

# Indagine di Benessere Organizzativo per le Direzioni Strategiche

*A cura di Laura Borgogni e Viviana Cardone – **Sapienza Università di Roma**  
in collaborazione con Fabrizio D'alba, Sara Albolino, Teresa Bonacci, Paolo Cannas, Simona Carbone, Tiziana Frittelli,  
Cristina Matranga, Francesca Milito, Sabrina Pulvirenti, Ferdinando Russo, Gennaro Sosto - **Forum DG Federsanità***

## GLI OBIETTIVI

L'indagine sul **benessere organizzativo** si propone di:

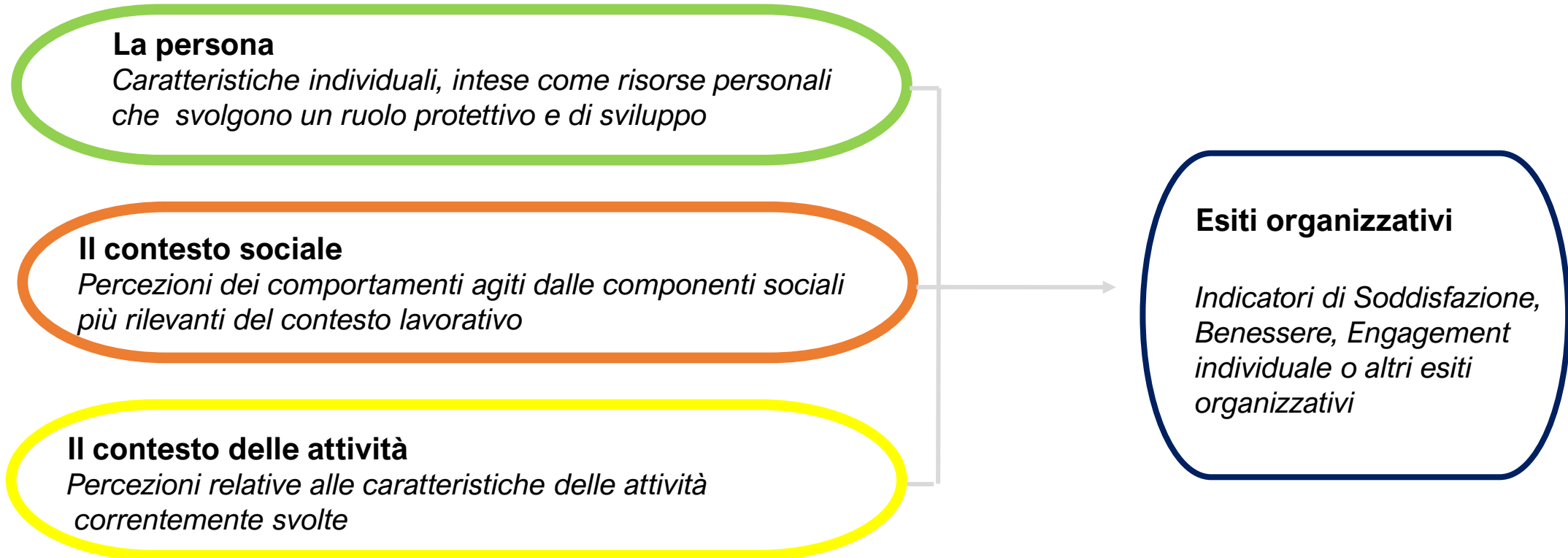
- Esplorare il punto di vista della Direzione Strategica rilevando simultaneamente dimensioni riconducibili alle **risorse personali e al proprio stile di leadership**, alle **caratteristiche del contesto sociale** e delle **attività** congiuntamente ai principali **esiti organizzativi**
- Analizzare il **profilo medio** complessivo rispetto a tutte le dimensioni oggetto di studio e le possibili **differenze**, dividendo il campione in base alle variabili socio demografiche considerate (e.g. genere, età, area geografica ecc.)
- Restituire un **report overall** con i principali risultati statistici emersi sul campione complessivo che potranno costituire la base per proposte di intervento e azioni migliorative

# I DESTINATARI

I componenti delle **Direzioni Strategiche** (Direttori generali, sanitari, amministrativi)  
dei **Policlinici Italiani** afferenti a Federsanità  
che aderiranno alla rilevazione

