

La cultura organizzativa

2. Integrazione interna

- ▶ Sistema di comunicazione e linguaggio comuni
 - ▶ Gergo e acronimi, come vestirsi, come parlare ai capi, come comportarsi nelle riunioni, quanto essere aggressivi, fino a che ora fermarsi oltre il normale orario di lavoro ecc.
- ▶ Potere e status
 - ▶ Tipo di gerarchie (più o meno formali), grado di confidenza consentito, seguire ciecamente gli ordini vs. autonomia
- ▶ Relazioni tra pari
 - ▶ Di cosa si può parlare e di cosa no, affrontare problemi personali al lavoro ecc.
- ▶ Incentivi e sanzioni
 - ▶ Tipologie di incentivi (soldi, promozioni, titoli, visibilità), per quali comportamenti si viene sanzionati, sistema di feedback

1

La cultura organizzativa

3. Ridurre l'ansia

- ▶ In caso di incertezza, le persone provano ansia
- ▶ L'ansia si riduce filtrando gli stimoli importanti da quelli non importanti
 - ▶ La cultura è il **FILTRO**
 - ▶ Permette alle persone di rilassarsi in situazioni nuove o complicate
- ▶ Idea di stabilità
- ▶ Riduzione dell'incertezza
- ▶ Bisogno di coerenza
- ▶ Senso di appartenenza e obiettivi comuni

2

La cultura organizzativa

Percezione di utilità della cultura organizzativa (per semplificare gli eventi esterni/interni)

+

Effetto di riduzione dell'ansia

=

Resistenza al cambiamento

3

La cultura organizzativa

Il mondo però cambia, e le soluzioni passate non sono necessariamente sempre le migliori per nuovi problemi



Necessità di cambiare la cultura organizzativa

- Cambiare è difficile, spesso abbiamo a che fare con culture organizzative obsolete, radicate e rigide, che non si adeguano facilmente alle variazioni dell'ambiente
- **Compito dei leader** (Schein, 1985)
 - La funzione unica ed essenziale della leadership è manipolare la cultura organizzativa
 - I leader creano la cultura, spetta a loro cambiarla
 - Incluso rinnegare alcuni assunti culturali e impararne di nuovi
 - Mostrare orgoglio per la storia e la tradizione, ma mostrare che queste la ancorano al passato e dare il via a un nuovo inizio (de Vries, 1999)

4

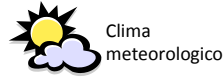
Meccanismi di cambiamento

Tre tipi di **cambiamento culturale** (Gagliardi, 1986):

1. **Cambiamento apparente (restyling)**, solo negli artefatti superficiali
2. **Rivoluzione culturale**, si mette in atto un **cambiamento di identità** quando la cultura corrente non permette più di affrontare adeguatamente i nuovi problemi
3. **Incrementalismo culturale, trasformazione** di identità, integrando nuovi valori che coesistono con i vecchi

5

Il clima organizzativo



Clima meteorologico



Clima organizzativo



Metafora del «clima»:

- ▶ Relativamente stabile
- ▶ Soggetto a cambiamenti non prevedibili con ampi margini di certezza

Clima organizzativo: riguarda gli **aspetti umani e relazionali** all'interno delle organizzazioni

6

Il clima organizzativo

Kurt Lewin e colleghi (1939):

- ▶ Inizio studi sul clima organizzativo
- ▶ **Social climate**
- ▶ Studi sull'influenza dell'**atmosfera sociale** nell'influenzare il comportamento delle persone
- ▶ In particolare sugli effetti degli **stili di leadership** sui gruppi
- ▶ «... 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»

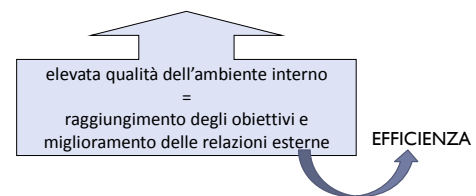


7

Il clima organizzativo

Dagli anni '60 in poi:

- ▶ Studi sull'ottimizzazione del funzionamento organizzativo
- ▶ **Organizational climate**



8

Il clima organizzativo

Clima organizzativo: costruito apparentemente semplice da comprendere, ma difficile da operationalizzare nella ricerca e negli interventi

- ▶ manca una definizione univoca di clima
- ▶ varia in relazione al «focus»
 - ▶ **fenomeno percettivo** → presente nella mente degli individui
 - ▶ **caratteristica reale** → nell'ambiente in cui le persone agiscono e interagiscono
- ▶ in che rapporto si pone rispetto alle altre variabili
 - ▶ significative per l'individuo (motivazione, soddisfazione, benessere, ecc.)
 - ▶ significative per l'organizzazione (cultura, produttività, turnover, ecc.)

