

# Clima Aziendale

Metodologia

## Premessa

Il clima aziendale è l'insieme delle percezioni relative alle modalità d'azione organizzativa e a quanto l'organizzazione soddisfa i bisogni e le finalità dei suoi componenti.

Per questo motivo l'analisi del vissuto organizzativo incrementa lo scarto che vi è tra le aspettative dell'individuo e la realtà organizzativa vissuta ogni giorno. In un'ottica di miglioramento del Servizio è necessario che il clima aziendale sia sufficientemente buono, il suo miglioramento (che coinvolge tutta l'organizzazione dal top manager alla base) è parte fondamentale di tale prassi sempre più diffusa. È uno strumento molto rapido ed efficace per fornire ai vertici aziendali una sorta di "istantanea" dei punti di forza e di punti di miglioramento della realtà aziendale, attraverso le percezioni e le opinioni dei propri collaboratori.

Il clima di una organizzazione deve essere colto in quegli aspetti che perdurano nel tempo e che, indipendentemente da particolari fenomeni, rimane sostanzialmente costante. Lo sforzo di delineare sempre più precisamente il clima ha contribuito a chiarirne le differenze rispetto ad altri concetti, come ad esempio la soddisfazione lavorativa, ed ha stimolato l'interesse verso altri, ad esempio la cultura organizzativa. Il clima non è un concetto unidimensionale collocabile lungo un continuum, ma è composto da diversi fattori le cui configurazioni determinano varie tipologie climatiche all'interno di collettivi più o meno strutturati, più o meno ampi ecc.

## Il Campione

Il campione complessivo deve prevedere soggetti tutti facenti parte della medesima azienda.

Il numero di dipendenti deve essere superiore a 100 unità; l'azienda deve essere attiva da più di 10 anni; occorre infine la disponibilità della direzione e dei sindacati ad una preventiva sensibilizzazione alla ricerca.

Poiché il campione non può considerarsi rappresentativo della popolazione o universo statistico, non siamo legittimati a compiere delle inferenze, cioè a proporre conclusioni generali estendibili ad una più ampia popolazione di lavoratori.

## Gli strumenti

È fondamentale poter rilevare il vissuto organizzativo in un quadro sinottico che possa prevedere un'aggregazione ragionata su quindici macroparametri distinti.

CULTURA ORGANIZZATIVA  
ORGANIZZAZIONE INFORMALE  
PROCESSI DI COMUNICAZIONE  
LIVELLO MOTIVAZIONE  
IDENTIFICAZIONE AZIENDALE  
TOLLERANZA NELLA GESTIONE  
MERITOCRAZIA  
ACCETTAZIONE DEL DISSENSO

SISTEMA DI SVILUPPO MANAGERIALE  
VISSUTO INDIVIDUALE  
SENTIMENTO DEL FUTURO  
COMPETENZA AZIENDALE  
EFFICACIA ORGANIZZATIVA  
CHIAREZZA ORGANIZZATIVA  
MANAGERIALITA'

### **La validità dei questionari**

L'altra importante proprietà di uno strumento di misura è costituita dalla sua validità, che consiste nel controllare se il questionario misura davvero e con quale precisione ciò che si propone di misurare. La mia esperienza mi ha permesso di controllare sia la validità di costruito attraverso l'analisi fattoriale, sia la validità convergente attraverso la correlazione di quegli item che si addensano in fattori o subscale simili. L'analisi fattoriale è un procedimento statistico il cui obiettivo è quello di semplificare la descrizione del comportamento mediante la riduzione della molteplicità di variabili a pochi fattori o tratti comuni.

Il mio consiglio pertanto è quello di valutare attentamente con quale algoritmo venga progettato un questionario da somministrare a delle persone. Il questionario da me utilizzato risponde a queste caratteristiche imprescindibili, pena la veridicità del risultato e delle azioni correttive messe successivamente in opera.

## **GLI APPROCCI TEORICI**

### **L'approccio strutturale**

Questo approccio considera il clima come caratteristica o attributo appartenente all'organizzazione, attributo che esiste indipendentemente dalle percezioni individuali dei membri, come posseduto dall'organizzazione stessa. L'approccio strutturale si interessa dei rapporti tra misure percettive e obiettive del clima organizzativo.

### **L'approccio percettivo**

Mentre la prospettiva strutturalista pone la formazione del clima nelle proprietà strutturali delle organizzazioni, l'approccio percettivo la pone nell'individuo. L'approccio percettivo sostiene che gli individui reagiscono ed interpretano le variabili situazionali non solo sulla base delle caratteristiche oggettive della specifica situazione o degli attributi strutturali, ma anche su quegli aspetti che sono psicologicamente significativi per loro.

### **L'approccio interattivo**

Questo approccio, non si distingue molto dai due precedenti. Diversamente dall'approccio strutturale, questo non assume che l'origine del clima si debba trovare nelle caratteristiche dell'organizzazione, né asserisce che sia forgiato in primo luogo dagli individui. La tesi fondamentale è la seguente: l'interazione tra individui in risposta al contesto evidenzia il consenso delle parti, rappresentando così la fonte del clima organizzativo.

### **L'approccio culturale**

Gli approcci strutturale, percettivo e interattivo sono ciascuno l'estensione concettuale del precedente. Questi approcci non prendono in considerazione i modi con cui percezioni e interazioni vengono influenzate dalla cultura dell'organizzazione lavorativa. In opposizione all'approccio strutturale, in particolare alla sua considerazione delle proprietà formali delle organizzazioni, oppure all'approccio percettivo che focalizza la sua attenzione sulle caratteristiche psicologiche dei membri, e all'approccio interattivo che esamina il modo attraverso il quale la coscienza degli individui fonde questi elementi, l'approccio culturale focalizza la sua attenzione su come i gruppi interpretano, costruiscono, negoziano la realtà, attraverso la creazione di una cultura organizzativa.