## IL NOSTRO MODELLO

Un **modello scientificamente validato** capace di rilevare le leve individuali e di contesto e i loro impatti su esiti organizzativi chiave



# I CONTESTI IN CUI E' STATO APPLICATO

Il modello è stato ampiamente utilizzato in diversi contesti pubblici e privati



Queste esperienze hanno  
contribuito alla **convalida**  
dell'efficacia e della validità  
scientifica del modello

## **ALCUNE PUBBLICAZIONI**

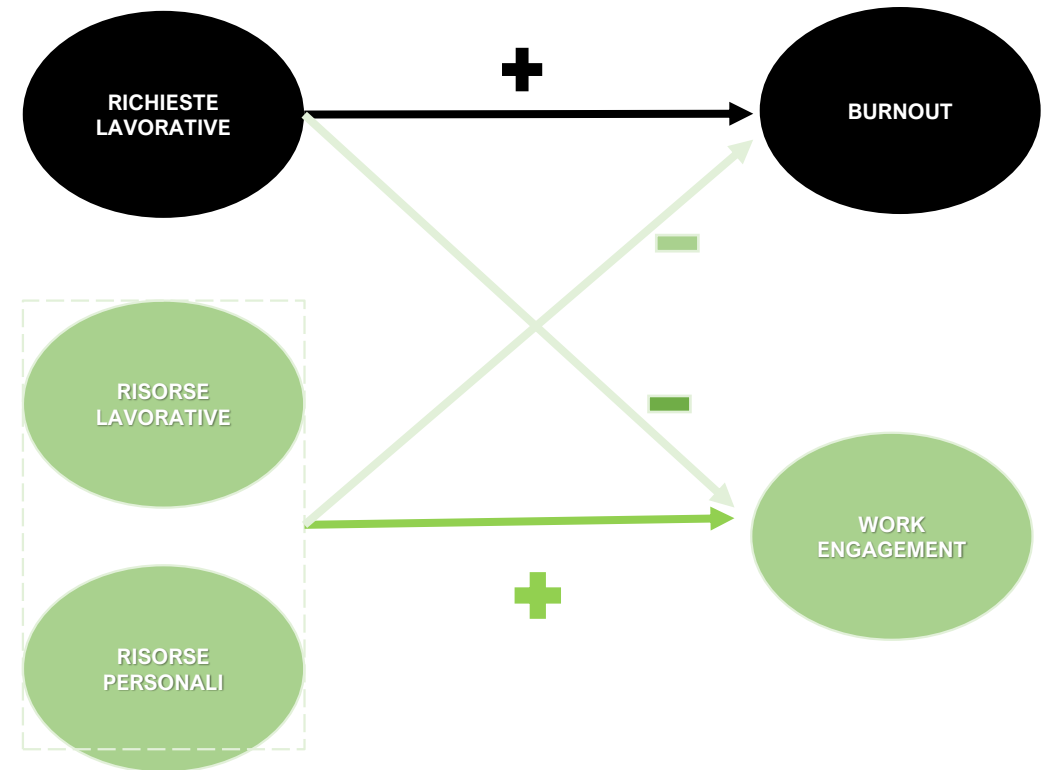
- Borgogni L., Dello Russo S., Petitta L., Latham G. P. (2009). Collective efficacy and organizational commitment in an Italian city hall. *European Psychologist*, 14, 4, 363-371.
- Consiglio C., Borgogni L., Vecchione M., Maslach C. (2014). Self-efficacy, perceptions of context, and burnout: A multilevel study on nurses, *La Medicina del lavoro*, 105, 4, 255-268
- Laschinger, H., Borgogni, L., Consiglio, C., Read, E. (2015). The Effects of Authentic Leadership, Six Areas of Worklife, and Occupational Coping Self-Efficacy on New Graduate Nurses' Burnout and Mental Health: A Cross-sectional Study, *International Journal of Nursing Studies*, 52, 6, 1080-1089,
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47
- De Simone S., Cicotto G., Cenciotti R., Borgogni L. (2021). Perceptions of Social Context and Intention to Quit: The Mediating Role of Work Engagement and Interpersonal Strain. *Sustainability*, 13(14), 7554;
- Borgogni, L., Alessandri, G., Filosa, L. (2022). The perceptions of social context (PoSC): Introducing the PoSC scale. *European Review of Applied Psychology*, 73(1)
- Borgogni L., Petitta L., Amaducci M., Mastroilli A. (2007). Dal clima alle Percezioni di Contesto Sociosanitario: uno studio preliminare in ambito sociosanitario. *Rassegna di Psicologia*, 1, 35-51
- Borgogni L., Dello Russo S., Petitta L., Vecchione M. (2010). Predicting job satisfaction and job performance in a privatized organization. *International Public Management Journal*, 13, 3, 275-296
- Borgogni L., Miraglia M., Petitta L., Gallo M., Mazzotta L. (2009). Efficacia Organizzativa, soddisfazione e commitment. Lo studio dei fattori che concorrono al successo organizzativo di Poste Italiane. *Sviluppo & Organizzazione*, 231, 32-42
- Miraglia M., Borgogni L., Gallo M., Pecorari M., Ribeca F. (2012). Il contributo delle persone per il successo di Poste Italiane, *Sviluppo & Organizzazione*, 248, 52-61.
- De Simone S., Cicotto G., Borgogni L. (2018). Il ruolo delle Percezioni di Contesto (PoC) sul job burnout nelle organizzazioni sanitarie. *Medicina del Lavoro*, 109, 264-275.

