

Il clima organizzativo

A cura di

Pier Giorgio Gabassi, Giantullio Perin, Maria Lisa Garzitto

Supporto didattico al corso di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni

© All rights reserved



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Social climate

1939 Lewin, Lippit e White

Ricerche finalizzate a studiare gli effetti degli stili di leadership sul gruppo

“... una proibizione o una meta da raggiungere possono giocare un ruolo essenziale nella situazione psicologica senza tuttavia essere chiaramente presenti alla coscienza. Lo stesso è vero, in particolare, per ciò che riguarda l'atmosfera sociale generale: il suo essere favorevole, ostile o tesa... tuttavia spesso ci si accorge dell'importanza di ciò solo quando tale atmosfera ha subito dei mutamenti”

Ruolo del *Social climate* nell'influenzare il comportamento dei soggetti

Organizational climate

Anni '60

Ricerche finalizzate all'ottimizzazione del funzionamento organizzativo

elevata qualità dell'ambiente interno = raggiungimento degli
obiettivi e miglioramento relazioni esterne

Approcci allo studio del clima

$$C=f(A,P),$$

C è il comportamento funzione di A (ambiente) e P (persona)

Quattro orientamenti in relazione al maggior peso dato all'una o l'altra componente (C, A, P).

- **approccio strutturale**
- **approccio percettivo**
- **approccio interattivo**
- **approccio culturale**

Approccio strutturale

→ **Maggior peso di A**

Secondo questo approccio nella definizione di clima intervengono fattori personali-individuali e **fattori ambientali-situazionali**. Ma sono soprattutto questi ultimi ad avere maggior peso: l'ambiente (A) con le sue caratteristiche oggettive determina il clima dell'organizzazione, indipendentemente dalle persone o dalle percezioni soggettive.

Il clima è una manifestazione della struttura organizzativa ovvero un insieme di caratteristiche che descrivono un'organizzazione, che la distinguono dalle altre organizzazioni, che sono relativamente durevoli nel tempo e influenzano il comportamento degli individui

Approccio percettivo

→ Maggior peso di P

Secondo questo approccio, la principale proprietà del clima è quella di riflettere le descrizioni che gli attori organizzativi fanno delle politiche, delle pratiche e delle condizioni esistenti nell'ambiente di lavoro.

Il clima dipende dalla situazione ed è una percezione individuale degli eventi organizzativi ritenuti significativi per l'organizzazione nel suo complesso e per il proprio stare nell'organizzazione; il clima è il riflesso della situazione nella misura in cui i soggetti attribuiscono importanza agli stimoli che gli provengono dall'ambiente.

Approccio interazionista

→ Interazione A e P

L'approccio interazionista, come ricorda anche il termine stesso, spiega il clima come prodotto dell'interazione tra *P* e *A*, tra gli individui e l'organizzazione.

Clima e struttura non sono contrapposte ma integrate.

“Gli individui, rispondendo alla specifica situazione, interagiscono gli uni con gli altri e questi scambi conducono a un accordo condiviso che diviene l'origine del clima”.

Approccio culturale

→ **Interazione A e P + cultura**

Il clima ha il compito di spiegare come i gruppi interpretano e costruiscono la realtà attraverso la cultura organizzativa.

Il clima in questa prospettiva fa parte della cultura e si colloca in particolare tra gli artefatti e i valori.

L'approccio culturale mette inevitabilmente in evidenza l'ampio dibattito, che a tutt'oggi non pare risolto, sulle differenze-somiglianze tra il fenomeno clima e il fenomeno cultura.

La variabile clima

Variabile dipendente → ricerca delle cause delle percezioni del clima

Variabile indipendente → causa non effetto di atteggiamenti e comportamenti

Variabile interveniente → mediazione di comportamento organizzativo e comportamento individuale

Una definizione di clima

Il clima di un'organizzazione o di un gruppo è ciò che un dato numero di individui pensano e sentono riguardo alle modalità di interazione reciproca; è un giudizio, variamente condiviso, **in parte descrittivo e in parte valutativo, soggetto a mutamenti di origine interna o esterna, su ciò che succede nel tempo e nello spazio di lavoro**, ad un gruppo nel suo complesso, **sia per ciò che concerne il suo funzionamento interno, sia per ciò che riguarda il rapporto con altri gruppi dell'organizzazione.**

Il gruppo, o meglio il piccolo gruppo, come sostengono è la sede privilegiata del clima.

Clima psicologico o clima organizzativo?

Il clima è riconducibile al sistema organizzativo o solo alla percezione individuale?

Esiste una differenza tra il clima psicologico dell'individuo e il clima dell'organizzazione di cui fa parte?

James e Jones (1974)

- il clima organizzativo si riferisce ad attributi organizzativi e ai loro effetti principali, o stimoli
- il clima psicologico si riferisce ad attributi individuali, chiamati processi psicologici intervenienti, per mezzo dei quali l'individuo trasforma l'interazione tra attributi organizzativi percepiti e caratteristiche individuali in una serie di attese, atteggiamenti, comportamenti

Joyce e Slocum (1982) → *climate discrepancy*

- è la differenza tra il clima organizzativo, definito come una descrizione collettiva dell'ambiente organizzativo misurata attraverso la media delle percezioni individuali, e il clima psicologico, definito invece come la descrizione individuale di pratiche e procedure organizzative.

Le indagini di clima

Le indagini, o analisi, di clima permettono di effettuare delle diagnosi organizzative non dall'esterno, cioè attraverso l'osservazione delle organizzazioni in quanto oggetti, ma dall'interno, ovvero da parte delle persone che compongono le organizzazioni stesse.

