

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II**

**DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA
“Gino Germani”**

**TESI DI DOTTORATO
IN
SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE
XVII CICLO**

***L'INTANGIBILE* IN SANITÀ: CULTURA E CLIMA
ORGANIZZATIVO NELLE STRUTTURE OSPEDALIERE**

**Tutore
Ch.mo Prof.
Aldo Piperno**

**Coordinatore
Ch.ma Prof.ssa
Antonella
Spanò**

**Candidata
Dott.ssa Beatrice
Fiore**

ANNO ACCADEMICO 2004 - 2005

INDICE

Introduzione	6
---------------------	----------

Parte I

Teorizzazioni

1. L'approccio culturale allo studio delle organizzazioni: evoluzione e caratteristiche	
1.1. Dal modello razionale agli approcci emergenti	11
1.2. Le origini dell'approccio culturale nello studio delle organizzazioni	18
<i>1.2.1. Il contesto economico.....</i>	<i>20</i>
<i>1.2.2. Il contesto sociale e culturale.....</i>	<i>22</i>
1.3. Sul concetto di cultura organizzativa	24
1.4. La costruzione della cultura organizzativa	28
<i>1.4.1. La legittimità sociale esterna</i>	<i>31</i>
<i>1.4.2. La legittimità interna fondata sul consenso e su valutazioni di utilità</i>	<i>33</i>
1.5. Il cambiamento organizzativo secondo l'approccio culturale	34
1.6. Sul concetto di fiducia nei rapporti di scambio	40
2. Il Clima Organizzativo: approcci teorici e implicazioni per la ricerca	
2.1. Introduzione	44
2.2. Clima Psicologico e Clima Organizzativo	47
2.3. L'evoluzione del concetto di clima organizzativo	50
2.4. I contributi principali.....	52
<i>2.4.1. Il contributo di Lewin.....</i>	<i>52</i>
<i>2.4.2. Gli approcci strutturali.....</i>	<i>54</i>
<i>2.4.3. L'approccio percettivo.....</i>	<i>60</i>

2.4.4. L'approccio interattivo.....	64
2.4.5. L'approccio culturale.....	71
2.5. Sulla definizione di clima organizzativo.....	76
2.6. Gli studi recenti sul clima organizzativo.....	78

3. Analisi esplorativa delle ricerche multilivello sulla cultura organizzativa e sul clima organizzativo

3.1. Introduzione.....	82
3.2. Confronto tra Clima Organizzativo e Cultura Organizzativi.....	84
3.3. Analisi delle differenze tra gli studi sulla cultura organizzativa e gli studi sul clima Organizzativo	86
3.4. Un'ipotesi di analisi multilivello di cultura organizzativa e clima..... organizzativo	99
3.5. Prime ipotesi di relazione tra clima e cultura organizzativi.....	102
3.6. Un esempio di analisi multilivello di cultura organizzativa e clima.... organizzativo.	109

Parte II

Aspetti metodologici

4. Metodi e tecniche per lo studio della cultura/clima organizzativi	
4.1. I metodi di studio e analisi	119
4.2. La metodologia etnografica	121
4.3. La ricerca di tipo quantitativo.....	126
4.4. Metodologie e strumenti di ricerca sul clima organizzativo	136
4.5. Conclusioni	143
5. Gli strumenti tecnici ed empirici per lo studio della cultura organizzativa nel settore sanitario	
5.1. : Schede analitiche sugli strumenti.....	147
per la misurazione della Cultura Organizzativa	
5.2. : Stili culturali	159
5.3. : Quality Improvement Implementation Survey (QIIS)	162

Parte III

La Ricerca

6. La rilevazione della cultura e del clima organizzativi in tre Ospedali di Napoli

6.1. Introduzione	185
6.2. Obiettivi	186
6.3. Metodologia	189
6.3.1. <i>Lo strumento di indagine</i>	189
6.3.2. <i>Tecniche ed analisi</i>	201
6.3.2.1. Analisi delle medie.....	201
6.3.2.2. Analisi fattoriale	202
6.4. Risultati	202

Appendice 1: L'evoluzione della normativa e dell'organizzazione delle aziende sanitarie pubbliche

Introduzione	228
L'evoluzione della normativa delle aziende sanitarie pubbliche	230
L'istituzione del Servizio Sanitario Nazionale	230
Il processo di regionalizzazione e di aziendalizzazione del SSN	235
Sulla responsabilizzazione delle regioni	237
L'evoluzione del sistema di finanziamento	241
Spesa e finanziamento pubblico della sanità regionale	247
Conclusioni	255
Bibliografia	258

INTRODUZIONE

La tesi di dottorato nasce da un problema teorico ed empirico riconducibile ad uno degli approcci più recenti in materia di teoria e ricerca organizzativa. Il problema, inoltre, ha origini e risvolti applicativi di grande importanza. Si tratta in sostanza di questo: l'efficienza o, in termini generali, il buon funzionamento di un'organizzazione complessa, da quali fattori dipende e, soprattutto, come e in che misura si può massimizzare? Detto in altro modo, la "performance" organizzativa è una proprietà di specifici modelli organizzativi, oppure è un risultato emergente, per così dire, della "qualità" organizzativa, ovvero, delle modalità secondo cui assetti ed attori interagiscono e si "posizionano" reciprocamente nel corso delle dinamiche di produzione, siano esse di beni materiali che di servizi? E, nello specifico, come e in che misura tale problematica si pone e si evolve all'interno delle organizzazioni sanitarie che sono, non solo organizzazioni complesse di grandi dimensioni, dotate di apparati tecnologici e tecnici di grande sofisticazione, ma organizzazioni che operano nel campo di servizi critici per la persona e, come tali, al centro di intense sensibilità sociali?

La questione dell'efficienza e della performance è quindi una questione vitale - in qualsiasi settore produttivo, ma soprattutto in quello del welfare sanitario da tempo soggetto a forti vincoli di bilancio - che è stata affrontata ricorrendo soprattutto alla tradizionale progettazione organizzativa, ancorché sviluppatasi in modelli e procedure sempre più sofisticati. Nel caso delle organizzazioni sanitarie, soprattutto ospedaliere, l'obiettivo dell'efficienza e della performance è stato perseguito attraverso l'adozione di assetti aziendalistici normativamente introdotti, la revisione dei ruoli e delle gerarchie di comando e il ricorso a tecniche di amministrazione e controllo di vario tipo (controllo di gestione, contabilità per centri di costi, controllo di qualità, incentivi (seppur deboli) economici, ecc.). Ciò

nonostante, efficienza e performance del settore sanitario, ma anche di molti altri settori di produzione di beni materiali e servizi, non è soddisfacente e non sono rari i casi di aziende che non reggono la competizione ed escono dal mercato e di ospedali che continuano a produrre deficit di bilancio e accadimenti vari di cosiddetta malasanità.

La tesi entra nel cuore del problema sopradescritto ed esamina sia in termini teorici che empirici l'analisi e la ricerca dei fattori che possono spiegare e, successivamente, aiutare a massimizzare l'obiettivo dell'efficienza e della performance delle organizzazioni e, nello specifico, delle organizzazioni sanitarie.

L'approccio scelto è quello riconducibile all'ambito teorico che vede nella "cultura" e nel "clima" organizzativo, un forte fattore di determinazione del funzionamento organizzativo. Il suddetto approccio non è recente, ma è relativamente nuovo se si mettono in sequenza storica i paradigmi che hanno caratterizzato lo sviluppo del pensiero organizzativo. Una fonte di innovazione, peraltro, è quella che lega i tradizionali studi sulla cultura e il clima organizzativo, al tema della "fiducia" (trust) come presupposto per lo sviluppo "positivo", sia dell'economia di un paese che del suo benessere sociale, sia del successo aziendale che della soddisfazione dell'utente. In sostanza, pur rifacendosi alle elaborazioni teoriche in materia di cultura e clima organizzativo, si tenta nella tesi un accostamento concettuale tra "cultura" e "clima" e quello di "capitale organizzativo" e "capitale sociale" di un'impresa. Tentativo che, peraltro, vede oggi impegnati molti economisti che aspirano a misurare ai fini delle valutazioni di bilancio il valore degli aspetti intangibili delle aziende (intangibles),

Partendo dal problema sopradescritto volto a dare una risposta teorica, analitica ed empirica con forti implicazioni applicative della performance aziendale e degli ospedali in particolare, si articola di conseguenza in varie parti, teoriche, empiriche e tecniche, Se ne descrivono brevemente, senza alcun ordine redazionale, i contenuti, tentando di mettere in risalto i punti di valore.

Una parte riguarda il tentativo di costruire un profilo teorico sistematico della teoria sociale intorno ai concetti di cultura e clima organizzativo. La trattazione teorica è preceduta da un breve capitolo introduttivo, volto a cogliere retrospettivamente quei segmenti teorici che nella storia del pensiero organizzativo hanno contribuito allo sviluppo delle teorizzazioni “classiche” sui temi suddetti. Nella tesi, inoltre, si tenta di ricondurre l’analisi del “clima organizzativo” (su cui prevalente è la letteratura psicologica) all’interno delle teorie sulla cultura organizzativa.

Un’altra parte riguarda il tentativo di raccogliere ed analizzare le applicazioni teoriche ed empiriche che dei concetti di cultura e clima sono state fatte nell’ambito degli studi sulle organizzazioni sanitarie. Le applicazioni al settore sanitario sono nella letteratura internazionale assai poche se comparate a quelle di altri settori produttivi e, in Italia, si limitano letteralmente a poche e semplicistici esempi. Le ragioni di questo apparente scarso interesse sono molte --e tra queste si cita il perdurare di un approccio tayloristico al problema-- e non sono oggetto della tesi.

Una ulteriore parte della tesi riguarda le questioni metodologiche. Decidendo di seguire l’approccio culturale allo studio delle organizzazioni sanitarie, quali sono gli strumenti di misurazione disponibili in letteratura?

Un’ultima parte della tesi, infine, riguarda un tentativo di ricerca empirica sulla misurazione della cultura organizzativa in tre organizzazioni sanitarie della Campania (due ospedali pubblici e un ospedale privato). E’ stato utilizzato a proposito un questionario ad hoc somministrato ad un campione di operatori delle strutture suddette. I risultati conseguiti si allineano a quella delle poche ricerche descritte nella letteratura internazionale. I risultati sono il risultato di appropriate tecniche statistiche di analisi, sono riportati in tabelle e opportunamente commentati.

A corredo della tesi, infine, vengono elaborate alcune appendici che riguardano la descrizione e i problemi del sistema sanitario --oggetto della

parte empirica della ricerca-- ed altri aspetti di contesto riconducibili a temi della trattazione.

Parte I

Teorizzazioni

- 1. L'approccio culturale allo studio delle organizzazioni: evoluzione e caratteristiche**

1.1. Dal modello razionale agli approcci emergenti

Il filone di studi che considera gli aspetti *culturali* delle organizzazioni si è sviluppato a partire dalla fine degli anni '70. L'opportunità di tale prospettiva è indicata da numerose tendenze delle scienze dell'organizzazione ed ha causato un cambiamento del modo tradizionale di ragionare sulle organizzazioni.

Si è manifestata una crescente insoddisfazione nei confronti dei tentativi di ricerca tradizionali, soprattutto verso quelli fondati su una visione essenzialmente positivista dell'organizzazione. Tale visione, dominata sul piano teorico dal *modello razionale*, ha comportato una spiegazione dei modelli organizzativi – strutture sociali, strategie motivazionali, meccanismi di coordinamento, etc. – come risultati di una tendenza dell'organizzazione a raggiungere un fine o a rispondere ad un bisogno (M. R. Louis, 1988). Di conseguenza l'organizzazione, secondo tale prospettiva, è considerata uno strumento, un mezzo razionale e deliberato preposto al raggiungimento dei suddetti fini.

Dal punto di vista delle radici intellettuali del modello razionale, dal quale è derivata la prospettiva dominante, il riferimento è senz'altro all'analisi di Weber sulla burocrazia. Tuttavia, alcuni aspetti delle tesi weberiane sono stati rimossi e talvolta malinterpretati (M. Zey Ferrel, 1988). Bisogna ricordare che, su questo come su altri oggetti di analisi, Weber costruisce un *idealtipo*, cioè uno schema concettuale che accentua uno o più elementi della realtà empirica e li collega fra loro.¹ Anche se Weber ha studiato le

¹ Più precisamente, Weber elabora l'*idealtipo* astruendo da molteplici casi empirici un tipo col quale questi casi possono essere misurati, classificati e combinati in un quadro unitario di analisi. L'*idealtipo*, perciò, non esaurisce la varietà dei fenomeni empirici, anzi è

caratteristiche intraorganizzative dell'*idealtipo burocratico*, la sua preoccupazione principale era di comprendere e confrontare i diversi metodi di dominio organizzativo usati nelle varie società.

Del pensiero di Weber, invece, è stata mantenuta l'idea centrale dell'organizzazione razionale delimitata, secondo la quale, posto di fronte a diverse alternative non solo l'individuo ma anche qualsiasi gruppo sociale (ad esempio un'organizzazione) agisce in base a criteri di razionalità volti a minimizzare i costi e a massimizzare i benefici.

Con il postulato dell'*homo oeconomicus*, questa scienza disponeva di una teoria motivazionale che rendeva i comportamenti umani perfettamente prevedibili, poiché partiva dal presupposto che ogni attore fosse in ogni momento razionale, ossia capace di rispondere cambiamenti dell'ambiente esterno, ricercando la massimizzazione dei suoi guadagni.

E' merito dei celebri esperimenti condotti nelle fabbriche della Western Electric presso Hawthorne, alla fine degli anni Venti, il fatto di aver invalidato empiricamente questo postulato semplicistico e, quindi, di aver posto la complessità dei rapporti umani nelle organizzazioni come elemento di riflessione e di ricerca (E. Friedberg, 1994).²

Questa scoperta ha dato inizio ad un'importante corrente di ricerca e d'azione: il movimento delle Relazioni Umane. Empiricamente tale movimento ha cercato di esplorare questo mondo parallelo e, fino allora sconosciuto, dei sentimenti e di esaminare le conseguenze della sua esistenza sul funzionamento delle organizzazioni. In modo diretto o indiretto, esso ha comunque ispirato e stimolato un'intera generazione di ricerche empiriche di orientamento antropologico ed etnologico, ed ha

necessario stabilire "*la distanza rispetto alla realtà, quando si tratti di venire a considerare questa nella sua concretezza*" (Weber, 1980).

² In sintesi, i ricercatori, guidati da Elton Mayo, vollero approfondire le conoscenze dei meccanismi comportamentali e stabilire quanto incideva sulla produttività l'intensità della luce nell'ambiente di lavoro. Le operaie sotto sperimentazione risposero manifestando comportamenti inaspettati: l'aumento della luminosità dell'ambiente determinò una maggiore produttività; ma anche quando la luminosità diminuì la produttività si mantenne alta. A questo punto divenne difficile stabilire una relazione causale tra intensità della luce e produttività. Fu solo attraverso uno studio successivo delle implicazioni delle condizioni umane e sociali in cui l'esperimento era stato condotto, che emersero delle spiegazioni all'apparente paradosso. E, attraverso queste spiegazioni, si rese evidente l'importanza dei sentimenti, dei fattori affettivi e psicologici per la comprensione dei comportamenti umani all'interno delle organizzazioni.

influenzato, a sua volta, la sociologia industriale, la sociologia o psicosociologia del lavoro e la sociologia della burocrazia, sia negli Stati Uniti che in Europa (Bonazzi, 1997).

I risultati di tali ricerche, insomma, hanno totalmente rinnovato le conoscenze circa la vita concreta nelle organizzazioni, circa le pratiche di direzione e l'efficacia delle relazioni gerarchiche, circa la realtà delle relazioni informali che si formano e si nascondono dietro le strutture formali.

Questo movimento, non si è limitato ad accumulare conoscenze teoriche. Ha cercato di utilizzare i risultati ottenuti per intervenire nelle organizzazioni, al fine di modificare la qualità delle relazioni umane in esse prevalenti tramite programmi di formazione destinati ai quadri intermedi operativi e ai capi reparto, tentando di convincere i soggetti coinvolti di come fosse preferibile uno stile di relazioni, in particolare quelle gerarchiche, più partecipativo e meno autoritario. L'idea di fondo era che migliori relazioni umane generano organizzazioni più efficienti. Al contrario, i contributi che questo movimento ha offerto sul piano della riflessione organizzativa sono stati piuttosto deludenti (E. Friedberg, 1994): tutto avviene come se le relazioni si sviluppavano in un vuoto sociale, in un campo, cioè, vincolato soltanto dalla logica dei sentimenti. Non solo, esso rimaneva prigioniero della visione *tayloriana*, ovvero di un individuo passivo sul lavoro e che rispondeva in modo stereotipato agli stimoli cui veniva sottoposto. Agli stimoli economici, il movimento delle Relazioni Umane, aveva aggiunto semplicemente gli stimoli affettivi.

Le riflessioni e le sperimentazioni di questi ricercatori hanno prodotto alcuni spunti concettuali da non trascurare, tra questi: l'idea che i comportamenti organizzativi vanno studiati mettendo a fuoco, innanzitutto, le regole che le persone riconoscono come operanti e valide (Bolognini, 2001).

Un ulteriore tentativo di rinuncia alle illusioni del modello classico della razionalità onnisciente è rappresentato dalla riflessione empirica sui meccanismi cognitivi e sociali delle scelte umane, ovvero della presa di decisioni all'interno e da parte delle organizzazioni. Tali riflessioni, hanno favorito lo sviluppo di un nuovo modello della *razionalità limitata e relativa* più modesto e realista.

