

EWCS Alto Adige

Dirigenti e qualità sociale del management in Alto Adige

In breve

72 i punti ottenuti dall'Alto Adige nell'Indice della qualità del management sul piano sociale, che gli consentono di posizionarsi alle spalle dell'Austria, ma davanti alla Germania. Il punteggio ottenuto dall'Italia è di **68**.

Il **18%** degli occupati altoatesini viene gratificato poco dai capi per un lavoro ben fatto, nell'artigianato la percentuale sale addirittura al **32%**.

Gli occupati autonomi con dipendenti lavorano in media **54** ore a settimana.

La responsabilità manageriale pesa: nell'indice dello stress psicologico lavoro-correlato il personale direttivo ottiene **52** punti, gli occupati autonomi con dipendenti **53**. I dipendenti senza responsabilità dirigenziale solo **46**.

Il **22%** degli occupati altoatesini è costituito da dirigenti, quindi con funzioni direttive nei confronti dei collaboratori. Nella media europea il dato è pari al **17%**.

Il **73%** dei dirigenti dipendenti e l'**81%** degli autonomi con dipendenti è di sesso maschile.

Introduzione

In questo di Zoom IPL diamo voce ai dirigenti (dipendenti e occupati autonomi con e senza dipendenti) dell'Alto Adige. Quante ore lavorano a settimana? Sono soddisfatti di quel che guadagnano considerato l'impegno che mettono nel lavoro? L'elevato grado di responsabilità nei confronti dei collaboratori si traduce anche in un maggiore stress psicologico lavoro-correlato? Qual'è la distribuzione per genere tra i dirigenti?

Lo studio analizza anche come i dirigenti altoatesini sono visti dai loro collaboratori. Il capo è d'aiuto in caso di problemi concreti sul lavoro? Sa apprezzare un lavoro ben fatto? Le risposte a interrogativi come questi forniscono i dati che vanno a comporre l'indice della qualità del management sul piano sociale. Quest'indice, composto seguendo il modello dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2017), consente di comparare i dati altoatesini con quelli del resto d'Italia e con quelli di Austria, Germania e Svizzera. L'Indagine europea sulle condizioni di lavoro non analizza gli indicatori economici di un management efficace, come proventi e oneri o costi e ricavi, ma si concentra sugli aspetti interpersonali dell'attività dirigenziale.

Cosa significa in realtà svolgere attività dirigenziale? Rosenstiel ha formulato una risposta sintetica e al tempo stesso pregnante: "Dirigere significa esercitare sulle persone un'influenza consapevole e orientata agli obiettivi" (Rosenstiel 2009, in Nerdinger, Blicke, & Schaper, 2011, pag. 82).

Una definizione di più ampio respiro ma molto precisa e approfondita la fornisce Oswald Neuberger, grande esperto di ricerca in lingua tedesca sull'attività dirigenziale, che ne definisce il concetto secondo la teoria dell'azione nel modo seguente: "L'attività dirigenziale nelle organizzazioni è un processo (...) d'interazione nel quale una persona in uno specifico contesto condiziona legittimamente l'agire di soggetti individuali o collettivi, utilizzando come mezzo d'influenza comunicativa un repertorio aspecifico di comportamenti per pilotare la soluzione di problemi – anche con l'aiuto di strumenti materiali e istituzionali e in concorrenza con essi – di regola mal strutturati e per i quali il fattore tempo è cruciale" (Neuberger, 2002, pag. 47). Vale la pena rileggersi una seconda volta questa frase, dato che contiene tutti gli elementi, le distinzioni e i presupposti rilevanti per cogliere il significato di attività dirigenziale.

L'attività dirigenziale non è quindi una cosa semplice. Come spiega efficacemente Kreuzer (2013, pag. 101), l'attività dirigenziale può essere intesa sia come professione che come vocazione: "L'attività dirigenziale in quanto professione risulta dalle strutture formali e gerarchiche dell'organizzazione, agisce attraverso l'idoneo impiego di strumenti e metodi e può quindi essere appresa [attività dirigenziale come management, nota dell'autore]. D'altro canto l'attività dirigenziale può essere intesa come vocazione che discende dalle caratteristiche personali e sociali del dirigente e opera in questo caso attraverso la sua personalità e ispirazione e dopotutto non può essere appresa [attività dirigenziale come leadership, nota dell'autore]".

È proprio questa doppia natura dell'attività dirigenziale, in quanto management e in quanto leadership, che il mondo scientifico ha cercato di indagare fin dagli inizi del XX secolo. Psicologi del lavoro hanno concordemente individuato alcune caratteristiche della personalità che i manager di successo hanno innate e che è difficile allenare: la capacità di visione d'insieme, ad esempio, o lo spirito d'iniziativa orientato al risultato, la forza di persuasione e la capacità di imporre ciò che si ritiene giusto e, last but not least, un atteggiamento positivo nei confronti dell'apprendimento e della riconsiderazione di posizioni ormai consolidate (cfr. Sarges 2017, in Nerdinger et al., 2011, pag. 82). I manager devono anche, come si suol dire nel linguaggio tecnico, "soddisfare requisiti di carattere cognitivo, motivazionale-emotivo e socio-interattivo" (ibid.) per essere all'altezza delle responsabilità loro attribuite". Volendo tradurre in parole povere la "competenza in ambito socio-interattivo" loro richiesta, potremmo dire che devono sapersi relazionare con le persone.

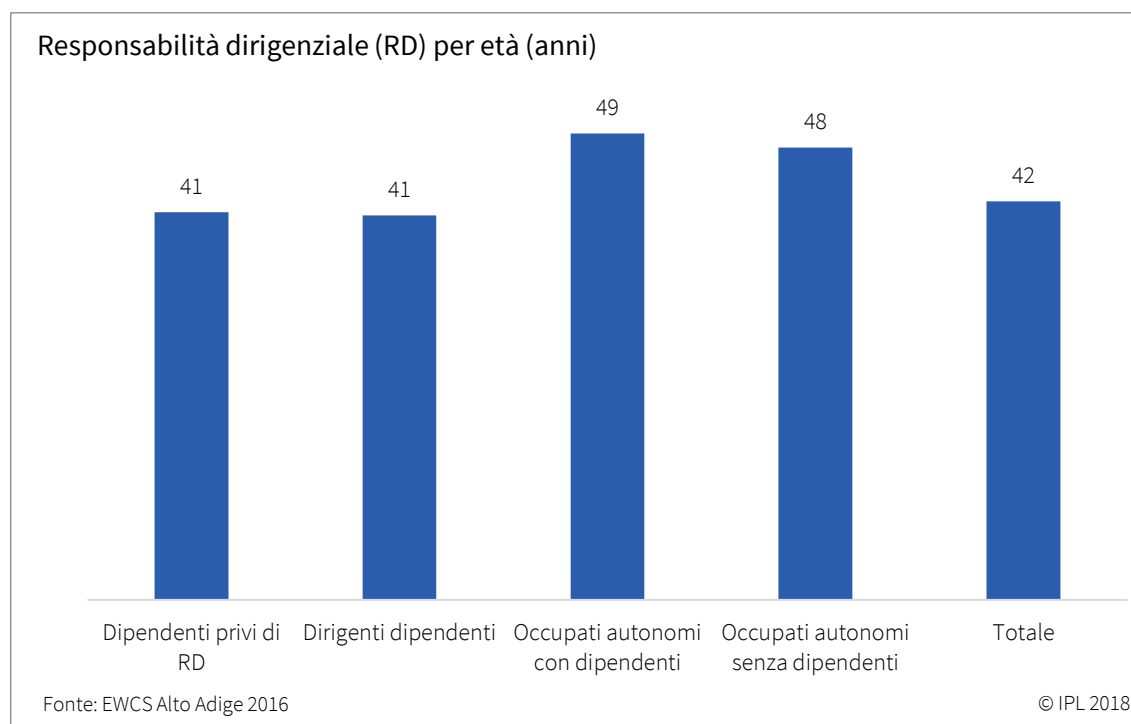
Un manager o dirigente efficace sa muovere le dita sulla tastiera dell'oggettività e dei rapporti interpersonali con maestria e virtuosismo.

1. La struttura dirigenziale in Alto Adige

Il lettore interessato troverà tutti i dati statistici relativi ai singoli calcoli in appendice nelle tabelle A.3, A.4 e A.5 nelle righe di volta in volta indicate in calce alla figura. I metodi statistici utilizzati sono: T-test, test chi quadrato e analisi della varianza.

I dirigenti in Alto Adige si dividono in due grandi categorie: occupati autonomi con dipendenti e dirigenti dipendenti. Questi ultimi svolgono funzioni dirigenziali ma intrattengono un rapporto di subordinazione con i titolari dell'azienda o le istituzioni e i loro gruppi d'interesse, devono quindi rendere conto al datore di lavoro e in certa misura sono a loro volta soggetti a disposizioni altrui. Ciascuna delle due categorie rappresenta in Alto Adige circa l'11% della popolazione lavorativa. Poco più di un occupato su cinque in Alto Adige (22%) esercita funzioni direttive nei confronti dei propri collaboratori mentre la media UE è pari al 17%. Nel confronto internazionale questo dato è superato solo dalla Svizzera che registra un dato del 25% (vedere tabella A.1 in appendice).

Figura 1



I dipendenti privi di responsabilità dirigenziale, la cui età media è di 41 anni, sono otto anni più giovani della media degli occupati autonomi con dipendenti. Un risultato prevedibile, visto che nella maggior parte dei casi è richiesta una buona dose di tempo ed esperienza per costruire e consolidare un'azienda che sia in grado di dare lavoro a dei dipendenti. I dirigenti dipendenti invece hanno in media la stessa età dei loro colleghi privi di responsabilità dirigenziali. La netta differenza d'età tra autonomi con dipendenti e dipendenti senza responsabilità dirigenziale e la più giovane età dei dirigenti dipendenti rispetto agli autonomi con funzioni direttive sono due fenomeni che si osservano anche nei Paesi presi a confronto (vedere tabella 1).

