

# Qualità e Università

*Ripensare la docenza  
tra professionalità e ben-essere*

*a cura di*  
Daniela Dato

***anteprima***

***vai alla scheda del libro su [www.edizioniets.com](http://www.edizioniets.com)***



Edizioni ETS



www.edizioniets.com

*Il volume è stato stampato con il contributo dei fondi PRA 2017  
dell'Università di Foggia*

© Copyright 2019  
Edizioni ETS  
Palazzo Roncioni - Lungarno Mediceo, 16, I-56127 Pisa  
info@edizioniets.com  
www.edizioniets.com

*Distribuzione*  
Messaggerie Libri SPA  
Sede legale: via G. Verdi 8 - 20090 Assago (MI)

*Promozione*  
PDE PROMOZIONE SRL  
via Zago 2/2 - 40128 Bologna

ISBN 978-884675530-8  
ISSN 1973-1817

# Il lavoro felice dei docenti Unifg. Note a margine

*Daniela Dato*

Il Documento *Work for a brighter future* messo a punto dalla «Global commission on the future of work», non lascia molti margini di dubbio: il futuro è anche nel buon lavoro, nel lavoro dignitoso, nel lavoro felice.

In apertura del documento si legge, infatti, che «new forces are transforming the world of work. The transitions involved call for decisive action. Countless opportunities lie ahead to improve the quality of working lives, expand choice, close the gender gap, reverse the damages wreaked by global inequality, and much more. Yet none of this will happen by itself. Without decisive action we will be heading into a world that widens existing inequalities and uncertainties».

In tal senso, appare sempre più evidente il legame che può e deve interconnettere una società buona con un lavoro felice. I Report dell'Istat sul benessere equo-sostenibile non a caso precisano come il lavoro costituisce l'attività basilare di sostegno materiale e di realizzazione delle aspirazioni individuali. La piena e buona occupazione è uno dei parametri principali della stabilità economica, della coesione sociale e della qualità della vita. Obiettivo di questo dominio è misurare sia la partecipazione al mercato del lavoro sia la qualità del lavoro, qualificando i diversi segmenti dell'occupazione in relazione alla stabilità del lavoro, al reddito, alle competenze, alla conciliazione degli orari tra tempi di lavoro, personali e familiari, alla sicurezza del lavoro e nel lavoro, alla partecipazione dei dipendenti alla vita dell'impresa/ente/amministrazione, alla soddisfazione soggettiva verso il lavoro. L'attenzione verso il lavoro felice e «dignitoso», come lo definisce l'Organizzazione internazionale del lavoro, appartiene, certamente, a un paradigma pedagogico che si fonda sulla consapevolezza che esso non svolge solo un ruolo di sostentamento economico, pur imprescindibile, ma porta con sé

istanze di autorealizzazione ed emancipazione, caratterizzandosi come importante strumento di salvaguardia e promozione del benessere. La Carta di Ottawa, insieme ad altri numerosi documenti sulla promozione della salute nei luoghi di lavoro (si pensi alla Carta di Barcellona, alla Conferenza di Lussemburgo, ecc.), sottolinea quanto importante sia, partendo da un approccio socio-ecologico alle problematiche inerenti la salute, considerare i luoghi di lavoro fondamentali per rendere più sana la società.

La stessa Organizzazione Mondiale della Sanità precisa che tra gli obiettivi della salute per tutti ci sono anche la tutela e il miglioramento della qualità di vita dei lavoratori. In tal senso, le comunità nazionali, regionali e locali hanno il preciso compito (e dovere) non solo di ridurre il numero delle malattie professionali, degli infortuni sul lavoro ma di assicurare la cura delle risorse umane e di costruire ambienti di lavoro sani.

Gli stessi studi sul Total Quality Management hanno dimostrato, per esempio, quanto il bene-essere dei lavoratori, il clima e la cultura aziendale, le relazioni, la motivazione, le possibilità di formazione e di crescita professionale, e più in generale la cura per le risorse umane e per i lavoratori, siano fondamentali per la promozione, gestione e controllo della qualità nonché per il rendimento, la motivazione, il senso di appartenenza del lavoratore alla propria organizzazione, la produttività ed efficienza d'impresa.

Le politiche di governo a un certo punto hanno dovuto prendere coscienza di tale legame e attivare una serie di interventi in favore della sua promozione. Si pensi, a titolo esemplificativo, alla Direttiva della Presidenza del Consiglio – Dipartimento della funzione pubblica – del 24 marzo 2004 che ha evidenziato la necessità di «Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni» e alla successiva Legge n. 183 del 4 novembre 2010 che ha istituito i CUG che hanno, tra gli altri, compiti di promozione e monitoraggio del benessere organizzativo.

Nella Direttiva le pubbliche amministrazioni sono sollecitate a:

- impegnarsi non solo sul piano del raggiungimento degli obiettivi di produttività ed efficacia, ma anche a realizzare, per i propri dipendenti, un insieme di ambienti e relazioni atti a contribuire al miglioramento della qualità della vita lavorativa;
- valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni

- che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro;
- realizzare misure di miglioramento per valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria Amministrazione;
  - diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento; [...]
  - prevenire i rischi psicosociali di cui al D. Lgs. 626/94.