# LA CORNICE TEORICA DI RIFERIMENTO

Il modello sviluppato si iscrive all'interno del  
**Job Demands Resources Model**



Secondo questo modello, è possibile fronteggiare le **richieste** del contesto come il carico di lavoro, la pressione da parte degli enti e degli utenti ecc.. tramite le **risorse** di cui si dispone, come ad esempio l'autoefficacia lavorativa (risorsa personale), il supporto dei colleghi o delle istituzioni (risorsa del contesto).



Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001

## I PUNTI DI FORZA DELLA SURVEY

Approfondisce il ruolo delle **risorse personali** nel **superare le difficoltà** ed **affrontare efficacemente la complessità** che caratterizza in modo trasversale le attuali realtà sanitarie

Consente di identificare le **principali determinanti degli esiti organizzativi**, in termini di fattori individuali e di contesto sociale e delle attività/ruolo

Fornisce una restituzione sulle **dimensioni rilevate** (individuali, di contesto e di esito), impiegando l'analisi dei singoli item come approfondimento in caso di particolari criticità

Consente di identificare eventuali **azioni migliorative** e di intervento per migliorare il benessere organizzativo e il coinvolgimento nel proprio lavoro



## IL MODELLO PER FEDERSANITA'

### La persona

*Autoefficacia lavorativa, autoefficacia nella gestione delle emozioni negative, autoefficacia relazionale, stile di leadership, resilienza, gestione dei conflitti*

### Il contesto sociale

*Percezioni della Direzione Strategica, dei colleghi di altre Strutture (Direzioni Strategiche), dei pazienti; Rapporto con le Regioni, gli organi di controllo, gli organi di stampa, gli enti locali ecc.*

### Il contesto delle attività

*Carico di lavoro, significato del lavoro, conflitto lavoro – famiglia, peso decisionale*

### Esiti organizzativi

*Indicatori di Engagement, Benessere e Resilienza Organizzativa*

# LO STRUMENTO

Un **questionario online** che indaga variabili socio demografiche e  
le dimensioni presentate nel modello

# LE DIMENSIONI

## La persona

### AUTOEFFICACIA LAVORATIVA

È la convinzione di possedere tutte le capacità necessarie e di saperle orchestrare al meglio per il raggiungimento dei propri obiettivi professionali

*«Sono convinto/a di essere capace di dominare tutti gli imprevisti del mio lavoro»*

### AUTOEFFICACIA GESTIONE EMOZIONI NEGATIVE

È la convinzione di saper regolare le proprie emozioni negative sul lavoro

*«Sono convinto/a di essere capace di gestire le controversie e le conflittualità senza perdere di vista l'obiettivo»*

### AUTOEFFICACIA RELAZIONALE

È la convinzione saper gestire e rafforzare le relazioni sul lavoro

*«Sono convinto/a di essere capace di attivare network di rilievo per il mio ospedale»*