Responsabilità dirigenziale nei Paesi a confronto per età (anni)

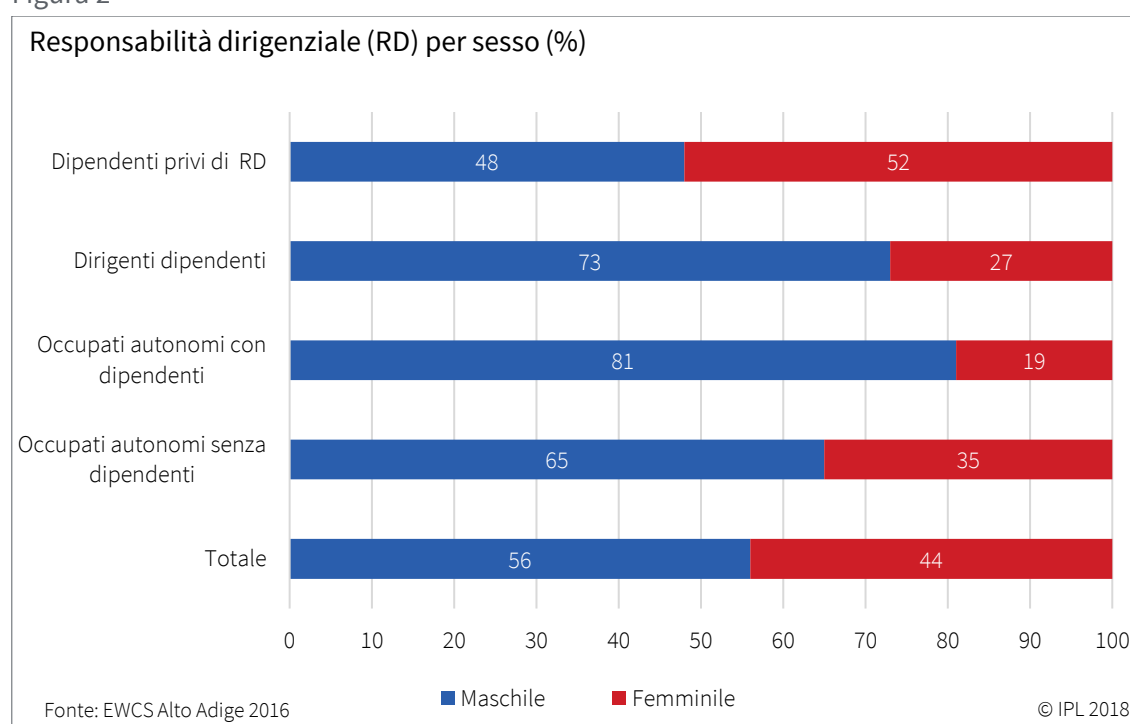
	Dipendenti privi di responsabilità dirigenziale	Dirigenti dipendenti	Occupati autonomi con dipendenti	Totale
Alto Adige	41	41	49	42
Italia	43	44	48	45
Austria	40	42	50	41
Germania	43	46	50	44
Svizzera	41	43	50	43
UE-28	41	44	48	43

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2018

La lieve preponderanza maschile sul totale degli occupati (56% rispetto al 44% di donne) presenta scarti evidenti se si considera l'attribuzione di responsabilità dirigenziali. Si evince come il 73% dei dirigenti dipendenti e addirittura l'81% degli autonomi con dipendenti sia di sesso maschile. I dati relativi all'Alto Adige sono analoghi a quelli per l'Austria, come si evince dalla tabella A.2 in appendice.

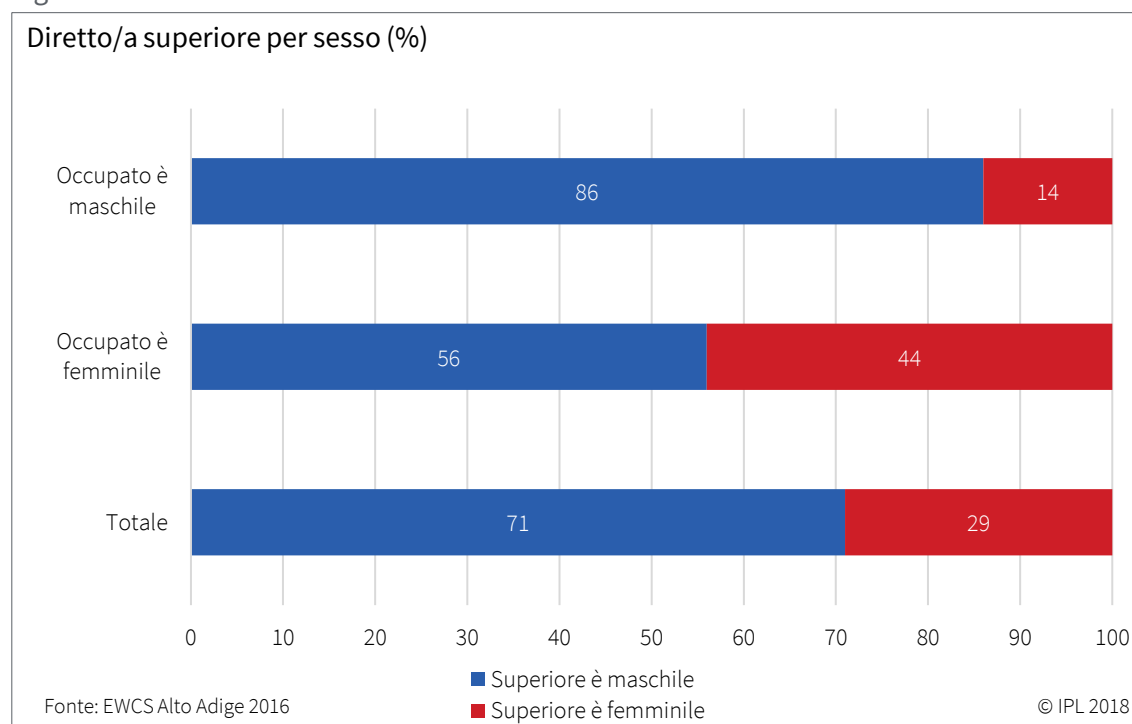
Figura 2



Riepilogando è possibile affermare che nel complesso il numero di persone di sesso maschile che ricoprono posizioni con responsabilità dirigenziali è nettamente maggiore al numero di persone di sesso femminile. I maschi sono poi a loro volta diretti soprattutto da maschi (all'86%), ma anche il 56% delle donne che lavorano sono dirette da maschi. Il motivo di questo fenomeno risiede nella combinazione tra effetti di settore e lavoro a tempo pieno: ad esempio la maggior parte degli occupati nell'edilizia, nei trasporti e nella logistica è costituita da uomini che lavorano a tempo pieno. L'attività

dirigenziale richiede presenza nell'organizzazione e, tranne poche eccezioni, è un lavoro a tempo pieno: l'89% dei dirigenti dipendenti e il 92% degli autonomi con dipendenti lavorano a tempo pieno, mentre solo il 7% circa degli uomini contro il 45% delle donne lavora a tempo parziale. Il lavoro a tempo parziale riduce di molto – nel settore finanziario il fenomeno è documentabile – le opportunità di carriera. A questa circostanza si può forse porre rimedio attraverso un'organizzazione più flessibile dell'orario di lavoro (Holst & Friedrich, 2017, pag. 147).

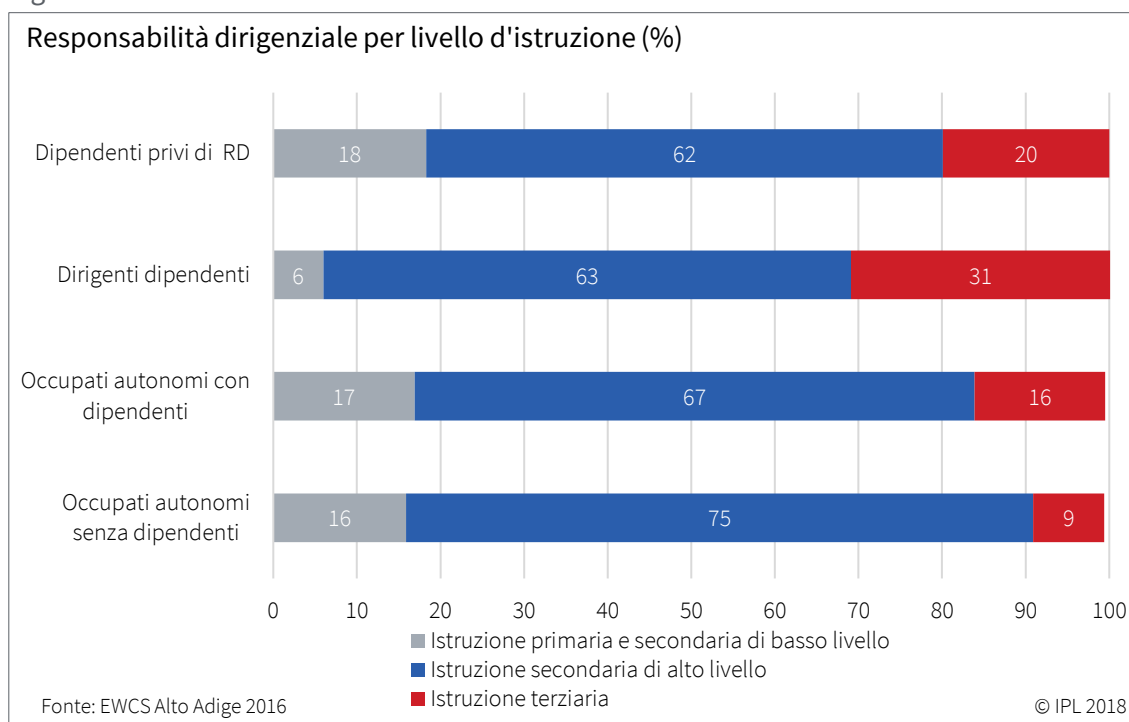
Figura 3



La grande diffusione del lavoro a tempo parziale riduce sensibilmente a priori il numero di possibili dirigenti donne e spiega tra l'altro in parte perché i maschi occupino in proporzione eccessiva posizioni dirigenziali in settori a dominanza femminile come quello dei servizi socio-sanitari, visto che il bacino di possibili candidate a posti dirigenziali a tempo pieno è più ridotto già semplicemente in termini numerici.

