

*Simone Poggi*



# Il cambiamento è una bella impresa

*Fai crescere la tua azienda  
aumentando il benessere  
delle risorse umane*



La ricetta perfetta in grado di assicurare a un imprenditore il potenziamento del proprio business non esiste, ma il benessere di tutti i collaboratori è sicuramente un fattore tra i più risolutivi.

L'analisi approfondita del contesto organizzativo di una impresa il più delle volte evidenzia punti di debolezza che innescano silenti dinamiche negative. Gestirne l'individuazione e l'eliminazione è ciò che questo libro ti aiuta a fare, concretizzando una trasformazione fondamentale lungo il percorso che conduce al successo.

**Cambiare si può, anzi si deve. Ogni componente del tuo staff deve stare bene, sentirsi valorizzato dal contesto equilibrato del gruppo in cui è inserito, essere realizzato nel proprio ruolo percepito come un ingranaggio indispensabile al funzionamento della macchina aziendale, di cui condividerebbe appieno la *vision*.**

Ecco perché attuare questa trasformazione rappresenta una strategia vincente e il tema centrale per una crescita felice.

***Entra nel gruppo facebook***

***Il cambiamento è una "Bella Impresa"***

***<https://bit.ly/2DyvlFa>***

**Simone Poggi** Laureato alla facoltà di psicologia in discipline psicosociali, ha conseguito un Master in *Coaching umanistico* e un Master executive in *Digital transformation & business strategy*. Dopo diversi anni in cui ha svolto la professione manageriale all'interno di alcune aziende, ha deciso di dedicarsi completamente all'attività di consulenza diventando, come gli piace definirsi, "un facilitatore di successi" per professionisti, dirigenti e imprenditori.

€ 19,00





6

*Collana diretta da*  
Emilio Gerboni

Simone Poggi  
*Il cambiamento è una bella impresa*  
ISBN 9788857908892

© 2019 by Dario Flaccovio Editore s.r.l. - tel. 0916700686

[www.darioflaccovio.it](http://www.darioflaccovio.it)  
[www.webintesta.it](http://www.webintesta.it)  
[magazine.darioflaccovio.it](http://magazine.darioflaccovio.it)  
[darioflaccovioeventi.it](http://darioflaccovioeventi.it)

Prima edizione: febbraio 2019

Stampa: Officine grafiche (soc. coop.), Palermo febbraio 2019

Poggi, Simone <1976->

Il cambiamento è una bella impresa : fai crescere la tua azienda aumentando  
il benessere delle risorse umane / Simone Poggi. - Palermo : D. Flaccovio, 2019.  
ISBN 978-88-579-889-2

1. Motivazione del personale.

658.134 CDD-23

SBN PAL0312252

*CIP - Biblioteca centrale della Regione siciliana "Alberto Bombace"*

Simone Poggi

# **Il cambiamento è una bella impresa**

Fai crescere la tua azienda  
aumentando il benessere delle risorse umane



## *Esagono, perché sei tu, esagono?*

All'esagono sono stati attribuiti emblemi soprattutto religiosi di denso significato. Le api, "un popolo" di grandi lavoratori, fabbricano il loro nido come una meraviglia della meccanica di precisione, senza un vero progetto architettonico e utilizzando nient'altro che il loro istinto: una matrice di celle prismatiche con una sezione perfettamente esagonale, con l'intero pettine allineato secondo una direzione influenzata dal campo magnetico terrestre, quindi in perfetta armonia con il "movimento" della natura. Eseguono tutto coordinando ogni sforzo, e preferiscono proprio questo poligono in quanto consente il vantaggio di richiedere meno tempo lavorativo e minor uso di cera rispetto alle altre forme geometriche regolari. Allo stesso modo un costruttore medita come risparmiare sul costo dei materiali e delimitare i tempi di lavoro per erigere le sue opere.

Mi piace – quindi – leggere in questa configurazione un simbolo di perfetta stabilità per la quale una comunità lavora all'unisono affrontando fatiche e soddisfazioni, guidate da un leader che è un punto di riferimento e di esempio. Quale forma migliore ci può accompagnare nel nostro percorso di cambiamento e di benessere collettivo sul posto di lavoro?