Da Simon in poi le decisioni organizzative non sono state considerate ottimali bensì soddisfacenti, mettendo a fuoco che le stesse decisioni sono contraddistinte dall'incompletezza delle informazioni e dalla imprevedibilità delle conseguenze, e perciò orientate a principi di *razionalità limitata*. Tuttavia, l'organizzazione viene comunque vista come quel costruito sociale che agendo sulle premesse di fatto e di valore consente di ampliare i limiti della razionalità individuale (O. E. Williamson, 1987).

In tal senso, tutte le spiegazioni si fondavano sulle presunte tendenze razionalizzanti dell'organizzazione, e laddove questo punto di riferimento non era esplicito esso era comunque presente sullo sfondo come orientamento e legittimazione del campo di studi.

Metodologicamente il campo di studi è stato dominato da un tipo di positivismo semplicistico. Le caratteristiche dell'organizzazione sono state misurate senza prestare molta attenzione al processo attraverso il quale queste caratteristiche sono state prodotte e riprodotte dai partecipanti (J. K. Benson, 1988).

Le organizzazioni sono state considerate nel loro complesso, un'entità non solo superiore alla somma delle parti, ma talmente grande da non risentire nemmeno più dell'influenza delle stesse: l'organizzazione non è il prodotto dell'interazione fra le parti, ma l'elemento che le determina; è dotata di una personalità mentre gli individui che la costituiscono sono depersonalizzati e perciò limitati al servizio dei fini organizzativi (Petro Georgiou, 1988).

Un altro esempio di approccio che analizza le organizzazioni - e quindi anche l'azione sociale - come se esistessero in un mondo privo di attori tangibili, e come se fossero il portato di leggi impersonali di selezione o di imitazione, è rappresentato dalla cosiddetta corrente della *contingenza strutturale* (Friedberg, 1994). All'interno di questo paradigma, le forme organizzative venivano considerate come il prodotto di un perfetto adattamento alle esigenze tecnologiche, competitive e più in generale, del contesto.

Questo nuovo paradigma abbandona lo studio degli individui e dei gruppi all'interno delle organizzazioni per volgersi a quello delle organizzazioni nel loro complesso. Queste venivano considerate in modo fortemente

“classico”, come entità strutturali dotate di scopi espliciti, di una struttura formalizzata e di un insieme di regole concepite per conformare i comportamenti alla realizzazione di questi scopi.

Di conseguenza, da concetti che esprimono funzioni puramente analitiche ed astratte come integrazione, latenza, si passa a concetti che denotano fenomeni ben più concreti, come ampiezza del campo di controllo, livelli gerarchici e costrizioni indotte dalla tecnologia. Posto di fronte a questo nuovo oggetto di ricerca, tale paradigma ha sviluppato una metodologia comparativa e quantitativa per l’accurato studio statistico di campioni di organizzazioni, al fine di fondare una scienza delle forme organizzative, della loro efficacia e della loro evoluzione. Infatti, in quel periodo, si moltiplicavano le ricerche volte a misurare in modo sempre più sofisticato, tecnologia, turbolenze ambientali, dimensioni e strutture, e si escogitavano metodi ingegnosi per trasformare i vari aspetti delle organizzazioni in dati quantitativi ed ottenere misurazioni rigorose e precise.

Eppure, i risultati apparivano contraddittori. In un articolo del 1972 John Child sosteneva che troppe connessioni statistiche lasciavano inspiegati i processi sottostanti. Il principale fattore che sfuggiva era, secondo Child, l’azione strategica dei gruppi dirigenti.³

Le ricerche sulle contingenze organizzative si erano sviluppate sul presupposto che fosse possibile individuare delle connessioni strutturali *visibili*, al di là delle strategie umane.

A questo punto la debolezza dei risultati raccolti, obbligava ad una riflessione profonda. Bisognava riconoscere che anche i fattori a prima vista più oggettivi come l’ambiente, la tecnologia e le dimensioni dell’impresa sono in larga parte il prodotto di scelte e di convinzioni umane. L’ambiente in cui si opera non è dato a priori, ma vi si sceglie di intervenire con strategie appropriate, ed anche la tecnologia va vista come il prodotto di decisioni su risorse, impianti e programmi di lavoro definiti alla luce di precise valutazioni del management.

Delle conclusioni di Child è importante sottolineare l’attenzione posta sulla soggettività dell’azione umana nelle organizzazioni, sulle scelte strategiche

³ Cfr. Giuseppe Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, Milano, 1997.

del management alla luce della cultura, delle convinzioni, delle preferenze, infine delle ambiguità che emergono nei gruppi di potere.

Ed è proprio l'accettazione dell'ambiguità delle conseguenze inattese, un altro aspetto rilevante degli approcci emergenti, considerata non più come elemento di disturbo rispetto ad un'ipotesi dominante di un unico criterio di razionalità.

Crozier segna una tappa fondamentale in questo percorso, introducendo il concetto di *razionalità strategica*. Il cuore del ragionamento è lo scarto fra il principio della razionalità burocratica elaborato da Weber e le logiche d'azione strategiche che muovono gli attori. Si parte dal presupposto che spesso i decisori affrontano informazioni incomplete, dai significati sfumati, variabili e molteplici; in queste condizioni, sono sfidati a interpretare e creare significati prima ancora che a risolvere problemi o a perseguire obiettivi chiaramente definiti (Bifulco, 1997).

Gli stessi obiettivi sono spesso oscuri o sconosciuti, di fatto lungo questo percorso, il campo di azione si popola di prodotti, insieme normativi, organizzativi e culturali che talvolta sono non intenzionali e non previsti; questi prodotti trasformano man mano il campo di azione, dando luogo a nuovi problemi e riplasmando gli obiettivi prestabiliti. Pertanto, l'ambiguità rende dinamiche le competenze organizzative e conduce alla scoperta di nuove possibilità di scelta e di azione (L. Bifulco, 2002).

Si può affermare che il primo aspetto rilevante degli approcci emergenti è il passaggio da una concezione che vede le organizzazioni come scelte razionali ad una concezione che vede le stesse organizzazioni come scelte nel processo. In tal senso, l'analisi attiene alle interazioni in corso giorno per giorno, attraverso le quali viene mantenuta una realtà prodotta: *“un'organizzazione non è una realtà neutrale e indistinta, afferma Selznick in un saggio del 1957, essa ha una sua consistenza frutto dell'azione umana e dei processi di decisione che stanno a monte dell'azione stessa”*⁴.

Gli stessi processi decisionali, di fatto, sono *interazioni* tra molti attori, che perseguono obiettivi differenti, a volte contraddittori fra loro, e li modificano nel tempo, allora la razionalità processuale, è la razionalità del *come*: oltre al risultato conseguito, al problema risolto, alla decisione presa, sono

⁴ Cfr., Selznick P., *La leadership nelle organizzazioni. Un'interpretazione sociologica*. Tr. it. F. Angeli, Milano, 1974.

importanti le interazioni attivate nel percorso seguito per giungere al risultato, la pluralità dei significati che vi viene espressa, la varietà dei modi in cui gli obiettivi vengono definiti e modificati.⁵

Su questo indirizzo di ricerca si impianta una gamma ricca e diversificata di concetti, metodi e approcci disciplinari. Se si volesse provare a raffigurare ciò che negli ultimi anni è accaduto in questo campo, si dovrebbe pensare ad un processo cumulativo di costruzione di una nuova concezione, in cui vengono impiegati e combinati molti tasselli, spesso frammentari e non sempre coerenti fra loro.

Non è difficile intravedere alcuni elementi distintivi che tengono insieme la pluralità degli approcci in questione e, al contempo, ne demarcano in modo inequivocabile la distanza rispetto a quelli tradizionali.

In primo luogo, come è stato già accennato, la razionalità che prende consistenza è, quella di processo, mentre si va dissolvendo il modello razionale dell'attore e dell'organizzazione.

L'attenzione è posta su alcuni fattori essenziali: gli obiettivi che vengono individuati e ridefiniti nel corso dell'azione; le preferenze che cambiano sulla base delle interazioni fra gli attori; i significati dell'azione che vengono scoperti solo dopo che si è agito; i risultati che spesso vengono conseguiti in modo inintenzionale o indiretto (L. Bifulco, 1997).

L'idea è che è necessario studiare le organizzazioni dal punto di vista delle modalità di interazione su problemi e soluzioni, dei processi intersoggettivi di attribuzione di significato, delle culture e delle pratiche concrete, delle modalità di comunicazione e di apprendimento che fanno l'“organizzare”.

La nozione di *organizzare* è, dunque, il nodo essenziale comune attorno al quale tutti i filoni emergenti convergono e lavorano con intrecci e complementarità.

1.2. Le origini dell'approccio culturale nello studio delle organizzazioni

⁵ Cfr., Bifulco L., *Che cos'è un'organizzazione*, Carocci, Roma, 2002.

Tra gli approcci emergenti, quello culturale era da tempo emerso come possibile chiave di lettura per la comprensione dei comportamenti. Come si è visto nel paragrafo precedente, il concetto di cultura è stato sempre presente negli studi organizzativi, fin dall'idea taylorista di una filosofia manageriale e dalla successiva scoperta della dimensione informale, del morale delle persone e delle norme tacite di gruppo, dei primi ricercatori della scuola di Mayo. Si trovano esempi espliciti in Barnard (1938), in Selznick (1957) e in Crozier (1963)⁶. Ma la sua affermazione si impose tra la fine degli anni Settanta e i primi anni Ottanta, esercitando un impatto notevole sullo studio dell'organizzazione e del management delle imprese.

I modelli esplicativi dell'azione organizzativa vigenti alla fine degli anni '70 vennero ritenuti insufficienti a dare ragione e ad illustrare adeguatamente la vita delle organizzazioni. La razionalità di essa, le relazioni forti che la governano, il consenso sui suoi fini e sulla sua natura persero la loro precedente capacità di persuasione nel dibattito organizzativo di quegli anni. Si cercarono nuove vie, e una di queste fu l'approccio culturale e quello del simbolismo organizzativo (A. Strati, 1995).

Alvesson e Berg (1992), affermano che quando alla fine degli anni '70, hanno cominciato a utilizzare i concetti di cultura d'impresa e simbolismo organizzativo, non avrebbero immaginato l'importanza che questi concetti avrebbero assunto in futuro. Anche perché a quel tempo, le scienze dell'organizzazione – incluse alcune loro ramificazioni come teoria, comportamento, sociologia e sviluppo dell'organizzazione – si preoccupavano principalmente di costruire una struttura "contingente", trascurando in parte o del tutto il "lato umano dell'organizzazione".⁷

A partire da quegli anni si avvia un lavoro di approfondimento teorico che troverà larga eco sulle riviste scientifiche, soprattutto nel corso degli anni Ottanta. Ciò è dovuto sia a motivazioni strettamente teorico-scientifiche - maturate nel contesto accademico della ricerca di base - quanto a motivazioni riconducibili al mondo della ricerca applicata e della letteratura

⁶ Cfr. Antonio Strati, *L'approccio simbolico allo studio delle organizzazioni*, in Rivista trim. di Scienza dell'Amministrazione, n. 1, 1995.

⁷ Faceva eccezione la ricerca comportamentale, ma in questo caso particolare vengono normalmente analizzati individui o gruppi piuttosto che organizzazioni in quanto grandi collettività.

pragmatica destinata ai consulenti e ai dirigenti d'azienda (P.Gagliardi, M. Monaci, 1997).

Le motivazioni degli accademici, vanno ricercate nell'opportunità di sperimentare metodologie alternative, poiché insoddisfatti dei tradizionali metodi quantitativi di rilevazione dei fenomeni organizzativi, e orientate alla comprensione e all'interpretazione delle organizzazioni intese come fenomeni globali da studiare nella loro unicità. Invece, per quanto riguarda gli studiosi orientati alla pratica, e quindi interessati ai problemi concreti di gestione delle organizzazioni, il successo dell'approccio culturale è attribuito principalmente all'idea che esso metta a disposizione del management strumenti utili per influenzare il comportamento individuale e collettivo e per incidere, infine, sull'aumento dell'efficacia delle organizzazioni.

Tra le due posizioni – quella degli studiosi orientati alla speculazione e quella degli studiosi orientati all'azione – si è progressivamente consolidata la posizione intermedia degli “accademico-pragmatici (M. Alvesson e P.O. Berg, 1992).

Essa comprende quegli autori (come Edgar Schein) che appartengono al mondo accademico, hanno standard di tipo accademico, ma allo stesso tempo dimostrano per questo campo un interesse chiaramente incentrato sul management, cioè intendono produrre delle conoscenze sul modo di gestire e controllare una cultura, o qualche suo particolare aspetto.

Come evidenzia A. Strati (1995), siamo ancora lontani da un nuovo paradigma dell'organizzazione, ciò è tanto più comprensibile alla luce del fatto che le analisi culturali delle organizzazioni sono caratterizzate da disomogeneità, sia di contenuto che di impianto, e da controversia tra gli autori. Linda Smircich (1983), già al formarsi dell'approccio distingue cinque prospettive, due delle quali considerano la cultura come variabile indipendente negli studi comparativi delle culture manageriali, e come variabile interna negli studi della cultura aziendale o dell'organizzazione, mentre le altre tre prospettive – costituite dal cognitivismo, dal simbolismo e dallo studio dei processi inconsci, assumono la cultura come metafora generativa per concettualizzare l'organizzazione.

Alla fine degli anni '80 prevalgono, negli studi e nelle ricerche che fanno riferimento all'approccio del simbolismo organizzativo, quattro modi di impostare il discorso della cultura organizzativa: il modo di pensare e di immaginare l'organizzazione (Morgan, 1986), la componente che non spiega l'azione, ma che distingue un'organizzazione dalle altre (Pettigrew, 1989), l'insieme coerente di assunti fondamentali inventati ed appresi nell'esperienza dal gruppo (Schein, 1985), e la letteratura organizzativa basata sulla continua decostruzione delle argomentazioni (Smircich, Calàs, 1987). Di questi solo quello di Edgar Schein ha assunto il carattere di modello, pur se presenta limiti sul piano della concezione della cultura come processo e simbolizzazione (Hatch, 1993).

Non vanno dimenticate le ragioni che hanno favorito, proprio in quel periodo, l'interesse della letteratura manageriale per questi argomenti. Infatti, per comprendere la rapida diffusione della letteratura riguardante la cultura d'impresa e il simbolismo organizzativo, è necessario guardare anche al contesto del management negli anni Ottanta.

In tal senso, seguendo l'analisi di M. Alvesson e P.O. Berg (1992), è possibile identificare due principali contesti, uno relativo alla situazione economica e organizzativa, e l'altro relativo alle caratteristiche sociali e culturali.

1.2.1. Il contesto economico

Lo scenario economico dei paesi occidentali a partire dagli anni '70 è stato caratterizzato da una forte concorrenza e da una perdita di competitività (soprattutto degli Stati Uniti) sui mercati mondiali dovuta principalmente ad una minore produttività del lavoro rispetto al Giappone. La svalutazione del dollaro e la politica petrolifera degli Stati Uniti (basata su forti importazioni e controllo della produzione interna) contribuiscono - nel 1973 e poi nel 1978 - al forte aumento del prezzo del petrolio da parte dei paesi dell'Opec a cui si accompagna quello del prezzo di tutte le materie prime, causando, a sua volta: grossi disavanzi di bilancia dei pagamenti dei paesi europei importatori di materie prime; aumento dei costi di produzione dell'industria

europea e accelerazione del ritmo di aumento dei prezzi, su cui si era già scaricato l'aumento del costo del lavoro.

L'aumento dei costi di produzione, innesca in tutti i paesi europei un forte processo inflazionistico. D'altra parte, le autorità monetarie di questi paesi, per frenare il disavanzo con l'estero e l'inflazione, mettono in atto politiche molto restrittive causando ovunque processi recessivi.⁸

I dubbi sull'efficacia del vecchio stile di management, basato sulla pianificazione e sul controllo, si sono moltiplicati rapidamente.

Ciò ha creato un clima adatto all'accoglimento di nuovi orientamenti per la soluzione dei problemi delle imprese. Manager di ogni livello sentivano la necessità di migliorare il coordinamento, la gestione, e la motivazione del personale, quindi di migliorare l'utilizzo delle risorse umane: "il movimento culturale è nato direttamente dall'insoddisfazione creata dall'incapacità del neorazionalismo di utilizzare tutto il potenziale produttivo di una forza lavoro priva di un vero impegno".⁹

Anche il successo delle imprese giapponesi, considerato in parte una conseguenza delle loro caratteristiche culturali, ha contribuito ad attirare l'attenzione degli studiosi sull'importanza della cultura. Ciò ha suscitato un forte interesse per l'utilizzazione dello spirito di squadra, dell'orgoglio aziendale e dell'atteggiamento nei confronti del lavoro, considerati come importanti strumenti competitivi.

1.2.2. Il contesto sociale e culturale

Più in generale e dal punto di vista della situazione socioculturale della società occidentale post-industriale, esistono aspetti di grande importanza per la diffusione della ricerca sulla cultura organizzativa.

⁸ Cfr. S. Caliccia, *Economia Politica*, E.D.I.S.U., Napoli, 1992.

⁹ Cfr. Kunda G., Barley S. R., 1988, cit. in M. Alvesson, P. O. Berg, *L'organizzazione e i suoi simboli*, R. Cortina, Milano, 1992.

Secondo il parere di molti autori¹⁰, negli ultimi vent'anni hanno avuto luogo nelle società occidentali più industrializzate rapidi cambiamenti culturali.

L'indebolimento dell'impatto delle culture nazionali della società patriarcale, l'indebolimento della famiglia nucleare - in quanto principale forza socializzante - e di altri fenomeni sociali, a favore di scambi e tendenze internazionali, mass-media, consumi di massa e movimenti vari, hanno prodotto modelli culturali meno stabili, rigidi e omogenei.

La tendenza alla frammentazione culturale e alla disintegrazione sociale ha influenzato anche l'atteggiamento mentale dei lavoratori nei confronti del proprio compito, i loro rapporti con le autorità e in generale il loro comportamento nell'ambito dell'organizzazione.