Scala di risposta: da 1 ("Per niente") a 6 ("Del tutto")

# LE DIMENSIONI

## La persona

### STILE DI LEADERSHIP

Indica uno stile gestionale volto alla crescita e valorizzazione dei propri collaboratori

*«Mi attivo in prima persona per favorire lo sviluppo dei/delle miei/mie collaboratori/trici»*

Scala di risposta:  
da 1 (“Mai”) a 6 (“Sempre”)

### RESILIENZA

È la capacità di fronteggiare e riorganizzare positivamente la propria vita a seguito di un evento traumatico o fallimentare

*«Riesco a trasformare un fallimento in un'occasione di apprendimento»*

Scala di risposta:  
da 1 (“Completamente in disaccordo”) a 6 (“Completamente d'accordo”)

### GESTIONE DEI CONFLITTI

È la capacità di gestire i conflitti emergenti nell'Organizzazione e con i Sindacati, mettendo in atto azioni di mediazione

*«Riesco a gestire i conflitti emergenti nella mia Organizzazione attraverso azioni di mediazione»*

# LE DIMENSIONI

## Il contesto sociale

### PERCEZIONE DELLA DIREZIONE STRATEGICA

È la percezione della Direzione strategica in merito allo scambio di informazioni e alle possibilità di confronto sulle problematiche lavorative

*«Fra Direttori siamo soliti scambiarci le informazioni necessarie per svolgere al meglio il lavoro»*

### PERCEZIONE DEI COLLEGGI DI ALTRE STRUTTURE (direzioni strategiche)

È la percezione dei colleghi delle altre Direzioni in merito alla collaborazione e al confronto reciproco

*«Con i colleghi delle altre Direzioni c'è una fattiva collaborazione anche nei periodi di difficoltà»*

### PERCEZIONE DEI PAZIENTI

È la percezione dei pazienti in merito alla loro comprensione, tolleranza e alla fiducia che hanno nei confronti del personale sanitario della struttura

*«I pazienti esprimono fiducia nelle competenze del personale sanitario della nostra Struttura»*

Scala di risposta: da 1 (“Completamente in disaccordo”) a 6 (“Completamente d'accordo”)

# LE DIMENSIONI

## Il contesto sociale

### RAPPORTO CON LE REGIONI

È la percezione degli enti regionali in merito al loro supporto e alla collaborazione reciproca

*«Gli enti regionali offrono il loro supporto alla gestione delle questioni sanitarie che mi trovo ad affrontare»*

### RAPPORTO CON GLI ORGANI DI CONTROLLO (SPRESAL, NAS, CORTE DEI CONTI)

È la percezione degli organi di controllo in merito alla comunicazione e al supporto nella gestione delle attività

*«Gli organi di controllo mi supportano nella gestione delle attività di controllo»*

### RAPPORTO CON GLI ORGANI DI STAMPA

È la percezione degli organi di stampa rispetto alla comunicazione chiara e continua

*«Gli organi di stampa riportano fedelmente nelle loro rappresentazioni le attività svolte nella struttura»*

### RAPPORTO CON GLI ENTI LOCALI (Comuni)

È la percezione degli enti locali in merito alla collaborazione attiva con la Direzione, al supporto e alla comunicazione continua

*«Esiste un canale continuo di comunicazione con gli enti locali»*

Scala di risposta: da 1 (“Completamente in disaccordo”) a 6 (“Completamente d'accordo”)

*\*Solo per aziende sanitarie territoriali*

# LE DIMENSIONI

## Il contesto sociale

### RAPPORTO CON LE ASSOCIAZIONI DEI PAZIENTI E TERZO SETTORE

È la percezione di collaborazione, supporto e comunicazione continua con le associazioni dei pazienti e del terzo settore

*«Le associazioni dei pazienti/altre associazioni e cooperative offrono il loro supporto nel promuovere la partnership con i pazienti stessi»*

### RAPPORTO CON I MMG

È la percezione di collaborazione e comunicazione continua con i MMG

*«Esiste una collaborazione fattiva con i MMG per la gestione dei percorsi dei pazienti»*

### RAPPORTO CON LE RAPPRESENTANZE SINDACALI

È la percezione del grado di collaborazione espresso dalle rappresentanze sindacali