## *Premessa*

Da buon club manager di una grossa azienda, ai cui vertici era radicata una visione tayloristica delle mansioni, mi occupavo della gestione delle risorse umane. I dipendenti erano solamente una forza corporea e non venivano considerati vere risorse umane, ovvero persone che avessero motivazioni profonde, aspirazioni e anche un'anima.

Anch'io pativo allo stesso modo degli impiegati dovendo filtrare uno schema che non mi apparteneva e sentendo allo stesso tempo la necessità di doverlo trasformare secondo un modello che portasse benessere organizzativo.

Mi sono reso conto che gestire veramente e pienamente richiede tempo e soprattutto un impegno emotivo e relazionale per stabilire un rapporto individuale con ciascuno attraverso una perspicacia assistenziale di ascolto empatico, con lo scopo di esaltare le capacità e abilità di ogni singolo collaboratore, passaggio necessario per portare al vero successo l'impresa.

Inoltre una "non gestione" è in realtà molto più diffusa di quanto non si possa pensare: quanti imprenditori non vedono i propri cooperatori come persone dalle competenze e qualità adatte a generare un vantaggio incondizionato?

Questa consapevolezza mi ha portato così a lasciare ciò che stavo svolgendo per realizzare ciò che dovevo fare: aiutare le ditte attraverso la gestione di un

processo di cambiamento adatto a portare un benessere collettivo e di conseguenza a determinarne la crescita.

Mi sono specializzato così in psicologia del lavoro in ambito organizzativo perché credo nella possibilità di un mondo migliore, in cui ciascun individuo venga messo nelle condizioni di potersi ri-conoscere per poi essere in grado di allenare la propria potenzialità e intelligenza. Solo così si può avviare un processo di autorealizzazione che si manifesta nel momento in cui, guidati dalla propria vocazione, si può mostrare il talento: un vero successo personale che permette di essere sia felici che utili apportando così prosperità e successo nel contesto della società a cui si appartiene.

Questo è quello che faccio ogni giorno: aiuto a gestire il cambiamento per il raggiungimento dello sviluppo. Una leva di successo senza eguali.

## *Introduzione*

Oggi più che mai i temi del “clima organizzativo” e del “cambiamento organizzativo” sono di fondamentale importanza all’interno delle associazioni moderne di ogni dimensione, in quanto variabili determinanti del comportamento individuale dei dipendenti e di conseguenza decisive nel conseguimento delle *performance*.

Pertanto andrò ad analizzare tutte le variabili di base fino all’evoluzione, e metterò poi in risalto gli obiettivi attraverso la presentazione di alcuni dei modelli più noti di questo tipo di letteratura per la sua diagnosi, quali l’“Organizational Climate Questionnaire” (OCQ), il “Team Climate Inventory” (TCI), il “M-DOQ Organizational Questionnaire”.

Dopo passerò alla descrizione del concetto di “benessere organizzativo” e come sia progredito nel tempo. La pianificazione scientifica del lavoro degli inizi del ‘900 con i suoi sostenitori da Taylor a Ford, non lasciava di certo spazio all’osservazione delle percezioni umane. Una persona, considerata alla stregua di una “macchina vivente”, si limitava a eseguire quotidianamente il proprio incarico senza porsi domande e cadendo facilmente nella monotonia delle proprie azioni. La produzione di massa difatti apprezzava soltanto la prestanza fisica ritenendola un tassello fondamentale della catena di montaggio,

ma niente di più. Con il passare del tempo invece si arriva a considerare l'individuo nella sua integrità, quindi anche per il suo interagire con responsabilità nel proprio settore secondo una consapevolezza che asserisce la predisposizione dell'animo. È questo il tempo in cui, alla presa di coscienza del sempre più frequente fenomeno dell'alienazione dei lavoratori rispetto alle proprie attività, si affiancano i primi interessi per lo studio delle condizioni che tali individui percepiscono nell'ambito in cui operano.