In passato, le imprese erano favorite da una cultura che, almeno nei paesi protestanti, influenzava i lavoratori in termini di valore morale del lavoro, spirito di sacrificio e sottomissione alle figure autoritarie (Weber, 1991).

La nuova mentalità, in parte dovuta allo sviluppo di un consumo di massa di tipo edonistico, fa in modo che la riproduzione culturale della vita aziendale non avvenga più in modo automatico, ma abbia bisogno di azioni sistematiche per riuscire ad adeguarsi a norme, valori e mentalità dei dipendenti, al fine di gestire sentimenti e mentalità del personale.

L'aumento dei costi di produzione, il declino della produttività e degli standard di qualità dei prodotti, e la crisi dell'etica del lavoro hanno indotto a cercare a livello più profondo, nella propria cultura industriale e nazionale, le ragioni del declino. Il passo successivo è stato riconoscere che se le culture nazionali possono determinare la competitività relativa di sistemi economici nazionali, le differenze di cultura tra aziende di uno stesso paese possono spiegarne il relativo successo.

Si può affermare, allora, che in tutto il mondo industriale occidentale, le imprese coinvolte nei processi di ristrutturazione industriale hanno preso coscienza della propria identità culturale nella misura in cui questa è stata messa in crisi (P. Gagliardi, 1995). La globalizzazione dei mercati, la

¹⁰ Per meglio chiarire la loro posizione, gli autori - cui si sta facendo riferimento in questa analisi - partono da un esame della socializzazione nell'ambito dell'attuale cultura d'impresa, analizzando le condizioni sociali e psicologiche sulla base della teoria psicosociale e psicoanalitica del narcisismo. Cfr., Lasch, 1980; Ziehe, Stubenrauch, 1982, cit. in M. Alvesson, P. O. Berg, *L'organizzazione e i suoi simboli*, 1992, , Milano, R. Cortina.

formazione dei nuovi oligopoli, lo sviluppo delle tecnologie, modificano i confini tradizionali delle organizzazioni, rendono obsolete modalità competitive consolidate, esigono nuove alleanze e concentrazioni.

In tal senso, le strategie di sopravvivenza di molte aziende richiedono oggi la capacità di mettere in discussione non tanto e non solo processi operativi, strutture e strategie, quanto gli assunti di base che fanno parte della tradizione e del proprio senso comune. Ed è proprio questa realtà profonda che occorre riconoscere e che è difficile modificare.

In conclusione, quello che è opportuno notare è che, se pure rimangono dei dubbi sulle spiegazioni ultime delle origini dell'approccio culturale, esso ha avuto effetti dirompenti e radicali soprattutto nella delegittimazione delle teorie organizzative basate sul paradigma positivista: una tensione intellettuale la cui forza e pervasività fanno distinguere questo approccio dagli altri che sono emersi nel corso del dibattito della fine degli anni '70 (A. Strati, 1995).

1.3. Sul concetto di cultura organizzativa

Dal punto di vista delle definizioni formali del concetto di cultura organizzativa, Edgar Schein (1984), scrive che: “la cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di

adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi”.¹¹

In altri termini la cultura organizzativa è:

- profondamente radicata nell'organizzazione;
- il prodotto di un processo di apprendimento organizzativo;
- l'insieme delle risposte e dei modi di agire propri di quella organizzazione che hanno dimostrato di funzionare come risposta alle sfide sia interne che esterne all'organizzazione;
- quel modo di vedere le “cose” che caratterizza ciascuna organizzazione e che attraverso i processi di socializzazione viene interiorizzato da tutti i membri dell'organizzazione.

Si tratta di una definizione allo stesso tempo precisa ed operativa, che risolve alcune questioni aperte nel dibattito. La cultura quale prodotto appreso di una esperienza di gruppo, è presente laddove esiste un gruppo stabile che attraverso un processo di apprendimento organizzativo ha imparato a dare risposte ai problemi. L'idea di fondo è che le diverse organizzazioni mostrano nella loro vita quotidiana una serie di comportamenti messi in atto dagli individui e dai gruppi che la compongono, tali da poter essere meglio compresi se si riconosce l'esistenza di un substrato comune a quegli individui o a quei gruppi, accomunati da un modo simile di rappresentare la situazione, i problemi, le strategie di comportamento e i fondamenti dell'azione organizzativa (R. D'Amico, 2001).

Schein (1984), individua tre livelli diversi di cultura:

- il primo, quello più visibile, è quello degli artefatti, dei simboli, delle tecnologie;
- il secondo è quello dei valori, già meno visibile anche perché continuamente oscillante tra i valori dichiarati e quelli attesi; è il campo della condivisione e del consenso;

¹¹ Cfr. Edgar H. Schein, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, in *Sloan Management Review*, 1984, 25,4, trad. it. *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in P. Gagliardi, 1995.

- il terzo è quello degli assunti di base relativi alle concezioni profonde dei rapporti con l'ambiente, della natura dell'uomo, della natura dell'agire individuale.

Questo livello è più difficile da analizzare perché gli assunti, per definizione, sono profondamente interiorizzati, dati per scontati e quindi difficili da cogliere anche con l'analisi più attenta. Ed è però proprio a quest'ultimo livello, secondo Schein, che si colloca l'essenza della cultura organizzativa, mentre molta parte della letteratura che si identifica con il simbolismo organizzativo si colloca normalmente ai primi due livelli.

L'individuazione degli assunti fondamentali rappresenta il problema teorico centrale dell'analisi di Schein, essi vanno al di là dei simboli che inducono a considerare la cultura come il risultato ma anche il limite dei processi di apprendimento organizzativo.

Rispetto a quest'ultima tematica le analisi di Schein si riallacciano ai lavori di alcuni degli studiosi più rappresentativi del filone dell'apprendimento organizzativo: Argyris e Schon, Bateson, Rhenman e Normann¹² e risolve sul piano teorico una questione cruciale. Infatti tutte le teorie dell'apprendimento organizzativo prendono le mosse da una teoria dell'azione che fa riferimento all'individuo. Il problema cruciale è come avviene il passaggio dalla teoria dell'azione individuale alla teoria dell'azione organizzativa. Argyris e Schon, risolvono la questione considerando che questo passaggio avviene nel momento in cui l'individuo opera come agente dell'apprendimento organizzativo.

La cultura organizzativa così come è stata definita da Schein, è il luogo privilegiato in cui si sedimentano i processi di apprendimento organizzativo perché, tiene conto anche del ruolo del leader e dei processi di diffusione e socializzazione attraverso i quali le esperienze dei singoli divengono patrimonio dell'organizzazione nel suo complesso (S. Zan, 1988).

Ed è proprio il concetto di apprendimento organizzativo, centrato sulla teoria dell'azione, che consente una interpretazione non statica del concetto di cultura organizzativa. Infatti una interpretazione rigida della definizione

¹² Cfr., S. Zan, *Logiche d'azione organizzativa*, 1988, Bologna, il Mulino.

di Schein, porta a considerare la cultura come un dato acquisito, e pertanto, difficilmente modificabile.

Selznick (1976), ad esempio riferisce del caso di un'azienda addetta alla produzione di imbarcazioni di alta qualità; quando la direzione decise di entrare anche nel mercato di bassa qualità rischiò il tracollo perché i suoi operai erano *culturalmente* incapaci di costruire prodotti di bassa qualità. In questo caso la cultura è oggettivamente un freno all'innovazione o, comunque, alla differenziazione perché predetermina e predefinisce le cose che un'organizzazione è in grado di fare, ma prima ancora di pensare.

Per superare questi limiti, è necessario includere nell'analisi i meccanismi attraverso i quali i membri di un'organizzazione percepiscono ed interpretano i vincoli, le richieste, le risorse e più in generale le caratteristiche ambientali. Infatti questi dati non sono stabili né tantomeno oggettivi, né si può ragionare su di essi prescindendo dalle condizioni dell'azione dei membri dell'organizzazione, dalle quali sono costruiti o attivati.

Da ciò deriva l'attenzione sulle dimensioni cognitive delle organizzazioni e sul concetto di *sensemaking* (creazione di senso) elaborato da Weick. Nella sua riflessione, l'autore si ispira ai contributi dell'interazionismo simbolico, dell'etnometodologia e della psicologia cognitiva di Piaget, ed argomenta su come le organizzazioni possano reagire solo a situazioni o a problemi che siano stati innanzitutto percepiti, riconosciuti e compresi dai loro membri e da questi integrati nelle loro mappe cognitive che essi stessi hanno elaborato con l'esperienza, e da cui traggono le loro rappresentazioni e i loro schemi interpretativi della realtà. In altri termini, le organizzazioni possono reagire soltanto a quegli elementi dell'ambiente che i loro membri hanno *attivato* attraverso la loro attività cognitiva (Friedberg, 1994).

Secondo Weick le organizzazioni creano il loro ambiente attivandolo attraverso processi di attribuzione di senso, spesso basati su aspettative e sull'imposizione di un ordine ad un ambiente che ne è privo. L'attivazione si intreccia, infatti, a processi di selezione delle esperienze e di riduzione delle ambiguità attraverso schemi o mappe cognitive. In queste mappe sono depositati i repertori dei significati elaborati, condivisi e stabilizzati nel tempo nelle organizzazioni; da esse gli attori apprendono i loro modi di

vedere, in base ai quali rappresentano la situazione e il contesto in cui agiscono e riconoscono le loro azioni.

Gli schemi cognitivi perciò concorrono a prestrutturare ciò che gli attori pensano e fanno e la realtà costruita che ne scaturisce. Questo, però, non vuol dire che gli schemi cognitivi siano dati una volta per tutte; al contrario essi vengono fissati, modificati, negoziati o preservati di continuo attraverso le interazioni e le esperienze organizzative (L. Bifulco, 2002).

Ciò fa capire la preferenza di Weick per l'analisi delle strutture di interazione in cui gli individui sono posti e i processi di potere e di scambio ai quali essi partecipano. E', dunque, attraverso la ricostruzione dei processi concreti di interazione tra i membri, ai vari livelli, di un'organizzazione che è possibile comprendere l'attivazione dell'ambiente (E.Friedberg, 1994). Infatti, i membri delle organizzazioni non interagiscono con un ambiente astratto, ma con degli attori concreti.

E' necessario sottolineare due aspetti dell'analisi di Weick. Il primo riguarda il rapporto fra organizzazione e ambiente: se l'ambiente è frutto dell'attivazione, vuol dire che esso è frutto dei modi in cui gli attori organizzativi agiscono e creano senso, ovvero il frutto dell'organizzare. Secondo questa prospettiva i confini tra organizzazione e ambiente sono estremamente incerti, essi variano secondo le circostanze, i problemi da affrontare e le poste in gioco del momento, e allo stesso modo secondo la capacità degli stessi membri dell'organizzazione di estenderli o di ridurli, cioè di manipolarli.¹³

Inoltre, organizzazioni e ambienti non sono entità separate e distinte ma sono interdipendenti fra loro. Di fatto i confini sono frutto di una scelta e perciò tracciati in modo arbitrario, tant'è che il tipo di ambiente che viene attivato rappresenta soltanto uno dei molti che in teoria è possibile creare. Per questo stesso motivo, allora, si può affermare, con Weick, che l'ambiente non è dato una volta per tutte, ma è modificabile dall'azione e dalle interazioni degli stessi attori.

Il secondo punto attiene alle dimensioni cognitive della creazione di senso. Tali dimensioni, sono rappresentate dalle interazioni fra soggetti, dai significati che le guidano e dalla realtà che scaturisce da queste interazioni.

¹³ Cfr. E. Friedberg, *Il potere e la regola*, Etaslibri, Milano, 1994.

Creare senso, sostiene Weick, è in ogni caso una forma d'azione e di interazione. Questa azione, a sua volta, influenza quella che poi l'organizzazione vede, ovvero che comprende e riconosce come la propria realtà (Bifulco, 2002). Di fatto, secondo Weick creare senso e organizzare sono esattamente la stessa cosa; ragionare sulle organizzazioni, vuol dire ragionare non su cose e realtà date, ma su azioni e processi che, creando senso, creano contemporaneamente le organizzazioni e i loro ambienti.

1.4. La costruzione della cultura organizzativa

Sembra possibile affermare che non esiste sistema sociale in grado di sopravvivere se i membri che lo compongono non hanno costruito e consolidato un sistema, anche minimo, di credenze o semplicemente di abitudini, di modi di pensare, essere e fare (C. Piccardo, 1992).

I soggetti e le interazioni tra essi hanno un'importanza cruciale nella costruzione di una realtà organizzativa. Il sistema di idee, di valori e di simboli potranno, allora, essere più facilmente colti laddove si proverà a definirne la funzione che svolgono per gli attori che fanno parte di quella realtà. A tal fine, di seguito, si ripercorreranno i processi tipo di costruzione sociale della cultura e del suo consolidamento, dal punto di vista sia dei suoi fondatori sia di coloro che, arrivando dopo, sono stati socializzati in essa e ad essa hanno aderito, con maggiore o minore identificazione, diventandone i diffusori ed eventualmente i trasformatori.

Seguendo l'analisi di Gagliardi (1995), la cultura è il risultato di una storia di apprendimento collettivo: il punto di partenza attiene alla nascita dell'organizzazione sulla base della visione del leader (e di coloro che insieme a lui hanno avuto l'idea di creare il nuovo) che rappresenta il punto di riferimento ed il criterio di valutazione nel definire gli obiettivi e assegnare i compiti ai membri dell'organizzazione. In questa prima fase è possibile che i membri dell'organizzazione non condividano le idee dell'imprenditore, che tuttavia può avere il potere per orientare il loro comportamento nella direzione voluta, almeno nelle aree dove può esercitare un controllo diretto.

Nella seconda fase, quando e se il comportamento orientato dalla credenza di fondo del leader ottiene i risultati sperati, la credenza confermata dall'esperienza tende ad essere condivisa dai membri dell'organizzazione ed utilizzata come criterio di riferimento per l'azione, influenzando la scelta degli obiettivi e dei mezzi anche nelle aree sottratte al controllo diretto del leader.

Nella fase successiva, la visibilità e la persistenza avranno rassicurato e gratificato i membri del gruppo; pertanto, l'attenzione agli "effetti", ovvero alla prova di validità dell'idea, diminuisce ed aumenta l'identificazione dell'organizzazione con la "causa". Nella storia dell'organizzazione la causa diventerà un ideale, qualcosa di importante per se stesso e non in quanto strumentale ad un fine. Da quel momento in poi l'organizzazione si batterà per la causa e non per l'effetto.

In una quarta ed ultima fase, il valore condiviso ed ormai indiscusso sarà sempre più dato per scontato, fino al punto di sfuggire alla consapevolezza degli attori e da orientare il comportamento in modo automatico. In questo caso il valore diventa un *assunto*, secondo la definizione di Schein:

“Questi assunti sono essi stessi risposte apprese che hanno avuto origine da valori accettati. Se un valore induce un comportamento, e se quel comportamento comincia a risolvere il problema che lo ha inizialmente stimolato, il valore gradualmente si trasforma in un assunto implicito.... Nella misura in cui è sempre più dato per scontato, l'assunto scompare dalla sfera della consapevolezza.”¹⁴

In questo modo i valori, assunti come modi di pensare e di agire validi in se stessi, diventano la base della prospettiva comune di un gruppo; questo processo trasforma una somma di individui in un gruppo dotato di una sua identità distintiva e impegnato attivamente a preservarla (Selznick, 1976). In altri termini, la costruzione dell'identità distintiva di un'organizzazione attiene alla *missione* organizzativa, cioè ai valori e agli impegni che, una volta diventati la prospettiva comune, alimentano la competenza dell'organizzazione e quindi la sua capacità di realizzare i propri programmi.

¹⁴ Cfr. E. Schein, *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*. Trad. it Guerrini e Associati, Milano, 1990.

Nel corso del tempo, questo insieme di norme non scritte, queste mappe cognitive, produrranno anche una loro forma espressiva, si manifesteranno cioè anche a livello esterno, sotto forma di simboli (linguaggio, storie, riti, miti, etc.) e di artefatti (oggetti, prodotti, edifici, strutture fisiche).

Quando si parla delle organizzazioni come culture, infatti, non ci si limita a vedere le organizzazioni nella dimensione cognitiva ed emotiva, se ne evidenzia anche l'aspetto oggettuale che è visto quale forma espressiva e universo simbolico costruito dagli attori, i quali testimoniano in questo modo il loro bisogno di esprimersi lungo diverse dimensioni: quella sensoriale/estetica, strumentale/operativa, affettiva, ontologica ed etica (cfr. la tab. 1).

Tab.1. Le dimensioni della cultura				
Strumentale/Operativa	Emotiva/Affettiva	Estetica/Sensoriale	Ontologica/Cognitiva	Etica/Deontologica
Ciò che va fatto	Ciò che è sentito e provato	Ciò che è bello	Ciò che è vero	Ciò che è buono
Ciò che non va fatto	Ciò che non è sentito o provato	Ciò che è brutto	Ciò che non è vero	Ciò che è cattivo

Man mano che un gruppo o un'organizzazione rappresenta la propria situazione a sé e al mondo esterno, enfatizza, distorce ed ignora; così facendo attribuisce nomi e valori alla propria struttura, attività e finalità, ed anche al tessuto fisico in cui si inserisce. I simboli che nascono da questi processi – il vocabolario dell'organizzazione, la forma degli edifici, le credenze relative all'uso ed alla distribuzione del potere e dei privilegi, i rituali ed i miti che legittimano tale distribuzione – hanno significative conseguenze funzionali per l'organizzazione.¹⁵

Tale universo simbolico rappresenta, per l'analisi culturale, un prezioso patrimonio di osservazioni: esso infatti costituisce un insieme di tracce e di segni lasciati dagli individui che si sono succeduti alla guida di quella specifica organizzazione, attraverso i quali è possibile risalire all'identificazione e interpretazione del sistema di senso di quella organizzazione (C. Piccardo, 1992).