9

Il clima organizzativo

Approcci allo studio del clima organizzativo:

- ▶ Formula di Kurt Lewin

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

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 (A o P)
 - Approccio strutturale
 - Approccio percettivo
 - Approccio interattivo
 - Approccio culturale

10

Il clima organizzativo

Approccio strutturale (Forehand & Gilmer, 1964):

- ▶ → **Maggior peso di A**
- ▶ Importanza soprattutto di **fattori ambientali-situazionali**
- ▶ L'ambiente (caratteristiche oggettive) determina il clima dell'organizzazione, indipendentemente dalle percezioni soggettive
- ▶ Il clima è una manifestazione della struttura organizzativa
- ▶ Strutture organizzative diverse avranno climi organizzativi diversi
- ▶ Le caratteristiche organizzative sono relativamente stabili e influenzano il comportamento dei lavoratori

11

Il clima organizzativo

Approccio percettivo (James & Jones, 1974):

- ▶ → **Maggior peso di P**
- ▶ Importanza soprattutto di **fattori individuali-percettivi**
- ▶ Il clima è una **percezione individuale** degli eventi organizzativi ritenuti significativi
- ▶ Il ruolo dell'ambiente è quello di fornire stimoli che poi però verranno interpretati dai lavoratori
- ▶ Le percezioni individuali vengono considerate scarsamente modificabili
 - ▶ Problema: anche se opero cambiamenti organizzativi, questi poi non avranno effetto, tanto le percezioni individuali non cambiano

12

Il clima organizzativo

Approccio interazionista (Joyce & Slocum, 1982):

- ▶ → **Interazione tra P e A**
- ▶ Clima come prodotto dell'interazione tra P e A, tra gli individui e l'organizzazione
- ▶ E' l'interattività tra le persone a dare origine al clima
- ▶ «La realtà strutturale può dar vita a una realtà percettiva e a significati che si manifestano come clima e che variano da organizzazione a organizzazione» (D'Amato e Majer, 2001)

13

Il clima organizzativo

Approccio culturale (Moran & Volkwein, 1992):

- ▶ → **Interazione tra P e A + cultura organizzativa**
- ▶ Il modo in cui si genera un clima dipende anche dalla **cultura organizzativa** (storia, norme, valori...)
- ▶ Il clima deriva da come i gruppi interpretano e costruiscono la realtà attraverso la cultura organizzativa

14

Il clima organizzativo

Come considerare il clima organizzativo:

- ▶ Fenomeno **multi-dimensionale**
 - pluralità di **cause** e pluralità di **effetti**
- Variabile **indipendente** → **causa** di atteggiamenti e comportamenti
 - Es. Clima negativo porta a basso coinvolgimento lavorativo
- Variabile **dipendente** → **effetto** di atteggiamenti e comportamenti
 - Es. Litigiosità tra colleghi porta a clima negativo
- Variabile **interventive** → **mediazione** tra comportamento individuale e organizzativo
 - Es. l'efficacia di interventi organizzativi sul comportamento dei lavoratori dipenderà anche dal clima organizzativo

15

Il clima organizzativo

Clima organizzativo vs. Clima psicologico

Ha senso parlare di clima organizzativo, visto che quello che si valuta e indaga è in realtà la percezione dei lavoratori del clima?

- ▶ (non c'è un modo per indagare il clima senza passare attraverso la soggettività dei lavoratori!)

Climate discrepancy (Joyce & Slocum, 1982) :

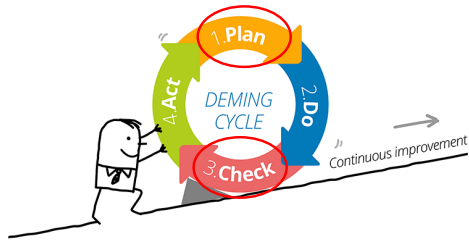
- ▶ **Clima psicologico** → percezione individuale dell'ambiente organizzativo
- ▶ **Clima organizzativo** → descrizione collettiva dell'ambiente organizzativo (media delle descrizioni individuali)

16

Il clima organizzativo

Perché indagare il clima organizzativo?

Passaggio fondamentale prima di mettere in atto interventi di **cambiamento e miglioramento** delle **relazioni interne**



17

Il clima organizzativo

Cosa si valuta?

- › Relazioni sociali
- › Comunicazione
- › Ambiguità di ruolo
- › Processi decisionali
- › Leadership
- › Giustizia organizzativa
- › Ecc.

Di solito tramite questionari standardizzati

- › Organizational Climate Questionnaire (Litwin, Stringer, 1971)
- › Organizational Development Questionnaire (Majer, D'Amato, 2005)

18

Il clima organizzativo

Clima vs. Cultura

- › Storicamente, nasce prima l'interesse per il clima che per la cultura organizzativa
- › Entrambi prodotti dell'interazione tra i membri di un gruppo
- › Il clima dipende anche dalla cultura

19

Il clima organizzativo

Clima

- È una percezione condivisa
- Ha un basso livello di astrazione
- Possono esistere più climi nella stessa organizzazione
- Riguarda esclusivamente l'integrazione interna
- È tendenzialmente instabile
- È relativamente consapevole
- Si diffonde in modo informale; può essere cambiato ma non insegnato
- È analizzabile quantitativamente

Cultura

- È una risposta interiorizzata
- 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

CLIMA -> UMORE, STATO D'ANIMO

CULTURA -> PERSONALITA'

20