Ecco allora che un'analisi profonda e ben strutturata dell'ambiente di un'azienda è un valido strumento per individuare tutti quei fattori, negativi o positivi, che interferiscono e lo rendono più o meno gradevole.

Un compito fondamentale affidato al professionista si traduce così in una profonda indagine delle vere patologie all'interno del sistema e che, inevitabilmente, concorrono a danneggiare la "salute organizzativa" (utilizzando un gergo tecnico). Si tratta principalmente di un rischio psicologico che può rivelarsi dannoso per l'intera struttura in cui fenomeni quali *stress*, *mobbing*, *burnout* dovrebbero essere ridotti al minimo, se non eliminati, per raggiungere il massimo grado di serenità ed efficienza.

Oggi si è sempre più spinti verso una competitività globale alla continua ricerca della qualità e dell'eccellenza in una continua innovazione. L'efficacia del cambiamento, cruciale per la competitività, dipende allora dalla capacità di supportare e sostenere attivamente i lavoratori durante il processo di rinnovamento.

L'esperienza psicologica può infatti influenzare notevolmente l'efficacia dell'attuazione delle iniziative di ottimizzazione. Le correnti di pensiero in questo campo sono numerose, negli ultimi dieci anni la ricerca si è spostata da un livello prevalentemente macro (a livello di sistema) a un livello micro (individuale), al fine di comprendere meglio il ruolo dei fattori soggettivi che facilitano oppure ostacolano i processi di cambiamento. Acquisire conoscenze più approfondite risulta essenziale per costruire strategie che garantiscano il coinvolgimento delle persone e ne prevengano il loro potenziale fallimento.

Un capitolo è dedicato anche alla "ricerca-azione" di Lewin, una forma di studio dalle caratteristiche intrinseche, come la partecipazione e la democrazia, considerate condizioni importanti per la trasformazione.

La gestione vera e propria sarà esplicitata attraverso la revisione della letteratura, in cui vengono descritte le strategie di guida e supporto, le competenze di *leadership* del *management*, l'importanza della comunicazione e infine la formazione, tutte logistiche vincenti per superare le resistenze alla modificazione.

Infine dalla teoria alla pratica: attraverso il caso concreto di Youcan Lab – agenzia di comunicazione globale con sede a Varese che ha richiesto il mio intervento di consulenza per risolvere una serie di problemi interni di “clima” – vedremo come la declinazione di tutto il processo, a partire dall'analisi *step by step* che ha coinvolto tutti i dipendenti, abbia portato a forti trasformazioni, con un ripensamento e riposizionamento dei ruoli delle persone e delle figure strategiche, raggiungendo un risultato tangibile di equilibrio soddisfacente che ha prodotto una forte crescita in termini di fatturato e di clienti.



## 1. Il clima organizzativo

*«Il più grande spreco nel mondo è la differenza tra ciò che siamo e ciò che potremmo diventare»*

Ben Herberster

Il concetto di “clima organizzativo” nasce nella società post-industriale, periodo in cui iniziavano a sorgere le prime vere difficoltà dei sistemi burocratici e centralistici.

Nel corso del tempo, infatti, tale nozione ha acquisito notevole rilevanza e gli studiosi hanno cominciato, con interesse particolare, a comprendere le organizzazioni non solo da un punto di vista strutturale, ma soprattutto da un punto di vista psicosociale. Così si è iniziato a mettere al centro non più solo il lavoro, ma anche le risorse umane.

Oggi tale espressione identifica la percezione globale dell’ambiente lavorativo e di coloro che ne fanno parte, e in maniera sempre più strategica è in grado di influenzare le attività operative che vengono svolte all’interno del contesto aziendale. Possiamo inoltre trovare diverse definizioni dalle svariate variabili che la identificano, implicate in una spaziatura che va dal rapporto con i colle-

ghi o con i superiori alla determinazione del carico di lavoro fino alla struttura. Questo stato logistico (pur mantenendo la propria specificità) presenta numerosi punti in comune con altri costrutti psicologici come la motivazione e la soddisfazione lavorativa, perché gli enti moderni hanno compreso che non possono utilizzare unicamente la mente dell'uomo, ma devono coinvolgerne anche il cuore. Al fabbisogno di personale esecutivo non pensante, presente nell'età tayloristica e fordista della produzione standardizzata e di massa, si sostituisce così personale in grado di comunicare, di partecipare attivamente e con capacità di diagnosi, di valutazione e decisione: persone in grado di prendersi delle responsabilità.