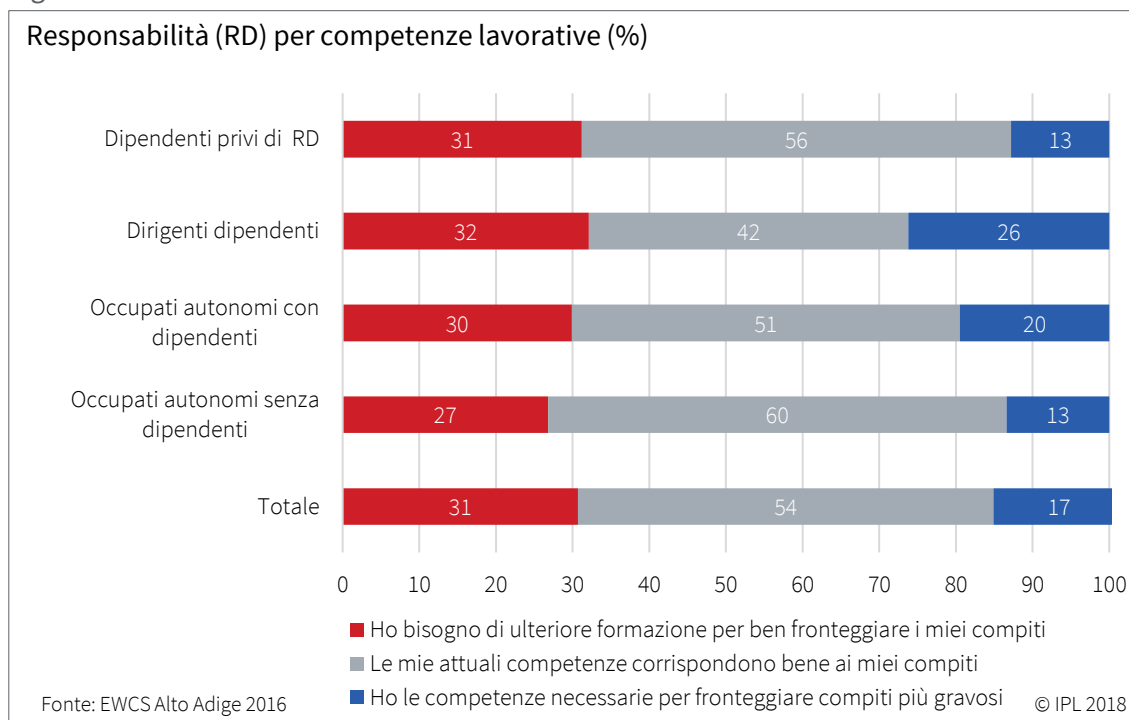
Più dei due terzi degli autonomi con dipendenti possiedono un titolo di studio di grado secondario superiore (67%), che include l'attestato di artigianato qualificato e il diploma di maestro professionale ma anche la maturità. Solo il 16% dei laureati lavora autonomamente dando lavoro ad altre persone, pur tuttavia a questa categoria appartiene quasi un terzo (31%) dei dirigenti dipendenti.

Figura 4



Si deve ritenere positivo il fatto che una solida formazione nelle professioni artigiane o un diploma di maturità generi più occupati autonomi che a loro volta impiegano altri occupati rispetto a uno dei tanto decantati titoli di studio di livello universitario. Il sistema scolastico altoatesino, con il suo orientamento duale ed egalitario, forma quindi già a livello secondario più persone che a loro volta creano posti di lavoro rispetto agli altri Paesi di riferimento. In Austria (26%) e in Svizzera (44%), invece, si riscontrano molto più spesso nella categoria degli autonomi con dipendenti, occupati con titolo di studio universitario. In Alto Adige i laureati si concentrano soprattutto nei settori istruzione ed educazione (50%), servizi sanitari e sociali (40%) e nella categoria “pubblica amministrazione” (33%). In gran parte dei settori dell’economia privata altoatesina, ad eccezione degli “Altri servizi”, si registrano decisamente meno laureati che negli ultimi tre settori menzionati. Anche qui vi è una notevole differenza rispetto all’Austria e alla Svizzera, che in confronto all’Alto Adige registrano in quasi ciascun settore a dominanza privata una percentuale di laureati a due cifre.

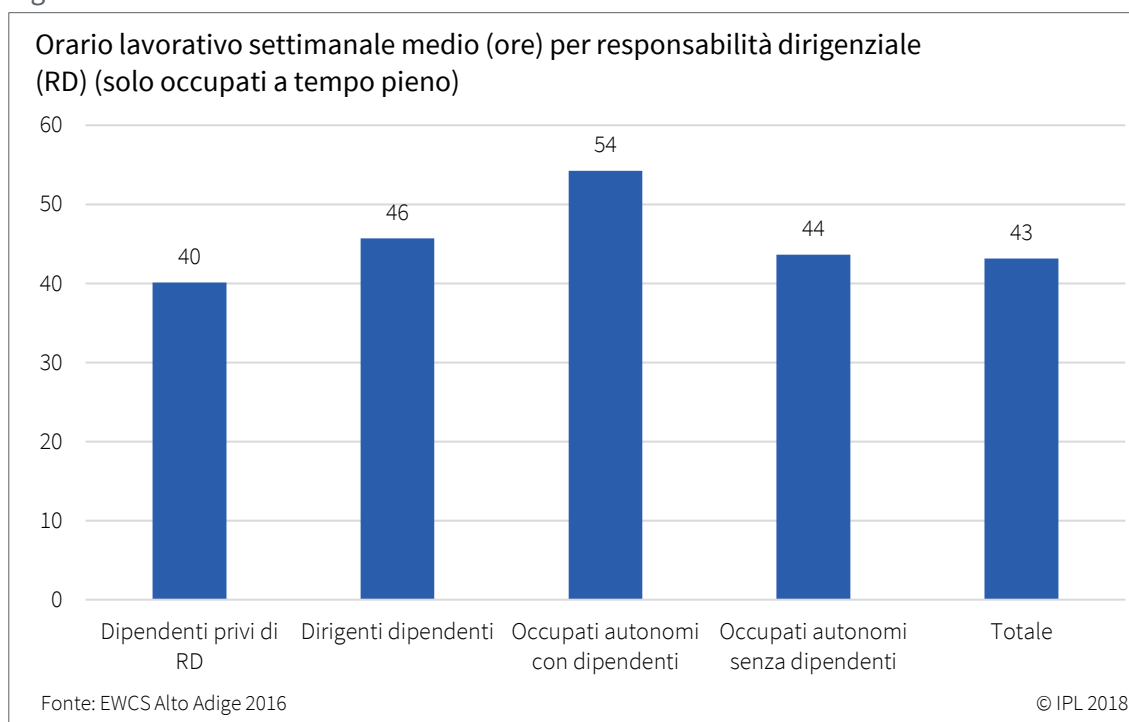
Figura 5



Un occupato non dovrebbe avere la necessità di apprendere per un periodo di tempo troppo lungo– se così fosse non sarebbe in grado di svolgere costantemente e in modo efficace le proprie mansioni per carenza di conoscenze – né dovrebbe essere permanentemente iperqualificato per le proprie mansioni lavorative, situazione che a lungo andare annoia e riduce l’interesse nei confronti del lavoro. Nel complesso l’Alto Adige è ben piazzato rispetto agli altri Paesi: per più della metà degli occupati capacità e abilità sono idonee per le mansioni attualmente svolte.

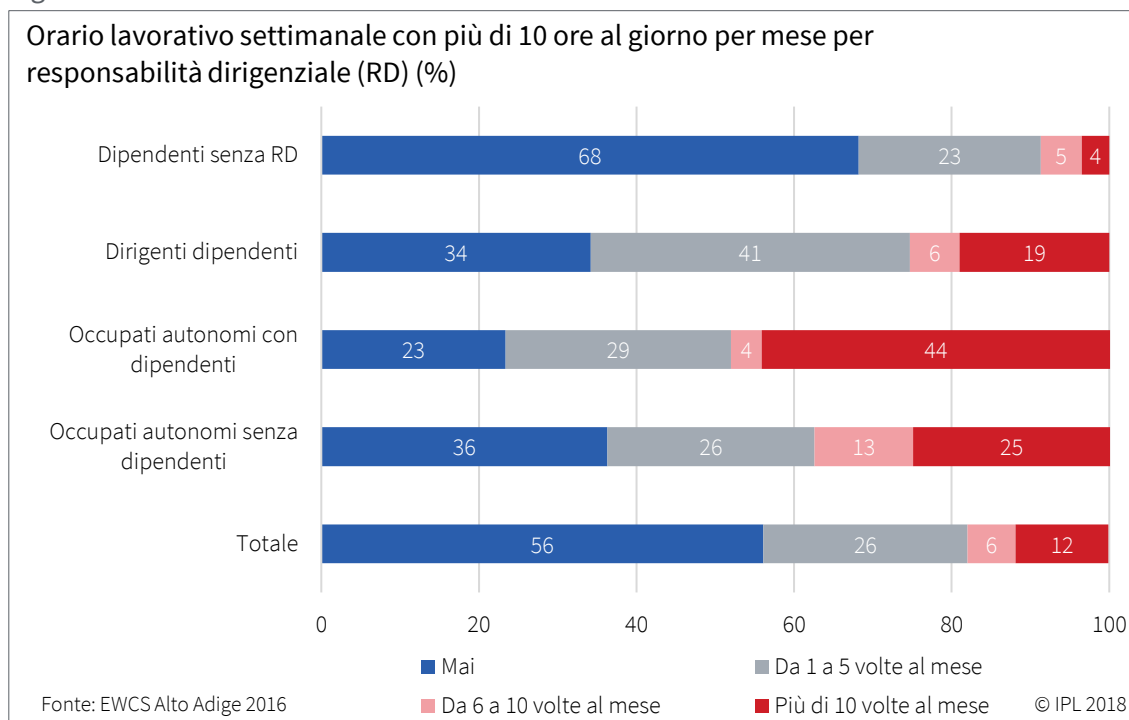
La categoria per la quale abilità e capacità si conciliano meglio con le mansioni lavorative è quella degli autonomi senza dipendenti, il 60% dei quali sostiene di possedere conoscenze adeguate, mentre il 13% sarebbe in grado di compiere lavori più complessi. Il maggior bisogno di apprendimento è fatto registrare dai dirigenti dipendenti (32%), che costituiscono al tempo stesso il gruppo degli iperqualificati: un buon quarto (26%) dei dirigenti dipendenti dichiara di saper fare più di quanto attualmente loro richiesto per lavoro. Quasi un autonomo con dipendenti su tre (30%) ravvisa un bisogno di apprendimento per poter essere in grado di svolgere proficuamente le mansioni lavorative, uno su cinque (20%) ritiene invece che le proprie capacità e abilità siano superiori a quelle richieste sul lavoro.