¹⁵ Cfr. A. M. Pettigrew, *On studying organizational*, in *Administrative Science Quarterly*, n° 24, 1979.

Ovviamente ogni attore sociale trasmette ai nuovi membri il patrimonio consolidato di competenza tecnica e organizzativa, grazie anche alla sua personale esigenza di mantenere inalterata la sua identità. Per esprimere gli elementi fondanti di questa competenza - espressa sia all'esterno dell'organizzazione che al suo interno - è necessario affrontare i processi della sua costruzione a partire dai problemi che ogni gruppo sociale affronta e risolve per continuare ad esistere, ovvero, come afferma Schein, (1984), dai modi con cui sono stati affrontati e risolti problemi di adattamento strategico e di integrazione interna.

Quei modi di risolvere i problemi avranno consolidato determinati valori e le relative forme espressive. Si vedrà ora di approfondire, secondo l'analisi culturale, la natura di tali problemi, e i processi attraverso i quali si è arrivati alla loro soluzione, raggruppandoli in due principali categorie: *la legittimità sociale esterna e la legittimità interna* (C. Piccardo, 1992; Ebers, 1995).

1.4.1. La legittimità sociale esterna

Allaire e Firsirotu (1995), osservano che tutte le organizzazioni adottano alcuni valori fondamentali per sostenere le loro attività. La legittimità esterna è una condizione indispensabile per ottenere le risorse e il sostegno sociale necessari alla riproduzione materiale e sociale delle organizzazioni, di fatto le stesse organizzazioni non possono prescindere, nel loro operare, dal soddisfare gli interessi e le attese di quegli attori (gli stakeholders) da cui ricevono risorse per la loro esistenza e sopravvivenza.

Tale esigenza è così fondamentale da essere alla base di alcune scelte di tipo organizzativo e strutturale che rispondono a regole di razionalità volute dall'esterno e rispettate in cambio di una legittimazione sociale (C. Piccardo, 1992). Essa può essere il risultato di due processi: 1) l'adozione diretta di modelli culturali dell'ambiente, e quindi di istituzioni, norme, valori e ideologie consolidate; 2) la pressione di sanzioni sociali e materiali, che spingono al conformismo delle idee nei confronti di un ordine normativo di derivazione istituzionale (Di Maggio e Powell, 1983). In questo senso, le parti esterne che hanno pretese ed esigenze da far valere nei riguardi delle organizzazioni sono in grado, potendo imporre sanzioni, di

generare un certo tipo di conformismo. Le organizzazioni possono adattarsi in vari modi: possono, ad esempio, cambiare la propria missione, oppure impiegare simboli e pratiche che permettono di identificare l'organizzazione con istituzioni e valori sociali legittimi.

Le parti esterne interessate, dunque, possono rafforzare le loro pretese nei confronti dell'organizzazione attraverso forme di regolazione e selezione che condizionano l'esistenza degli orientamenti culturali e costituiscono pertanto condizioni di validità delle stesse culture. Di conseguenza, l'efficacia di un'organizzazione nel rispondere alle attese e alle richieste degli attori esterni – portatori di specifiche razionalità di azioni ed interessi – è sicuramente vitale per la sua sopravvivenza, tant'è vero che prestazioni non soddisfacenti spingono i committenti esterni a ritirare il loro appoggio compromettendo di fatto la sopravvivenza dell'organizzazione e della sua cultura. Dunque, per poter continuare ad esistere le organizzazioni devono soddisfare determinati codici di condotta economici, legali e sociali, e i loro membri, nell'adeguarsi a questi codici, elaborano orientamenti culturali (Mark Ebers, 1995; Morgan, 1999).

Tuttavia, è necessario sottolineare che né il contesto istituzionale né il mercato determinano interamente il contenuto delle culture. La sopravvivenza dell'organizzazione può dipendere infatti da un'ampia gamma di minacce ed opportunità percepite e da un'ampia gamma di orientamenti culturali. Pertanto nonostante l'innegabile peso delle sanzioni ambientali, non è detto che le organizzazioni inserite nel medesimo ambiente istituzionale, normativo ed economico siano culturalmente omogenee. Per quanto le culture organizzative costituiscano il risultato di processi in cui le organizzazioni imparano ad attuare strategie per fronteggiare il proprio contesto, le contingenze ambientali, non possono spiegare da sole la natura di questi orientamenti culturali. Esiste uno spazio di *scelta* che deve comunque essere considerato. In questo senso, il riferimento attiene all'analisi delle basi del consenso interno nei confronti di una cultura organizzativa.

1.4.2. La legittimità interna fondata sul consenso e su

valutazioni di utilità

La legittimità interna di una cultura organizzativa è un'altra condizione della sua validità, poiché i membri di un'organizzazione accettano e sostengono soltanto i significati culturali che possono approvare e che corrispondono ai propri valori, credenze, e tradizioni e che quindi considerano legittimi (Schein, 1985).

La possibilità di un accordo iniziale tra i suddetti valori, credenze e tradizioni dei membri del gruppo è sottolineata dagli approcci interazionisti all'analisi culturale, che vedono la coincidenza delle interpretazioni come il risultato dell'interazione e della comunicazione sociali. Alla luce di queste teorie, i membri si identificano con un sistema specifico di orientamenti culturali che a sua volta aiuta gli individui ad auto-definirsi come gruppo. I processi di adattamento reciproco fra credenze individuali differenti oppure fra le credenze di un individuo e quelle di un gruppo, sono stati illustrati dalle teorie sulla formazione dei gruppi e sulla socializzazione e dalla teoria dell'apprendimento sociale. Queste teorie sono state utilizzate dalla letteratura sulla cultura organizzativa perché specificano i meccanismi e le condizioni che generano la coincidenza di significati tra gli individui (Gagliardi, 1995; Ebers, 1995; Alvesson e Berg, 1993).

Inoltre, la validità delle culture organizzative dipende anche dall'utilità percepita dell'appartenenza al gruppo. Dato che le culture organizzative implicano comportamenti rilevanti per le relazioni di scambio fra i membri, il consenso interno nei confronti di una cultura organizzativa – la lealtà, nei termini di Hirschman – dipende dalla valutazione positiva delle conseguenze che ha quella cultura per coloro che la condividono (M. Ebers, 1995).

Con ciò non si vuole affermare che le valutazioni che gli individui danno delle culture presumono un grado elevato di razionalità, in realtà il punto di vista che qui si assume riguarda un criterio di valutazione, adottato dai diversi attori coinvolti nell'organizzazione, che si basa su valori, aspettative, convinzioni, percezioni e interpretazioni degli stessi attori a prescindere dal fatto che siano più o meno fondati o consapevolmente elaborati, ed a come

determinate preferenze e scelte si riflettano nei significati condivisi dai membri di un'organizzazione.

Inoltre, raramente un individuo o un gruppo verifica direttamente la validità della credenza che ha ispirato la propria azione: l'evidenza dei fatti si perde generalmente alla periferia dell'organizzazione, che assorbe la possibile incertezza delle prove soprattutto quando i risultati non sono facilmente ed univocamente misurabili (Pfeffer, 1981).

Anche perché la validità delle culture organizzative, si perde nel tempo attraverso il susseguirsi delle generazioni organizzative: la testimonianza della generazione che ha sperimentato la validità della cultura sostituisce, per la generazione successiva, la prova diretta e tangibile della verità che viene tramandata nel tempo ed incorporata nei costrutti mitici che, a loro volta, costituiscono ciò che viene definito comunemente *tradizione*.

Il punto cruciale, di cui si darà conto nel prossimo paragrafo, è, a questo punto, stabilire se la cultura cambia quando l'esperienza segnala che quegli assunti fondamentali non funzionano più, vale a dire lasciano irrisolti i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna che prima risolvevano efficacemente.

1.5. Il cambiamento organizzativo secondo l'approccio culturale

Quando i modi consolidati di fare e di pensare risultano inadeguati ad affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, ovvero quando viene messa in crisi la competenza strategica ed organizzativa, e di conseguenza si rende necessario realizzare strategie di cambiamento, il problema cruciale è creare e rendere accettabile un nuovo sistema di significati e di ideali coerente con le esigenze di sviluppo della competenza e della competitività dell'organizzazione (C. Piccardo, 1992).

L'esperienza dell'insuccesso, infatti, non porta, di per se, l'organizzazione ad esplorare rotte diverse da quelle consentite dai valori di base del gruppo. Pertanto, si rende necessario compiere uno sforzo per capire per quali motivi specifici ed in quali circostanze, in molte organizzazioni l'argomentazione razionale e l'evidenza dell'insuccesso non sono

condizioni sufficienti per l'adozione di nuove strategie idonee a risolvere i problemi posti dall'evoluzione dell'ambiente competitivo, ed in quale misura e a quali condizioni la gestione simbolica e dei valori può favorire o determinare il cambiamento culturale, e quindi la nascita di nuovi valori nell'organizzazione.

Da questo punto di vista, l'approccio culturale suggerisce di leggere i processi di cambiamento sulla base delle seguenti proposizioni (C. Piccardo, 1992):

a) i sistemi sociali si evolvono e così i valori e i principi di base che ne orientano l'azione, se e solo se, i cambiamenti necessari rientrano nelle opzioni consentite dal nucleo di valori e dei principi di base. In questo caso, si parlerà di *cambiamento culturale apparente*, poiché i cambiamenti sono consentiti dalla cultura esistente perché coerenti con i suoi principi, oppure di *incrementalismo culturale*, se ai vecchi valori è necessario affiancarne altri, diversi ma non incompatibili, lasciando coesistere la continuità e il cambiamento;

b) i sistemi sociali non cambiano, quando i modi adeguati per affrontare e risolvere i problemi di adattamento esterno e integrazione interna presuppongono valori opposti, antagonisti rispetto a quelli esistenti. Si parlerà allora di morte delle culture o di *rivoluzioni culturali* e quindi di costruzione di nuove culture.

All'interno di quest'ultimo processo la continuità con la cultura precedente non ha molta importanza, pertanto si può parlare di discontinuità e cambiamento, ovvero di capovolgimento delle idee e dei principi sedimentati dalla storia. In questo caso non si tratta di un'evoluzione, bensì di una sostituzione del paradigma esistente, di una vera e propria rifondazione del sistema che ha sempre costi altissimi e comporta defezioni e immissioni di nuovo personale, disinvestimenti finanziari ed emotivi e paralleli nuovi investimenti, infine distruzione di vecchi simboli e creazione di nuovi.

Con riferimento, invece, al primo tipo di cambiamento, l'approccio culturale indica due tipi di situazioni: quelle nelle quali non viene richiesta la rinuncia ai vecchi principi ma viene messo in discussione il modo in cui essi sono affermati e diffusi (cambiamento culturale apparente); oppure quelle in cui

vengono richieste una maturazione e l'adesione a valori nuovi ma non incompatibili, perché non conflittuali, con i vecchi (cambiamento culturale incrementale).

E' evidente, da quanto è stato detto fin'ora, che l'adattamento dell'organizzazione ai processi di cambiamento avviene entro precisi vincoli, che possono essere identificati distinguendo nelle linee d'azione dell'organizzazione differenti livelli.

Ogni organizzazione – sostiene Gagliardi (1995) - ha una strategia primaria che consiste nel mantenimento della propria identità culturale ed è collegata con i valori di base dell'organizzazione, e una serie di strategie secondarie, strumentali alla realizzazione della strategia primaria o espressive della strategia primaria.

Le strategie strumentali riflettono la conoscenza organizzativa esistente, esse vengono formulate, attuate e costantemente adattate alle circostanze e ai mutamenti ambientali sulla base delle credenze esistenti e del *know how* disponibile.

Le strategie espressive, invece, agiscono sul campo simbolico e tendono a proteggere la stabilità e la coerenza dei significati condivisi. Esse possono essere orientate sia all'interno dell'organizzazione, consentendo in questo caso ai membri del gruppo di conservare la propria identità collettiva, sia all'esterno per rendere riconoscibile l'identità dell'organizzazione.

Pertanto, i cambiamenti che riguardano le strategie secondarie possono implicare significativi mutamenti nei comportamenti, nelle credenze, nelle tecnologie, nel linguaggio e nei simboli al fine di migliorare la loro efficacia o idoneità ad assicurare la coscienza dell'identità culturale dell'impresa.

Invece, i cambiamenti che riguardano la strategia primaria, ovvero l'identità culturale e quindi la ricerca di nuovi assunti di base, sono molto più difficili da realizzare. Gli assunti di base, infatti, rappresentano le memorie organizzative di lungo periodo ed esprimono la logica organizzativa dalla quale derivano le strategie. Essi funzionano come teorie dell'azione, che filtrano i segnali provenienti dall'ambiente, ma incorporano anche i valori e l'"ethos" dell'organizzazione e pertanto sfuggono alle regole che governano lo sviluppo della conoscenza (Clark, 1972; Argyris e Schön, 1978; in Gagliardi, 1995). Di fatto, i valori condivisi ed ormai indiscussi - quando

cioè diventano assunti secondo la definizione di Schein - divengono sempre più dati per scontato, fino al punto da sfuggire alla consapevolezza degli attori e da orientarne il comportamento in modo automatico.

Di conseguenza, si verifica ciò che viene definita la *cristallizzazione* delle proprietà generative delle interazioni sociali (O. de Leonardis, 1997). Tali proprietà attengono ai processi di determinazione intersoggettiva dei significati della realtà circostante, di apprendimento e di innovazione.

La cristallizzazione di queste proprietà corrisponde ad una sorta di messa in memoria, delle stesse, in un dispositivo separato, dove tende a diventare ottusità ed a perdere la memoria del carattere che le ha generate. Invece, è proprio sulla memoria collettiva, sedimentata nei programmi di azione, che bisogna far leva, per trasformarla in una risorsa capace di intraprendere scelte e azioni nuove attraverso un processo di rielaborazione intersoggettiva di nuovi significati.

Solo in questo senso il cambiamento è possibile, ovvero solo se entra in gioco questo livello concreto dell'organizzazione ed in particolare questi percorsi di riorganizzazione, insieme praticati e rielaborati culturalmente (Pipan, 1996).

Secondo questa chiave di lettura, più che l'efficienza delle organizzazioni diventa importante il loro potenziale *riflessivo*, le condizioni di apprendimento, di alimentazione delle dotazioni culturali che vi sono incorporate: in modo che “*ogni istituzione abbia al suo interno i semi della sua ricostruzione*”.¹⁶

Innanzitutto ciò che va fatto è cambiare il modo di pensare il cambiamento che consiste nel riflettere su, e mettere in discussione, il modo stesso di ragionare sul cambiamento.

Il riferimento qui è soprattutto al cambiamento amministrativo, dove questo spostamento sui modi di ragionare è stato già attivato. Al posto dell'insistenza sull'immobilismo dell'amministrazione si è cominciato a riconoscere che un cambiamento si verifica comunque. Esso è essenzialmente di natura incrementale, non intenzionale, parziale e mirato, e può dar luogo a nuovi assetti di interi settori dell'amministrazione.

¹⁶ Cfr. March, J. G., Olsen, J. P., *Riscoprire le istituzioni*, il Mulino, Bologna, 1992.

Si è cominciato a spostare l'attenzione, infatti, sul livello dell'applicazione delle riforme, e a tematizzare le riforme dal punto di vista dell'implementazione, ovvero del processo di "messa in opera" (Dente, 1989; Freddi, 1989). D'altra parte, anche all'interno della dimensione legislativa e giuridica è stata evidenziata l'importanza del livello attuativo delle riforme in generale e di quella amministrativa in particolare, e la necessità di elaborare strategie di attuazione, visto che si è comunque giunti alla consapevolezza che le amministrazioni interpretano le norme, non si limitano ad applicarle. Pertanto, come propone l'analisi delle politiche pubbliche, invece di riscontrare il divario tra obiettivi enunciati dalla riforma e i risultati, le distorsioni e i tradimenti, è opportuno dotarsi di chiavi di lettura e strumenti operativi per intervenire sui processi di implementazione delle politiche (Dente, 1989; Freddi, 1989; Donolo e Fichera, 1988).

Come sostiene O. de Leonardis (1997), le impostazioni teoriche e di ricerca su questo tipo di analisi sono molte, qui basti evidenziare che l'implementazione si configura come un processo sociale, nel quale intervengono e interagiscono una pluralità di attori, con poteri, interessi, culture ed obiettivi diversi, e nel quale dunque problemi e soluzioni vengono ridefiniti man mano.

Da questo punto di vista si è cominciato a ridefinire il cambiamento come processo, a riconoscere che la coerenza e la compattezza ritualistica dell'amministrazione non è così totale, e che viceversa proprio le incongruenze, le incoerenze e gli scarti possono costituire non dei difetti da correggere ma delle leve potenziali di cambiamento (Mortara, 1989 in O. de Leonardis, 1997). Insomma ciò che si ipotizza è che il cambiamento si realizzi solo se sono attivati e coinvolti i soggetti direttamente interessati, innanzitutto il personale interno ai vari livelli, le dimensioni organizzative e operative concrete, le culture e le pratiche.

In questo processo gli esiti sono indeterminati, i piani di azione prevedono sperimentazioni, errori, correzioni e riformulazioni sia dei problemi da affrontare che degli obiettivi da raggiungere.

Perché sia riconosciuta e valorizzata questa caratteristica processuale, a volte può essere utile ripercorrere una nuova storia, far intravedere e poi

passare attraverso un'esperienza positiva di costruzione collettiva di successo. In genere, questa funzione viene svolta da una *leadership* (preferibilmente che non sia coinvolta nella cultura esistente) che, secondo Pfeffer (1995), crea e gestisce i significati, fornisce spiegazioni, razionalizzazioni e legittimazione alle attività intraprese nell'organizzazione, infine, conduce l'organizzazione verso un nuovo progetto dove sia possibile ricostruire la competenza e ridefinire l'identità.