La costruzione di un'atmosfera ottimale, data dal monitoraggio dei bisogni individuali e dalla valorizzazione delle risorse umane, è quindi una condizione necessaria per avere a disposizione dipendenti motivati e capaci di raggiungere performance efficienti e di livello crescente nell'interesse dell'impresa.

*«Il momento migliore per piantare un albero è vent'anni fa.  
Il secondo momento migliore è adesso»*

Confucio

## **1.1. Evoluzione storica del clima organizzativo**

Alla base delle diverse teorie proposte in un arco di tempo della durata di 80 anni, c'è la "Teoria del campo" espressa dallo psicologo statunitense Kurt Lewin, pioniere degli studi sulle dinamiche di gruppo inerenti alla psicologia sociale. Lewin elabora gli approfondimenti sulle forze che orientano i comportamenti individuali per comprendere il contesto sociale nel quale avvengono. La formula che Lewin propone è la seguente:  $C = f(P;A)$  dove C è il comportamento degli individui, P la persona e quindi l'insieme dei tratti soggettivi che generano l'agire del singolo e A corrisponde all'ambiente circostante. Le variabili persona e ambiente si configurano in uno "spazio di vita", che rappresenta l'insieme degli stimoli generati da un loro incontro cioè tutti gli eventi psichici, passati e presenti, capaci di determinare le condotte.



È proprio Lewin che nel 1939 introduce il concetto di “clima sociale” descrivendo le diverse conseguenze prodotte dall’adozione di differenti stili di leadership sui gruppi.

Successivamente Argyris nel 1958 conia il termine *organizational climate* e crea un modello nel quale si possono distinguere tre variabili organizzative:

- le procedure, le politiche e le posizioni formali nell’organizzazione;
- i fattori personali come bisogni, valori e capacità;
- l’insieme delle variabili legate agli sforzi degli individui per allineare i propri fini a quelli della compagnia.

Queste variabili identificano il campo di sondaggio definito *organizational behavior*, ovvero quel “livello di analisi discreto, risultante dall’interazione dei livelli di analisi individuale, formale, informale e culturale”. Argyris assimilava il clima allo stato del sistema: perché riteneva la situazione ambientale come un processo dinamico di regolazione che permetteva il funzionamento della società.

Tra i maggiori autori che si sono occupati del clima organizzativo vi sono Litwin e Stringer (1968) che lo definiscono come “un insieme di aspettative, di incentivi e un costrutto morale che consente l’analisi dei comportamenti, semplifica i problemi legati alla misurazione delle determinanti che influenzano le situazioni legate a percezioni e convincimenti individuali e consente la definizione della situazione globale; pertanto è la conseguenza di affetti umani, motivazioni, successo e affiliazione.

Questa conclusione è stata possibile grazie a una serie di studi sperimentali sul campo, attraverso i quali sono stati valutati le percezioni dei vari membri. Sono stati simulati tre ambienti aziendali diversi: il primo strutturato in modo autoritario, il secondo in maniera democratica e infine il terzo orientato al successo individuale. Il risultato è stato quello di comprendere come le circostanze varino in funzione dei diversi stili di leadership messi in atto nel contesto, e abbiano un diverso effetto sulla motivazione della forza lavoro, sulle performance e sui livelli di soddisfazione lavorativa.

Il clima organizzativo negli anni '80 assume sempre maggiore rilievo, e si

evidenzia una certa diversificazione delle posizioni degli studiosi in merito a cosa effettivamente rappresenti: alcuni autori enfatizzano l'importanza delle variabili organizzative, come la struttura, la mole di lavoro, la retribuzione; altri invece, si focalizzano su quelle psicologiche, come le relazioni con i colleghi e la percezione di equità aziendale.