*«Gli organi sindacali collaborano per affrontare e risolvere questioni e problematiche comuni»*

Scala di risposta: da 1 (“Completamente in disaccordo”) a 6 (“Completamente d'accordo”)

# LE DIMENSIONI

## Il contesto delle attività/ruolo

### CARICO DI LAVORO

E' la percezione del carico lavorativo e della quantità di tempo e di energie che il proprio lavoro richiede

*«Svolgo troppe attività contemporaneamente»*

### SIGNIFICATO DEL LAVORO

È la percezione del grado di importanza/rilevanza che il proprio lavoro ha per sé stessi e nella propria vita

*«Ritengo che il mio lavoro sia utile alla società»*

### CONFLITTO LAVORO-FAMIGLIA

È la percezione dell'onerosità della propria attività lavorativa rispetto alla vita familiare

*«Sottraggo molto tempo alla mia vita personale per dedicarmi al lavoro»*

### PESO DECISIONALE

E' la percezione del grado di influenza e di impatto nella presa di decisioni

*«Ho influenza sulle decisioni prese nella mia regione»*

Scala di risposta: da 1 ("Completamente in disaccordo") a 6 ("Completamente d'accordo")



# LE DIMENSIONI

## Gli esiti

### ENGAGEMENT

E' l'entusiasmo e il coinvolgimento positivo dei lavoratori, caratterizzato da elevate sensazioni di energia, entusiasmo e assorbimento

*«Sono entusiasta del mio lavoro»*

### BENESSERE

Indica uno stato di benessere psico-fisico, serenità e appagamento

*«Nelle ultime due settimane mi sono sentito/a appagato/a di me stesso/a e della mia vita personale»*

### RESILIENZA ORGANIZZATIVA

Indica la capacità dell'organizzazione di saper fronteggiare positivamente gli eventi avversi e ricavare da questi delle opportunità per migliorarsi

*«Sono convinto/a che la mia Organizzazione sia capace di superare le difficoltà legate ai cambiamenti politici»*

Scala di risposta:  
da 1 ("Completamente in disaccordo") a 6 ("Completamente d'accordo")

Scala di risposta:  
da 1 ("Per niente") a 6 ("Del tutto")

## **SEZIONE SOCIO – DEMOGRAFICA**

- Genere (Uomo, Donna)
- Età (fino ai 40 anni, dai 41 ai 50 anni, dai 51 ai 60 anni, oltre i 60 anni)
- Anzianità di servizio nel ruolo di Direzione (fino a 5 anni, da 6 a 10 anni, da 11 a 15 anni, da 16 a 20 anni, oltre i 20 anni)
- Area geografica (Sud, Centro, Nord)
- Tipologia di organizzazione (Azienda sanitaria territoriale o Ospedaliera o Ospedaliero-universitaria o Altri enti del SSN)