In questo senso, il cambiamento si configura anche come apprendimento, ovvero come capacità di costruzione, messa alla prova e ristrutturazione di particolari tipi di conoscenza. L'apprendimento organizzativo si verifica, infatti, quando l'organizzazione riesce non solo ad individuare e correggere gli errori (single-loop learning), ma anche a modificare gli assunti, i valori, le norme che generano gli errori (double-loop learning) e quando gli attori sono consapevoli delle interrelazioni tra conoscenze e comportamenti, quindi quando vengono coinvolti nell'*apprendere ad apprendere*, ovvero nella tematizzazione e riformulazione dei modi di apprendere e agire (Argyris e Schön, 1978; Argyris, 1992).

Come si vede, l'attenzione viene continuamente riportata al livello delle interazioni, che di solito invece è data per scontato, finché non interviene una qualche dinamica che la investe e la attiva rendendola visibile. E questo accade quando le sue cristallizzazioni si rompono e le sue proprietà generative si mettono in moto. Queste dinamiche sono più evidenti e significative negli interscambi di confine delle singole amministrazioni con i loro ambienti, siano essi costituiti da altre amministrazioni o dai cittadini che a vario titolo interagiscono con esse. Su entrambi i fronti i cambiamenti investono le interazioni e vi problematizzano l'identità, o più propriamente la legittimità, la competenza e le finalità (O. de Leonardis, 1997).

Sul fronte del rapporto con i cittadini, da più parti viene segnalato che esso costituisce, particolarmente oggi, una zona critica della questione amministrativa, in relazione alla centralità che ha l'ambito dell'erogazione di servizi e alla forma di prestazione che assumono le relazioni tra cittadini e amministrazione, e alla ridefinizione dei significati dell'azione amministrativa che questo implica. Esperienze ed elaborazioni dal punto di vista normativo, ed in genere delle iniziative innovative promosse dal

Ministero Cassese, sono un punto di osservazione significativo perché vi entrano in gioco altri parametri dell'agire amministrativo: la comunicazione, la flessibilità, la trasparenza, la valutazione dei risultati, la sovranità del cittadino, l'apprendimento, etc.

Diventa dunque visibile che entrano in gioco ancora una volta le interazioni, che coinvolgono più attori e che innanzitutto i cittadini sono parte attiva, soggetti e non oggetti, dell'azione amministrativa; tanto è vero che, in questo senso, si potrebbe dire che il prodotto dell'amministrazione cambia, non in termini di beni erogati o cose fatte, ma di relazioni attivate (Pipan, 1995). Intorno a questo processo di interazione – tra amministrazione e cittadino – si generano problemi, tensioni, incongruenze e incertezze che investono il *mondo interno* dell'amministrazione coinvolta, e che pertanto possono indurre gli attori a rielaborare e cambiare modi e motivi dell'azione amministrativa.

Come si è visto, non si può individuare una ricetta del cambiamento, e secondo O. de Leonardis (1997), nemmeno dei fattori univoci che lo favoriscono. Tuttavia, un punto d'arrivo attiene al fatto che i *modi* del cambiamento contano nel dare forma e qualità agli esiti del cambiamento stesso; ciò richiede un grado di *riflessività* insito nelle pratiche e nelle culture degli attori, soprattutto sottoforma di dispositivi di autocorrezione, apprendimento e autotrasformazione, processi che possono essere facilitati da situazioni di maggiore flessibilità, con più ampi margini d'interpretazione e sperimentazione, nonché con più elevati elementi di fiducia e cooperazione nei rapporti interni.

1.6. Sul concetto di fiducia nei rapporti di scambio

Come si è più volte avuto occasione di affermare nei paragrafi precedenti, le unità analitiche utilizzate dall'approccio culturale sono costituite dai processi intersoggettivi di attribuzione di significati nei quali sono immerse le decisioni, le tecnologie, gli artefatti fisici, le strutture di potere. Anche il cambiamento ha una evidente valenza cerimoniale, come si è detto nel paragrafo precedente. Secondo questa visione, dunque, l'organizzazione è

un'istituzione cognitiva, essa incorpora e mette in atto gli schemi culturali e cognitivi socialmente condivisi che fanno sì che gli attori possano agire, conoscere e riconoscersi in essa (Lanzara, 1993). Di conseguenza, ciò che si vuole evidenziare è l'organizzazione in quanto frutto di una costruzione intersoggettiva, intessuta di credenze, miti, regole d'azione, che danno significato alle, e vengono fissati nelle, interazioni che vi si svolgono.

Al centro dell'analisi vi sono dunque le interazioni sociali tra i diversi attori che creano e attivano il loro ambiente in base a vincoli strutturali, culturali e alle dinamiche interne, mediate dal passato, dalla routine, dalle capacità accumulate, dalle capacità di risposte flessibili e dalla disponibilità ad apprendere su se stesse e dall'ambiente circostante (Pipan, 1995).

Ma, in ogni rapporto di interazione è necessaria la fiducia reciproca. Decidere di potersi fidare significa entrare in un determinato accordo sapendo di potersi fidare e sapendo che l'accordo sarà rispettato da tutte le parti in causa. Ma su quali basi si è in grado di giudicare quando poter accordare fiducia?

La fiducia è un elemento fondamentale in un gran numero di attività umane e sociali e perciò lo è anche nelle organizzazioni. Giddens (1990), nel suo libro sulle *Conseguenze della modernità* ha analizzato la questione della fiducia sottolineando che nella modernità non si può parlare più, come nel premoderno, di fiducia tra due persone ma di fiducia tra la persona e il sistema. Ciò è dovuto al fatto che la natura delle istituzioni moderne è legata ai meccanismi di fiducia nei sistemi astratti o nei sistemi esperti. Il vero depositario della fiducia è, secondo Giddens (1990), il sistema astratto che non presuppone alcun incontro tra individui o gruppi di individui che in qualche modo ne sono responsabili; tuttavia, nella maggior parte dei casi questi individui sono presenti.

Giddens, definisce "nodi di accesso" il terreno di incontro, ovvero le occasioni in cui gli attori comuni si incontrano con i responsabili dei sistemi astratti (gli esperti), e ricorda che questi operatori sono persone in carne ed ossa e perciò potenzialmente fallibili. I meccanismi di fiducia sono, pertanto, legati alle attività di coloro i quali si trovano dentro i sistemi astratti, di conseguenza, gli atteggiamenti di fiducia o di mancanza di fiducia possono essere influenzati dalle esperienze fatte nei nodi di accesso

intesi come punti di vulnerabilità dei sistemi astratti. Ciò porta a due possibili atteggiamenti: laddove è possibile esso porta ad una sorta di fai da te, ma laddove ciò non è possibile – ed è il caso dei servizi pubblici – porta invece ad un rassegnato cinismo o al disimpegno dal sistema nel suo complesso (Pipan, 1995).

La fiducia assume una particolare rilevanza anche per le imprese operanti nel settore dei servizi per il quale l'immaterialità dell'offerta è alla base dell'incertezza che permea tutto il processo di scelta dell'acquirente che, prima dell'acquisto del servizio, non ha la possibilità di accedere ad informazioni certe sul livello qualitativo. In questo caso il rapporto impresa-mercato è perciò regolato dalla fiducia, quale risorsa in grado di ordinare la complessità che caratterizza le relazioni (Erika Mallarini, 2003).

Ma esiste, come si accennava, anche la fiducia riposta nelle istituzioni pubbliche, anche se è solo di recente che si è iniziato a rileggere i rapporti tra pubblica amministrazione e cittadini nella prospettiva della fiducia. Un'ipotesi relativa alla difficile situazione dello stato dei servizi in Italia potrebbe essere dovuta proprio al fatto che manca la fiducia verso l'utente, con il quale non si è sviluppato un comune senso di appartenenza e di reciproco sostegno, ma al contrario ciò che emerge è una rappresentazione prevalentemente negativa dell'altro (Pipan, 1995). Pertanto, come sostiene S. Gherardi (1995), tra fiducia, motivazione e competenza vi è un feedback positivo che rinforza il legame così come l'assenza di uno di questi elementi avrà un effetto deprimente sugli altri.

Concludendo, è interessante citare uno studio di *content analysis* sul significato del costrutto fiducia, condotto da Castaldo (2002)¹⁷, dal quale emerge che le definizioni di fiducia si articolano prevalentemente su cinque categorie concettuali:

- 1) il *costrutto*: la fiducia è concettualizzata innanzitutto come un'aspettativa, una volontà, un atteggiamento;
- 2) *i soggetti e gli istituti* in cui è riposta la fiducia sono connotati da specifiche competenze e da motivazioni non opportunistiche;
- 3) *le azioni e i comportamenti*.

¹⁷ Citato in E. Mallarini, *Azienda sanitaria e paziente, un rapporto in evoluzione. Il trust Oriented Marketing applicato alla sanità*, in Mecosan, 45, 2003.

Dal momento in cui un attore si fida, ciò si traduce in azioni da entrambe le parti: il *trustor* pone in essere comportamenti coerenti con la fiducia (acquisto, fedeltà, voto, sostegno politico, etc.); il *trustee* pone in essere azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi del *trustor*;

- 4) *i risultati*, si prevedono positivi sia per il *trustee* che per il *trustor*;
- 5) *la rischiosità* della situazione decisionale: la fiducia ha rilievo solo dove

sussiste una situazione di incertezza e di rischio.

La fiducia si può quindi definire in sintesi come un'aspettativa che un soggetto con determinate caratteristiche compia in futuro, in situazioni di rischio percepito, azioni volte a produrre risultati positivi per il trustor. Le conseguenze di tale fiducia riposta dal trustor nel trustee consente di: 1) ridurre il grado di incertezza decisionale, ovvero di dotare l'azienda di una visione strategica orientata agli effettivi bisogni della domanda; 2) accrescere il grado di commitment dei soggetti coinvolti, in termini di impegno e coinvolgimento nella relazione; 3) contenere il livello di conflitto relazionale; 4) determinare un maggiore ricorso alle fonti di potere non coercitivo; 5) sviluppare equità e giustizia distributiva, infatti in un contesto caratterizzato dalla scarsa disponibilità di risorse diventa sempre più necessario passare da un concetto di eguaglianza ad un concetto di equità nella distribuzione delle risorse stesse; 6) aumentare il livello di soddisfazione e la qualità della relazione; 7) rendere più efficiente la comunicazione; 8) facilitare comportamenti collaborativi, in quanto non è sufficiente che il cittadino partecipi alle scelte aziendali, ma è necessario che abbia anche una chiara percezione della propria partecipazione (E. Mallarini, 2003).

2. Il Clima Organizzativo: approcci teorici e implicazioni per la ricerca

2.1. Introduzione

Il clima è fondamentalmente una tematica propria del ramo psicologico delle scienze sociali; affonda le sue radici nelle teorie di Lewin il quale, negli anni trenta, affrontò lo studio delle dinamiche socio-organizzative da una prospettiva fino ad allora mai esplorata. Lewin concentrò i suoi studi sulle dinamiche di gruppo, arrivando a dimostrare come esistessero elementi che, pur non appartenendo alle determinanti strutturali delle organizzazioni, erano comunque in grado di influenzare in modo determinante i risultati ottenuti dalle organizzazioni stesse. Fu così che emerse l'idea dell'esistenza di una "atmosfera" capace di avvolgere e "coinvolgere" tutti gli appartenenti ad uno spazio di vita, più semplicemente ad un gruppo. La teoria del campo di Lewin, con la sua presentazione del concetto di atmosfera aprì nuovi confini allo studio delle dinamiche agenti all'interno di una qualunque organizzazione.

Quello che Lewin definiva come "atmosfera" oggi è riconosciuto come "Clima"; in tutte le sue accezioni, sia esso considerato come psicologico, organizzativo o collettivo, il clima può essere identificato in base ad alcune caratteristiche fondamentali.

Innanzitutto, il clima può essere definito come l'insieme delle opinioni, delle percezioni, dei vissuti e dei sentimenti dei membri di un gruppo, che colgono la qualità dell'ambiente, ovvero l'*atmosfera* del gruppo stesso (Quaglino, Casagrande, Castellano, 1990). In tal senso, si evidenzia come il clima faccia riferimento ad un campo di attribuzioni soggettive che possono

essere rivolte alla dimensione collettiva del gruppo, ma che non cessano per questo di possedere valenze sostanzialmente individuali.

Il clima viene percepito in un gruppo e dai membri del gruppo stesso, e può essere visto come l'insieme delle qualità relazionali percepite dai membri.

Un secondo aspetto attiene al clima concepito come qualità del sistema. Infatti, quando gli individui appartenenti ad un gruppo ne descrivono il clima, non fanno altro che descrivere il "carattere" e gli attributi essenziali del "sistema gruppo".

L'identificazione del clima, però, non sempre è semplice; spesso i soggetti prendono coscienza del tipo di clima o delle sue caratteristiche solo se interrogati o se il gruppo vive un momento di cambiamento. Questa possibile incapacità dei membri di un gruppo a riconoscerne il clima dipende dal fatto che il clima stesso è una qualità relativamente duratura dell'ambiente relazionale del gruppo, nel senso che viene esperita ed influenza costantemente il comportamento dei singoli soggetti che vi sono a contatto.

Un'ultima importante caratteristica del clima è la sua correlazione con la cultura che l'organizzazione sviluppa nel corso della sua evoluzione.

Affermare che il clima è funzione dei modelli culturali dell'organizzazione significa sostanzialmente inserire il clima stesso in una più ampia prospettiva d'analisi, rendendolo parte di un sistema di significati condivisi in cui l'organizzazione definisce se stessa e influenza l'azione dei propri membri.

Il clima presenta sicuramente alcune evidenti difficoltà di definizione e di analisi.

Nel corso degli ultimi quaranta anni gli studi sul clima hanno tentato diverse strade nella spiegazione e nella definizione della teoria e dei metodi di analisi da adottare.

Nell'ambito di questa analisi si evidenzieranno gli elementi che definiscono il clima, valutando le caratteristiche dei due differenti tipi di clima individuati, clima psicologico e clima organizzativo, infine si esplorerà la letteratura sul clima organizzativo. Il tentativo è quello di superare la barriera esistente tra gli studi sul clima organizzativo e quelli sulla cultura organizzativa.

Si è già accennato al fatto che le tematiche sul clima sono state finora dominio degli studi di psicologia sociale; il tema della cultura organizzativa, invece, è proprio dell'ambito socio-antropologico. Quello che si propone, è di considerare entrambi i costrutti quali elementi fondamentali della classe degli studi organizzativi. In questa sede, in particolare, avanzerà la proposta di un modello d'analisi del clima organizzativo che sia riconducibile ad un approccio sociologico e che consenta di ricollegarlo alla cultura organizzativa.

2.2. Clima Psicologico e Clima Organizzativo

Il primo passo per poter comprendere il costrutto di clima consiste nel distinguere i due principali tipi che sono individuati e riconosciuti dai ricercatori: clima psicologico e clima organizzativo. Questa distinzione fu proposta nel corso degli anni settanta e ha consentito di effettuare una prima definitiva sistematizzazione degli studi fino ad allora realizzati (Danison, 1996).

Furono James e Jones (1974) ad avanzare la prima ipotesi di riorganizzazione degli studi, basandosi sui differenti presupposti metodologici insiti nelle ricerche, e ad individuare tre approcci allo studio del clima:

- Approccio basato su misure percettive di attributi individuali.
- Approccio basato su misure percettive di attributi organizzativi.
- Approccio basato su indicatori oggettivi multipli del clima come attributo organizzativo.

Come afferma Danison (1996), il primo viene riconosciuto come insieme degli studi miranti alla rilevazione del clima psicologico, il secondo e il terzo come insieme di ricerche il cui obiettivo è l'analisi del clima organizzativo.

Gli studi basati su misure percettive di attributi individuali rilevano il clima partendo da ciò che i singoli percepiscono, e vede tali percezioni come attributi dell'individuo.

Basandosi su questa distinzione, James avanza la sua definizione di clima psicologico:

“Il clima psicologico, nasce dalla percezione che l'ambiente lavorativo ha sul benessere psicologico dei lavoratori” (Glisson e James, 2002).

In generale si accetta l'idea che il clima psicologico sia una proprietà dell'individuo e si riconosce questo come il giusto livello di analisi e misurazione del costrutto.

Una definizione di clima psicologico più recente è quella di Parker (2003), secondo il quale, il clima psicologico può essere concettualizzato come:

“un costrutto morale comprendente le rappresentazioni di strutture, processi, eventi di un organizzazione, che risultino psicologicamente significative per l’individuo stesso.” (Parker, 2003, p. 390).

Nella sua definizione Parker ritorna sul carattere individuale del clima psicologico, ma evidenzia anche altri elementi: la percezione del clima psicologico rende possibile l’interpretazione di eventi e la predizione di risultati, nonché di valutare quanto le azioni messe in atto siano appropriate alla situazione in cui si opera. Inoltre, sostiene che la confusione tra clima psicologico e organizzativo nasce quando il secondo termine viene utilizzato per riferirsi a variabili che siano studiate a livello individuale. Da qui, afferma che il termine clima organizzativo dovrebbe essere riservato a ricerche per le quali il livello appropriato di teoria e di analisi sia il gruppo di lavoro o l’organizzazione.

Ciò che deve distinguere, quindi, un’analisi del clima organizzativo da una che si occupi del clima psicologico, è il passaggio analitico dall’individuo al gruppo. Si può considerare questo come il primo elemento distintivo del costrutto di clima organizzativo.

Finora si sono evidenziate le caratteristiche del costrutto di clima psicologico; è necessario a questo punto passare ad una prima indicazione delle caratteristiche del costrutto di clima organizzativo.