Dalle diverse posizioni nascono differenti approcci che emergono da una classificazione proposta dai due ricercatori Moran e Volkwein (1992), sostenitori di un criterio culturale che costituisca una caratteristica relativamente durevole di una organizzazione che così si distingue da altre rispettando le seguenti peculiarità:

- incarna le percezioni collettive dei membri con riferimento a dimensioni quali l'autonomia, la fiducia, la coesione, il supporto, il riconoscimento, l'innovazione e l'equità;
- è prodotto dall'interazione tra i membri;
- serve come base per interpretare la realtà;
- riflette le norme, i valori e gli atteggiamenti della cultura organizzativa;
- agisce come una fonte per forgiare il comportamento.

## 1.2. Gli approcci al clima organizzativo

Le diverse posizioni emerse nel tempo hanno dunque scaturito una pluralità di approcci al clima organizzativo che possono essere così sintetizzati:

- Approccio strutturale.
- Approccio percettivo.
- Approccio interazionista.
- Approccio culturale.

### APPROCCIO STRUTTURALE

L'approccio strutturale pone le sue radici in quella corrente di pensiero secondo la quale la realtà aziendale deriva unicamente da condizioni oggettive, quindi il clima viene considerato come una variabile indipendente dalle azioni dei membri che vi operano. Le condizioni della struttura influenzano gli atteggiamenti.

giamenti, i valori, le percezioni degli eventi, quindi da tutto questo ne deriva che tutto il contesto è la risultante del connubio dei seguenti fattori:

- ➔ la dimensione;
- ➔ il grado di centralizzazione delle decisioni;
- ➔ il numero di livelli gerarchici;
- ➔ i ruoli formali;
- ➔ le politiche del personale.



Figura 1.1. Relazioni fra la struttura organizzativa e il clima organizzativo in base all'approccio strutturale – Fonte: Moran&Volkwein (1992)

## APPROCCIO PERCETTIVO

In maniera quasi del tutto opposta a quello strutturale, l'approccio percettivo si focalizza sulle prerogative dell'individuo, affermando che i singoli rispondono e interpretano le variabili situazionali in base agli aspetti psicologicamente significativi per loro, e non più basandosi esclusivamente sulle caratteristiche oggettive della situazione o della struttura. Le percezioni costituiscono quindi una mappa cognitiva di funzionamento che suggerisce il modo di agire più appropriato da adottare a seconda dei casi, e risultano di conseguenza mediate dagli aspetti delle personalità dei soggetti oltre che dalle variabili più propriamente relazionali (come per esempio lo stile di leadership).

Il clima, in questo caso, viene definito quasi del tutto da qualità relativamente durature che dipendono dai comportamenti dei suoi membri.



Figura 1.2. Relazioni fra la struttura organizzativa, percezione individuale e il clima organizzativo in base all'approccio percettivo – Fonte: Moran&Volkwein (1992)

## APPROCCIO INTERAZIONISTA

Questo tipo di approccio sottolinea l'importanza delle relazioni interpersonali nella formazione del clima organizzativo e utilizza i seguenti aspetti:

- le interazioni tra gli individui;
- il modo in cui l'impresa viene vista da coloro che la vivono.

Solamente all'interno dello scambio continuo con i propri colleghi e con i superiori gli individui sviluppano una tipologia di ambiente lavorativo, che lo studioso Gavin definisce come la combinazione tra le caratteristiche personali dei membri e gli elementi strutturali del sistema. All'interno di tale approccio i dipendenti sono visti come coloro che attivamente elaborano le informazioni detratte dall'esterno, anche grazie alle relazioni interpersonali, per giungere così a una propria visione del mondo circostante.