In particolare la Legge n. 183 del 4 novembre 2010, all'Art. 21, sollecita misure atte a garantire pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche e la promozione di «ambienti di lavoro improntati al Benessere organizzativo e istituzione del CUG» (Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni). All'Art. 7 si precisa che «le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno» e all'Art. 57 che il «Comitato unico di garanzia per le pari opportunità la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni» contribuisce «all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori».

Per non considerare il Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro (D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81) che rende obbligatoria da parte del datore di lavoro la valutazione dei rischi legati anche allo stress e al malessere dei lavoratori.

Ciò in linea con gli studi della già citata Organizzazione Internazionale del lavoro (ILO) che denuncia la stretta relazione esistente tra «lavoro accettabile» e «salute sul luogo di lavoro», relazione che merita l'attenzione degli studi pedagogici in termini di prevenzione e cura per lo sviluppo integrale e integrato del soggetto-persona, per la sua realizzazione ed emancipazione, per il suo ben-essere.

In tale prospettiva, anche in relazione ai profondi cambiamenti che l'istituzione universitaria sta vivendo e che hanno un impatto sui comportamenti e sui processi organizzativi a livello di governance, di leadership e di qualità della vita professionale del singolo, è nato il progetto di ricerca che ha dato vita a questo volume che, a partire dagli esiti della ricerca stessa, vuole offrire spunti di riflessione sul possibile e necessario miglioramento dei modelli organizzativi nonché delle competenze del personale docente nel «sistema qualità».

Non è possibile, infatti, secondo le teorie del Total Quality Management e quelle del benessere organizzativo, svincolare la dimensione della qualità organizzativa e produttiva dalla dimensione «esistenziale» del lavoro che si sostanzia nel senso di benessere percepito da parte del lavoratore.

Per questi motivi, uno sguardo particolare crediamo meriti il tema del «benessere» nei contesti universitari come fortemente integrato e interconnesso alle politiche e alle iniziative più recentemente attivate in Europa e in Italia per far fronte alle trasformazioni in atto e al «movimento di professionalità» che gli stessi docenti stanno oggi vivendo in termini di ruoli e competenze.

La prospettiva di riflessione è quella di una possibile e verosimile integrazione tra processi dell'AVA con quelli di monitoraggio e promozione del benessere organizzativo che possono rivelarsi ricorsivamente legati poiché la qualità del lavoro svolto, l'efficienza e l'efficacia dell'expertise professionale, la qualità dei risultati raggiunti sono fortemente determinati dallo stato di benessere del lavoratore. Quest'ultimo inteso come insieme di sentimenti, percezioni e valutazioni relativi allo scambio diretto o indiretto tra individuo e organizzazione, istanza che, soprattutto in momenti di passaggio, di transizione e cambiamento come quelli che l'organizzazione-Università sta oggi vivendo, può divenire determinante quando non predittiva delle performance, della produttività oltre che della qualità della vita del singolo e della società tutta come dimostra, nelle sue attività di ricerca e intervento, l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro.

## Il volume

Il volume, in tal senso, a partire da alcune riflessioni sul Total

Quality Management e sul benessere organizzativo, concentra il suo focus sul contesto universitario, provando a ripensare il sistema AVA come un possibile spazio di «locus of control» per i docenti stessi per ripensare, innovare, reinventare e migliorare la propria professionalità.

Non senza, però, interrogarsi sul senso di malessere, di spaesamento e di diffidenza che i repentini cambiamenti nella governance degli Atenei hanno procurato sulla rappresentazione professionale del docente, sul suo senso di benessere percepito, sul suo stesso progetto di sviluppo professionale, sul suo senso di appartenenza all'istituzione ecc.

Pur nella consapevolezza che la ricerca condotta possa, in rapporto ai numeri del campione, esse considerata solo una prima indagine pilota, giova precisare che è stata molto favorevolmente accolta tra il personale docente che ha dichiarato di sentire il bisogno di «fare il punto» e di interrogarsi sulla propria professionalità in questo momento storico di profondi cambiamenti.

Il volume, dunque, dopo una prima parte teorica che individua alcuni capisaldi teorici di cornice al progetto (Cardone, Traetta, Dato, Scardicchio, Cagnolati, Lopez-Altamura), apre una seconda parte dedicata squisitamente al progetto, alle metodologie adottate e agli esiti dello stesso (Dato, Terrone-Mansolillo, Ladogana, Caso, Paiano).

La ricerca ci ha permesso di confermare le ipotesi iniziali, ovvero che l'AVA, pur avendo creato resistenza, diffidenza e avendo destrutturato completamente il profilo culturale dell'organizzazione universitaria, ha comunque rappresentato un turning point importante e «vitale» che ha attivato strategie di risk management e di change management a volte anche inconsapevoli.

Persino le resistenze, le legittime diffidenze e contestazioni, crediamo, da un punto di vista della pedagogia del lavoro e del management pedagogico, sono state utili ad attivare nei docenti (nel nostro caso particolare) processi di riflessività professionale fino ad allora inconsapevoli, nuove consapevolezze e maggiori evidenze sul legame inscindibile tra benessere organizzativo, qualità della vita professionale, didattica e successo formativo dello studente.

Gli esiti del questionario, somministrato a 99 docenti che hanno deciso di aderire volontariamente alla ricerca, fotografano un buon livello di benessere percepito.