#### **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

- ALLAIRE, Y. e FIRSIROTU, M. (1957), Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 53, pp. 193-196.
- ARCURI, L. (1985), *Conoscenza sociale e processi psicologici*, Il Mulino, Bologna.
- ASHFORT, B.E. (1985), Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 4, 10, pp. 837-847.
- BERGER, P.L. e LUCKMANN, T. (1967), *La realtà come costruzione sociale*. Il Mulino, Bologna.
- CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E., e WEICK, K.E. (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw Hill, New York.
- CASCIOLI, A. e CASCIOLI P. (1991), Clima organizzativo e cultura aziendale. *Psicologia e Lavoro*, 1, pp. 25-32.
- CHADHA, N.K. (1988), Organizational climate and job satisfaction. *Psychologia*, 31, pp.106-112.
- CRONBACH, L.J. (1979) *I test psicologici. I fondamenti psicometrici*. Giunti Barbera, Firenze.
- DEPOLO, M. (1988), *Entrare nelle organizzazioni*. Il Mulino, Bologna.
- DE VITO PISCICELLI P. (1984), Il clima organizzativo e le sue dimensioni; *Psicologia e Lavoro*, 2, pp. 68-82.
- FIELD, G.R. e ABELSON, M.A. (1982), Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35(3), pp. 191-201.
- FOREHAND, G.A. e GILMER, B.H. (1964), Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), pp. 205-222.
- FRIEDLANDER, F. e MARGULIS, N. (1969), Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, pp. 171-183.
- GAVIN, J. (1975), Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.135-139.
- GEERTZ, C. (1973), *The interpretation of cultures*. Basic Books, New York, p. 312.
- GEORGE, J.R. e BISHOP, L.K. (1971), Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 467-475.
- GHISELLI, E.E. (1966) *The validity of occupational tests*. Wiley, New York.
- GLICK, W.H. (1985), Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-606.
- GUION, R.M. (1973), A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, pp. 120-125.
- HELLRIEGEL, D. e SLOCUM, J.W. (1974), Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), pp. 255-280.
- HOY, W. e KOTTKAMP, R. (1993) *Open schools healthy schools: Measuring the climate*. McGraw Hill, New York.
- JAMES, L.R. e JONES, A.P. (1974), Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, pp. 1096-1112.
- JAMES, L.R., HATER, J.J., GENT, M.J. e BRUNI, J.R. (1978), Psychological climate: Implications from cognitive social learning Theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, pp. 783-814.
- KAISER, H.F. (1960), The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, pp. 141-151.
- KOYS D.J. e DeCOTIIS T.A. (1991) Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), pp. 265-285.
- LAWLER, E.E., HALL, D.T. e OLDHAM, G.R. (1974), Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, pp. 139-155.
- LIKERT, R. (1932), A technique for the measurement of attitudes. *Archive of Psychology*, 140.
- LITWIN, G. e STRINGER, R. (1968), *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press, Boston.
- McPHEE, R.D. (1985), Formal structure and organizational communication. In McPHEE, R.D. e TOMPKINS, P.K. (Ed.), *Organizational communication*. Sage, Beverly Hills.

- MORAN, E.T. e VOLKWEIN, J.F. (1992), The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), pp. 19-47.
- PAYNE R.F. e PUGH, D. (1976), Organizational structure and climate. In DUNNETTE M.D. (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago.
- O'DRISCOLL, M.P. e EVANS, R. (1988), Organizational factors and perceptions of climate in three psychiatric units. *Human Relations*, 41(5), pp. 371-388.
- PEDRABISSI, L. e TIBERI, E. (1988), Caratteristiche emozionali degli italiani. Giuffrè, Milano. PETERSON, M.W., CAMERON, K.S., METS, L.A., JONES, P. e ETTINGTON, D. (1987), The organizational context for teaching and learning: A review of research literature. University of Michigan: National Center for Research to improve Postsecondary Teaching and Learning.
- POZZI, E. (1992), Clima e socializzazione al lavoro in ambiente bancario. *Psicologia e Lavoro*, 3, pp. 17-26.
- PRITCHARD, R.D. e KARASICK, B.W. (1973), The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, pp. 126-146. QUAGLINO, G.P. e MANDER, M. (1987), I climi organizzativi. Il Mulino, Bologna.
- SCHNEIDER, B. (1978), I climi organizzativi. *Psicologia e Lavoro*, 47, pp. 12-57.
- SCHNEIDER, B. (1987), Le persone fanno il posto. *Psicologia e Lavoro*, 66-67, pp. 19-39.
- SCHNEIDER, B. (1990), *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco. SELLS, S.B. e EVANS, A.H. (1968), An approach to the nature of organizational climate. In TAGIURI, R. e LITWIN, G.H. (Ed.), *Organizational climate: Explorations of a concept*. Harvard University Press, Boston. TAGIURI, R. e LITWIN, G.H. (1968), *Organizational climate: Explorations of a concept*. Harvard University Press, Boston.
- TIERNEY, W.G. (1990), *Assesing academic climates and cultures*. Jossey-Bass, San Francisco.
- VROOM, V.H. (1960) *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- WELSCH, H. e La VON, H. (1981), Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfactions, professional behavior and organizational climate. *Human Relations*, 34(10), pp. 1079-1089.
- WOODMAN, R.W. e KING, D.C. (1978), Organizational climate science or folklore? *Academy of Management Review*, 3(4), pp. 816-826