Figura 6



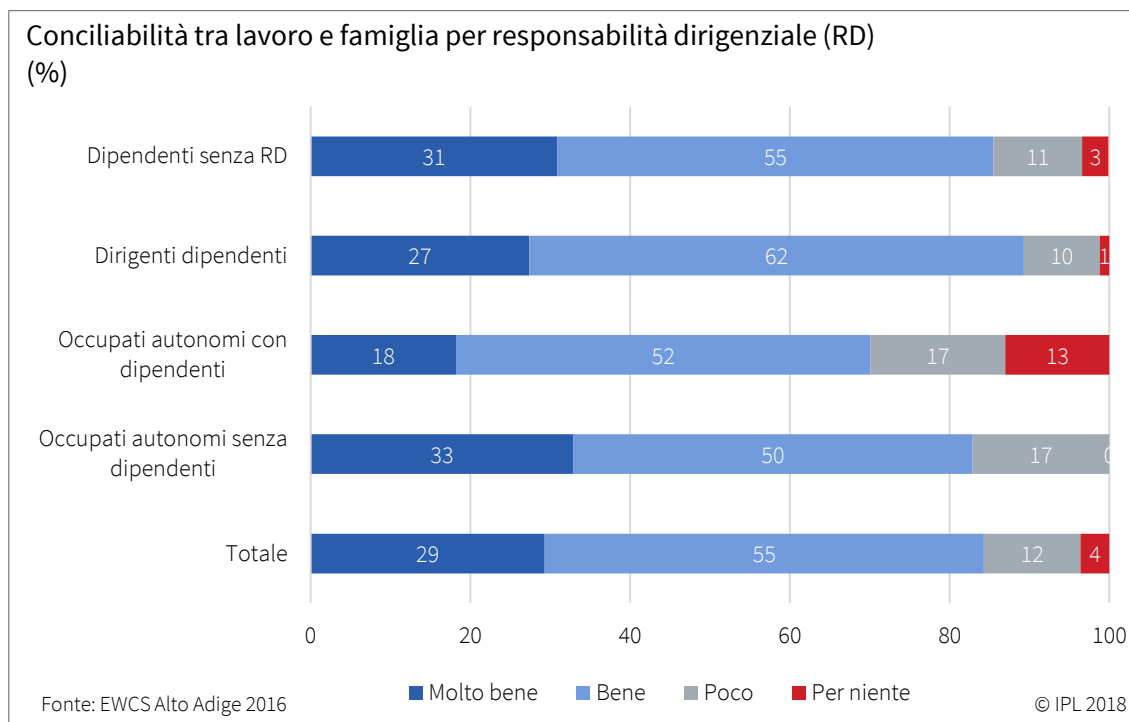
L'Alto Adige è una provincia in cui anche rispetto agli altri Paesi europei si lavora molte ore. Quelli che lavorano di più sono gli autonomi con dipendenti, che dichiarano in media 54 ore settimanali. I dirigenti dipendenti arrivano invece a quota 46 ore settimanali, i dipendenti a tempo pieno senza responsabilità dirigenziali a 40. Le responsabilità dirigenziali richiedono quindi tempo, poiché i dirigenti devono essere presenti in azienda o nell'organizzazione per poter fungere da persone di riferimento e coordinatori per i collaboratori. Difficilmente questi presupposti possono essere soddisfatti con un'attività a tempo parziale, come si evince anche dal fatto che gran parte dei dirigenti lavora a tempo pieno: i dirigenti dipendenti nell'89% dei casi, gli autonomi con dipendenti addirittura per il 91%. "Solo" il 71% dei dipendenti lavora invece a tempo pieno.

Figura 7



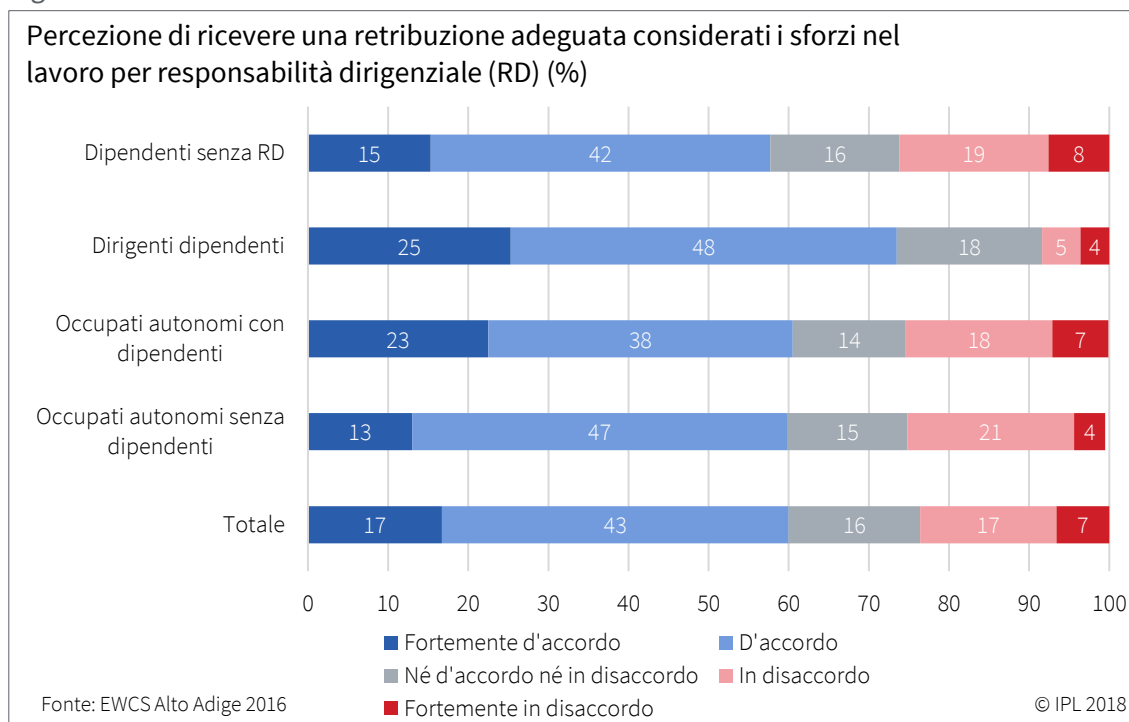
Se capita di frequente di lavorare con orari eccessivamente lunghi, ne risente negativamente il benessere psico-fisico della persona (Kivimaki et al. 2015, in Parent-Thirion et al., 2016, pag. 56). La soglia di separazione dalla nocività per la salute si raggiunge quando una persona lavora più di dieci ore per almeno sei giorni al mese per un periodo prolungato. Questa soglia viene decisamente superata soprattutto dagli autonomi con dipendenti: complessivamente il 48%, quindi quasi la metà, di loro dichiara di lavorare troppo a lungo, mentre il 44% degli appartenenti a questa categoria lavora eccessivamente a lungo addirittura per più di dieci giorni al mese. Ancora una volta si osserva come l'attività dirigenziale (aziendale) sia un compito che richiede molto tempo, in misura crescente al crescere della responsabilità per il benessere dell'azienda e dei collaboratori.

Figura 8



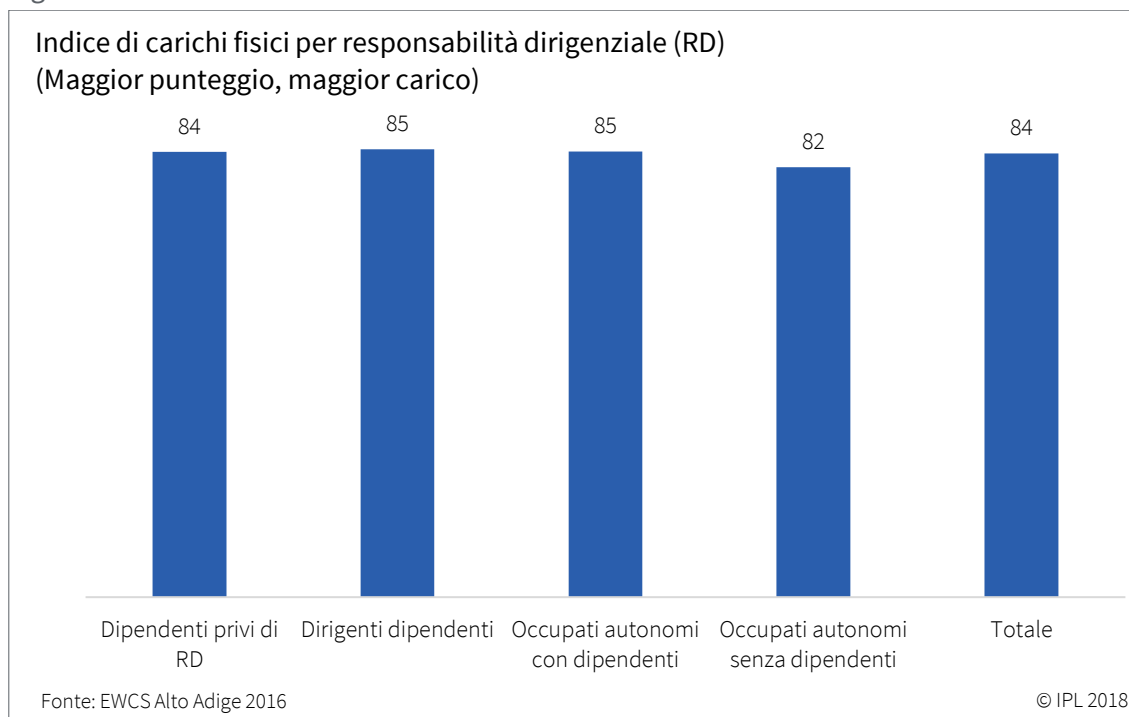
In Alto Adige è possibile ben conciliare le esigenze della professione con la vita privata (Istituto Promozione Lavoratori, 2018c). Considerato il notevole dispendio di tempo richiesto dall'attività dirigenziale (aziendale), però, non sorprende che siano proprio gli autonomi con dipendenti a dichiarare molto più spesso dei dipendenti senza funzione dirigenziale come sia difficile (17%) per non dire impossibile (13%) conciliare lavoro e vita privata. È interessante osservare come il problema opprime minimamente i dirigenti dipendenti, dei quali solo l'11% ritiene che vita privata e lavoro si concilino poco o per nulla. L'86% dei dipendenti senza responsabilità dirigenziali è soddisfatto o molto soddisfatto di come riesce a conciliare lavoro e vita privata, un dato davvero eccellente anche nel confronto europeo.

Figura 9



In totale quasi tre quarti dei dirigenti dipendenti (73%) ritengono di essere pagati congruamente rispetto all'impegno profuso nel lavoro. Si tratta del dato più elevato nel gruppo di riferimento, mentre gli altri gruppi registrano almeno dieci punti percentuali in meno. I dirigenti dipendenti sembrano dunque trarre vantaggi dal loro doppio ruolo: in quanto dirigenti guadagnano più dei dipendenti senza funzioni dirigenziali, ma non sono gravati come gli autonomi da responsabilità esistenziali riguardo all'azienda.