Le risposte date mettono in evidenza il buon clima di collabo-

razione, di rispetto e di reciproco aiuto che i docenti vivono e creano. Molti di loro hanno proprio sottolineato come sia per loro determinate poter contare sull'aiuto dei colleghi specialmente nei momenti di difficoltà. Le relazioni sono, pertanto, l'asset intangibile determinante per il ben-essere soprattutto in questo momento storico di cambiamenti professionali e organizzativi.

Tanto meno essi percepiscono «pericoli» quali molestie, con parole e comportamenti nell'ambiente di lavoro, prepotenze e relazioni tese e difficili tra colleghi.

In compenso chiedono di essere maggiormente rappresentati e sottolineano l'importanza di avere un maggiore riconoscimento da parte del superiore che può essere, a seconda dei casi, il Rettore, il Direttore, il professore Ordinario del settore ecc.

I docenti intervistati hanno, infatti, rappresentato la necessità di confrontarsi con colui e/o colei che riconoscono come il loro superiore nel momento in cui si avviano dei cambiamenti e chiedono di essere maggiormente consultati sui cambiamenti relativi al lavoro per poter comprendere meglio cosa in pratica comporranno.

Se il questionario ci ha consentito di avere una fotografia «dall'alto», le interviste, condotte invece con 24 dei docenti che si erano detti disponibili a proseguire la ricerca, ci hanno consentito di approfondire con uno sguardo idiografico i temi trattati e dunque di portare alla luce alcuni impliciti, specifiche interpretazioni e storie professionali.

Anche in questo caso emerge il profilo di docenti consapevoli, che hanno accompagnato e fronteggiato il cambiamento in modo rigoroso ma sempre critico e consapevole.

Docenti consapevoli della ricchezza della relazione con i colleghi, ma altrettanto determinati a lottare per un maggiore riconoscimento e il superamento di stereotipi e pregiudizi.

L'importanza che si rileva rispetto al «ruolo di supporto dei colleghi» e del clima organizzativo ci induce, da un punto di vista pedagogico, a sottolineare come organizzazioni sane e virtuose debbano integrare le loro politiche di qualità con specifici interventi legati al ben-essere dei lavoratori, alla promozione di relazioni efficaci, di processi comunicativi risonanti.

E non ci pare fuori luogo introdurre, seppur per inciso, uno spunto di riflessione, che nasce anche grazie agli esiti di questo progetto, circa la necessità di investire, anche in un contesto come quello universitario, su strategie di welfare aziendale. Un nuovo



paradigma, a nostro parere dalla forte connotazione pedagogico-emancipativa, fondato sullo scambio «lavoro-benessere» e sull'introduzione in azienda di un approccio clinico di *employed care*. Ci riferiamo certamente alla fase più matura del welfare aziendale che guarda al luogo di lavoro come «contesto educativo per il sociale» e che gli riconosce un ruolo importante tra le strategie per lo sviluppo non solo personale ma comunitario. È chiaro come, se interpretato in tale prospettiva, il welfare aziendale assume un alto valore pedagogico destando interesse da parte della pedagogia del lavoro riconoscendone un possibile processo volto a promuovere il ben-essere del lavoratore nella prospettiva eco-sistemica che vede nel lavoro un potenziale luogo formativo, emancipativo, capacitante. Esiste una strettissima relazione tra dimensione personale e dimensione professionale e tutelare e promuovere il ben-essere del lavoratore non solo significa assicurare all'organizzazione più efficienza e produttività ma, per effetto di ridondanza, anche promuovere salute e sviluppo sociale e comunitario. Proprio in questo senso il welfare aziendale rientra a pieno titolo tra le strategie di *employed care* che risponde, in somma sintesi, all'obiettivo intenzionalmente pedagogico di ri-progettare e ri-considerare il lavoro come luogo di «cura», e di «benessere». E intravediamo anche la possibilità di introdurre nei contesti universitari, come in molte aziende di altissimo livello, figure che si prendano cura del ben-essere del personale tutto.

Si tratta di una figura dai chiari tratti manageriali che affianca a competenze di leadership e di gestione delle risorse umane competenze emotive personali e sociali che gli consentono di entrare in sintonia con i membri dell'organizzazione, intercettare il loro malessere e i loro bisogni e intervenire attraverso strategie il più possibile personalizzate. Alla capacità di ascolto deve affiancare competenze di orientamento organizzativo in grado di creare opportunità di successo per i lavoratori e di definire, rivedere e condividere i valori dell'organizzazione stessa<sup>1</sup>.

Sono, questi, modelli che si sono aperti alle prospettive della felicità organizzativa e che sposano una idea di impresa che conferisce centralità alle persone e mira a fare di se stessa un'organizzazione «socialmente responsabile» rivendicando un'istanza umanistica

<sup>1</sup> Cfr. D. DATO-S. CARDONE, *Welfare manager, benessere e cura. Quando l'impresa incontra la pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*, FrancoAngeli, Milano 2018.

dell'organizzazione e della qualità intesa, come aveva affermato Ishikawa, non solo come legata al prodotto ma al fattore umano e al miglioramento dello stato di salute e del carattere dell'azienda.

E non crediamo sia un caso che, circa la possibilità di inserire la variabile benessere organizzativo e qualità della vita professionale tra gli indicatori delle procedure di Assicurazione della Qualità, il 90% dei docenti coinvolti nella ricerca lo abbia ritenuto un fattore da tenere in alta considerazione a dispetto di una totale noncuranza del Ministero e dell'ANVUR.