## LA REPORTISTICA

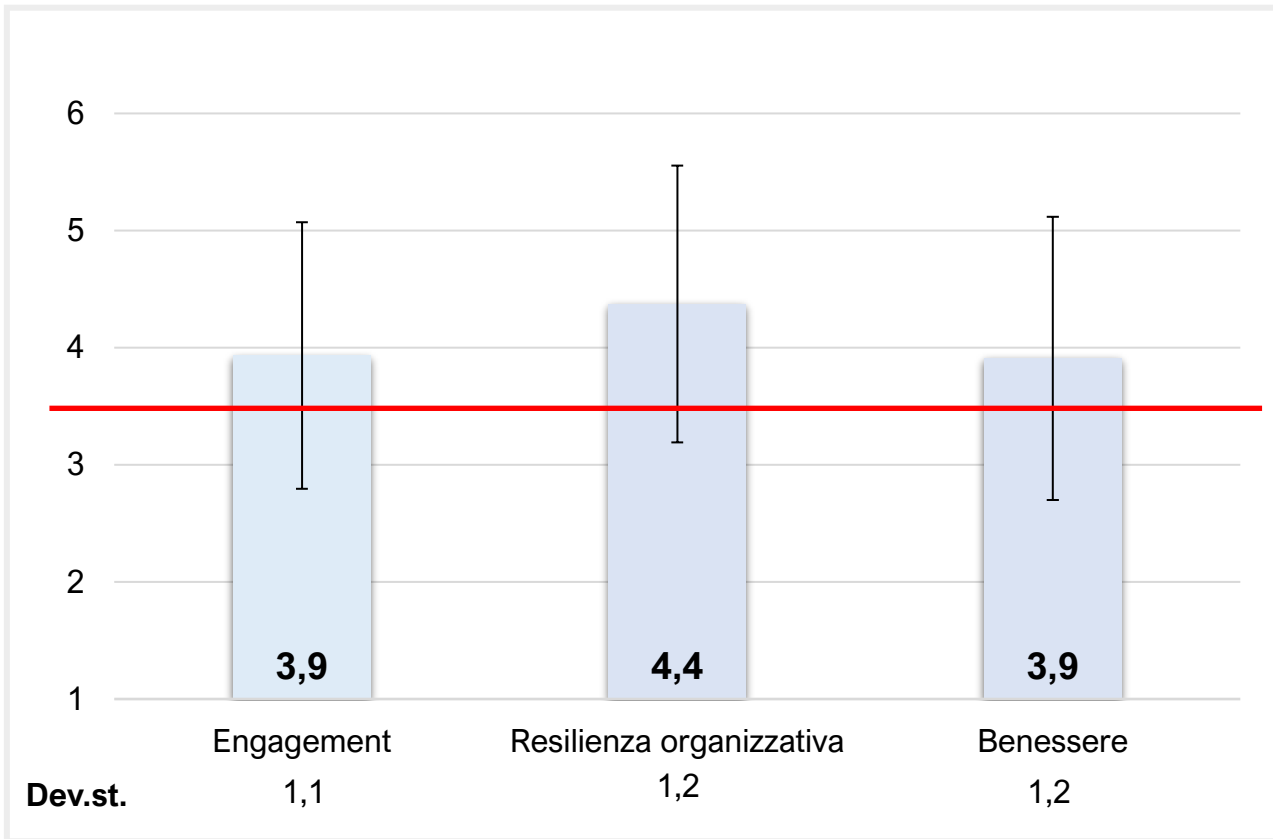
A seguito della *survey*, è prevista la restituzione di un **report** contenente i **risultati** statistici sul campione complessivo.

In particolare, il **report** presenterà:

- La distribuzione del campione per variabili socio – demografiche;
- Il profilo medio (medie e deviazioni standard) nelle dimensioni indagate nel questionario;
- Le differenze significative emerse tra specifici sottogruppi per variabili socio - demografiche;
- Le relazioni di influenza tra le dimensioni individuali, le percezioni di contesto sociale, fisico e delle attività e gli esiti organizzativi.

I risultati costituiranno la base per proposte di intervento o di azioni migliorative