Figura 10



L'indice relativo allo stress fisico lavoro-correlato si compone di tre diverse forme di stress, indicate separatamente nella tabella 2.

Nell'indice dello stress fisico lavoro-correlato l'Alto Adige registra nel complesso un punto in più rispetto alla media UE di 83 punti. Lo stress dovuto a variabili ambientali quali il forte rumore o i gas di scarico è quello che più fa schizzare in alto l'indice. Questo dato racchiude diversi quesiti sullo stress fisico lavoro-correlato e reagisce quindi con sensibilità anche a piccole differenze. Riassumendo si può affermare che i dirigenti e i semplici dipendenti senza responsabilità dirigenziali sono soggetti in ugual misura a stress fisico. Il dato migliore è quello relativo agli autonomi senza dipendenti, dato che molti operano nel settore terziario avanzato, dove le sollecitazioni fisiche sono meno marcate che, ad esempio, nell'edilizia, nel settore trasporti e logistica o nel settore manifatturiero, dove invece per natura sono la normalità.

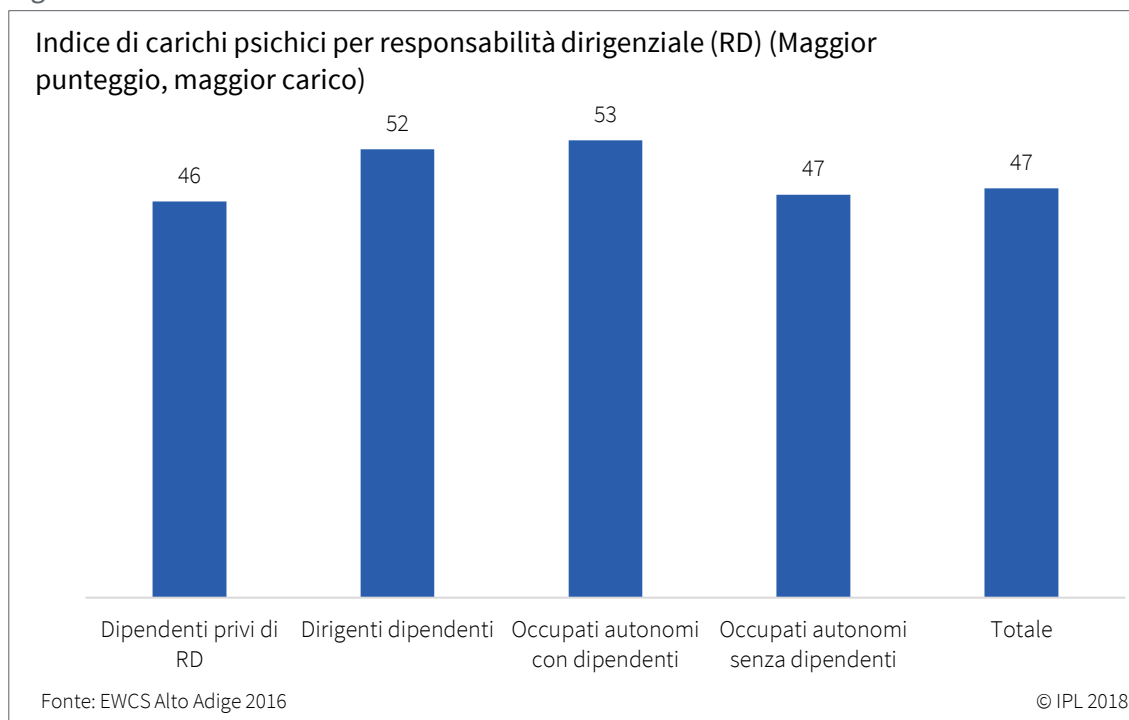
Tabella 1

3 gruppi di carichi fisici	Cause: esposizione a (rilevate tramite items)
Sollecitazioni causate da condizioni ambientali	Vibrazioni emesse da strumenti e macchinari [almeno ¼ dell'orario di lavoro] Forti rumori (Inquinamento acustico) [almeno ¼ dell'orario di lavoro] Alte temperature [almeno ¼ dell'orario di lavoro] Basse temperature [almeno ¼ dell'orario di lavoro] Respirazione di fumi o polveri [almeno ¼ dell'orario di lavoro] Respirazione di vapori [almeno ¼ dell'orario di lavoro] Fumo passivo di tabacco [almeno ¼ dell'orario di lavoro]
Rischi chimici e biologici	Materiali che possono essere infettivi [almeno ¼ dell'orario di lavoro] Sostanze o prodotti chimici [almeno ¼ dell'orario di lavoro]
Sollecitazioni dell'apparato locomotore	Posizioni stancanti o dolorose [almeno ¼ dell'orario di lavoro] Trasporto o spostamento di carichi pesanti [almeno ¼ dell'orario di lavoro] Sollevamento o spostamento di persone [almeno ¼ dell'orario di lavoro] Posizione seduta [almeno ¾ dell'orario di lavoro] Movimenti ripetitivi delle braccia o delle mani [almeno ¾ dell'orario di lavoro]

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2018

Figura 11



L'indice relativo al carico psichico si compone di due distinte tipologie di carichi psichici, indicate separatamente in tabella 3 a pagina 15.

Lo stress psichico lavoro-correlato in Alto Adige equivale alla media UE (47), ma nel confronto tra Paesi è superiore al dato di Italia, Germania, Austria e Svizzera. Per valutare correttamente questo dato occorre osservare che anche piccole differenze numeriche di due o tre punti significano a volte uno stress psichico sensibilmente maggiore. Il logoramento psichico lavoro-correlato più elevato si registra tra gli autonomi con dipendenti (53); un dato che non sorprende se si considerano i singoli elementi che compongono l'indice. Per gli autonomi la responsabilità nei confronti dell'azienda e dei collaboratori ha un peso naturalmente maggiore che per i semplici dipendenti senza mansioni dirigenziali o per gli autonomi senza dipendenti che, al di là delle loro mansioni lavorative dirette (per gli autonomi senza dipendenti ne va naturalmente anche dell'esistenza della loro impresa) non devono rispondere di altre persone. Che le responsabilità dirigenziali comportino solitamente maggior logorio sul piano psicologico è dimostrato anche dal dato relativo ai dirigenti dipendenti (52), allineato a quello degli autonomi con dipendenti (53).

Tabella 2

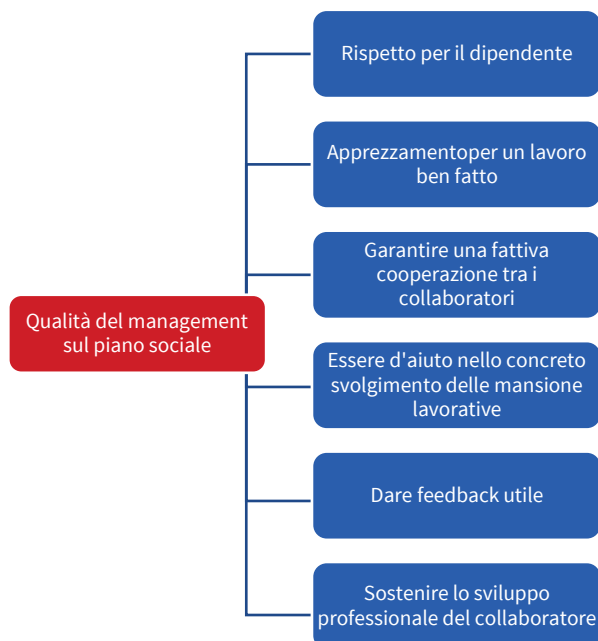
2 gruppi di carichi psichici	Cause: esposizione in dimensioni nocive a (rilevate tramite items)
Carico psichico causato da intensità del lavoro , riconducibile a tempi di lavoro stretti e interruzioni del lavoro	Ritmi di lavoro elevati, scadenze strette, poco tempo per svolgere il lavoro, frequenti interruzioni del lavoro disturbanti, orari eccessivi con più di dieci ore al giorno, lavoro durante il tempo libero per rispettare le esigenze lavorative
Carico psichico causato da emozioni , riconducibili alle preoccupazioni in merito alla precarietà	Preoccupazioni professionali durante il tempo libero, precarietà del posto di lavoro, situazioni emotivamente perturbanti, rapporti con clienti insoddisfatti, obbligo di nascondere i sentimenti

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2018

2. Qualità del management sul piano sociale in Alto Adige

Figura 12



Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2018

L'indice della qualità del management sul piano sociale si determina in base agli aspetti riportati nella figura 121. Gli occupati dipendenti altoatesini valutano i propri superiori in modo principalmente positivo: il 91% dei dirigenti mostra fondamentalmente rispetto verso i propri collaboratori, il 71% riesce a garantire una fattiva cooperazione tra i propri collaboratori. 7 dipendenti su 10 (69%) ritengono che i loro superiori siano d'aiuto nello svolgimento concreto delle mansioni lavorative, dato che – insieme a quello della Svizzera – si colloca ai vertici della classifica dei Paesi presi a confronto. Anche al quesito circa il sostegno fornito dal superiore allo sviluppo professionale risponde affermativamente il 68% degli occupati dipendenti altoatesini; un dato decisamente allineato alla media europea. Due sono le nubi che turbano il firmamento altrimenti sereno del sondaggio: quasi un dipendente su cinque (18%) dichiara di ricevere poco apprezzamento e gratificazione dal proprio superiore in caso di lavoro ben fatto, mentre un ulteriore 12% è indeciso a questo proposito. In Svizzera, invece, solo l'8% dei dipendenti ritiene che il lavoro ben fatto sia poco riconosciuto. Parlando invece di feedback, l'Alto Adige si piazza, con il resto d'Italia e la Germania, nelle posizioni più basse del gruppo di riferimento: quasi uno su sei (15%) ritiene che il proprio superiore fornisca poco feedback utili, un ulteriore 18% è indeciso sulla ri-

¹ Domanda esemplare: *Quanto è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni?* Il Suo diretto superiore La rispetta come persona. *Possibile risposta:* Fortemente d'accordo, D'accordo, Né d'accordo né in disaccordo, In disaccordo, Fortemente in disaccordo.

sposta da dare a questa domanda. Dato che feedback e riconoscimento sono due importanti strumenti di controllo per i superiori, i relativi risultati sono trattati in modo approfondito nelle conclusioni.