È possibile parlare di clima organizzativo quando individui appartenenti ad un determinato gruppo di lavoro concordano riguardo la loro percezione dell’impatto dell’ambiente di lavoro; queste percezioni condivise possono essere aggregate e descritte come clima organizzativo (Glisson e James, 2002). È importante comunque notare come il clima rimanga in questa accezione, ed in linea di principio, una proprietà rilevabile a livello “individuale” sia che le percezioni degli individui vengano o meno aggregate.

Considerando questa possibilità di sovrapposizione dei livelli di analisi, che sembra nascere nello stesso momento in cui il concetto di clima viene applicato all’analisi organizzativa, in molti hanno sottolineato la necessità di distinguere chiaramente i due costrutti, sia in fase di rilevazione che in fase teorica.

Koys e De Cotiis (1991), distinguono il clima psicologico che viene studiato a livello individuale, da quello organizzativo studiato a livello di gruppo. Questi due autori hanno inoltre sottolineato come la sua funzione primaria sia di orientare e modellare il comportamento individuale attraverso modalità che vengono di volta in volta dettate dalle esigenze organizzative. Sia che si parli di clima psicologico che di clima organizzativo, rimane indubbia la rilevanza del costrutto di clima in se che, negli ultimi anni, ha costituito il limite di tutti quegli studi incentrati sull'interazione tra comportamenti individuali e comportamenti organizzativi.

Glick (1984), riflette sulla possibilità di considerare un nuovo tipo di analisi organizzativa, in cui il livello individuale e quello organizzativo vengono entrambi esplorati e messi in correlazione, così da dar vita ad una conoscenza più completa e profonda delle dinamiche organizzative.

Nel prosieguo del discorso si mostrerà come, nell'evoluzione degli studi, il clima organizzativo sia stato definito in svariati modi, tutti concordanti su di un elemento: il clima organizzativo si riferisce ad attributi organizzativi e ai loro effetti principali sui membri dell'organizzazione e si differenzia così dal clima psicologico che si riferisce ad attributi individuali.

2.3. L'evoluzione del concetto di Clima organizzativo

L'analisi di W. H. Glick (1985), sulle caratteristiche distintive del clima organizzativo, può essere considerata un punto di riferimento per quanto è stato detto finora sull'argomento e per quanto si dirà in seguito.

Il punto di partenza del discorso, consiste nell'indicare l'organizzazione come unità d'analisi per il clima organizzativo, e l'individuo il corretto livello d'analisi per il clima psicologico. Distinguere così nettamente i due livelli (individuo-organizzazione), non significa per Glick che il clima psicologico non sia connesso a caratteristiche organizzative, oppure che il clima organizzativo sia totalmente indipendente dai fattori individuali; nell'idea di Glick, la possibilità di distinguere chiaramente i livelli d'analisi, e di conseguenza i due costrutti, comporta una migliore comprensione delle relazioni intercorrenti tra livelli stessi, favorendo in tal modo la sperimentazione di un'analisi "multilivello". La conclusione a cui perviene l'autore, è che il clima organizzativo fornisce il contesto in cui il clima psicologico può essere compreso.

Affrontare lo studio dell'evoluzione del costrutto di *clima organizzativo* significa tracciare un percorso lungo il quale si dispiega il discorso sul clima. Nel corso della sua evoluzione il clima organizzativo è stato prima concettualizzato come determinato dalle caratteristiche strutturali dell'organizzazione, per poi essere considerato un elemento che aveva senso solo nel sentire soggettivo dei singoli individui. In terza istanza, secondo una prospettiva basata sull'interazione, si è riconosciuto come il clima nascesse dalle interazioni che i singoli membri di un gruppo vivono giorno per giorno. Il passo finale compiuto negli ultimi anni dagli studi sul clima consiste nel tentativo di superare la natura tipicamente psicologica del costrutto, avviando una nuova fase di ricerca in cui il clima organizzativo è considerato dalla sociologia come l'espressione concreta di determinanti culturali.

L'intento, nelle prossime pagine, sarà di rendere espliciti e chiari i momenti attraverso cui il concetto di clima organizzativo si è evoluto, fino ad arrivare

ad una possibile definizione del costrutto, che consenta di collegare il clima alla cultura di una organizzazione.

2.4. I principali contributi

2.4.1 Il contributo di Lewin

L'utilizzo del concetto di clima organizzativo si riferisce ad una serie di variabili e fenomeni, che con la loro presenza determinano l'andamento della vita all'interno di un'organizzazione. Il clima organizzativo ha conseguenze molto concrete sull'andamento dell'azione all'interno del gruppo di lavoro e la sua conoscenza può risultare molto utile proprio per risolvere problematiche organizzative (Majer e Marocci, 2003).

Sebbene il termine *clima* rievochi analogicamente la meteorologia, da un punto di vista metodologico il costrutto di clima richiama gli studi degli anni trenta sulle dinamiche di gruppo condotti da Kurt Lewin e dai suoi collaboratori¹⁸. È a Lewin e alla sua *Teoria del Campo* infatti che si fa risalire l'origine dell'idea di clima.

Nell'idea di Lewin la *Teoria del Campo* costituisce un metodo d'analisi delle relazioni causali fra eventi del campo sociale e di produzione di costrutti scientifici, orientata a fornire una comprensione scientifica dei fatti sociali (Lewin, 1972).

Con la *Field Theory*, Lewin sostiene che i comportamenti hanno luogo all'interno di un *Campo Psicologico* o *Spazio Vitale* nel quale agisce quella che l'autore definisce come *atmosfera psicologica*. Lo scopo di Lewin è di comprendere le interazioni tra gli esseri umani e le dinamiche agenti nei gruppi e tra i gruppi, e a tale scopo considera la persona e il suo ambiente come un'unica costellazione di fattori interdipendenti. Egli afferma che lo spazio di vita (o campo psicologico) in cui avvengono le interazioni è un costrutto in grado di spiegare le reazioni motivazionali e affettive al cambiamento che ogni individuo mette in atto; lo spazio di vita non è altro che una rappresentazione dell'individuo costituita dal soggetto e dall'ambiente così come viene percepito in un dato momento. È in questa prospettiva che si inserisce l'idea di atmosfera psicologica "realtà empirica,

¹⁸ Riguardo le radici lewiniane del costrutto di clima si vedano: D'Amato e Majer, 2001; Danison, 1996; Parker et al., 2003; Schneider e Reichers, 1983.

fatto scientificamente descrivibile” (Lewin, 1972) che, nell’impostazione lewiniana non è solo individuale, ma anche rilevabile all’interno di un’istituzione o organizzazione. Per Lewin è possibile “misurare” l’atmosfera psicologica, valutando i due elementi che in essa agiscono, la persona e l’ambiente, al fine di comprendere, prevedere e influenzare il comportamento umano.

Lewin riassume il suo progetto con la formula:

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

dove **C** è il comportamento, funzione (**f**) della persona (**P**) e dell’ambiente (**A**).

Sono queste le basi storiche su cui poggiano gli studi sul clima.

Nel corso degli anni l’attenzione si è spostata dall’ambiente, inteso come elemento determinante per le caratteristiche del clima¹⁹, alla persona²⁰, per poi cedere il primato alle interazioni tra i vari soggetti²¹. Le ultime evoluzioni nel campo dell’analisi del clima organizzativo hanno portato ad un nuovo approccio, noto come approccio culturale, che sembra riuscire ad inserire il costrutto di clima organizzativo nel panorama più ampio del concetto di cultura organizzativa.

¹⁹ In tal senso si orientavano gli approcci strutturali, centrati sulla rilevanza delle proprietà formali dell’organizzazione.

²⁰ Gli approcci percettivi sono invece centrati sulle determinanti interne, sulle caratteristiche psicologiche dei membri.

²¹ Si tratta degli approcci interattivi, che cominciano a considerare le interazioni tra i soggetti in particolari situazioni ambientali, ed esaminano come la coscienza degli individui fonde proprietà formali e caratteristiche psicologiche.

2.4.2 *Gli approcci strutturali*

Gli approcci strutturali sono i primi nello studio del clima, sia perché primi in termini cronologici, sia se si vuole seguire il percorso ideale tracciato dall'analisi sul clima, e che parte proprio dal considerare l'ambiente, il contesto organizzativo, come fattore determinante. I vari studi riconducibili agli approcci strutturali considerano infatti il clima come una caratteristica o attributo oggettivo derivante da aspetti oggettivi dell'organizzazione, e indipendente dalle percezioni dei singoli individui appartenenti all'organizzazione stessa (D'Amato e Majer, 2001).

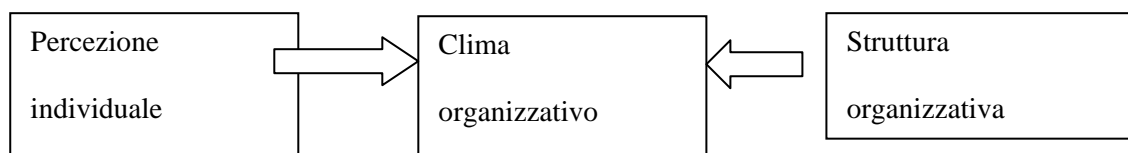
Ricordando le origini degli studi sul clima e l'equazione di Lewin, $C = f(A, P)$, con questa prospettiva prevale, nella determinazione del clima, il peso di A, vale a dire dell'ambiente.

Come si è già accennato, James e Jones (1974) avevano suddiviso gli studi sul clima partendo dalle premesse insite nelle metodologie adottate negli studi stessi, individuandone tre differenti. L'approccio qui indicato come strutturale corrisponde, nella tipologia di questi autori, agli studi che utilizzano *misure organizzative multiple* o *misure organizzative percettive*. Gli studi che si basano su *misure organizzative multiple* considerano il clima come un insieme di attributi organizzativi misurabili oggettivamente (ad esempio la dimensione o il tipo di struttura); per le analisi basate su *misure organizzative percettive*, invece, il clima consiste in una serie di variabili percettive riferite esclusivamente ad aspetti di tipo organizzativo. In ogni caso, il clima risulta essere una manifestazione oggettiva della struttura organizzativa, anche se è contemporaneamente oggetto, esso stesso, delle percezioni comuni ai membri dell'organizzazione. In tal senso, le percezioni risultano comuni proprio perché dipendenti da fattori organizzativi.

Le caratteristiche di queste due tipologie di studi sul clima sono state messe in evidenza perché gli approcci strutturali si soffermano proprio su questi aspetti. Anche secondo Schneider e Reichers (1983) sono questi gli elementi che distinguono la prima fase degli studi sul clima, in cui l'assunto fondamentale è che "*the organizational setting influences people's attitudes, values and perceptions of organizational events*" (Schneider e Reichers ,

1983, p. 25). Ancora una volta viene evidenziato come sia l'insieme delle caratteristiche del *setting* lavorativo, definibile genericamente come *struttura organizzativa*, ad influenzare i processi di formazione del clima. Schneider (1983) definisce questo come *Structural Argument*, sottolineando anche un altro elemento: coloro che fanno capo a questo tipo di studi non rinnegano l'esistenza e l'influenza delle personalità dei singoli individui nell'assegnare significato agli eventi organizzativi, ma semplicemente considerano le determinanti strutturali maggiormente rilevanti data la loro natura oggettiva (Schneider e Reichers, 1983).

Relazioni fra la struttura organizzativa e il clima organizzativo in base all'approccio strutturale



Fonte: Moran e Volkwein, 1992.

Gli studi riconducibili all'approccio fin qui delineato hanno concentrato la loro attenzione prima sugli aspetti strutturali, per poi prendere in considerazione anche aspetti di natura percettiva, pur rimanendo fedeli alle premesse esposte.

La prima proposta, anche da un punto di vista cronologico, è stata formulata da Forehand e Gilmer (1964), secondo i quali il clima è costituito da un insieme di caratteristiche in grado di descrivere una organizzazione. Le caratteristiche del clima rendono unica l'organizzazione, distinguendola dalle altre; il clima infatti è relativamente durevole in una organizzazione ed è in grado di caratterizzare il gruppo in cui si forma. Gli individui che appartengono ad una data organizzazione vengono di fatto influenzati dal clima dell'organizzazione stessa. In questa accezione il clima risulta essere un prodotto della struttura in grado di agire sul comportamento dei membri dell'organizzazione imponendo restrizioni alla loro libertà di scelta. Le variabili organizzative incluse nel modello costruito da Forehand e Gilmer sono cinque:

1. la dimensione dei gruppi di lavoro;
2. la struttura dell'autorità;
3. il grado di complessità del sistema;
4. gli stili di leadership;
5. i fini dell'organizzazione.

Fin da questa prima formulazione il costrutto di clima organizzativo manifesta due caratteristiche salienti che perdureranno in tutta la letteratura successiva: *la multidimensionalità*²² e l'essere *una realtà fenomenica*²³ (Quaglino e Mander, 1987).

I contributi di autori successivi come Litwin e Stinger (1968) e Frederksen (1972) sono concentrati su temi simili a quelli affrontati precedentemente. Frederksen conduce un esperimento di laboratorio sui capi intermedi rilevando le variabili del *controllo dei ruoli*. Litwin e Stinger studiano invece gli stili di leadership, ricalcando sostanzialmente gli studi di Lewin in cui venivano evidenziate le differenti *atmosfera psicologiche* derivanti da differenti *stili di leadership* (democratico, autoritario e permissivo) (Lewin, 1972).

Gli studi analizzati finora si concentrano su aspetti prettamente strutturali. Altri autori, come Campbell, Dunette, Lawler e Weick si inseriscono tra coloro che hanno utilizzato *misure organizzative percettive* (James e Jones, 1974). Questi autori studiano le situazioni organizzative dividendo il campo d'analisi in quattro macro categorie: le proprietà strutturali, le caratteristiche ambientali, il clima organizzativo, le caratteristiche delle funzioni formali (ruoli e compiti) (Majer e Marocci, 2003). Con questi autori si assiste all'introduzione dell'elemento *percezione* come tramite tra le caratteristiche della situazione e gli effetti prodotti sul comportamento.

Campbell definisce così il clima organizzativo:

“ [...] una gamma di attributi specifici di una data organizzazione che possono essere causati dal modo con cui l'organizzazione si occupa dei suoi membri e dell'ambiente. Per gli individui membri di una organizzazione, il clima è la percezione di una serie di atteggiamenti e aspettative che descrivono l'organizzazione in termini sia di caratteristiche statiche, sia

²² In tal senso il clima è prodotto di più cause e da luogo a esiti molteplici.

²³ Si afferma che il clima è una realtà di difficile rilevazione ma estremamente concreta.

delle conseguenze ambientali e dei risultati contingenti” (Majer e Marocci, 2003, p. 23).

Secondo questa definizione il clima è determinato dagli attributi dell'organizzazione, ma, allo stesso tempo, risulta essere una percezione degli individui membri di una organizzazione, di elementi che descrivono l'organizzazione stessa; dalla definizione emerge anche una particolare attenzione per l'ambiente in cui l'organizzazione opera.

Le dimensioni del clima individuate da Campbell sono quattro: autonomia individuale, la struttura e le posizioni, i sistemi di ricompensa, il grado di considerazione e sostegno.

Nello stesso periodo operano altri due autori, Pritchard e Karasik (1973), i quali danno un loro definizione di clima organizzativo, partendo da quanto era stato affermato in precedenza:

“Il clima è una qualità relativamente durevole dell'ambiente interno di una organizzazione che la distingue dalle altre e che: a) risulta dall'ambiente e dalle politiche dei membri dell'organizzazione e specialmente dalla direzione; b) viene percepito dai membri dell'organizzazione; c) serve da base per capire la situazione; d) opera come fonte di pressione nell'espletamento delle attività.” (Pritchard e Karasik, 1973, in Majer e Marocci, 2003, p. 24).

In questa definizione ritornano elementi già noti, come l'idea che il clima perduri nel tempo e che caratterizzi in modo unico una particolare organizzazione. Ritornano anche le radici lewiniane del costrutto, quando si afferma che sono gli stili direttivi in particolare ad influenzare il clima. Secondo questi autori il clima consente di comprendere la situazione in cui ci si trova ad agire e di conseguenza guida la scelta dei corsi di azione. Nei loro studi, inoltre, Pritchard e Karasik sottolineano come la percezione del clima influenzi il livello delle prestazioni individuali.

Nello stesso periodo un altro autore, Guion (1973), si interroga sul percorso teorico ed empirico seguito dagli studi sul clima organizzativo, ed arriva alla conclusione che vi sia molta confusione sul modo di considerare il clima, come attributo organizzativo o individuale. La confusione si genera quando, nonostante i climi vengano considerati come attributi organizzativi, vengono poi misurati basandosi sulle percezioni dei singoli individui.

Appare quindi necessario convalidare l'accuratezza delle percezioni da misure oggettive esterne alla situazione, oppure attraverso il consenso sulle percezioni. Quello che Guion intende sottolineare è la necessità, nel caso in cui si descriva il clima con una variabile situazionale, che questa venga misurata oggettivamente, oltre che percettivamente (Glick, 1984).

Per concludere con i contributi appartenenti agli approcci strutturali, si è scelto di analizzare le ricerche di Payne e dei suoi collaboratori, autori che hanno operato alla fine degli anni settanta e che affrontarono la distinzione tra struttura e clima e tra metodi di misura oggettivi e soggettivi. Dopo aver riconsiderato le dimensioni del clima indicate da Campbell, questi autori avanzarono la loro ipotesi di definizione, considerando il clima come:

“un concetto riflettente il contenuto e la forza dei valori, delle norme, degli atteggiamenti, dei comportamenti e delle sensazioni prevalenti dei membri di un sistema sociale [...] possono operativamente essere misurati attraverso le percezioni dei membri stessi o attraverso l'osservazione e altri strumenti oggettivi” (Schneider e Reichers, 1990).

Questa definizione presenta due elementi caratteristici: il concetto di clima viene generalizzato a qualsiasi sistema sociale e si afferma la necessità che i due metodi di misura, oggettivo e soggettivo, vengano utilizzati in modo complementare.