Da tale suggestione iniziale, il progetto ha anche portato alla progettazione di un'App che possa, per l'appunto, essere uno strumento utile a integrare le procedure AVA con indicatori utili a progettare e realizzare un bilancio dell'intangibile attento alle relazioni, all'etica, al senso di appartenenza, alla salute del lavoratore.

Lasciandovi alla lettura del volume, ci preme solo precisare che i dati in questione ci paiono particolarmente rilevanti e meritano ulteriori approfondimenti di ricerca che possano aprirsi a un numero più elevato di docenti e, poi, di Atenei.

Certo, come già detto, si tratta di una prima indagine pilota, un tentativo di portare in evidenza la fatica di decostruzione e ristrutturazione che anche il docente universitario sta oggi attivando sulla sua stessa professionalità e che per questo necessita di formazione, di orientamento, di strategie di change management. Come ha scritto Luigi Traetta nel suo saggio, del resto, «il benessere dei docenti universitari, nelle complesse procedure AVA, potrebbe passare anche attraverso strategie creative, in attesa che qualcosa si muova a livello istituzionale: non era stata, del resto, l'iniziativa di un ristretto gruppo di scienziati a provocare, un secolo fa, non soltanto il superamento del taylorismo, ma anche il riscatto dell'uomo sulla macchina?».

# Total Quality Management, work engagement e benessere organizzativo: la pedagogia a supporto delle organizzazioni

*Severo Cardone*

## 1. Dal taylor-fordismo alla Scuola delle relazioni umane

Valutazione dello stress lavoro-correlato, rischi psico-sociali, burnout, mobbing, benessere individuale, salute organizzativa, resilienza psichica, employee engagement, welfare aziendale sono termini differenti in grado di fotografare le facce di una stessa medaglia, strettamente connessi tra loro ma in grado di raccontare da un lato le fragilità, i disagi, le molteplici problematiche che i lavoratori e le organizzazioni devono saper fronteggiare in relazione al cambiamento (culturale, sociale, economico), dall'altro lato le risorse e le opportunità ancora da cogliere o valorizzare per trasformare l'ambiente di lavoro da luogo di alienazione e malessere in un contesto accogliente, inclusivo, capace di valorizzare l'engagement e la diversità, promuovere la «cura» e il benessere del lavoratore a partire dalla tutela della sua salute, definita dal legislatore: lo «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o di infermità»<sup>1</sup>.

Pertanto se vogliamo promuovere il benessere del lavoratore e prevenirne gli infortuni e la malattia, inevitabilmente è necessario riconoscere disturbi, disagi, sofferenze legati non solo alle condizioni «fisiche» del lavoro bensì in grado di abbracciare anche la dimensione psicologica e sociale del lavoro (emozioni, sentimenti, relazioni, valori). Il lavoratore non è una macchina, programmabile per andare anche oltre i limiti umani, ma soprattutto per rendere al meglio occorre comprenderne le caratteristiche e le esigenze soggettive, che quindi mutano da lavoratore a lavoratore, che possono non essere facilmente «visibili» ma che orientano fortemente la sua motivazione, il suo impegno, la sua

<sup>1</sup> D. Lgs. 81/2008, Art. 2, comma 1, lett. O.

# 1916-2016: un secolo di efficienza. Uomo, macchina, benessere e... autovalutazione

*Luigi Traetta*

## 1. Introduzione

Cosa unisce, lungo lo snodarsi di cento anni di storia delle organizzazioni lavorative, la critica più feroce al sistema tayloristico, sferrata nell'ambito della psicotecnica francese, con i decreti ministeriali sull'autovalutazione e l'accreditamento delle sedi universitarie italiane? In apparenza, nulla! Perché, allora, tentare un'operazione storiograficamente scorretta per rintracciare a tutti i costi un *fil rouge* tra realtà così incommensurabili? Una prima risposta potrebbe essere rintracciata, provocatoriamente, nella struttura stessa dei processi di valutazione della ricerca nel sistema universitario italiano che, in modo surrettizio quanto brutale, finisce con l'incentivare anche gli aspetti semplicemente quantitativi della ricerca stessa (banalmente: il numero di pubblicazioni annue del singolo docente), purché essa sia coerente con il settore scientifico-disciplinare di afferenza.

Naturalmente lo scopo di questo saggio è ben diverso!

Nato all'interno di un progetto di ricerca volto a comprendere se il recente sistema di assicurazione della qualità abbia ricadute sul benessere lavorativo dei docenti universitari, il presente contributo è, anzitutto, il risultato di oltre cinque anni di esperienza di delegato dipartimentale nel Presidio di Ateneo per la Qualità. Il sistema AVA, nella sua evoluzione, pur avvenuta in un periodo temporale brevissimo, ha costituito una vera e propria rivoluzione per l'Università italiana, mai sottoposta prima ad un reale processo di autoriflessione sulle opportunità di miglioramento della didattica e della ricerca. In questa rivoluzione, tuttavia, che correttamente richiama spesso alla centralità degli studenti nei processi formativi, non sembra esserci, invece, spazio per i docenti, chiamati a svolgere ruoli nuovi e sempre più complessi, senza, però,