Tabella 3

Elemento della qualità del management sul piano sociale (%)

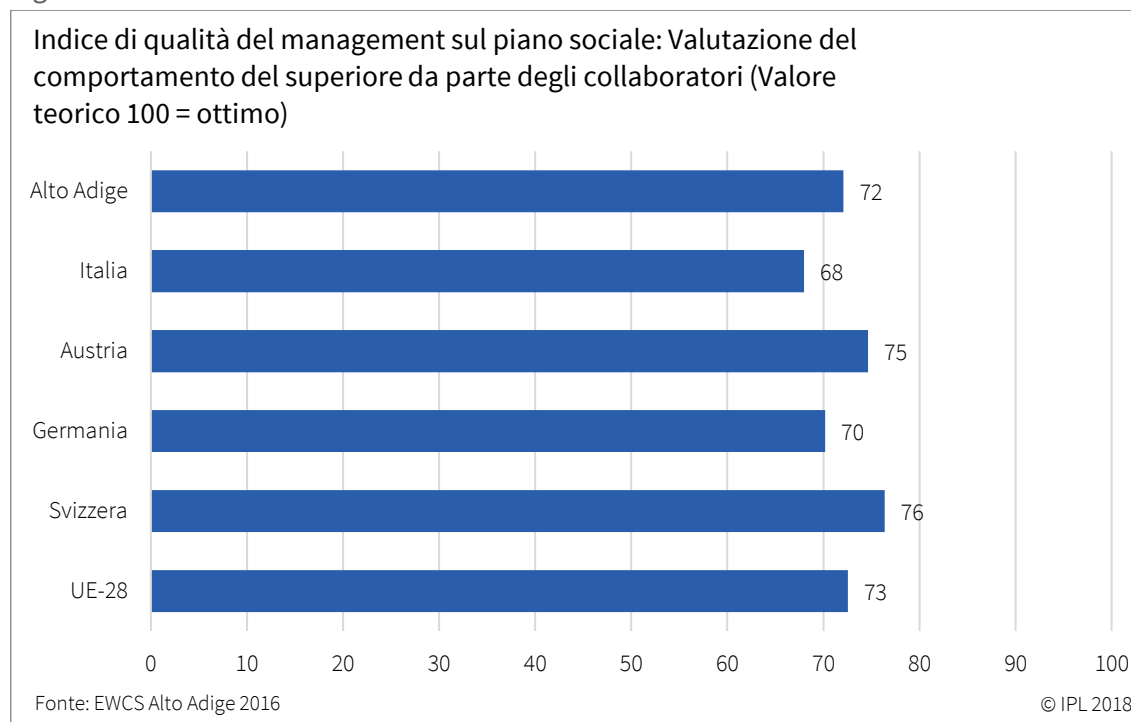
Il Suo diretto superiore...	(Fortemente) D'accordo	Né d'accordo né in disaccordo	(Fortemente) in disaccordo
...La rispetta come uomo			
Alto Adige	91	6	3
Italia	88	10	2
Austria	91	5	4
Germania	91	6	3
Svizzera	92	5	3
UE-28	89	7	4
... La elogia e Le mostra apprezzamento quando svolge un buon lavoro			
Alto Adige	70	12	18
Italia	64	26	10
Austria	74	13	13
Germania	71	17	12
Svizzera	80	12	8
UE-28	71	16	13
... riesce con successo a far lavorare insieme le persone			
Alto Adige	71	16	13
Italia	76	17	7
Austria	72	17	11
Germania	71	19	10
Svizzera	79	13	8
UE-28	73	16	11
... è disponibile ad aiutare nello svolgimento del lavoro			
Alto Adige	69	15	16
Italia	63	20	17
Austria	62	19	19
Germania	53	24	23
Svizzera	69	18	13
UE-28	66	17	17
...Le fornisce una valutazione utile sul Suo lavoro			
Alto Adige	67	18	15
Italia	70	20	10
Austria	71	16	13
Germania	66	19	15
Svizzera	78	15	7
UE-28	70	17	13
... Incoraggia e sostiene la Sua crescita (professionale)			
Alto Adige	68	19	13
Italia	60	28	12

Austria	69	18	13
Germania	59	25	16
Svizzera	69	21	10
UE-28	68	18	14

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

Figura 13

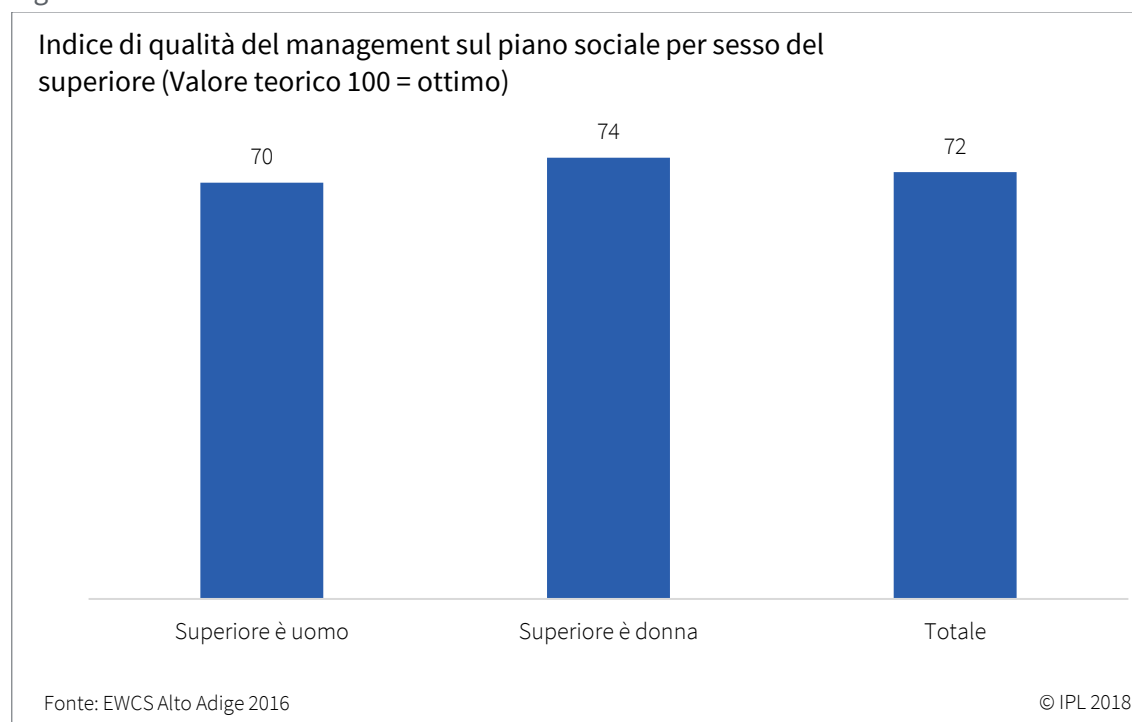


L'Alto Adige si colloca, con 72 punti, a metà classifica nell'indice relativo al management sul piano sociale, quasi allo stesso livello della media UE di 73 punti. Ai vertici della classifica Austria e Svizzera ottengono rispettivamente 75 e 76 punti. L'Alto Adige si piazza al terzo posto con 72 punti e lo seguono la Germania con 70 punti e l'Italia con 68. Nel confronto europeo emerge come Lussemburgo, Belgio e Danimarca siano i Paesi che per un punto (con 73 punti ciascuno) si piazzano meglio dell'Alto Adige, che quindi si trova in buona compagnia. La Svizzera vola invece decisamente più alto. Gli occupati dipendenti elvetici giudicano la qualità manageriale sul piano sociale dei loro superiori molto meglio di quanto accada qui da noi.

Si ripresenta dunque, come nelle indagini sulla salute percepita (Istituto Promozione Lavoratori, 2018a) e sul clima aziendale (Istituto Promozione Lavoratori, 2018b), il fenomeno del giudizio differenziato circa l'adeguatezza delle relazioni interpersonali. Culture diverse e contesti sociali diversi hanno regole diverse in tema di comportamento e linguaggio. Quello che ad esempio – senza voler esprimere giudizi – in un cantiere è ritenuto un comportamento o linguaggio normale, può essere tabù nel consiglio di amministrazione di una grossa banca. Il principio vale anche per intere popolazioni: il vecchio detto "Paese che vai, usanze che trovi" si può legittimamente applicare anche

ai nostri tempi. I dati più elevati nella graduatoria europea dell'indice relativo alla qualità del management sul piano sociale sono ottenuti da Bulgaria, Portogallo, Turchia e Malta con 79 punti ciascuno, in cima alla classifica troviamo la Macedonia del Nord con 82 punti. È interessante notare che anche la Norvegia con i suoi 81 punti è in ottima posizione nella graduatoria. Il giudizio più certo circa le differenze e gli elementi in comune si ottiene confrontando Paesi culturalmente simili (cfr. House et al. 2004, in Dorsch, Wirtz, & Strohmer, 2017, pag. 625). In questa classifica l'Alto Adige, con 72 punti, precede l'Italia e la Germania, e segue – ma da vicino – l'Austria e la Svizzera.