Figura 1.3. Relazioni tra le condizioni organizzative, la percezione individuale e le interazioni fra le persone del gruppo nel produrre il clima organizzativo – Fonte: Moran&Volkwein (1992)

## APPROCCIO CULTURALE

Mentre i primi tre approcci possono essere considerati ognuno l'estensione concettuale del precedente, l'ultimo si distingue per il fatto di aver introdotto

un concetto nuovo: la cultura organizzativa, che influenza la formazione del clima. L'attenzione viene focalizzata sul modo in cui i gruppi interpretano e negoziano la realtà, sul contesto entro il quale si determinano le interazioni sociali e sulla base di una erudizione di fondo che contiene elementi importanti come i valori e gli accordi, con la finalità di edificare significati in funzione dei quali si interpretano le esperienze che orientano le loro azioni. L'approccio culturale sottolinea il ruolo critico che possiede nel modellare i processi che producono il clima, nonché il tipo di relazione che li lega. Mentre la cultura cresce lentamente nel tempo perché si svolge su livelli "profondi" come le ideologie e le filosofie di un'organizzazione, il clima aziendale prende forma e si rinnova più rapidamente perché è il risultato delle variazioni di breve periodo determinate dagli eventi che oltre a provenire dall'ambiente interno giungono anche da quello esterno all'organizzazione.



Figura 1.4. Approcci al clima organizzativo

Basti pensare a una situazione in cui si verificano cambiamenti nel personale e tagli di budget: tali eventi possono sicuramente colpire velocemente la situazione interna, ma è molto improbabile che abbiano lo stesso impatto sulla sfera dell'erudizione.

Clima e cultura, che rappresentano dunque due elementi fondamentali all'interno di una realtà organizzativa, vi nascono, crescono e si modificano nel tempo influenzandone attivamente la storia.

### **1.3. Le componenti del clima organizzativo**

Nonostante la presenza di diversi approcci al concetto di clima organizzativo, si ha un sostanziale accordo sulla natura multidimensionale dello stesso. In particolare, molte sono le componenti e difficilmente è possibile fornire un elenco esaustivo.

Vediamo alcune delle sue principali variabili qui di seguito.

#### **Motivazione e lavoro**

Può essere definita come la spinta interiore che porta le persone a impegnarsi nel proprio lavoro, facendo emergere una variabile influenzata da caratteristiche individuali (come la personalità); è anche in funzione di incentivi materiali, soprattutto di natura economica, oppure di un impegno costante e attivo come quello del *top management*.

#### **Stili di leadership**

Solitamente, sulla base degli studi di Lewin, si distinguono tre distinti stili operativi relativamente alla leadership: autoritario, democratico e permissivo. Non esiste uno stile che si possa definire migliore, in quanto dipende dalle caratteristiche relative sia alla personalità del leader che ai valori dell'organizzazione in cui si trova.

#### **Ambiente fisico**

All'interno di tale dimensione si collocano tutte le possibilità connesse al comfort del proprio posto di lavoro, alla sicurezza e alle infrastrutture presenti.

#### **Soddisfazione lavorativa**

Si individua nella compiacenza relativa alle proprie mansioni, in quella

riguardante le relazioni con i colleghi o nelle gratificazioni materiali (legate soprattutto a incentivi retributivi e altri bonus collegati alle proprie performance).

### Relazioni con colleghi e superiori

Tale dimensione, oltre a comprendere il rapporto con i colleghi, è correlata agli stili di leadership, i quali da soli non riescono a generare delle relazioni positive o all'opposto vincoli disfunzionali, gli esiti dipendono dalla concordanza tra la tecnica da leader e il contesto interno.

### Senso di appartenenza

Indica il sentimento che consente agli individui di sentirsi parte dell'organizzazione, riconoscendone la cultura, la *mission*, la *vision* che la caratterizzano agli occhi degli *stakeholder* interni ed esterni.

### Coesione di gruppo

Considera tutti quegli atteggiamenti che denotano un'elevata (o scarsa) coesione all'interno del gruppo di lavoro; acquisisce inoltre notevole rilievo all'interno di organizzazioni che prediligono il lavoro in *team*, soprattutto per ruoli ai vertici.