# Un possibile ecosistema per la riflessività professionale del docente: qualità, valutazione, benessere

*Daniela Dato*

## 1. Un «locus of control» per l'apprendimento organizzativo

Non sono passati molti mesi da quando il capo dipartimento Università del Ministero dell'Istruzione Giuseppe Valditara ha avviato un acceso dibattito sulla necessità di un ripensamento delle procedure di valutazione della qualità universitaria, nel tentativo di superare quella che lui stesso ha definito una «dittatura dell'algoritmo» caratterizzata da «rami burocratici ipertrofici» pur nella consapevolezza che proprio grazie a tale sistema «il concetto di valutazione è riuscito a entrare nella resiliente Università italiana». Valditara infatti, pur riconoscendo il ruolo che il sistema AVA (sistema di Autovalutazione - Valutazione periodica - Accredimento) ha avuto nella promozione di una «maggiore conoscenza del sistema e a un miglioramento delle performance dei singoli Atenei» e nel «risanamento del sistema universitario», lo ha comunque definito come un sistema fortemente orientato al «pedissequo assolvimento degli adempimenti burocratici necessari»<sup>1</sup>.

Di vero c'è, al di là di come uno la pensi, che dalla Legge 20/12/2010 n. 240 e dal D. Lgs. 27/01/2012 n. 19 che hanno introdotto nei contesti universitari il tema/problema della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei e il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle Università, di tempo ne è passato e molta esperienza è stata fatta<sup>2</sup>.

Dopo un primo accoglimento molto scettico e critico, oggi la

<sup>1</sup> [https://www.repubblica.it/scuola/2019/02/12/news/universita\\_riforma\\_anvur\\_valutazione\\_ricerca-218916479/](https://www.repubblica.it/scuola/2019/02/12/news/universita_riforma_anvur_valutazione_ricerca-218916479/) [12 febbraio 2019].

<sup>2</sup> G. CAPANO-M. REGINI, *Come cambia la governance. Università italiane ed europee a confronto*, Fondazione CRUI, 2015; ANVUR, *Accreditamento periodico delle Sede e dei Corsi di Studio Universitari, Linee Guida*, 2017.

# Identità professionale e meta-competenze del docente universitario: questioni di benessere, creatività e complessità

*Antonia Chiara Scardicchio*

L'identità professionale del docente universitario è storicamente associata ad una posizione ambìta, per prestigio culturale e sociale, al punto tale da non aver mai scosso particolarmente la letteratura – né quella psicologica né quella sindacale – intorno allo studio relativo alla sua *domanda di benessere organizzativo*, in ragione del posizionamento in un contesto caratterizzato – nella percezione collettiva – dall'assenza di molti dei vincoli altresì presenti in altre professioni.

Il tema al centro della ricerca qui oggetto di studio è dunque significativamente innovativo e, anche, particolarmente esposto: le questioni inerenti il malessere nei contesti lavorativi universitari, di fatto, come rendicontato più dalla cronaca che dall'Accademia, sono infatti ugualmente copiose e significative come in altre professioni, seppure in forme differenti e peculiari. La complessità della riflessione ha pertanto richiesto al Coordinamento scientifico ed al gruppo di ricercatori un disegno di ricerca composito, che ha ibridato lenti quantitative con sguardi qualitativi, al fine di vedere e soprattutto ri-vedere benessere e malessere nel contesto accademico alla luce di una ricomposizione finale specificatamente pedagogica, e dunque orientata a cogliere, dopo l'analisi, opportunità e varchi di ri-apprendimenti.

Questo contributo, in seno all'ampio raggio di sguardi che l'equipe di ricercatori ha fatto suoi nello studio condiviso del caso accademico foggiano, si prefigge di interrogare una sfumatura circoscritta del fenomeno: quella relativa al nesso tra benessere del docente universitario e suo sviluppo professionale connesso alla *identità didattica* del suo compito statutario. Più specificatamente, muovendo da uno dei vettori che la rilevazione empirica nelle interviste ha dedicato al nesso percepito dai docenti stessi tra benessere organizzativo e *benessere didattico*, qui si intende delineare

# La guerra invisibile. Un bilancio sulle disparità di genere

*Antonella Cagnolati*

It is time to effect a revolution in female manner – time to restore to them their lost dignity – and make them, as a part of the human species, labour by reforming themselves to reform the world.

Mary Wollstonecraft, *A Vindication of the Rights of Women*, 1792

## 1. L'alfabeto della discriminazione

*Backlash*, *glass ceiling*, *gender gap*: una terminologia<sup>1</sup> che ben si attaglia alla millenaria contrapposizione tra i due generi che compongono l'universo sociale del nostro mondo. Pur con travestimenti efficaci e parodiche ironie, il linguaggio è da sempre specchio della realtà, codice interpretativo delle nostre concezioni, talmente cogente e costrittivo da determinare, all'interno dell'*habitus* comportamentale quotidiano, la cieca subalternità nei confronti di stili di vita supinamente accettati ed inconsciamente legittimati dal porsi come garanti della tradizione<sup>2</sup>, nonché il bieco rifiuto di

<sup>1</sup> Il lessico di cui si nutre la terminologia delle ricerche nell'ambito della discriminazione di genere, nelle molteplici sue forme e declinazioni, è di palese derivazione anglosassone non solo perché in tale ambito culturale si sono plasmati concetti e metodologie, bensì perché i documenti stessi – sia di associazioni di attiviste che lottano per i diritti delle donne come Oxfam, sia di derivazione giuridica come le norme e le indicazioni derivanti della Comunità Europea – si esprimono in inglese. Tali espressioni formano ormai da tempo parte del bagaglio culturale ed operativo di coloro che si occupano a vario titolo delle discriminazioni di genere.

