavorativi;
- interesse per capire come contestualizzare le strategie comunicative nella realtà universitaria;
- valorizzare il lavoro proprio e degli altri;
- migliorare relazioni con i nuovi colleghi.

### **SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARIO SUL BENESSERE AL LAVORO.**

Alla fine di ogni giornata è stata somministrata una batteria di test atta a rilevare in modo quantitativo una serie di comportamenti che il dipendente attua sul posto di lavoro. Il campione esaminato è composto da 424 soggetti di cui 187 di genere maschile e 237 di genere femminile. La batteria è composta da 20 subtest atti a rilevare dei valori significativi in diversi costrutti psicologici, quali: Job Crafting; Work Engagement; Flow at work; Comportamenti di cittadinanza organizzativa(individuale e collettiva); Role Clarity; Feedback; Conflitto lavoro-famiglia; Individual Work Performance; Soddisfazione lavorativa; Resilienza; Hope; Percezione di colleghi, capi e management; Autonomia lavorativa; Significato del lavoro; Soddisfazione per la vita in generale; Locus of control interno; Carico di lavoro; Exhaustion e Disengagement; Autoefficacia al lavoro; Supporto di capi e colleghi.

Attraverso il *Grafico 1* è possibile visualizzare le medie dei vari costrutti psicologici analizzati.

## Analisi dei dati

- Job Crafting
- Comportamento di cittadinanza organizzativa
- Percezione di colleghi capo e management
- Supporto di capi e colleghi
- Role clarity
- Soddisfazione lavorativa
- Hope
- Significato del lavoro
- Locus of control interno
- Autoefficacia lavorativa
- Flow at work
- Feedback
- Exhaustion e disengagement
- Work engagement
- Conflitto lavoro-famiglia
- Resilienza
- Autonomia lavorativa
- Soddisfazione per la vita in generale
- Carico di lavoro
- Individual work performance (task+contextual)

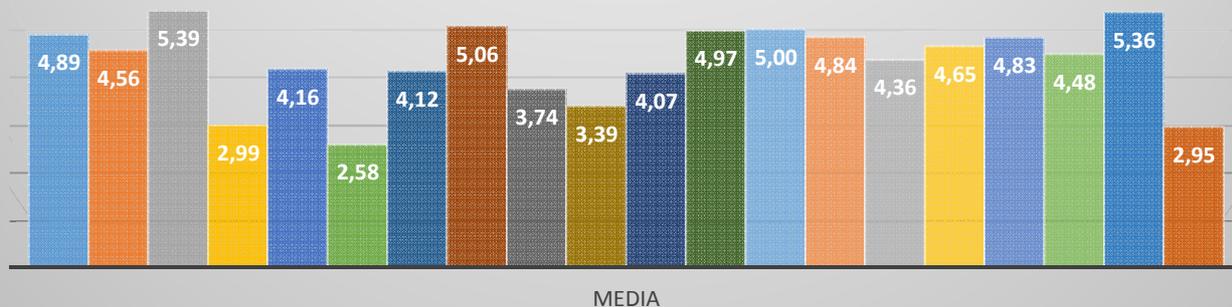


Grafico 4 medie totali

Inoltre è stata effettuata un'analisi divisa in base al genere che ha prodotto i risultati presentati nei *Grafici 2 e 3*.

## Donne

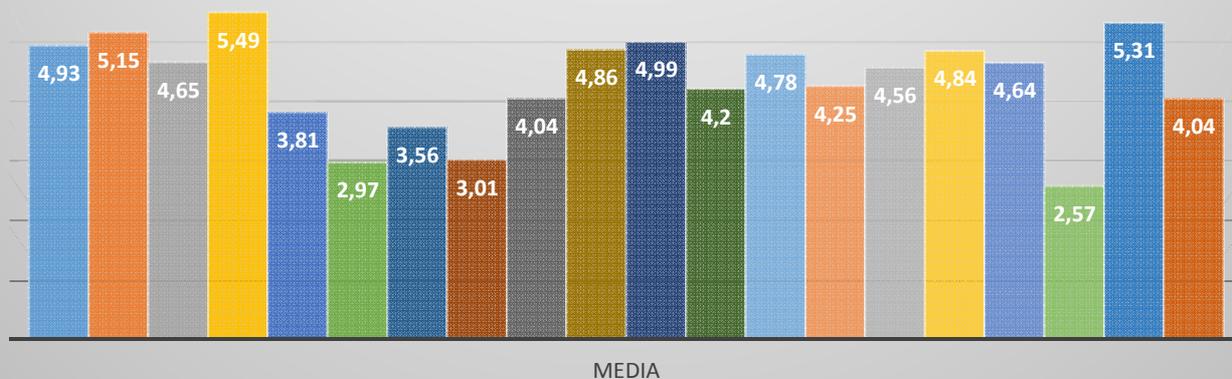


Grafico 5 medie punteggi (soggetti genere femminile)

## Uomini



Grafico 6 medie punteggi (soggetti genere maschile)

### LEGENDA COSTRUTTI PSICOLOGICI INDAGATI.

#### ***Job Crafting***

Per *Job Crafting* si intende la capacità che i lavoratori hanno di modificare autonomamente, alcuni aspetti del proprio lavoro per renderlo più conforme alle proprie attitudini ed ai propri bisogni. I lavoratori hanno infatti, la possibilità di intervenire sul proprio lavoro, riprogettando il contenuto dei compiti, attivando nuove relazioni interpersonali o potenziando quelle esistenti, accettando inoltre richieste lavorative innovative come progetti, adesioni, nuovi incarichi.