- occasione di *riflessione* su aspetti della vita organizzativa ignoti, o non sufficientemente presenti, alla consapevolezza individuale e collettiva;
- *socializzazione* d'informazione sul complesso organizzato;
- induzione di *aspettative* che, se ben gestite, possono essere fonte di cambiamento;
- strumento di *fidelizzazione*, poiché le persone si sentono coinvolte in un processo non etero-gestito, né autogestito, ma senz'altro co-gestito.

Clima e soddisfazione

La **soddisfazione** fa riferimento a una dimensione valutativo/affettiva della realtà lavorativa ed è la percezione di emozioni e sentimenti filtrate attraverso il sistema individuale di valori e norme.

Il **clima** invece è riconducibile a percezioni organizzativo-descrittive, in quanto descrizione appunto di eventi organizzativi privi di connotazione valutativo/affettiva.

Non sempre i giudizi sul clima dati dagli individui appartenenti a una stessa organizzazione al loro ambiente di lavoro coincidono con quelli sulla soddisfazione al lavoro, misurata in termini di: soddisfazione per la retribuzione, per la mansione, per le opportunità di carriera, per la supervisione, per i rapporti con i colleghi.

Clima e motivazione

È probabile (non disponiamo allo stato dell'arte di ampie e valide conferme) che le relazioni tra clima e motivazione siano **reciproche e bidirezionali**:

“I vissuti individuali positivi contribuiscono a incrementare la spinta motivazionale, la quale a sua volta, in virtù dei risultati ottenuti, alimenta vissuti organizzativi positivi e dunque un clima migliore” (Quaglino, 1999, p. 103).

Clima e benessere

Benessere e salute → individuo

- assenza di malattia fisica e psichica
- condizione positiva da mantenere costantemente attraverso uno stile di vita improntato alla prevenzione più che alla cura.

Il benessere psicologico è un insieme di sentimenti, percezioni e valutazioni che le persone fanno nei confronti della propria esistenza, del proprio ambiente familiare e dell'ambiente lavorativo.

Clima e salute organizzativa hanno in comune alcuni aspetti, ma non si può sovrapporre o includere un fenomeno all'interno dell'altro: vale a dire che rimangono due entità separate, che condividono lo studio di aspetti comuni della vita lavorativa delle persone.

Tre filoni:

- relazione tra dimensioni di benessere e clima organizzativo
- antecedenti di clima che influenzano il benessere organizzativo
- selezione dei contesti organizzativi interessati a rapidi cambiamenti, per indagare il mutamento climatico e la percezione di benessere

Il benessere organizzativo

L'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative
Avallone e Paplomatas (2005)

Dimensioni di benessere organizzativo:

- comfort dell'ambiente di lavoro
- chiarezza degli obiettivi organizzativi
- valorizzazione delle competenze
- ascolto attivo
- disponibilità delle informazioni
- gestione della conflittualità
- sicurezza e prevenzione infortuni
- relazioni interpersonali collaborative
- scorrevolezza operativa
- fattori di stress
- equità organizzativa
- tollerabilità dei compiti
- senso di utilità sociale
- apertura all'innovazione

Clima e giustizia organizzativa

Con giustizia organizzativa si intende la percezione di quanto si è trattati in modo equo dall'organizzazione.

- *contribution rule*: è il principio secondo cui le ricompense vanno distribuite sulla base degli sforzi profusi da ognuno
- *equality rule*: è il principio secondo cui tutti devono ricevere la stessa ricompensa indipendentemente dal lavoro svolto da ognuno
- *needs rule*: è il principio secondo cui le ricompense vanno distribuite in funzione del benessere di ognuno

Le persone non valutano il loro ambiente di lavoro solo in termini di principi di giustizia distributiva, ma anche in relazione a *come* tali principi vengono applicati, e quindi in funzione dei processi e delle procedure utilizzate (giustizia procedurale)

Interactional Justice

Giustizia nelle interazioni → percezione della qualità delle relazioni interpersonali che le persone sperimentano nei processi organizzativi.

Dimensioni sulle quali viene valutata:

- le giustificazioni fornite (come vengono spiegate le decisioni),
- la mancanza di trucchi o inganni,
- il rispetto della persona,
- la mancanza di pregiudizi
- l'assenza di commenti non opportuni

Justice climate → la percezione della giustizia diventa un elemento climatico nella misura in cui la percezione del singolo viene condivisa con il gruppo

Clima e cultura

La sovrapposizione tra i due concetti esiste, e si manifesta soprattutto a livello degli atteggiamenti e dei valori, cioè nelle dimensioni visibili del comportamento, ma la cultura rispetto al clima agisce anche a livello degli assunti di base (Moran e Volkwein, 1992).

- il clima organizzativo è meno stabile della cultura e quindi appare transitorio e suscettibile di variare a ogni contingenza
- la cultura al contrario essendo più radicata, è anche più difficile da modificare.

Clima vs Cultura

CLIMA

È una percezione condivisa

Ha un basso livello di astrazione

Possono esistere più climi nella stessa organizzazione

Riguarda l'integrazione interna

È instabile

È relativamente consapevole

Si diffonde in modo informale; può essere cambiato non insegnato

È analizzabile quantitativamente

CULTURA

È una risposta interiorizzata, risponde a uno o più bisogni

Ha un alto livello di astrazione

Tendenzialmente unica o presenza di sottoculture

Riguarda l'integrazione interna e l'adattamento verso l'esterno

È tendenzialmente stabile

È relativamente inconsapevole

Viene implicitamente o esplicitamente insegnata

È analizzabile qualitativamente