Marocci e Majer (2003), dinanzi alla definizione di clima di Payne, si interrogano circa la sua somiglianza con il costrutto, già noto da tempo, di *variabile interveniente* di Likert, la cui definizione è:

“Le *variabili intervenenti* riflettono lo stato interno e la salute dell'organizzazione; ad esempio la fedeltà, gli atteggiamenti, le motivazioni, gli obiettivi di rendimento e le percezioni di tutti i suoi membri, nonché la loro capacità collettiva di efficace interazione, comunicazione e presa di decisione.” (Likert, 1972, p. 33)

L'idea di *variabile interveniente* di Likert ricorda effettivamente la definizione di Payne di clima, così come il tentativo dello stesso autore di distinguere nettamente clima e struttura ricalca la distinzione di Likert tra *variabile interveniente* (riflettente la situazione interna dell'organizzazione) e *variabile causale* (variabile indipendente che determina il corso e lo sviluppo di una organizzazione e i risultati raggiunti dalla stessa).

Secondo questa prospettiva, la variabile causale in una organizzazione non è altro che la struttura, elemento su cui gli individui possono intervenire, mentre la variabile interveniente è il clima (Majer e Marocci, 2003).

Per concludere, secondo Payne e Pugh (1976) le condizioni del contesto organizzativo sono le chiavi per comprendere l'atteggiamento dei membri dell'organizzazione, i loro valori e le loro percezioni degli eventi organizzativi; ciò implica che, in definitiva, il clima deriva dagli aspetti oggettivi della struttura dell'organizzazione.

Molti autori si sono interrogati sui limiti insiti nel considerare il clima esclusivamente come funzione della struttura. Come spesso accade nell'ambito delle scienze sociali, i ricercatori che hanno affrontato queste tematiche sono partiti proprio dai punti deboli insiti nelle affermazioni dei loro predecessori, mirando al progresso continuo della ricerca. Vi è un autore, Schneider, il quale ha seguito, nel corso della sua carriera, l'evolversi del costrutto di clima organizzativo, interrogandosi di sovente sui suoi limiti.

Secondo Schneider (Schneider e Reichers, 1983), sono due i punti deboli degli approcci strutturali, uno di carattere empirico e l'altro concettuale. Dal punto di vista empirico non è stata dimostrata la relazione tra elementi strutturali e climi, e sembra che la spiegazione strutturale alla formazione del clima non sia sufficientemente consistente.

Dal punto di vista concettuale, afferma Schneider, le variabili strutturali non possono, e finora non hanno potuto, spiegare le differenze tra climi riscontrate tra gruppi diversi appartenenti alla medesima organizzazione e, di conseguenza, soggetti alla medesima struttura. Come è accaduto in altri ambiti, la spiegazione strutturale ha finito con lo scontrarsi con il suo limite più grande, il non considerare il ruolo attivo svolto dagli individui appartenenti ad una organizzazione, limitandosi, pertanto, a considerare solo gli elementi oggettivi.

Il ruolo svolto dai singoli individui nella percezione del clima verrà valutato più attentamente dai ricercatori appartenenti all'approccio percettivo e interattivo.

2.4.3. L'approccio percettivo

L'approccio percettivo, chiamato anche approccio percettivo psicologico, pone l'origine del clima nell'individuo, o meglio, nelle sue percezioni individuali.

In riferimento all'equazione di Lewin, il peso maggiore lo assume l'elemento P, la persona.

Il passaggio dall'approccio strutturale a quello percettivo sembra ricondurre al dilemma che Denison (1996), ha riconosciuto come tema cruciale per gli studi sul clima, ovvero:

“Il clima è una *percezione condivisa* oppure come un *insieme di condizioni condivise?*”.

A lungo la ricerca sul clima si è divisa tra le due affermazioni; in realtà questo dibattito si iscrive in una più ampia problematica che ha afflitto le scienze sociali per lungo tempo: il rapporto dinamico tra soggetto e oggetto.

L'approccio percettivo distribuisce la varianza della percezione di clima tra le caratteristiche della situazione e le caratteristiche individuali. Schneider e Bartlett (1968; 1970) e Schneider e Hall (1972), descrivono il clima organizzativo come

“*una caratteristica delle organizzazioni che si riflette nelle descrizioni che i membri fanno delle politiche, delle pratiche e delle condizioni esistenti nell'ambiente di lavoro*”;

una percezione *riassuntiva* sviluppata dagli individui in merito al loro ambiente organizzativo (D'Amato e Majer, 2001). La percezione riassuntiva riflette l'interazione tra caratteristiche individuali ed organizzative e in tale processo gli individui agiscono come *information processor*. Secondo questa prospettiva, il clima è inerente alla situazione e riflette gli aspetti situazionali ai quali gli individui attribuiscono importanza: gli individui selezionano gli eventi organizzativi in base alla significatività che gli eventi stessi rivestono.

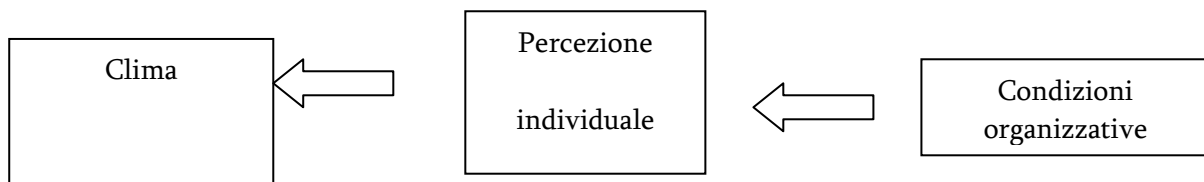
A causa della sua natura di variabile interveniente e percettiva, il clima organizzativo non è né una variabile indipendente soggetta a manipolazioni né un risultato, ed inoltre è considerata attributo individuale.

Questo approccio allo studio del clima organizzativo sembra, in realtà, rientrare nella prima delle tre categorie indicate da James e Jones (1974), in quanto le metodologie di analisi utilizzate si basano su misure percettive individuali; ciò significa che i ricercatori che considerano il clima organizzativo come il risultato di percezioni individuali comuni a più soggetti, potrebbero rischiare di confondersi col costrutto di clima psicologico descritto in precedenza.

L'approccio percettivo parte dal presupposto che i soggetti reagiscono ed interpretano le variabili situazionali non solo in base a caratteristiche oggettive della singola situazione o degli attributi strutturali, ma soprattutto in base ad aspetti che risultano ai loro occhi psicologicamente significativi (Moran e Volkwein, 1992). Il soggetto quindi percepisce il contesto organizzativo e crea di conseguenza una propria rappresentazione psicologica del clima. In questo processo l'individuo percepisce non solo le caratteristiche strutturali, bensì l'intero contesto organizzativo, superando con ciò uno dei limiti dell'approccio strutturale.

In fase di analisi il clima è osservato a livello individuale e viene definito come una descrizione della situazione basata sulla percezione e interpretata psicologicamente (Majer e Marocci, 2003).

Relazione fra la struttura organizzativa, percezione individuale e il clima organizzativo



Fonte: Moran e Volkwein (1992)

Il problema fondamentale per gli studiosi appartenenti a questo approccio è riuscire a passare dal livello individuale di analisi, in cui possono rilevare solo il clima psicologico, a livello collettivo, così da poter parlare realmente di clima organizzativo percettivo.

Secondo l'approccio percettivo esistono almeno due modi per poter determinare il clima complessivo, considerando, in entrambi i casi, le componenti psicologiche come elementi fondamentali (Moran e Volkwein, 1992). Il primo di questi metodi è stato indicato da Schneider (1983), come S.A.A (Selection, Attraction , Attrite), per spiegare la similitudine delle percezioni rilevabili fra i membri delle organizzazioni.

Mentre gli strutturalisti assumono che contesti simili danno vita a percezioni simili tra i membri delle organizzazioni, secondo Schneider ad esser simili sono i membri dell'organizzazione. Infatti i processi organizzativi di selezione dei membri e processi individuali di attrazione o attrito verso l'organizzazione stessa, operano in modo tale che solo determinati soggetti entreranno a far parte dell'organizzazione.

In questo modo i membri di una organizzazione percepiranno le caratteristiche dell'organizzazione stessa in modo simile, proprio perché le stesse percezioni li hanno guidati verso quella data occupazione. Non solo, anche l'organizzazione è in grado di mostrare se stessa in modo tale da attrarre solo determinati soggetti.

Di conseguenza, i membri dell'organizzazione attribuiranno significati simili alle situazioni perché saranno essi stessi simili gli uni agli altri (Schneider e Reichers, 1983).

Joyce e Slocum (1984), affermano l'esistenza di climi collettivi all'interno di ogni organizzazione.

In questa accezione il clima organizzativo-collettivo viene studiato a posteriori basandosi sull'esistenza di percezioni concordanti del clima psicologico. Secondo questo modello di analisi il clima collettivo si crea statisticamente per realizzare in modo empirico collezioni di individui aventi in comune le percezioni del clima psicologico (Parker, 2003). Si tratta di una classificazione del clima che non sembra mostrare grande utilità, perché non considera il problema dei differenti livelli d'analisi in cui andrebbero affrontati studi sul clima psicologico e organizzativo.

Sostanzialmente gli approcci percettivi, ponendo le origini delle percezioni e dei significati in primo luogo negli individui, appaiono molto parziali nelle loro conclusioni. Tale parzialità si riscontra già nelle premesse che relegano l'origine del clima nel singolo individuo, impedendo la realizzazione di

teorie di più ampio respiro e negando la possibilità di una vera spiegazione del clima come proprietà organizzativa. In questi studi viene inoltre sottovalutato il ruolo svolto dall'interazione con altri individui e componenti dell'organizzazione (D'Amato e Majer, 2001).

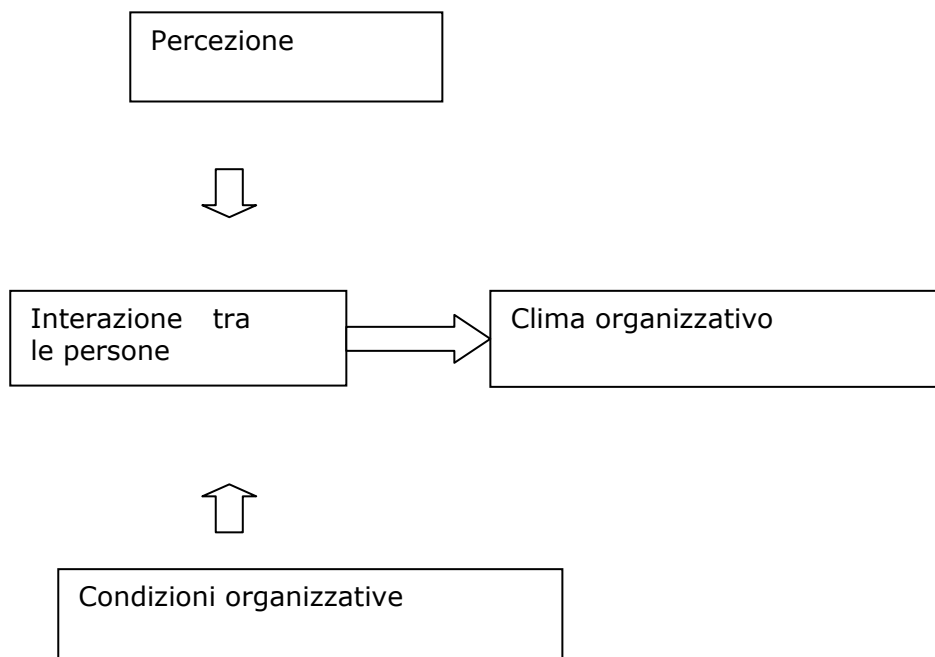
Conseguentemente l'approccio, pur tentando un superamento dei limiti dell'approccio strutturale, andando oltre le determinanti oggettive dell'organizzazione, continua ad affermare che l'individuo è passivo nei confronti del clima: l'individuo è in grado di percepire il clima, ma non di determinarlo. L'approccio percettivo, infine, non si sofferma sull'importanza dell'interazione come determinante delle percezioni dei membri dell'organizzazione.

2.4.4 L'approccio interattivo.

Gli elementi presenti in questo approccio allo studio del clima organizzativo lo rendono, per alcuni aspetti, una sintesi dei precedenti in grado comunque di distinguersi da entrambi. Diversamente dall'approccio strutturale, non si considera il clima come determinato dalla struttura, vale a dire dalle caratteristiche dell'organizzazione; tanto meno lo si considera esclusivamente riconducibile alle percezioni dei singoli individui, come afferma l'approccio percettivo.

Il concetto di base dell'approccio interattivo è che gli individui, rispondendo alle specifiche situazioni, interagiscono gli uni con gli altri ed in questi scambi giungono ad un accordo condiviso (Majer e Marocci, 2003). Riferendoci all'equazione di Lewin, ad aver peso in questo caso sono le interazioni tra i vari soggetti appartenenti all'organizzazione.

Figura n. 2. Relazioni tra le condizioni organizzative, la percezione individuale e le interazioni fra le persone del gruppo nel produrre il clima organizzativo.



Fonte: Moran e Volkwein (1992).

I ricercatori appartenenti a questo ramo degli studi sul clima riflettono sostanzialmente su due problemi, partendo dal presupposto che sia l'iterazione tra i membri l'elemento scatenante il clima. Il primo interrogativo è come sia possibile che individui appartenenti ad un dato ambiente lavorativo, e per questo sottoposti ad una vasta gamma di stimoli, abbiano percezioni relativamente omogenee degli stimoli stessi. In secondo luogo si domandano come sia possibile che soggetti differenti attribuiscono significati simili agli eventi organizzativi di cui sono partecipi (D'Amato e Majer, 2001).

Queste riflessioni portano a definire il clima organizzativo come una sintesi rappresentativa creata dall'interazione tra i membri di un gruppo. Eppure l'approccio interattivo ha in se diversi elementi e significati:

“Da un lato, riferendosi alle interazioni tra individui, [l’approccio interattivo] sottolinea l’importanza di queste nel processo di apprendimento o nell’interpretazione della realtà organizzativa. Dall’altro, la prospettiva interattiva riconosce che i processi intersoggettivi generanti significato [...] richiedono l’interazione tra contesto oggettivo e consapevolezza soggettiva.” (Moran e Volkwein, 1992, p. 30).

In questa affermazione emerge la differenza più marcata tra l’approccio interattivo e i due precedenti. Mentre la prospettiva strutturale si colloca in quella tradizione che considera la realtà come oggettivamente determinata, e quella percettiva si rifà all’idea che la realtà esista in quanto esperita dal soggetto, la prospettiva interattiva offre un nesso tra questi due punti di vista antitetici, sostenendo che per l’uomo la realtà e la conoscenza sono eventi il cui senso emerge nell’intersoggettività. In tal modo, da una parte si rimanda all’interazione tra gli individui impegnati nel processo di interpretazione della realtà, dall’altra si riconosce che proprio questo processo intersoggettivo di costruzione di senso non potrebbe aver luogo se non vi fosse interazione tra mondo oggettivo e consapevolezza soggettiva del mondo (Majer e Marocci, 2003). L’elemento della consapevolezza soggettiva pone gli studi di stampo interattivo su di un piano diverso rispetto ai precedenti, nei quali non era presa in considerazione la possibilità che fossero i singoli soggetti appartenenti all’organizzazione a determinare, con le loro azioni e interazioni, le caratteristiche del clima. L’individuo sarà d’ora in poi visto quale agente attivo. L’individuo, quindi, è attivamente coinvolto nel processo di costruzione di senso; da questa consapevolezza scaturiscono quelli che possiamo indicare quali elementi che rendono unico l’approccio interattivo: *l’intenzionalità, la consapevolezza, l’intersoggettività e l’interazione*. Questi elementi vengono portati nella teoria sul clima organizzativo da due correnti filosofiche, la *fenomenologia*²⁴ del filosofo tedesco Edmund Husserl e *l’interazionismo simbolico*²⁵ dell’americano George Herbert Mead.

Joyce e Slocum (Marocci e Majer, 2003) si ispirano nel loro lavoro alla fenomenologia di Husserl, il quale considera l’intersoggettività come il processo fondamentale con cui si costituisce un collegamento

²⁴ Per un approfondimento della teoria Fenomenologia di Husserl si veda Abbagnano Foriero (1996).

²⁵ Per un approfondimento della teoria Interazionista di Mead si veda Wallace, Wolf, (1999)

sovraindividuale tra le prospettive, le interpretazioni, i valori e le credenze. Alla base dell'intersoggettività c'è la consapevolezza che gli altri hanno esperienze simili alle proprie e questa consapevolezza fa in modo che ognuno costruisca il proprio sé partendo da ciò che legge nel prossimo. Questo partire dall'altro per costruire se stessi porta ad una interiorizzazione dell'altro in se stessi e, di conseguenza, l'esperienza degli altri diventa parte della propria consapevolezza individuale.

L'altra corrente filosofica che ha fornito le basi teoriche alla prospettiva interattiva è l'interazionismo simbolico di Mead. Fu Schneider (1983) a riconoscere nel lavoro di Mead sul processo di costituzione del sé alcuni elementi in grado di spiegare l'origine della formazione del clima. È lo stesso autore a sottolineare quali possano essere vantaggi di uno studio basato su questi presupposti:

“[...] quest'approccio all'origine dei climi rende conto delle differenze nei climi tra gruppi appartenenti alla stessa organizzazione; riesce a non dividere gli individui dal contesto in cui sono immersi; incorpora alcuni studi realizzati da comportamentisti sui processi di socializzazione all'organizzazione; comincia a formulare una sensibile integrazione dei precedenti approcci all'origine del clima.” (Schneider e Reichers, 1983, p. 29).