#### ***Work Engagement***

Il *Work Engagement* è definibile come una condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione e coinvolgimento.

#### ***Flow at Work***

Il *Flow at work* può essere definito come un'esperienza lavorativa caratterizzata da un totale coinvolgimento e orientamento agli obiettivi e da una forte motivazione intrinseca al lavoro.

#### ***Comportamenti di cittadinanza organizzativa (individuale e collettiva)***

I *Comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB)* sono quei comportamenti individuali, discrezionali, non direttamente o esplicitamente riconosciuti dal sistema di riconoscimento formale che nel complesso, favoriscono il funzionamento efficace dell'organizzazione.

### ***Role Clarity***

Il *Role Clarity* è il grado di chiarezza degli individui circa le aspettative e le esigenze del loro ruolo e il metodo di misurazione delle loro performance.

### ***Feedback***

Con *Feedback*, si intende la quantità e la disponibilità di feedback positivi e negativi provenienti da fonti diverse, all'interno di un'organizzazione. Il feedback è un'informazione di ritorno, indispensabile quando si comunica; è utile infatti, a chi fornisce il messaggio, per capire che cosa e in che misura l'interlocutore ha inteso quello che il mittente ha cercato di dire.

### ***Conflitto lavoro-famiglia***

Il *Conflitto lavoro-famiglia* non è altro che il risultato della molteplicità di ruoli che un individuo può avere nella società (ad es. una persona può essere contemporaneamente un lavoratore, un genitore e un coniuge).

### ***Individual Work Performance***

L' *Individual Work Performance* viene definito come quel contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il costrutto è composto da tre dimensioni: task performance; contextual performance e counterproductive work behavior. Le prime due dimensioni riguardano la percezione di come viene svolto il proprio lavoro, in termini di compiti (pianificare le proprie attività, raggiungere gli obiettivi nei tempi stabiliti) e di contesto (accettare nuovi progetti anche se impegnativi, sviluppare idee per risolvere problemi).

### ***Soddisfazione lavorativa***

Per *soddisfazione lavorativa* si intende il grado di soddisfazione dell'individuo per il proprio lavoro.

### ***Resilienza***

La *Resilienza* è la capacità di un individuo di affrontare e superare un evento traumatico o un periodo di difficoltà.

### ***Hope***

La *Hope Theory* viene definita come il convincimento di avere sia la volontà che i mezzi per raggiungere i propri obiettivi (Luthans, 2007).

### ***Percezione di colleghi, capi e management***

La *Percezione di colleghi, capi e management* fa riferimento alla percezione del grado di collaborazione/fiducia tra colleghi, dell'operato del proprio capo e a quella dell'operato della Direzione Generale.

### ***Autonomia lavorativa***

L'*Autonomia lavorativa* è la percezione del grado di discrezionalità decisionale nello svolgimento del proprio lavoro.

### ***Significato del lavoro***

Il *Significato del lavoro* è la percezione che il proprio lavoro è importante rispetto alle ricadute che ha su terzi.

### ***Soddisfazione per la vita in generale***

La *Soddisfazione per la vita in generale* è definita come la valutazione cognitiva e soggettiva della propria vita nel suo complesso e della qualità di essa.

### ***Locus of control interno***

Il *Locus of control interno* è definibile come uno stile di attribuzione causale e riguarda le modalità con cui le persone interpretano le cause degli eventi, cause che vengono attribuite a sé stessi e alle proprie capacità.

### ***Carico di lavoro***

Il *Carico di lavoro* può essere concepito in termini di impegno psicologico e fisico sul posto di lavoro.

### ***Exhaustion e Disengagement***

L' *Exhaustion* è il sentimento di esaurimento emotivo e di mancanza delle energie necessarie per affrontare la realtà quotidiana. Il soggetto sperimenta apatia e distacco emotivo nei confronti del lavoro. Il *Disengagement*, invece, si riferisce al prendere le distanze dal proprio lavoro sperimentando atteggiamenti negativi verso il proprio lavoro in generale e verso il contenuto e l'oggetto di esso.

### ***Autoefficacia al lavoro***

L'autoefficacia è la credenza che la persona ha in ciò che è in grado di fare in diverse situazioni con le capacità che possiede.

