



SINTESI del REPORT FINALE

Progetto "IO E GLI ALTRI, LA GESTIONE DELLE RELAZIONI NELL'AMBIENTE LAVORO"

Perché questo progetto

Il progetto IO E GLI ALTRI – LA GESTIONE DELLE RELAZIONI NELL'AMBIENTE LAVORO, consultabile al sito www.ioegli altri.com, è stato realizzato da tre importanti partner istituzionali: INAIL UMBRIA – INCA CGIL UMBRIA – ANCI UMBRIA. Questi tre soggetti si sono uniti nel comune scopo di realizzare un intervento nelle PA di prevenzione dei rischi psicosociali, nel più grande ambito della prevenzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro ex D. Lgs 81/2008.

Le principali cause dello stress lavoro correlato possono essere ricomprese nella categoria più ampia dei conflitti organizzativi e interpersonali che abbracciano tutte quelle situazioni in cui l'organizzazione del lavoro non è chiara, condivisa ed efficace e le dinamiche relazionali non supportano una buona gestione delle criticità al fine di generare una collaborazione produttiva.

Alcuni aspetti interni legati ai contesti pubblici, in particolare quelli delle Amministrazioni comunali, presentano delle somiglianze di contesto che possono influire e determinare la conflittualità all'interno del sistema organizzativo. In particolare:

La crisi che dall'anno 2008 ha investito il sistema economico internazionale ha avuto delle ripercussioni anche nelle Pubbliche Amministrazioni. Si lavora di più con meno risorse.

Lo sviluppo tecnologico ha comportato una rigidità delle procedure che non permette la personalizzazione del servizio e ne aumenta la burocratizzazione.

L'upgrade continuo delle procedure informatiche richiede sempre nuovi aggiornamenti, aumentando il fabbisogno di tempo legato alla formazione e, dunque, il carico di lavoro complessivo.

L'età media dei lavoratori presenti al pubblico di 51 anni, cosa che può favorire un disallineamento tra le procedure informatiche e le competenze per la loro rapida applicazione.

Il turnover ciclico dei ruoli di leadership che possono aumentare il contrasto con ruoli aventi una lunga anzianità di servizio.

Le problematiche che portano il cittadino a richiedere un servizio al Comune sono spesso legate alla sfera della propria sicurezza personale (economica, di salute, personale etc..) che egli può sentire "minacciata". Ciò incide sul livello emotivo di paura e aggressività con la quale si presenta allo sportello prima ancora d'incontrare qualsiasi operatore.

E' stato ipotizzato che tali elementi, se non gestiti adeguatamente e supportati da una competenza conflittuale solida e opportunamente valorizzata, possano portare a situazioni di tensione capaci di ripercuotersi tanto sul clima lavorativo quanto sulla qualità del servizio erogato.

E' in questa ottica che INAIL, INCA e ANCI hanno progettato un Modello sperimentale di gestione delle relazioni negli ambienti di lavoro, che si è posto l'obiettivo di migliorare le capacità relazionali dei lavora-

tori, in particolare delle risorse adibite ai servizi aperti al pubblico. Attraverso un percorso di formazione e consulenza mirato alla diffusione di strumenti finalizzati al miglioramento del clima lavorativo, tramite l'aumento della competenza conflittuale al fine di prevenire di alcuni fattori di rischio che incidono sul sistema di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Attività realizzate

Questo Progetto prevede l'applicazione di un Modello sperimentale realizzato in un campione significativo di Comuni dell'Umbria che ha raggiunto un totale di circa 900 lavoratori nel triennio Dicembre 2016 – Giugno 2020. Di seguito sono elencate le azioni realizzate:



1. Presentazione e condivisione con il Sindaco, il personale designato e gli attori del SPP. Sono stati effettuati per ogni Comune aderente uno o più incontri volti a presentare e condividere il Modello, gli strumenti e le competenze da trasferire, il calendario degli incontri, le metodologie e i contenuti della formazione.



2. Sensibilizzazione dei lavoratori. Sono stati invitati tutti i dipendenti comunali, il sindaco, i dirigenti e i rappresentanti del sistema di gestione salute e sicurezza sul lavoro alla prima giornata di sensibilizzazione finalizzata a promuovere la crescita della consapevolezza in tema di relazioni di lavoro e relazioni al pubblico, in particolare approfondimento sulla comunicazione conflittuale competente.



3. Utilizzo della Piattaforma Web “io e gli altri” accessibile a tutti i lavoratori. E' stata progettata e implementata una Piattaforma Web dedicata al progetto. E' pensata per dare dei contributi e dei punti di vista nuovi sui temi della gestione delle relazioni negli ambienti di lavoro. Si tratta di ampliare lo spazio di riflessione attraverso la possibilità di avere un'area riservata, interattiva e creativa, dove è richiesto di sviluppare un punto di vista personale e critico.