<sup>2</sup> L'ossequio alla tradizione gioca un ruolo fondamentale nell'impedire le pur necessarie trasformazioni sociali e culturali che assurgono a mutamenti imprescindibili allorché le metamorfosi appaiono talmente evidenti da richiedere aggiustamenti e modifiche nei codici comportamentali. L'appello alla sacralità del tempo antico viene frapposto alle richieste di discontinuità e fratture rispetto all'esistente, ponendo così seri dubbi sulla legittimità stessa del cambiamento. Pur tuttavia talvolta una serie di eventi rende così accelerato il ritmo della storia che le opposizioni crollano momentaneamente per ergersi nuovamente di lì a breve come ostacoli verso qualsiasi tentativo

# Le donne nelle STEM. Il caso dell'Università di Foggia

*Anna Grazia Lopez, Alessandra Altamura<sup>1</sup>*

## 1. Le donne nella comunità scientifica

Qualche anno fa Joan Scott, storica statunitense e teorica del femminismo, affermò che la categoria di genere rappresenta un «modo primario per esprimere rapporti di potere» ma anche un concetto dalla «potenzialità epistemologica» che consente di aprire a livelli interpretativi nuovi i saperi e i loro campi di azione, analizzati, fino a qualche anno fa, secondo una logica univoca. Tra questi vi è la scienza analizzata e reinterpretata in seguito agli studi di autorevoli epistemologhe<sup>2</sup> che hanno intrapreso un cammino di decostruzione delle categorie su cui si fondava la scienza moderna cogliendone i caratteri della maschilità. Seppure esplicitato in forme e contenuti differenti, tale processo di decostruzione si fonda sulla necessità/opportunità di rivedere le categorie cui fa riferimento la pratica scientifica non tanto proponendo una «scienza al femminile», perché si rischierebbe di ragionare in termini ugualmente dicotomici, quanto, invece, prospettando una prassi e

<sup>1</sup> Il contributo è stato ideato e concordato in tutte le sue parti unitamente dalle autrici. Tuttavia, sono da attribuire ad Anna Grazia Lopez il paragrafo 1 e il paragrafo 4; ad Alessandra Altamura il paragrafo 2 e il paragrafo 3.

<sup>2</sup> Cfr. E. FOX KELLER, *Reflection on Gender and Science*, New Haven, London 1985, trad. it. *Sul genere e la scienza*, Garzanti, Milano 1987; E. FOX KELLER, *Making Sense of Life. Explaining Biological development with Models, Metaphors and Machines*, Harvard University Press, Cambridge 2002; D.J. HARAWAY, *Simians, cyborg, women*, Routledge, New York 1991, trad. it. *Manifesto cyborg. Donne, tecnologie e biopolitiche del corpo*, Feltrinelli, Milano 1995; D.J. HARAWAY, *Modest-Witness Second millennium: femaleMan-Meets-Oncomouse: feminism and technoscience*, Routledge, New York-London 1996, trad. it. *Testimone Modesta@FemaleMan ©\_incontra\_OntoTopo. Femminismo e tecnoscienza*, Feltrinelli, Milano 2000; S. HARDING-J.F. O'BARR, *Sex and Scientific Inquiry*, University of Chicago Press, Chicago-London 1987; H. ROSE, *Love, Power and Knowledge: toward's a feminist transformation of the science*, Polity Press, Cambridge 1994.



# Qualità, Università e benessere organizzativo: le ragioni di un progetto di ricerca

*Daniela Dato*

## 1. Il progetto

Il progetto è nato proprio a partire da intense e ricorrenti riflessioni che sono state delineate nella prima parte del volume sui cambiamenti in corso nella governance universitaria, i rischi per la qualità della vita professionale del lavoratore, il ruolo del tutto nuovo e inedito non solo dell'istituzione ma dei docenti in particolare ecc.

Sul piano scientifico i risultati del progetto potrebbero contribuire, senza pretese di generalizzazione, a sollecitare il dibattito sui processi di qualità nell'Università e a caratterizzare il lavoro dell'Ateneo di Foggia come uno dei primi Atenei ad aver messo le basi per ripensare in modo critico e personalizzato i processi di controllo, gestione e miglioramento di autovalutazione e valutazione introducendo l'indicatore del benessere organizzativo dei suoi docenti nella prospettiva della promozione di modelli di change management avanzati e innovativi.

Senza dimenticare che, a seguito del già citato D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di «Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni», l'Ateneo di Foggia già da diversi anni cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, ma in realtà non ha mai svolto una indagine specifica sul personale docente.

Il progetto si offre, allora, come buona prassi sul piano scientifico e metodologico che può arricchire l'expertise dell'Ateneo di Foggia e può stimolare, parallelamente, il confronto e lo scambio anche con altri Atenei.