### Comunicazione aziendale

È una dimensione di primaria importanza che dipende anche, ma non solo, dallo stile di leadership che viene utilizzato in maniera prevalente. La comunicazione all'interno si distingue in "orizzontale" (tra colleghi) e "verticale" (*top-down*, cioè dal top management verso i livelli più operativi dell'organigramma), gli strumenti che la rendono possibile sono diversi, ed è compito dell'organismo direttivo individuare quelli che possono garantire una maggiore efficacia.

### Collaborazione

All'interno di questa area si distinguono tutti i comportamenti collaborativi tra colleghi, anche appartenenti a gruppi di lavoro diversi. In questo caso ha una notevole influenza la gerarchia di valori che caratterizza l'organizzazione, perché ve ne sono alcune improntate su una forte collaborazione tra reparti e altre, invece, che mirano a una maggiore efficienza creando delle forti competitività tra i diversi gruppi di lavoro che si ripercuotono sui membri e sui loro comportamenti.

### Disponibilità delle informazioni

Sottolinea la facilità con cui i dipendenti riescono a reperire le informazioni per lo svolgimento delle proprie mansioni. Ci si riferisce quindi a quanta burocrazia necessita per far fronte a richieste interne di informazioni.

### Chiarezza del ruolo

Questo aspetto rispecchia quanto hanno di chiaro gli impiegati sul ruolo che ricoprono e soprattutto le mansioni a cui devono attendere. Infatti, una chiara identità di ruolo favorisce un buon clima organizzativo e dei comportamenti in linea con esso, in quanto funge da guida. Tutto questo permette anche ai vertici aziendali di modificare rapidamente eventuali comportamenti conflittuali, risalendo celermente ai problemi e al luogo all'interno del quale si generano.

### Autonomia

Individua il grado con cui i dipendenti sono liberi di assumere determinati comportamenti coerenti con le proprie mansioni, ovvero precisa in qual misura possono risolvere i problemi lavorativi escogitando da soli nuove modalità di risoluzione. Inoltre l'autonomia comprende anche l'impegno di rendere contezza dell'operato personale al dirigente del reparto.

### Responsabilità

Questo parametro fa riferimento alla distribuzione del potere e delle responsabilità; difatti possiamo osservare realtà in cui sono tutte centralizzate sul management, mentre in altri casi sono maggiormente distribuite sull'intera forza lavoro presente. Non è chiaramente possibile individuare una "soluzione ideale", in quanto dipende dal contesto all'interno del quale vengono attuati questi assetti: per esempio, un'eccessiva centralizzazione delle responsabilità potrebbe portare una minore motivazione lavorativa e un senso minimo di appartenenza, mentre un'eccessiva responsabilità potrebbe causare stress, innescando un inevitabile peggioramento delle relazioni con i colleghi.

### Sistema di riconoscimenti

Caratteristica a cui spesso si fa corrispondere esclusivamente la retribuzione di ogni singolo collaboratore, ma in realtà c'è molto altro da considerare. Accanto a tali incentivi economici e materiali si affiancano infatti quelli



che rivestono molta importanza nella definizione del clima organizzativo; si individua così il cosiddetto "sistema premiante". Tale sistema chiamato "*total rewards system*" include tutte le tipologie di incentivi (o premi) espliciti o impliciti finalizzati a promuovere taluni comportamenti o disincentivarne altri. Quindi oltre al sistema retributivo, vengono inclusi anche i riconoscimenti formali, come lo sviluppo e la carriera, la formazione e ogni iniziativa del management per esplicitare il proprio apprezzamento o per coinvolgere l'individuo.



Figura 1.5. Le componenti del clima organizzativo

## 1.4. Clima e cultura a confronto

Nei paragrafi precedenti ho descritto quello che viene comunemente individuato in letteratura come l'approccio culturale al tema del clima organizzativo. Le persone interpretano e comprendono la realtà attraverso la definizione di una cultura organizzativa, dove questa individua l'insieme degli assunti di base di un gruppo che si rivelano validi per far fronte a problemi di adattamento esterno ed interno.