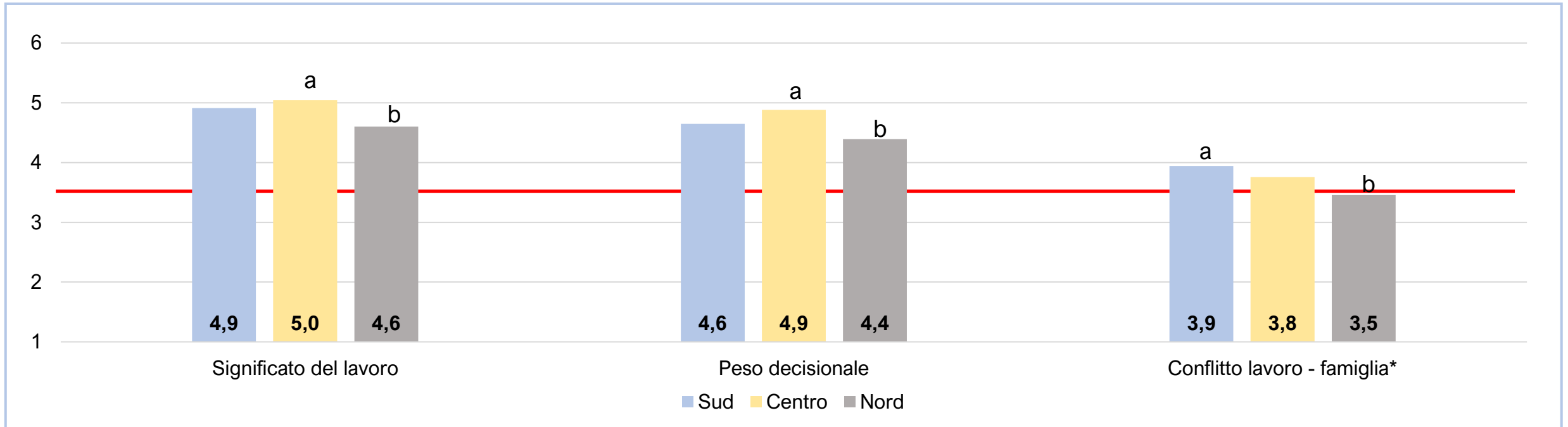
## ESEMPI DI REPORTISTICA : PUNTEGGI MEDI E DEVIAZIONI STANDARD



I punteggi delle dimensioni indagate sono tutti superiori alla media teorica, pur non essendo molto elevati e con una variabilità che intercetta anche valori sotto la media

Nota: le deviazioni standard rappresentano la variabilità dei punteggi intorno alla media.

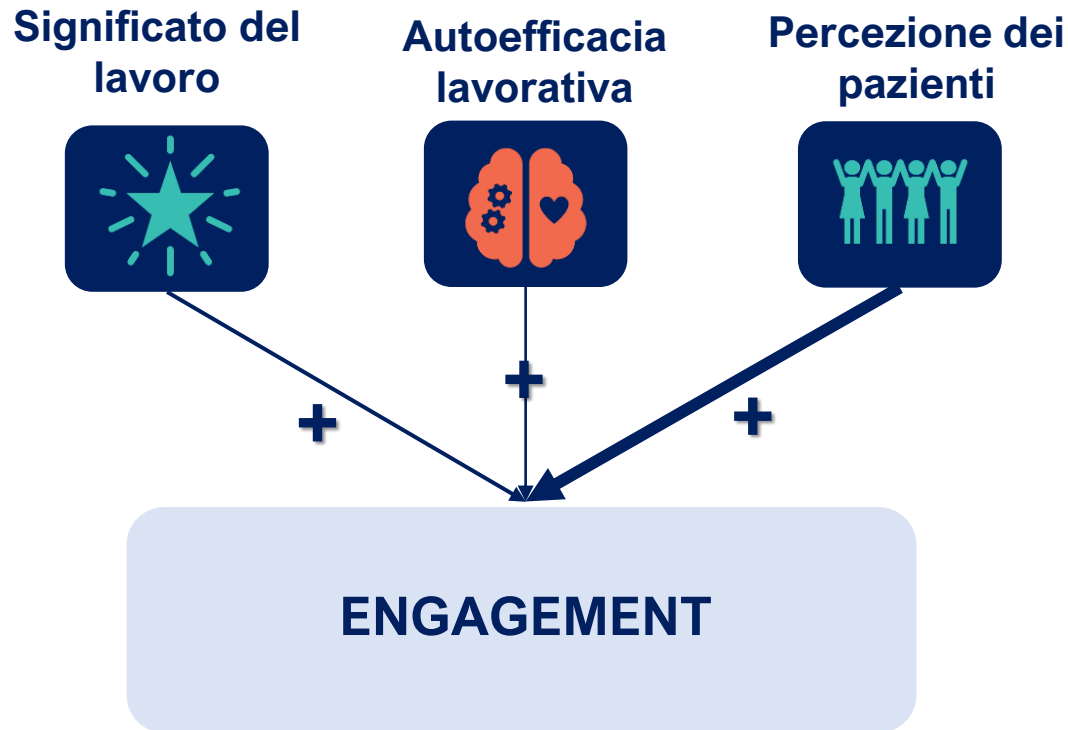
## ESEMPI DI REPORTISTICA : CONFRONTI TRA GRUPPI



- I rispondenti che lavorano nel **Centro Italia** riportano livelli più alti di **significato del lavoro** e di **peso decisionale** rispetto a coloro che lavorano nel Nord Italia.
- Coloro che lavorano nelle regioni del **Sud Italia** riportano livelli maggiori di **conflitto tra lavoro e vita privata** rispetto a chi lavora nel Nord Italia.