4. Formazione specifica. I lavoratori designati hanno ricevuto una formazione di 12 ore, suddivisa in due fasi distanziate alcuni mesi l'una dall'altra. La formazione ha favorito la diffusione della cultura della relazione, lo sviluppo delle capacità di negoziazione e della comunicazione conflittuale competente, quale abilità da utilizzare nei momenti “critici”.

Per garantire l'apprendimento di competenze trasversali e relazionali è stato necessario lo sviluppo di metodologie collegate all'esperienza, potenziando l'interattività, riconoscendo a questo elemento la massima attenzione. Sono state utilizzate una pluralità di tecniche formative in presenza e digitali per raggiungere una molteplicità di stili di apprendimento e aumentarne l'efficacia.

Risultati raggiunti

85% (circa 772 lavoratori) dei dipendenti invitati (909 lavoratori) hanno partecipato alla sensibilizzazione/formazione in aula;
degli assenti: 10% motivi organizzativi; 5% disinteresse

50% (circa 450 dipendenti) dei lavoratori sensibilizzati sono stati invitati alla formazione in aula, di cui l'85% (circa 382 lavoratori) hanno partecipato mostrando interesse e coinvolgimento; gli assenti non hanno potuto partecipare per malattia, motivi organizzativi o disinteresse.

75% (290 lavoratori) del personale coinvolto ha usufruito della Piattaforma web

I **feedback raccolti** in aula durante la lezione, nel web e tramite i questionari finali riportano un alto livello di gradimento, una risposta molto positiva circa l'efficacia e l'utilità del corso.



Il percorso è stata una vera novità sullo stress e sulla sua gestione. Nuova visione sul conflitto: come risolverlo, come risorsa! Ho imparato che occorre avere una visione delle cose più aperta e lungimirante; non fermarsi alle piccole cose, ma la visione deve essere "lunga", omnicomprensiva. Il problema, forse IL PROBLEMA, è avere una visione ristretta, piccola ed egoista. Il percorso web è stato ottimo su tutti i fronti, i contenuti sono estremamente interessanti. Non è un semplice corso, ma un'esperienza da vivere con molta intensità.

Ho preso coscienza di me nel conflitto, del modo in cui mi pongo ed è inevitabile che ora se mi capita di trovarmi in un conflitto penso ai contenuti che ho assorbito dal corso. Non è detto che sia in grado di metterli in pratica, ma almeno ci penso, chissà col tempo..

Lo scambio e il confronto con gli altri è sempre arricchente e il creare all'interno del contesto lavorativo una dimensione spazio tempo per farlo mi è sembrato utile. Prendere atto che vi sono realtà organizzative diverse da settore a settore pur all'interno dello stesso ente, ha permesso di evidenziare alcune criticità ma anche "buone prassi" che andrebbero adottate trasversalmente. Aver conosciuto colleghi nuovi e approfondito la conoscenza con i vecchi.

Secondo me questo percorso deve essere fatto anche dai nostri responsabili e dirigenti

Necessità di un ulteriore approfondimento con una lezione di approccio ulteriore con altri esempi concreti.

90% dei lavoratori afferma, nei questionari finali, di avere interesse per approfondire i temi trattati e molti di loro hanno esplicitamente espresso il desiderio di proseguire il percorso attraverso corsi di supporto e consolidamento.

La realizzazione del Modello sperimentale ha apportato dei benefici nelle Amministrazioni comunali nei quali è stata applicata. Gli spazi di formazione e condivisione creati dal Progetto sono stati accolti come un'opportunità che ha apportato vantaggi concreti e misurabili tramite i feedback dei partecipanti:

- La conoscenza reciproca di alcuni colleghi "oltre la superficie" che ha favorito un rilancio del dialogo reciproco;
- Lo scambio di punti di vista tra vari settori circa l'attività svolta da ciascuno e le modalità di erogazione del servizio hanno permesso la trasmissione delle buone pratiche messe in campo quotidianamente ma spesso rimaste sotterranee e personali;
- La condivisione delle criticità legate al lavorare insieme e alla gestione dell'utenza ha sviluppato una nuova consapevolezza condivisa sulle problematiche comuni e individuali, incluse quelle "irrisolvibili";
- La facilitazione allo sviluppo di "Accordi di prossimità" tra e negli uffici attraverso la condivisione delle buone pratiche e la gestione delle criticità in maniera costruttiva;
- La riflessione intorno ad un tema di cui non si parla mai, la gestione dei conflitti, ma con il quale ci si confronta quotidianamente ha permesso di sviluppare una cultura aperta al conflitto che possa sostituirsi nel tempo a quella attuale di carattere evitante;
- La creazione di un paradigma condiviso per la gestione dei conflitti che rende più efficace il suo possibile utilizzo;
- La valorizzazione della competenza conflittuale esistente e la creazione di percorsi di miglioramento per i partecipanti interessati.