Definiamo così cultura l'insieme dei significati condivisi da un gruppo: non si tratta, pertanto, di un processo mentale individuale, ma di qualcosa che nasce dall'interazione tra più soggetti. Infatti, oltre a fornire uno strumento con cui interpretare la realtà, funge da guida per i propri comportamenti e per le interazioni tra i diversi soggetti, si pone alla base delle relazioni sociali, e anche se poco visibile, è un aspetto sempre presente e fortemente radicato in ogni singola realtà. Per esempio una persona che sia estranea a un gruppo potrebbe impiegare diverso tempo per comprendere la cultura in esso presente, mentre i membri del gruppo stesso la assorbono in modo assolutamente naturale.

Mentre l'analisi del clima organizzativo, maggiormente soggetto al cambiamento in quanto molto più dinamico, nasce dal desiderio di inquadrare le influenze ambientali sulla motivazione e sul comportamento, la cultura, costruito antropologico approfondito anche nell'ambito degli studi organizzativi, viene descritta come l'espressione dei modi di percepire e decidere istituzionalizzati in procedure *standard*, *script* e assunzioni che guidano il comportamento.

Il termine cultura indica il criterio con cui un'azienda vede la realtà oggettiva, è il punto di vista quindi da cui l'impresa osserva i problemi e gli eventi, in maniera tale che questa prospettiva influenzi il lavoro e le relazioni interne; inoltre determina i valori, la mission e la vision dell'organizzazione, è dotata sicuramente di una diffusione e un'ingerenza maggiore rispetto al clima, ma resta sullo sfondo delle interazioni e delle attività quotidiane. Il clima è più riconoscibile e ha un'influenza più visibile sul comportamento delle risorse umane.

Ricapitolando si può affermare che il concetto di clima organizzativo e di cultura organizzativa presentano alcune differenze, una delle quali abbastanza importante si attiene al campo di influenza: mentre il clima condiziona i valori

e gli atteggiamenti, la cultura opera anche ad altri livelli, come quello ideologico e filosofico. Inoltre il clima è una caratteristica relativamente durevole in un'organizzazione, anche perché è soggetto a influenze esterne, al contrario della cultura che tendenzialmente mostra una migliore capacità di resistenza al cambiamento, in quanto ha un bagaglio di nozioni alle spalle ben saldato che si trascina dietro dal passato (sebbene si modifichi anch'essa nel tempo). Il clima organizzativo si può quindi considerare come una manifestazione esterna della cultura aziendale.

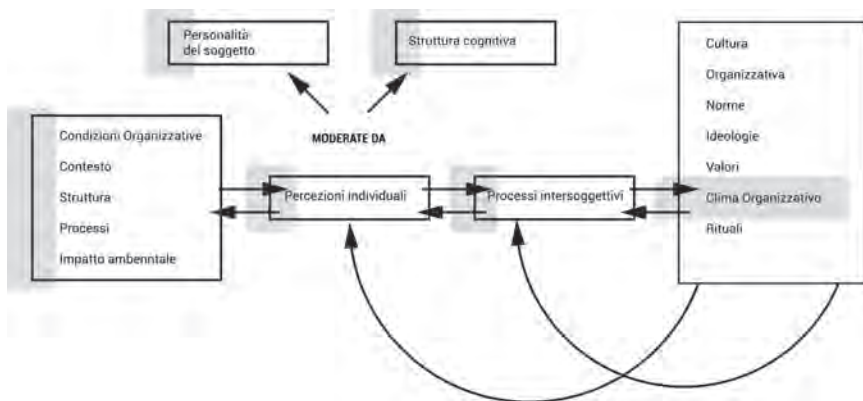


Figura 1.6. Clima e cultura organizzativa – Fonte: Moran&Volkwein (1992)



*Spazio per i tuoi pensieri*

A large rectangular area enclosed by a dotted line border. Inside this area, there are 20 horizontal lines spaced evenly, providing a space for writing or drawing.



*Spazio per i tuoi pensieri*

A large rectangular area for writing, bounded by a dotted line. It contains 25 horizontal lines for text entry.



**Acquistalo**