### ***Supporto di capi e colleghi***

Il *Supporto di capi e colleghi* si riferisce alla quantità di aiuto e disponibilità dei capi e dei colleghi percepita dal lavoratore.

### **Riflessioni conclusive.**

I risultati presentati ci offrono diversi spunti di riflessione. I punteggi più alti si riscontrano nei costrutti: *Work Engagement*, *Autoefficacia al lavoro* e *Comportamenti di cittadinanza organizzativa*. I soggetti intervistati dichiarano di essere orgogliosi del lavoro che svolgono, affermano di sentirsi pieni di energia e impegnati in quello che fanno e questo si evidenzia più nelle donne che negli uomini (anche se la differenza è minima). Inoltre, i soggetti affermano di aiutare i colleghi sia nella fase di socializzazione con nuovi gruppi di lavoro sia nel momento in cui ci sono problemi da risolvere o situazioni lavorative difficili; dichiarano di proporre nuove idee per migliorare l'organizzazione e affermano di essere preoccupati per l'immagine della propria organizzazione, affermano inoltre di difendere la propria organizzazione se altri colleghi la criticano. Questo si evidenzia più nelle donne che negli uomini. Gli uomini invece, più delle donne, si percepiscono maggiormente efficaci nel lavoro; sostengono cioè, di analizzare i diversi punti di vista prima di prendere una decisione, affrontano un progetto importante senza perdersi in ripensamenti e indugi, risolvono con successo qualsiasi tipo di problema si presenti nel lavoro, mantengono la calma in situazioni di stress intenso.

Punteggi medio bassi si evidenziano nell'area riferita ai feedback ricevuti. Il feedback è un'informazione di ritorno, indispensabile quando si comunica; è utile infatti, a chi fornisce il messaggio, per capire che cosa e in che misura l'interlocutore ha inteso quello che il mittente ha cercato di dire. In questo caso, ai soggetti è stato chiesto di leggere alcune affermazioni che riguardano la propria situazione lavorativa ed è stato chiesto loro di indicare con quale frequenza si verificano le situazioni evidenziate nelle frasi in elenco. Le frasi riguardano la quantità e la disponibilità di feedback positivi e negativi provenienti da fonti diverse, all'interno di un'organizzazione e sono le seguenti:

Mi è chiaro quali sono le mie responsabilità lavorative
Mi è chiaro su quali fattori vengo valutato per la mia crescita e avanzamento
Il mio superiore mi dà feedback utili sulle mie prestazioni di lavoro
Il feedback del mio superiore sulle prestazioni di lavoro mi è utile
Apprezzo il feedback che ricevo dal mio superiore
Il feedback che ricevo dal mio superiore mi aiuta a svolgere il mio lavoro
Le informazioni sulle prestazioni che ricevo dal mio superiore di solito non sono molto sensate (R)
Il mio superiore mi supporta quando mi dà feedback sulle mie prestazioni lavorative
Quando il mio superiore mi dà feedback sulle prestazioni, tiene in considerazione i miei sentimenti
Di solito il mio superiore è privo di tatto quando dà feedback (R)
Il mio superiore non tratta le persone molto bene quando fornisce feedback sulle prestazioni (R)
Il mio superiore mi dà i suoi feedback con tatto
Di solito il mio superiore è disponibile quando voglio informazioni sulle prestazioni
Il mio superiore è troppo impegnato per darmi feedback (R)
Ho pochi contatti con il mio superiore (R)
Interagisco con il mio superiore quotidianamente
Ricevo feedback dal mio superiore solo durante la valutazione delle prestazioni (R)*

*\*(R) = sono gli item reverse, cioè quegli item che misurano situazioni opposte a quelle presentate in elenco, e che prima di analizzare i dati, devono essere manipolati. I punteggi degli item reverse devono essere considerati al contrario, per tale motivo, questi punteggi vengono “rovesciati” cioè trasformati e resi uniformi con il resto degli item. Dopo aver fatto questa operazione, si può calcolare il punteggio totale della variabile.*

In una scala da 1 (non accade mai) a 5 (accade sempre), i partecipanti hanno risposto assegnando un punteggio ad ogni singola situazione. Il totale è un punteggio medio ( $M = 2,99$ ; per le donne  $M = 2,97$  mentre per gli uomini  $M = 3,01$ ). Ciò evidenzia una necessità implicita di un rafforzamento delle strategie di feedback, una volontà di interagire quotidianamente con il proprio capo, di supporto da parte del proprio capo, e una esigenza di ricevere questi feedback, questi suggerimenti, anche ammonizioni, con tatto e con discrezione. È probabile che da questi risultati si possa partire per un intervento formativo incentrato sulla relazione professionale tra capo diretto e subordinati, al fine di garantire un miglioramento del clima sociale e dei livelli di benessere per tutti i lavoratori impegnati nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.