# Il benessere organizzativo nella prospettiva del sistema AVA. Gli esiti della fase quantitativa

Grazia Terrone, Francesco Mansolillo<sup>1</sup>

## 1. Introduzione

La morfogenesi che sta investendo il lavoro e le sue forme organizzative ha ripercussioni sulle persone che formano e rendono vive le aziende, i lavoratori. Troppo spesso i cambiamenti del lavoro, il suo essere diventato privo di luogo, struttura, contenuto e attaccamento, vengono letti solo dalla prospettiva economica, senza tener conto che qualsiasi trasformazione del lavoro condiziona le vite dei lavoratori. «Le scelte che gli attori compiono relativamente al proprio lavoro, inoltre, sono scelte complesse, che coinvolgono molti aspetti della vita, influiscono sulla definizione dell'identità sociale e sono vissute con forte tensione emotiva»<sup>2</sup>.

Se, in passato, i lavoratori erano inseriti in un sistema industriale che condizionava fortemente i loro valori, desideri, aspettative, ridotti a mere funzioni meccaniche della macchina organizzativa, oggi, inseriti in contesti meno gerarchizzati, si creano tra i lavoratori relazioni più libere e partecipative. «Gli agenti/attori sono più esigenti e riorientati rispetto all'assetto precedente; l'agente/attore è meno vincolato di un tempo, più mobile e più insicuro, più interattivo, più orientato alla qualità della vita e alla qualità del lavoro, del prodotto e del consumo»<sup>3</sup>.

A tal proposito, Donati<sup>4</sup> conferma che gli atteggiamenti e le

<sup>1</sup> Benché il saggio rispecchi le convinzioni di entrambi gli autori e sia il frutto di una stretta collaborazione nella stesura, si segnala che i paragrafi 1, 2, 3 sono stati scritti da Francesco Mansolillo, mentre i paragrafi 4, 5 e 6 sono stati scritti da Grazia Terrone.

<sup>2</sup> AA.VV. (a cura di), *Posizionamento competitivo e politiche di sviluppo della componentistica auto nella provincia di Torino*, Provincia di Torino e Fondazione Istituto Per il Lavoro, Torino 2003.

<sup>3</sup> G. FULLIN, *Vivere l'instabilità del lavoro*, il Mulino, Bologna 2004, p. 18.

<sup>4</sup> P. DONATI, *Il lavoro che emerge. Prospettive del lavoro come relazione sociale in una economia dopo-moderno*, Bollati Boringhieri, Torino 2001, p. 102.

# L'intervista: ragioni di una scelta

*Manuela Ladogana*

## 1. Lo sfondo metodologico

Lo scopo della nostra ricerca – come ampiamente richiamato nei saggi precedenti – è stato quello di mettere in rilievo la significatività della dimensione del benessere organizzativo nei processi di promozione, gestione e controllo della qualità AVA dell'Università di Foggia, con uno sguardo specifico sul personale docente (ricercatori, associati, ordinari).

L'intento è stato evidentemente *esplorativo*: si è inteso cioè sondare – esplorare appunto – la condizione percepita di benessere organizzativo di un campione di docenti universitari (ricercatori, associati, ordinari) opportunamente scelti tra quelli afferenti ai sei Dipartimenti dell'Ateneo foggiano che, se pur non statisticamente rappresentativo della popolazione accademica, presenta dei tratti «tipici» dell'*expertise* professionale dei docenti universitari utili a cogliere un riscontro della ipotesi di partenza (cioè che la condizione di benessere del lavoratore ricade direttamente e in maniera significativa sia sulla qualità del lavoro svolto sia su quella del contesto ecosistemicamente inteso, così configurandosi come «sfondo integratore» per la costruzione di un sistema di qualità) e a rilanciare l'impegno pedagogico alla progettazione di ricerche più approfondite e sistematiche.

Coerentemente con l'intento esplorativo, il taglio metodologico adottato è stato quello qualitativo, pur non trascurando il ricorso a strumenti quantitativi (quali il questionario) per rilevare gli indicatori percepiti di benessere organizzativo.

Per la sua vocazione spiccatamente idiografica, ovvero qualitativa, l'intervista ci è parsa essere lo strumento di ricerca privilegiato per rilevare – *dalla loro prospettiva* – la percezione che un campione di docenti e ricercatori dell'Ateneo foggiano ha della qualità

# Il benessere organizzativo secondo i docenti dell'Università di Foggia: note per un'analisi qualitativa

Rossella Caso

## 1. Benessere organizzativo: una questione di salute?

Quello del benessere organizzativo nei contesti aziendali è da tempo ormai un argomento di discussione e di riflessione, non solo in ambito prettamente scientifico e accademico, ma anche meramente giornalistico e divulgativo. *Il benessere organizzativo crea salute, produttività ed efficienza; Il valore del benessere organizzativo in azienda; Benessere o malessere organizzativo?; A lezione contro lo stress*: sono solo una manciata dei titoli che campeggiano, alternativamente, sulle pagine degli inserti di economia e su quelli della salute dei principali quotidiani nazionali. Un legame, quello con la sfera della salute, che a tratti può apparire addirittura ovvio e scontato se si pensa soltanto alla definizione OMS, che fa di quest'ultima uno «stato di completo benessere fisico, psichico e sociale e non semplice assenza di malattia»<sup>1</sup>, ma che spesso viene sottovalutato o, peggio, completamente ignorato. Eppure la «buona salute» del dipendente, ovvero la buona qualità della vita sul posto di lavoro, oltre che essere una dimensione costitutiva della salute individuale, può influire in maniera determinante sul benessere organizzativo totale dell'azienda stessa e dunque, in prospettiva, sull'efficienza complessiva e sui risultati dell'intero sistema. Persona, lavoro e organizzazione sono, in questa direzione, strettamente interrelati.