L'efficacia emersa nel dare spazio alla riflessione individuale e generare nuovi paradigmi condivisi sulla gestione dei conflitti, ci fa comprendere come la gestione delle relazioni, dalla collaborazione tra colleghi al rapporto col pubblico, vada pensata e ripensata nel tempo e non possa in nessun caso essere l'esito di un processo spontaneo.

Gli esiti del Progetto mostrano un bisogno condiviso di spazi e tempi per sviluppare la propria competenza conflittuale in modo professionale e organizzare la collaborazione tra colleghi in maniera coordinata e sostenibile poiché non può essere lasciata al buon senso, alla spontaneità o all'ideologia.

RIFLESSIONI E INTERROGATIVI PER SCENARI FUTURI

I conflitti all'interno dei contesti comunali, come in qualsiasi contesto lavorativo, sono un oggetto di lavoro al pari delle altre attività professionali, per la gestione dei quali è necessaria una competenza solida, condivisa e riconosciuta.

Le peculiarità legate alla Pubblica Amministrazione rivelano elementi conflittuali specifici legati a fattori di contesto precedentemente esposti.

Possono tali elementi provocare demotivazione e disinvestimento da parte dei lavoratori?

Il progetto, inoltre, ha messo in luce altri aspetti che fanno sorgere nuovi interrogativi legati all'efficacia futura delle nostre organizzazioni.

Competenza Conflittuale in quanto professionalità

La Competenza Conflittuale individuale, anche se presente, non viene né sviluppata, né certificata, né incoraggiata al pari di una competenza professionale. Il buon dipendente sembra essere quello con un profilo direttivo, autonomo, schietto e poco sensibile emotivamente, ad indicare che queste caratteristiche siano preferibili all'empatia, la diplomazia e il desiderio di collaborazione.

Questa contraddizione è sicuramente collegata alle difficoltà collaborative riscontrate negli ambienti di lavoro. Come emerso dall'analisi dei questionari iniziali somministrati a tutti i partecipanti al Progetto, la competenza conflittuale rilevata dai comportamenti risulta superiore a quella percepita soggettivamente.

Cosa potrebbe dirci questo divario? Una delle interpretazioni possibili è che siano presenti le risorse necessarie per la gestione dei conflitti, ma non vengano codificate, condivise, valorizzate e quindi non adeguatamente utilizzate. Potremmo dire che si verifica una sorta di dispersione delle risorse in assenza di una strutturazione e cultura organizzativa specifica che contribuisca a svilupparle e soprattutto a rendere fruibili quelle già esistenti.

Questa dispersione delle risorse quanto spreco di produttività e qualità comporta?

Quanto la valorizzazione di questa competenza potrebbe migliorare la qualità dei servizi?

E' possibile sviluppare una cultura organizzativa aperta ai conflitti?

L'esigenza di spazi condivisi per migliorare l'organizzazione

Non sono previsti nei luoghi di lavoro spazi di riflessione dedicati all'organizzazione della collaborazione misurati al proprio contesto organizzativo e alle persone che effettivamente vi lavorano. Molto spesso il personale dipendente si è stupito nel trovarsi in un contesto di conoscenza e condivisione dei vissuti professionali con i colleghi, dichiarando quanto fosse importante creare momenti in cui sia possibile esplorare e condividere i vari punti di vista delle persone che operano insieme e come questo fosse utile in termini lavorativi.

Come possono lavorare produttivamente due persone tra le quali non vi è dialogo?

Questo intervento sollecita la necessità di un coinvolgimento di tutta l'organizzazione e il bisogno di dialogo tra i vari ruoli, in assenza del quale si formano necessariamente punti di vista centrati esclusivamente sulla propria posizione, lasciando intendere che il problema sia sempre esterno e di altri.

Come è possibile dunque soddisfare questo bisogno compatibilmente ad una sostenibilità di sistema? Quanto la tecnologia può aiutarci in questo senso?

Quanto i risultati del Progetto possono indicarci scenari e percorsi possibili?

La qualità relazionale nell'erogazione del servizio.