\*Dimensioni che hanno una valenza negativa, nelle quali punteggi elevati costituiscono dei punti di attenzione.

## ESEMPI DI REPORTISTICA: RELAZIONI TRA LE DIMENSIONI



*Nota:* sono riportate solo le dimensioni antecedenti che hanno una relazione statisticamente significativa con l'esito preso in considerazione.

Analizzare le relazioni tra le dimensioni consente di identificare su quali variabili intervenire per sviluppare un esito di interesse

- ▶ La dimensione che maggiormente supporta l'engagement è la percezione di comprensione e fiducia da parte dei pazienti (**percezione dei pazienti**)
- ▶ Anche il **significato del lavoro** esercita un impatto significativo e positivo su questa dimensione
- ▶ Infine, seppur in misura minore, la risorsa personale che più favorisce l'engagement è l'**autoefficacia lavorativa**

## I VANTAGGI DELLA SURVEY PER FEDERSANITA'

Intercetta il livello di **benessere**, di **coinvolgimento** nel proprio lavoro e di **resilienza organizzativa** delle Direzioni Strategiche coinvolte

Approfondisce il ruolo che le **percezioni del contesto sociale** e il rapporto con i principali interlocutori hanno su esiti organizzativi chiave come **engagement**, **benessere** e **resilienza organizzativa**

La rilevazione aggregata di specifiche percezioni di contesto sociale consente di **progettare interventi** che vadano ad agire in **modo mirato** su **dimensioni chiave** per le Direzioni Strategiche coinvolte

Ripetere la survey a distanza di 1/2 anni potrà consentire eventualmente di **confrontare i dati ottenuti a distanza di tempo** e verificare l'impatto degli interventi attuati

# LE FASI DELLA RILEVAZIONE





# DISCUSSIONE

1. **Cosa pensate** di questa iniziativa?
2. Cosa secondo voi è **più determinante**, oltre a quanto detto nella presentazione, nella promozione del benessere organizzativo nelle Direzioni Strategiche (risorse individuali, caratteristiche del contesto – es. supporto istituzionale, oppure percezioni delle attività/ruolo)? Quali **risultati** ci si potrebbero aspettare da questa survey?
3. Che **uso** pensereste di fare dei risultati della survey – in termini di sviluppo organizzativo, formazione e/o comunicazione?

**20-22 SETTEMBRE 2023**  
**BARI | VILLA ROMANAZZI CARDUCCI**

**7° Forum**  
**Mediterraneo**  
**2023 in Sanità®**

**GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE!**

## TEAM DI LAVORO



### **Prof.ssa Laura Borgogni**

Professore ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso Sapienza Università di Roma dove insegna “Valutazione e talent management”. Si occupa di ricerca e intervento su tematiche legate allo sviluppo del capitale psicologico, con particolare riferimento all’autoefficacia e al job crafting. E’ autrice di numerose pubblicazioni scientifiche nazionali ed internazionali. E’ co-autrice di numerosi questionari per la rilevazione di tratti di personalità, motivazioni e valori distribuiti a livello nazionale e internazionale da case editrici di test. Docente in master pubblici e privati rivolti alle funzioni hr, ha svolto attività di consulenza per numerose organizzazioni e di direzione scientifica per Giunti, Utilia (gruppo Gso) e attualmente per PAS (People Advisory Service) – EY Italia.



### **Dott.ssa Viviana Cardone**

Psicologa del Lavoro, specializzata in Psicologia Applicata ai contesti della salute, del lavoro e giuridico-forense presso Sapienza Università di Roma, *Hr Consultant* e *Coach*. E’ stata Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Psicologia della Sapienza. Ha maturato esperienza nella gestione di *survey* organizzative, dalla elaborazione dei questionari, all’analisi dei dati statistici e allo sviluppo e presentazione della reportistica per diversi contesti (e.g. Istituto Fondazione Giovanni Pascale di Napoli, Politecnico di Milano, Sapienza Università di Roma, Invitalia, Poste Italiane, Università Ca’ Foscari di Venezia, Policlinico Umberto I di Roma). Collabora nella gestione dei processi di selezione e recruitment, nella progettazione di corsi di formazione e di progetti di ricerca – intervento per diversi contesti pubblici e/o privati.