Nelle Pubbliche Amministrazioni è stato da tempo introdotto l'obbligo di valutare la presenza e il grado di stress correlato all'attività lavorativa, nonché di identificare le misure necessarie alla

<sup>1</sup> OMS, *Definizione di salute*, in <http://www.salute.gov.it/portale/rapportiInternazionali/dettaglioContenutiRapportiInternazionali.jsp?lingua=italiano&id=1784&area=rapporti&menu=mondiale> [consultato il 2 marzo 2019].

# Intenzionalità pedagogica e gamification. La progettazione di un'App per il progetto PRA

*Anna Paola Paiano*

## 1. Introduzione

Correva l'anno 2010 e a Las Vegas, durante il congresso DICE (Design, Innovate, Communicate, Entertain)<sup>1</sup>, fu introdotto il termine gamification<sup>2</sup> in relazione a una serie di settori, dichiaratamente lontani dal mondo dell'educazione, che difficilmente si pensava di poter avvicinare al mondo del gioco, data la forte connotazione che il termine gamification aveva con il mondo dell'informatica e dei videogiochi che ne rivendicavano a gran voce la paternità.

Si trattò di un discorso rivoluzionario non solo per marketing e comunicazione. La gamification contaminò tutti i settori, come un virus, incluso quello della formazione che intuì, da subito, quali potessero essere le sue grandi risorse.

<sup>1</sup> Il DICE è una conferenza esclusiva, che riunisce le menti più brillanti nell'intrattenimento interattivo per esplorare il processo creativo e discutere le idee e le innovazioni che guidano il settore. Il Summit, organizzato dall'Academy of Interactive Arts and Sciences, si svolge nel mese di febbraio a Las Vegas, negli Stati Uniti d'America.

<sup>2</sup> Per Sebastian Deterding, fondatore e attuale direttore del Research Network Gamification e ricercatore presso la Northeastern University di Boston, la gamification è l'utilizzo di elementi mutuati dai giochi e dalle tecniche di game design in contesti esterni ai giochi («The use of game design elements in non-game contexts»). La gamificazione, pertanto, si può definire come l'utilizzo degli elementi della progettazione del gioco (game design) in contesti non ludici. Visalberghi ha utilizzato il termine «ludiforme» per indicare attività e obiettivi esterni al gioco, il cui fine che si persegue non è interno al gioco stesso che si svolge e non si conclude con il gioco. Secondo la Nesti, la gamification è un insieme di processi e pratiche dove attraverso l'utilizzo di dinamiche, meccaniche e strategie ludiche si cerca di motivare, attivare e coinvolgere qualcuno ad agire in un contesto non ludico. La gamification quindi non è gioco, però esiste grazie ad esso. Kapp (2012), professore di tecnologia didattica presso la Bloomsburg University della Pennsylvania, secondo il quale la gamification è l'utilizzo delle meccaniche ludiche del gioco, delle estetiche del gioco e del pensiero ludico per motivare l'azione delle persone, promuovere l'apprendimento e la risoluzione dei problemi.

## *Indice*

Il lavoro felice dei docenti Unifg. Note a margine <i>Daniela Dato</i>	7
 <i>Parte Prima</i> Premesse teoriche	
Total Quality Management, work engagement e benessere organizzativo: la pedagogia a supporto delle organizzazioni <i>Severo Cardone</i>	17
1916-2016: un secolo di efficienza. Uomo, macchina, benessere e... autovalutazione <i>Luigi Traetta</i>	39
Un possibile ecosistema per la riflessività professionale del docente: qualità, valutazione, benessere <i>Daniela Dato</i>	49
Identità professionale e meta-competenze del docente universitario: questioni di benessere, creatività e complessità <i>Antonia Chiara Scardicchio</i>	63
La guerra invisibile. Un bilancio sulle disparità di genere <i>Antonella Cagnolati</i>	81
Le donne nelle STEM. Il caso dell'Università di Foggia <i>Anna Grazia Lopez, Alessandra Altamura</i>	89

*Parte Seconda*

Il progetto «Total quality management in ambito universitario:  
il benessere organizzativo nella prospettiva del sistema AVA»

Qualità, Università e benessere organizzativo:  
le ragioni di un progetto di ricerca

*Daniela Dato* 113

Il benessere organizzativo nella prospettiva del sistema AVA.  
Gli esiti della fase quantitativa

*Grazia Terrone, Francesco Mansolillo* 123

L'intervista: ragioni di una scelta

*Manuela Ladogana* 145

Il benessere organizzativo secondo i docenti  
dell'Università di Foggia: note per un'analisi qualitativa

*Rossella Caso* 155

Intenzionalità pedagogica e gamification.

La progettazione di un'App per il progetto PRA

*Anna Paola Paiano* 167



Università di Foggia, Sede del Dipartimento di Studi Umanistici,  
Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione

Edizioni ETS

Palazzo Roncioni - Lungarno Mediceo, 16, I-56127 Pisa

[info@edizioniets.com](mailto:info@edizioniets.com) - [www.edizioniets.com](http://www.edizioniets.com)

Finito di stampare nel mese di maggio 2019