La costruzione del rapporto con il cittadino e la qualità relazionale del servizio erogato vengono spesso lasciati al buon senso individuale, senza che vi siano chiare, espresse o condivise modalità di gestione dei conflitti con l'utenza. Il cittadino arriva "con un conflitto in mano" legato a tematiche ad alto contenuto emotivo, ma soprattutto con la convinzione che allo sportello dovrà "farsi valere". Lo stereotipo del dipendente pubblico, alimentato dai mass media, è una realtà data per scontata, accolta come la normalità dalla quale occorre difender-

si già dai primi incontri. Non solo. I rapporti col pubblico risultano irrigiditi da procedure spesso inflessibili. Queste non facilitano nemmeno la collaborazione tra colleghi, che si trovano a poter effettuare spesso solo una parte del lavoro senza riuscire ad incidere sul buon esito del servizio erogato, a volte senza nemmeno riuscire a fornire informazioni complete circa le modalità attuative e tempistiche necessarie. Ciò incrementa lo il senso d'impotenza dell'utente e la sua aggressività.

Quanto incide lo stereotipo e il pregiudizio del cittadino sulla qualità del servizio? Può una cultura organizzativa aperta al conflitto che favorisce la valorizzazione dei buoni esiti dei servizi erogati essere di supporto? Può la diffusione di questa Buona Pratica coadiuvare una rivisitazione dell'immagine della Pubblica Amministrazione e dei suoi dipendenti?

Lavoro agile e conflitti organizzativi nella PA: idee e riflessioni per un cambiamento virtuoso

Siamo in un'epoca storica di profonda evoluzione in cui è necessario prima di tutto porsi in modo aperto nel confronto attento a tutti i punti di vista degli attori coinvolti. Aumentare gli spazi di riflessione è il primo e più importante passo per introdurre una trasformazione necessaria e virtuosa. Il progetto è stato ampliato attraverso la partecipazione al Bando Europeo Erasmus+ nell'ottobre 2020 e prevede la formazione mirata ai manager della PA attraverso un confronto specifico con altre istituzioni pubbliche d'Europa.

La fase conclusiva del progetto "Io e gli altri" è stata condizionata da eventi di portata mondiale che nessuno di noi si aspettava di dover affrontare. In questa situazione, un ruolo fondamentale è stato assunto dagli Enti locali che hanno dovuto farsi carico, in pochissimo tempo, non solo di rafforzare la digitalizzazione dei servizi per permettere un adeguato accesso a funzioni basilari, ma anche di mobilitare e attuare in urgenza nuove tipologie di supporto e assistenza ai cittadini attraverso canali inesplorati e innovativi. In pochissimi mesi è avvenuto un cambiamento epocale nel modello organizzativo, tramite il passaggio allo smartworking, che fino all'inizio dell'anno sembrava impensabile.

Lo smart working è stato vissuto in via emergenziale come "remotizzazione della postazione lavorativa" attraverso una struttura tecnologica completamente inadeguata. Gli esiti di questo passaggio sono stati spesso vissuti dai lavoratori in modo conflittuale: dal senso di isolamento alla mancanza di obiettivi definiti. Poche sono state le realtà che hanno realizzato procedure specifiche e strutturate per l'adeguamento al nuovo modello, spesso sono mancate le figure di coordinamento che supportino e supervisionino i lavoratori nel raggiungimento dei risultati, nella gestione sostenibile del tempo e nell'interazione tra colleghi per mantenere la partecipazione individuale e di gruppo alla vita aziendale.



Nello scenario attuale in cui si richiede almeno il 50% dell'orario lavorativo dei dipendenti pubblici in modalità smart working, come sono cambiate le dinamiche legate ai conflitti organizzativi? E ancor più nella prospettiva di un futuro modello in cui il lavoro agile potrà rappresentare una "modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa", **che forma assumerà il conflitto organizzativo e come potrà esser gestito?**

Occorre senz'altro costruire un nuovo paradigma fondato sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Un percorso articolato che può condurre a benefici in termini di organizzazione e performance dei servizi per la PA, di vantaggi per i dipendenti pubblici e, in ultimo ma non meno rilevante, sostanziali benefici sociali. Nella costruzione di questo nuovo orizzonte, non si può perdere l'occasione di affrontare una criticità spesso latente e inesplorata, per migliorare le capacità relazionali dei lavoratori, in particolare impegnati ai servizi aperti al pubblico per un miglioramento del clima lavorativo e alla prevenzione di quei fattori che incidono sulla sicurezza e salute nei luoghi pubblici di lavoro. In questa ottica, il webinar conclusivo del progetto "Io e gli altri" intende dunque dare spazio ai nuovi interrogativi e fornire un momento di dibattito strutturato sulle opportunità per la PA di cogliere la sfida attuale e mobilitarsi per un processo di cambiamento che richiede di agire contemporaneamente su più leve, partendo dalle specificità organizzative tecnologiche, culturali e manageriali dei servizi.

Per ulteriori approfondimenti, si rimanda al documento integrale Report finale, presente nel sito www.ioegli altri.it