Figura 14



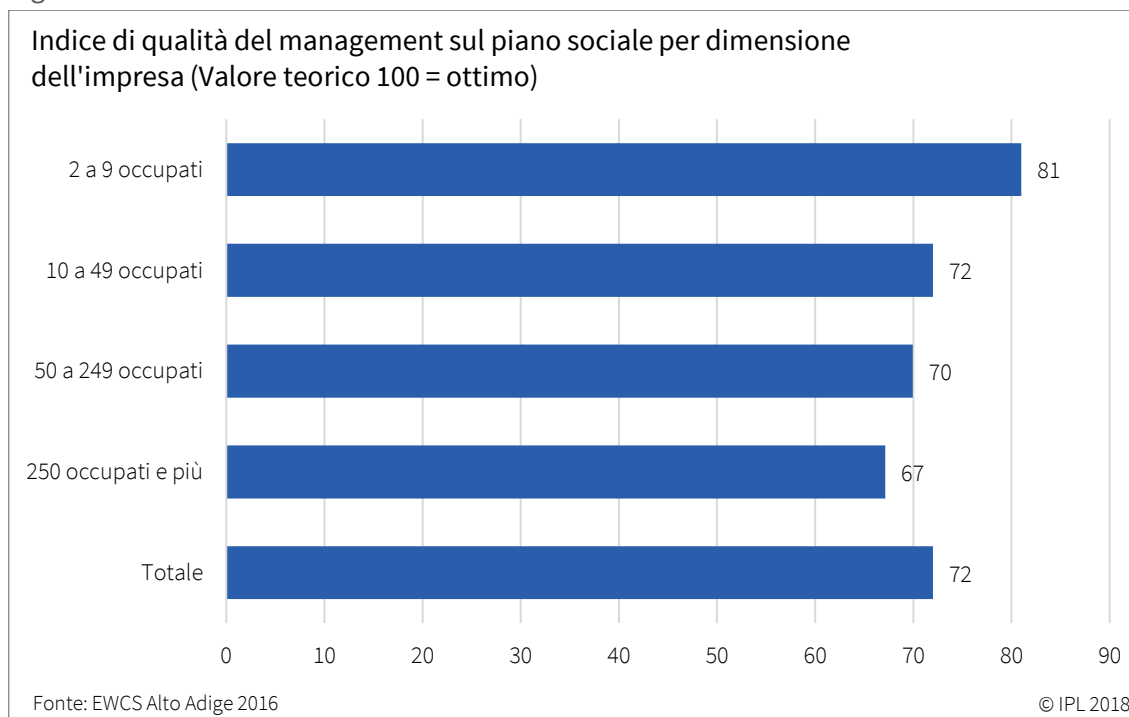
Nella veste di superiori sono migliori gli uomini o le donne? Secondo una convinzione popolare molto diffusa le donne hanno più spirito di squadra, sono più premurose, creative e coraggiose (Bakan 1966; Deaux and Lewis 1983; Williams and Best 1990 in Hernandez, Bark, Escartín, & van Dick, 2014, pag. 3). Esistono meta-analisi che indicano come la condotta manageriale delle donne sia valutata dai collaboratori maschi da loro diretti peggio di quella messa in campo da uomini. La ragione di ciò risiederebbe appunto in queste idee stereotipate di una minore adeguatezza – in termini di management – di qualità come la capacità di immedesimarsi, la cordialità e l'altruismo che vengono indicate come tipiche delle donne (Heilman 2001, in Hernandez Bark et al., 2014, pag. 3). Nel complesso, però, la letteratura sulla psicologia del lavoro considera esigue le differenze nell'attività manageriale esercitata da uomini e donne. Gli occupati dipendenti altoatesini di entrambi i generi hanno espresso a questo riguardo un giudizio chiaro, condividendo l'opinione prevalente nel mondo della ricerca internazionale: uomini e donne esercitano le loro mansioni direttive più o meno allo stesso livello qualitativo, lo scarto di tre punti a favore dei superiori donna non è significativo su questo piano.

Figura 15



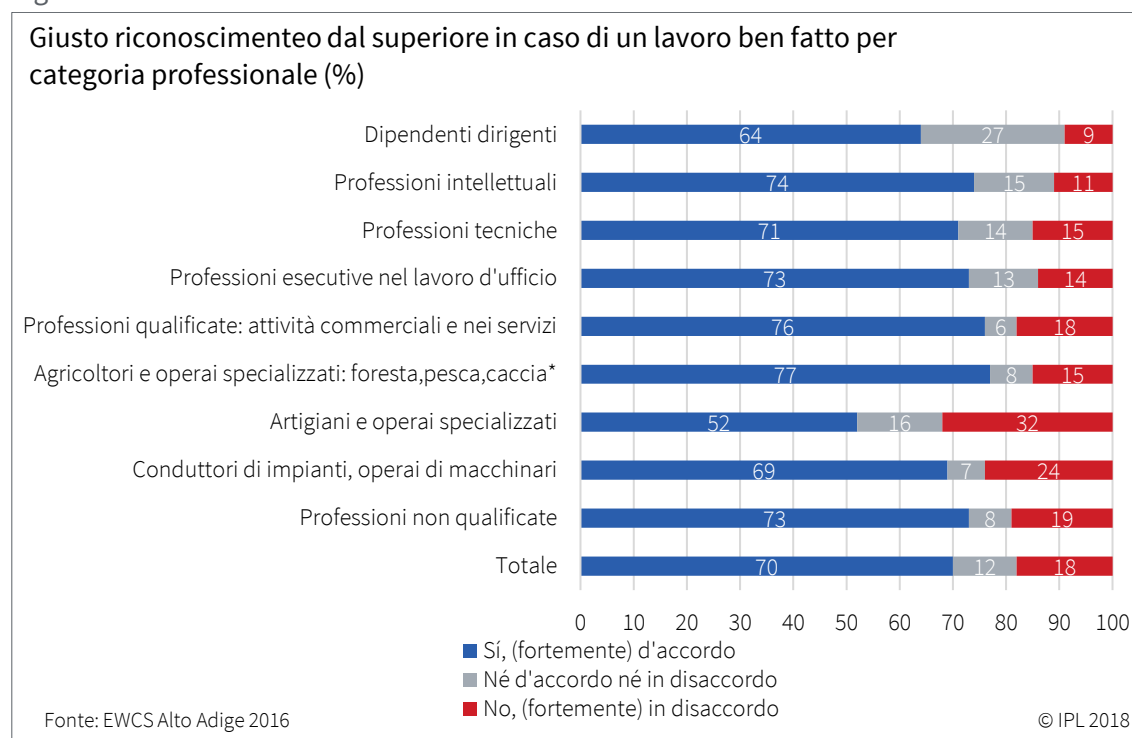
Innanzitutto occorre dire che le differenze tra le professioni praticamente non sono significative. Tendenzialmente si può però affermare che ad esempio chi si occupa di lavori d'ufficio e professioni affini, professioni accademiche, servizi e vendite considera la qualità del management sul piano sociale esercitato dai loro superiori (76 punti) migliore rispetto agli artigiani (63 punti). Queste differenze tendenziali si spiegano con il modo di fare che per alcune categorie professionali è per natura ed ambiente più brusco che per altre.

Figura 16



I dipendenti di piccole aziende riconoscono ai loro superiori una qualità manageriale sociale migliore di quella riconosciuta in aziende od organizzazioni di maggiori dimensioni. Una gradita circostanza per l'Alto Adige, se si pensa che qui da noi l'economia si regge sulle piccole e medie imprese. Questa circostanza si può spiegare col fatto che nelle piccole e microimprese la distanza percepita tra superiore e collaboratori è minore che nelle grosse aziende, in quanto i superiori sono spesso anche i titolari dell'azienda e cercano di assumere persone che meglio si confacciano alle proprie idee ed esigenze, anche in base all'impressione che suscitano. Inoltre i superiori delle piccole e microimprese sono spesso anche colleghi di lavoro, quindi quotidianamente a stretto contatto con i propri collaboratori, e spessissimo svolgono la stessa attività, quindi sanno per esperienza diretta come si svolge il lavoro quotidiano dei loro collaboratori. Queste due circostanze riducono il rischio di eventuali conflitti riguardo a desideri e aspettative di datori di lavoro e lavoratori.

Figura 17



*troppo pochi casi per essere statisticamente significativo

In totale il 70% degli occupati dipendenti altoatesini ritiene di ricevere il giusto riconoscimento dal proprio superiore nel caso di un lavoro ben fatto. Solo il 12% non ha un'opinione precisa al riguardo. Quasi un occupato dipendente su cinque (18%) nega più o meno decisamente che il suo superiore riconosca ed elogi un lavoro ben fatto. Una percentuale che tra gli artigiani cresce a quasi un terzo: il 32% degli appartenenti a questa categoria riceve difficilmente o mai una gratificazione dal proprio superiore.

Tabella 4

Artigiani e operai specializzati: Giusto riconoscimento dal superiore in caso di un lavoro ben fatto nel confronto tra Paesi (%)

Paesi	(Fortemente) d'accordo	Nè d'accordo nè in disaccordo	(Fortemente) in disaccordo
Alto Adige	52	16	32
Italia	63	25	12
Austria	66	17	17
Germania	73	17	10
Svizzera	74	19	7
UE-28	71	16	13

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2018

Se si osserva la questione della gratificazione e del riconoscimento tra gli artigiani nel confronto tra Paesi, emerge come l'Alto Adige guidi il gruppo di riferimento con una percentuale del 32%, più che doppia rispetto alla media UE. L'Austria con un dato del 17% è il Paese che si avvicina di più all'Alto Adige, pur rimanendo a 15 punti di distanza. La Svizzera è quella che nel confronto ottiene il risultato migliore: il 71% degli artigiani dichiara di ricevere dai superiori sufficiente riconoscimento per un lavoro ben fatto e nemmeno uno su dieci (7%) dichiara di essere poco gratificato.

Abbildung 1



*troppo pochi casi per essere statisticamente significativo

Situazione analoga, anche se non altrettanto netta, si presenta anche per il quesito che chiede agli occupati dipendenti se ricevono feedback utili sul loro lavoro. Fornire adeguati feedback rappresenta un importante strumento manageriale che fa capire ai dipendenti se svolgono bene il loro lavoro e serve loro come metro di riferimento: Entro quale ambito va tutto bene così com'è? Dove ci sono margini di miglioramento? (Nerdinger et al., 2011, pag. 268).

Le categorie professionali interpellate non si discostano in misura statisticamente significativa, ma nonostante tutto vale la pena osservare quest'aspetto più da vicino. Quasi un occupato dipendente su cinque tra i commessi e gli impiegati di altre professioni terziarie (19%) sostiene di ricevere pochi feedback utili dal proprio superiore; tra le professioni artigiane la percentuale sale a un quarto (25%). In totale tra gli occupati dipendenti che svolgono professioni nel settore terziario e come commessi, solo i due terzi (66%) ritengono di ricevere sufficienti feedback dal proprio superiore. Tra gli artigiani la percentuale scende al 58% soltanto.

Conclusioni

L'occupato autonomo con dipendenti altoatesino medio ha 49 anni, il dirigente dipendente 41. Il dirigente tipico è maschio, ha un diploma di apprendistato o di maturità e ritiene di possedere più o meno le capacità e abilità necessarie per svolgere bene il proprio lavoro. Il superiore altoatesino lavora in media fino a 54 ore a settimana e ha molte giornate in cui lavora più di dieci ore. Non stupisce che un orario di lavoro così esteso mal si concili con la vita privata e la famiglia rispetto a quanto accade per i dipendenti senza responsabilità dirigenziali. Il superiore altoatesino è più soddisfatto del compenso percepito per tutte le sue fatiche e gli sforzi profusi nel lavoro, di quanto lo siano i dipendenti a lui sottoposti. Ma la responsabilità verso l'azienda e i collaboratori è un onere non indifferente, il livello di stress psichico lavoro-correlato è quindi molto più alto che per i semplici dipendenti.

I dirigenti altoatesini sono nel complesso valutati positivamente dai dipendenti loro sottoposti, visto che parlando di qualità del management sul piano sociale l'Alto Adige si piazza in buona posizione nel gruppo europeo di riferimento: qui da noi il punteggio ottenuto è pari a 72, nel resto d'Italia a 68. L'Alto Adige si posiziona quindi davanti alla Germania (70 punti), ma dietro l'Austria (75 punti) e la Svizzera (76 punti).

Per quanto riguarda gran parte dei sotto-punti dell'indice i superiori altoatesini possono dirsi soddisfatti: secondo quanto dichiarato dai dipendenti loro sottoposti, i capi altoatesini sono d'aiuto per il 69% quando si tratta di sbrigare una mansione lavorativa concreta, per il 71% riescono motivare i propri collaboratori a una fattiva cooperazione, il 68% dei superiori sostiene i propri collaboratori nel loro sviluppo personale e il 91% mostra fundamentalmente rispetto verso i collaboratori. Tutti dati buoni se non addirittura ottimi.

In due ambiti si ritiene vi sia bisogno di migliorare: se quasi un occupato dipendente su cinque (18%) riferisce di ricevere dal proprio diretto superiore poco riconoscimento e gratificazione per un lavoro ben fatto, siamo in presenza di un fenomeno che dovrebbe far riflettere. Tra gli artigiani è addirittura del 32% la quota di coloro che ricevono solo poca gratificazione e poco riconoscimento per un lavoro ben fatto. Anche rispetto ai colleghi artigiani del resto d'Italia, della Svizzera e della Germania si tratta di un valore elevato. Il riconoscimento personale e la gratificazione per gli sforzi compiuti dai collaboratori al fine di raggiungere specifici obiettivi di lavoro sono infatti autentiche molle che fanno scattare la spinta all'innovazione e la motivazione (Krause 2004, in Dorsch, Wirtz, & Strohmer, 2017, pag. 626). Un altro aspetto critico riguarda quel 15% di occupati dipendenti che riceve pochi feedback utili dal proprio capo sul lavoro svolto. Feedback sinceri e attentamente ponderati da parte del superiore circa la qualità del lavoro svolto servono all'occupato dipendente come necessario metro di misura per valutare quanto fatto fino a quel momento ed eventualmente aggiustare la direzione dei propri sforzi (Nerdinger et al., 2011, pag. 268).

Su questi due fattori ci sarebbe da intervenire per permettere ai manager altoatesini di svolgere la propria funzione dirigenziale con efficacia ancora maggiore: i due strumenti manageriali della gratificazione e del feedback fanno parte della "cassetta degli attrezzi

professionali” dei dirigenti e si possono apprendere e migliorare in modo mirato a differenza delle caratteristiche personali. Training di apprendimento cognitivi come le tecniche di autoriflessione o le tecniche di behavior modeling miranti all’acquisizione di competenze socio-comunicative possono aiutare efficacemente i manager a migliorare il modo di fare con i dipendenti, la gestione di situazioni decisionali complesse e l’analisi e valutazione di comportamenti su basi solide e scientifiche (Nerdinger et al., 2011, pag. 434 seg.)

Tobias Hölbling (tobias.hoelbling@afi-ipl.org)

Appendice

Tabella A.1

Quota dei dirigenti sul totale degli occupati nel confronto tra paesi (%)

	Dirigenti dipendenti	Occupati autonomi con dipendenti
Alto Adige	11	11
Italia	7	7
Austria	16	4
Germania	10	5
Svizzera	20	5
EU-28	12	5

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2018

Tabella A.2

Responsabilità dirigenziale (RD) per sesso nel confronto tra paesi (%)

Paese	Responsabilità dirigenziale	Uomini	Donne
Alto Adige	Dipendenti senza RD	48	52
	Dirigenti dipendenti	73	27
	Occupati autonomi con dipendenti	81	19
	Occupati autonomi senza dipendenti	65	35
	Totale	56	44
Italia	Dipendenti senza RD	48	52
	Dirigenti dipendenti	70	30
	Occupati autonomi con dipendenti	64	36
	Occupati autonomi senza dipendenti	67	33
	Totale	55	45
Austria	Dipendenti senza RD	45	56
	Dirigenti dipendenti	66	34
	Occupati autonomi con dipendenti	84	16
	Occupati autonomi senza dipendenti	44	56
	Totale	49	51
Germania	Dipendenti senza RD	49	51
	Dirigenti dipendenti	63	37
	Occupati autonomi con dipendenti	68	32
	Occupati autonomi senza dipendenti	51	49
	Totale	52	48
Svizzera	Dipendenti senza RD	51	49
	Dirigenti dipendenti	53	47
	Occupati autonomi con dipendenti	73	28
	Occupati autonomi senza dipendenti	56	44
	Totale	53	47

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2018

Tabella A.3

Analisi di varianza : informazioni statistiche

Caratteristica	Somma Quadrati	Gradi di libertà df	Valore medio Quadrati	Valore F	Significanza
Figura 1: Responsabilità dirigenziale (RD) per età (anni)	7277,75	3	2425,92	19,32	,000
Figura 6: Orario lavorativo settimanale medio (ore) per responsabilità dirigenziale (RD) (solo occupati a tempo pieno)	11876,93	3	3958,98	37,15	,000
Figura 10: Indice di carichi fisici per responsabilità dirigenziale (RD)	678,91	3	226,30	1,48	,950
Figura 11: Indice di carichi psichici per responsabilità dirigenziale (RD)	5324,13	3	1774,71	11,54	,000
Figura 13: Indice di qualità del management sul piano sociale:	43390,71	4	10847,68	25,51	,000
Figura 15: Indice di qualità del management sul piano sociale per categoria professionale	7110,39	8	888,80	1,92	,055
Figura 16: Indice di qualità del management sul piano sociale per dimensione dell'impresa	13236,823	3	4412,274	9,629	,000

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2018

Tabella A.4

T-Test	F	Sig.	t	Gradi di libertà df	Sig. (2-tailed)	Differenza del valore medio	Differenza del errore standard	95% Intervallo di confidenza
Figura 14: Indice di qualità del management sul piano sociale per sesso del superiore	0,00	0,98	-1,40	566,00	,163	-2,80	2,01	(unterer) -6,7395 (oberer) 1,14021

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2018

Tabella A.5

Tabelle di contingenza (Chi-Quadrato)

Caratteristica	Quadrato Chi χ^2	Gradi di libertà df	Significanza p<,...
Figura 2: Responsabilità dirigenziale (RD) per sesso (%)	44,550	3	,000
Figura 3: Diretto/a superiore per sesso (%)	60,541	1	,000
Figura 4: Responsabilità dirigenziale (RD) per livello d'istruzione (%)	20,303	6	,002
Figura 5: Responsabilità dirigenziale (RD) per competenze lavorative (%)	13,518	6	,036
Figura 7: Orario lavorativo settimanale con più di 10 ore al giorno per mese per responsabilità dirigenziale (RD) (%)	164,995 (3 cellule (18,8%) 5< n. Numero minimo aspettato: 4,6.)	9	,000
Figura 8: Conciliabilità tra lavoro e famiglia per responsabilità dirigenziale (RD) (%)	31,867a (3 cellule n<5. Numero minimo aspet- tato: 2,86.)	9	,000
Figura 9: Percezione di ricevere una retribuzione adeguata considerati i sforzi nel lavoro per responsabilità dirigenziale (RD) (%)	19,026(1 cellula 5< n. Nu- mero minimo aspettato: 4,73.)	12	,088
Figura 17: Giusto riconoscimento dal superiore in caso di un lavoro ben fatto per categoria professionale (%)	31,767 (3 cellule n<5. Nu- mero minimo aspettato: 1,5.)	16	,011
Figura 18: Feedback utile sul lavoro dal superiore per categoria professionale (%)	20,447 (3 cellule n < 5. Numero minimo aspettato: 2,08.)	16	,201

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2018

Bibliografia

- Istituto Promozione Lavoratori (a cura di). (2018a, 8 marzo). [Review of *Lo stato di salute percepito dagli occupati altoatesini*, di T. Hölbling]. Consultato su <http://afi-ipl.org/wp-content/uploads/2018-03-08-Zoom-Salute.pdf>
- Istituto Promozione Lavoratori (a cura di). (2018b, 20 giugno). [Review of *EWCS Alto Adige: Clima aziendale affettivo: come si rapportano tra di loro i lavoratori altoatesini?*, di T. Hölbling]. Consultato su <http://afi-ipl.org/wp-content/uploads/2018-06-20-Zoom-32-Clima-aziendale-affettivo-Nuovo-layout-1.pdf>
- Istituto Promozione Lavoratori (a cura di). (2018c, 2 agosto). [Review of *EWCS Alto Adige: conciliazione famiglia-lavoro*, di S. Vogliotti]. Consultato su <http://afi-ipl.org/wp-content/uploads/2018-08-02-Zoom-34-Conciliazione-famiglia-lavoro.pdf>
- Dorsch, F., Wirtz, M. A., & Strohmer, J. (a cura di). (2017). *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (18ª edizione riveduta). Berna: Hogrefe.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (a cura di). (2017). *6th European Working Conditions Survey: overview report* (2017 update). Lussemburgo: Publications Office of the European Union.
- Hernandez Bark, A. S., Escartín, J., & van Dick, R. (2014). Gender and Leadership in Spain: a Systematic Review of Some Key Aspects. *Sex Roles*, *70*(11–12), 522–537. <https://doi.org/10.1007/s11199-014-0375-7>
- Holst, E., & Friedrich, M. (2017). *Führungskräfte - Monitor 2017 Update 1995-2015*. (DIW Berlin, a cura di). Edizioni proprie DIW. Consultato su https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwkompakt_2017-121.pdf
- Kreuzer, C. (2013). *BWL kompakt: die 100 wichtigsten Themen der Betriebswirtschaft für Praktiker* (4ª edizione aggiornata). Vienna: Linde.

- Nerdinger, F. W., Blicke, G., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie: mit 34 Tabellen* (2^a edizione riveduta). Berlino: Springer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten* (6^a edizione interamente riveduta e ampliata). Stoccarda: Lucius & Lucius.
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Llave Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2016). *6th European working conditions survey*. Lussemburgo: Publications Office of the European Union.

© IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Palazzo provinciale 12

Via Canonico Michael Gamper 1

I - 39100 Bolzano

Tel. +39 0471 418 830

info@afi-ipl.org

www.afi-ipl.org