L'approccio di Mead ai concetti di *Self* e *Meaning*, Sé e Senso, non considera l'individuo passivo nel processo di costruzione di senso o costretto a reagire passivamente agli stimoli, lo vede invece come un soggetto attivo in grado di agire e selezionare gli stimoli a cui è sottoposto. Secondo Mead il Sé di una persona si forma nel corso dell'interazione sociale sulla base dei significati che gli altri attribuiscono al soggetto. L'autore parla di due interazioni complementari e confluenti: l'interazione sociale e l'autointerazione (o dialogo interiore). In questa prospettiva l'agire umano diviene il risultato del complesso rapporto dell'uomo con se stesso e con gli altri. L'azione si svolge in base al senso che il singolo individuo attribuisce alle cose, aggiungendo a questo la valutazione del senso che emerge dall'interazione con l'ambiente.

Schneider e Reichers (1983) traggono da Mead l'idea che l'individuo e l'ambiente si determinano l'un l'altro, e trovano in Blumer, seguace di Mead, la chiave di volta da applicare allo studio del clima:

“[...] il significato (che include percezione, descrizione e valutazione) non risiede in nessuna cosa in particolare, e neppure nell'individuo percipiente. Piuttosto, il senso delle cose emerge dall'interazione tra le persone. Le azioni degli altri servono per definire un evento, una pratica o una procedura per la persona in questione. Le persone non applicano semplicemente il significato dato loro da altri, ma controllano, sospendono, raggruppano e trasformano la loro propria percezione degli eventi a seconda delle relazioni che hanno con gli altri nell'ambiente.” (Schneider e Reichers, 1983, p.30).

La prospettiva dell'interazionismo simbolico individua il processo di creazione di senso nell'interazione e sottolinea l'importanza dell'appartenenza ad un gruppo come determinante per la formazione di un clima. In tal modo si riconosce che il senso che i soggetti attribuiscono agli eventi che si susseguono in una organizzazione risulta essere, almeno in parte, funzione degli eventi stessi.

La realtà strutturale può dar vita ad una realtà percettiva e a significati che si manifestano come clima e che variano da un'organizzazione all'altra (D'Amato e Majer, 2002).

Da quanto detto finora, possiamo affermare che l'approccio interazionista si basa sull'idea che la realtà sia una costruzione sociale e che gli esseri umani siano utilizzatori di simboli. Riportando questo in una organizzazione, tutto ciò che vi accade all'interno, dall'interazione tra le persone alla socializzazione, dagli eventi alle strutture, tutto si pone in un modello di reciproca determinazione e causalità, dando vita a quel processo in cui il clima si struttura e si modifica nel tempo (Majer e Marocci, 2003).

Il modello di analisi del clima organizzativo proposto da Poole e McPhee (1983), noto come teoria *strutturazionale*, può essere considerato come la più completa espressione dell'approccio interattivo. Alla base di questo modello vi è l'idea, mutuata da Giddens, secondo cui gli individui producono e riproducono il sistema sociale attraverso l'interazione. Partendo da questa affermazione, gli autori considerano il clima come una

sorta di struttura²⁶ prodotta e riprodotta nel corso dell'interazione e della comunicazione (D'Amato e Majer, 2002). Poole e McPhee sostengono che le strutture prescindono, nella loro essenza, dai singoli individui; il clima, in tal modo, non si riscontra più nelle percezioni individuali, ma solo nelle interazioni tra gli individui.

“ [...] (il clima organizzativo) è un atteggiamento collettivo, prodotto e riprodotto in continuazione attraverso l'interazione tra i membri” (Poole e McPhee, 1983).

Il clima organizzativo, quindi, è in continua evoluzione, si crea ogni qualvolta un ricercatore entra in contatto con una organizzazione ed è impossibile comprenderlo se non si supera la classica dicotomia *individuo – organizzazione*.

Questo approccio viene definito dagli stessi autori come strutturazionale, con l'intento di sottolineare la presenza di un unico sistema interattivo in cui si incontrano fenomeni organizzativi e comportamenti individuali.

Secondo Majer e D'Amato (2002) le conclusioni degli strutturazionisti sono tre:

1. il clima non è una percezione unitaria all'interno delle organizzazioni;
2. le dimensioni del clima, rilevate in una particolare organizzazione, saranno difficilmente generalizzabili ad altre organizzazioni, questo perché il clima è fortemente legato agli elementi dell'ambiente organizzativo;
3. per rendere operativo il costrutto di clima è necessario collegarlo sempre ad altri elementi relativi alle condizioni di lavoro nell'organizzazione.

In questa ottica, le differenze che verranno rilevate tra i climi presenti nelle diverse organizzazioni, così come all'interno della stessa organizzazione in gruppi differenti, sono riconducibili a veri e propri stili di strutturazione differenti. Il clima non è solo il risultato dell'interazione, è esso stesso tramite dell'interazione: è un tramite nel senso che genera strutture laddove non esistono e, nello stesso tempo, è un risultato delle pratiche presenti nelle organizzazioni strutturate (Quaglino e Mander, 1987).

²⁶ Nella teoria strutturazionale, la struttura comprende il complesso di regole e risorse e che rendono possibile o impediscono l'interazione sociale

“L’approccio interattivo approfondisce le basi relazionali del clima, ovvero il fatto che gli individui sviluppano nelle relazioni interpersonali e nei gruppi una percezione condivisa del proprio ambiente e una comune cornice di riferimento il cui significato è soggettivo e si evolve nell’interazione tra le persone [...] tuttavia non spiega come il contesto plasmi l’interazione.” (Majer e Marocci, 2003, p. 31).

Il limite fondamentale dell’approccio interattivo consiste nella mancata spiegazione delle dinamiche attraverso cui il contesto sociale dà forma alle interazioni che portano alla costruzione del senso condiviso e del clima. Le interazioni, che sono alla base di questo discorso, si generano comunque in un contesto determinato da fattori culturali e l’approccio interattivo non prende in considerazione la cultura organizzativa e il suo ruolo determinante.

2.4.5. L'approccio culturale

Secondo Moran e Volkwein (1992) la prospettiva interattiva fallisce nello spiegare in che modo il contesto sociale, o meglio la cultura organizzativa, modella le interazioni fra gli individui. Infatti, sia le relazioni che le interazioni si svolgono in un solco di significati che viene tracciato dalla cultura di una data organizzazione attraverso valori, norme e riti.

Gli approcci esaminati finora seguono un ideale filo lungo il quale il concetto di clima si espande, superando nelle sue concettualizzazioni i limiti che mano a mano si sono presentati. Nonostante ciò, in nessuno di questi studi si fa attenzione al modo in cui le percezioni e le interazioni vengono di fatto influenzate dal contesto organizzativo in cui gli individui sono immersi, vale a dire dalla cultura organizzativa.

Per comprendere le ragioni che hanno portato all'attenzione dei ricercatori questi nuovi elementi, è necessario fare una breve riflessione e considerare un aspetto fondamentale degli studi sul clima e che affonda le sue radici in una parte della teoria di Lewin che non abbiamo ancora analizzato.

Come abbiamo già avuto modo di verificare, secondo Lewin il mondo sociale può essere diviso in tre elementi, il comportamento, la persona e l'ambiente. Nello studio di un qualunque fenomeno sociale, sia esso anche il clima organizzativo, la persona (P) deve, per definizione, essere separata dal contesto sociale (A) (Danison,1996). Questo principio è stato rispettato, più o meno esplicitamente, prima dagli studi appartenenti agli approcci strutturali²⁷ poi dall'approccio percettivo²⁸. Con l'approccio interattivo assistiamo ad un primo tentativo di superamento di questa dicotomia, infatti si valuta come la coscienza degli individui riesca ad unire proprietà formali e caratteristiche psicologiche, e si afferma che per spiegare i fenomeni sociali l'individuo non possa essere analiticamente separato dal contesto. L'approccio interattivo, da un lato supera la classica dicotomia soggetto – oggetto, identificando nell'individuo un agente attivo nel processo di formazione del clima, dall'altro, come accade anche negli altri approcci

²⁷ In cui a determinare il clima era proprietà delle organizzazioni e vi era una netta distinzione tra persone e ambiente.

²⁸ In cui tutto veniva rimandato al soggetto percipiente, alle caratteristiche psicologiche dei membri, ancora una volta distinti nettamente dall'oggetto delle loro percezioni, vale a dire il contesto.

esaminati finora, si ferma nella sua analisi ad un livello individuale, vale a dire che tutte le proprietà e caratteristiche del clima vengono studiate e considerate in quanto rilevabili nelle percezioni dei singoli individui.

Con l'approccio culturale allo studio del clima organizzativo assistiamo ad un superamento definitivo dei limiti dei presupposti analitici del paradigma lewiniano.

L'approccio culturale focalizza la sua attenzione sul modo attraverso cui i gruppi interpretano, costruiscono e negoziano la realtà attraverso la creazione di una cultura organizzativa. È questo l'elemento che rende differente questo approccio dai precedenti, il passaggio analitico dall'individuo al gruppo quale spazio sociale di creazione di senso condiviso (D'Amato e Majer, 2002). In termini pratici, in fase di rilevazione del clima, non si utilizza più come unità analitica l'individuo, bensì il gruppo.

Per affrontare correttamente l'approccio culturale allo studio del clima organizzativo, è necessario soffermarsi sui presupposti teorici che sono alla base del concetto di cultura e di cultura organizzativa.

Nonostante esistano diversi modi di definire la cultura, Moran e Volkwein, quali per primi hanno proposto l'approccio culturale, fanno riferimento nella loro concettualizzazione all'idea di cultura propria di Geertz²⁹, per il quale l'essenza della cultura è edificare significati in funzione dei quali gli individui interpretano le loro esperienze (Geertz, 1972). Se la cultura funziona come una rete di significati che accoglie in se le esperienze dei singoli individui, Moran vede nelle interazioni tra i membri dell'organizzazione il momento di creazione di senso condiviso.

“ La cultura esiste non nei processi cognitivi delle persone, ma nelle interazioni tra gli individui” (Moran e Volkwein,1992, p. 7).

L'approccio culturale parte quindi dai presupposti propri dell'approccio interattivo, vale a dire l'attenzione per l'iterazione come momento di creazione di senso, ma ne supera i limiti, non solo in termini analitici, passando dall'individuo al gruppo, ma anche cercando di fornire una spiegazione di come i gruppi organizzativi definiscono un senso comune.

²⁹ Per la teoria di Geertz si veda Geertz (1988).

Se finora gli studi sul clima appartenevano ad un ambito prettamente psicologico, con questa nuova prospettiva, lo studio del clima organizzativo entra a tutti gli effetti in ambito sociologico. L'intento fondamentale è quello di includere il costrutto di clima organizzativo all'interno del più ampio sistema della cultura organizzativa (Moran e Volkwein, 1992).

Il problema ora è di delineare il quadro concettuale entro cui collocare i due concetti di cultura e clima organizzativo.

In questa sede faremo riferimento alla definizione di cultura organizzativa avanzata da Schein, autore che più di altri ha tentato di spiegare i processi attraverso cui si forma una cultura, dandone una precisa definizione formale:

“La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.” (Schein, 1990, p 396-7).

Schein considera la cultura organizzativa come un costrutto agente in grado di determinare i caratteri generali del gruppo, un universo di senso in cui il gruppo stesso si trova immerso a livelli sempre più profondi. In questa prospettiva la cultura è un fenomeno costituito storicamente e costruito socialmente che tiene insieme tutto l'impianto sociale (Majer e Marocci, 2003). È una caratteristica implicita che orienta all'azione e influenza le interazioni, determinando anche di conseguenza le caratteristiche del clima.

Per poter spiegare come si posiziona il clima all'interno della cultura, facciamo riferimento al modello sui livelli culturali proposto da Schein, il quale pone a livello più concreto e tangibile gli artefatti, seguiti dai valori, anch'essi osservabili direttamente all'interno del gruppo, e che risultano coscientemente noti ai membri del gruppo stesso. Al livello più profondo, inconscio, si trovano gli assunti fondamentali; gli assunti costituiscono l'essenza della cultura, mentre i valori e gli artefatti sono elementi direttamente osservabili, esperibili, in una organizzazione. Questi elementi costituiscono i livelli di interazione della cultura. Il clima è un elemento che fa

parte della cultura, e si posiziona tra il livello dei valori e quello degli artefatti, espressioni visibili ed esperibili della cultura dell'organizzazione. I soggetti agenti sono infatti coscienti del clima in cui operano, e quindi il clima stesso risulta essere espressione cosciente e osservabile della cultura, i cui presupposti fondanti non operano a livello cosciente, e spesso non sono comprensibili se non dall'interno. In questo modo l'approccio culturale riprende l'idea di coscienza, propria dell'approccio interattivo, indicando in questa una delle caratteristiche distintive del clima.

Il clima organizzativo, quindi, secondo l'approccio culturale si sviluppa nell'interfaccia tra le contingenze situazionali e l'interazione tra i membri dell'organizzazione in relazione a quelle contingenze (Majer e Marocci, 2003).

La definizione che i due autori forniscono di clima, chiarisce tutte le loro ipotesi ed i collegamenti esistenti tra i due "livelli" a cui è possibile effettuare un'analisi organizzativa:

"il clima organizzativo è una caratteristica relativamente durevole di una organizzazione che la distingue dalle altre organizzazioni e (a) incarna le percezioni collettive dei membri sulla loro organizzazione rispetto a dimensioni come autonomia, fiducia, coesione, supporto, riconoscimento, innovazione ed equità, (b) è prodotto dell'interazione dei membri, (c) serve come base per interpretare le situazioni, (d) riflette le norme, i valori e gli atteggiamenti della cultura organizzativa, ed infine (e) agisce come una fonte per forgiare il comportamento" (Moran e Volkwein, 1992, p. 20).

Secondo il modello di Moran e Volkwein (1992) l'approccio culturale, analogamente a quello interattivo, concentra l'attenzione sulle interazioni tra i membri dell'organizzazione, in più sottolinea il ruolo svolto dalla cultura nella formazione del clima. Sempre secondo questi autori, l'origine dell'approccio è da ricercarsi nel paradigma interpretativo, che formula una propria ipotesi sul modo in cui i gruppi organizzativi forgiavano un significato comune di storie, valori, intenzionalità e propositi attraverso l'interpretazione collettiva dei membri del gruppo stesso.

In fase di analisi, l'interesse per la consapevolezza delle relazioni, tipica dell'approccio interattivo, viene sostituito col tentativo di spiegare in che modo il comportamento collettivo o di gruppo si renda possibile.

Le dimensioni del clima individuate da Moran e Volkwein sono quattro: la supportività, l'orientamento alla realizzazione, l'autonomia, la centralizzazione decisionale.

Nella prospettiva culturale quello che realmente interessa non è il significato delle espressioni culturali, piuttosto conta il modo in cui la cultura riesce a guidare una delle sue espressioni visibili, vale a dire il clima organizzativo. L'approccio culturale parte esplorando le dinamiche attraverso cui si produce una coscienza condivisa, coscienza di come le dinamiche sociali si ripetano sino a divenire significative per l'organizzazione. Il clima si crea in queste dinamiche, nell'interazione tra i membri dell'organizzazione, dove nasce e si rigenera ogni volta.

Nella prospettiva culturale il clima penetra la realtà organizzativa, la cultura, invece, si trova ad un livello più profondo della coscienza degli individui, ma una comprensione vera delle dinamiche organizzative non avrebbe senso, se non tenesse conto di entrambi i livelli di analisi.

Alcuni autori, come Majer e Marocci (2003), hanno visto nella prospettiva culturale un potenziale ritorno ad una visione passiva del soggetto agente nell'organizzazione, questo rischio sembra limitato molto dalle premesse che Moran e Volkwein fanno, riferendosi all'importanza delle interazioni e al ruolo che queste ultime hanno nella creazione del clima, rifacendosi in questo alla prospettiva interattiva che per prima aveva considerato il soggetto come attivamente coinvolto nel processo di formazione del clima.

2.5. Sulla definizione di clima organizzativo

Finora ci siamo soffermati sugli aspetti teorici legati al concetto di clima e l'abbiamo fatto ripercorrendo analiticamente le tappe del percorso attraverso cui la ricerca si è evoluta.

Possiamo affermare che, oramai, lo studio del clima ha permeato il campo dell'analisi organizzativa; il clima, infatti, è stato riconosciuto quale importante aspetto della realtà organizzativa in grado di avere rilevanti effetti sulla capacità dell'organizzazione di impiegare e sfruttare al meglio le risorse, siano queste tecniche o umane. La capacità tecnica di una organizzazione è un aspetto essenziale per il suo successo, ma la realizzazione e l'indirizzare la capacità dei singoli individui verso attività produttive dipende strettamente dal clima.

Nel caso in cui si intenda intraprendere uno studio del clima, questo deve essere colto in quegli aspetti che perdurano nel tempo in una organizzazione e che rimangono sostanzialmente costanti.

Come passo ulteriore nella definizione che stiamo costruendo, possiamo considerare punto fondamentale l'idea di Evans (1968), secondo cui *il clima organizzativo è una percezione multidimensionale del carattere e degli attributi essenziali di un sistema organizzativo.*

L'idea di clima, che in questa sede viene condivisa, parte da queste affermazioni e da un altro fondamentale presupposto: il clima è per eccellenza una variabile che individua la dimensione plurale, collettiva, del gruppo di lavoro. Il clima quindi è sì frutto di una percezione, ma ha senso solo se tale percezione ha luogo in un gruppo.

Nella nostra analisi conta focalizzare l'attenzione sul fatto che il clima, in particolare quello organizzativo, ha senso solo se considerato per la sua naturale appartenenza al gruppo, e di conseguenza se studiato a questo livello di analisi (Quaglino, Casagrande, Castellana). Il clima organizzativo è tale perché viene percepito in modo uniforme dai soggetti che sono parte di una data organizzazione.

Il clima del gruppo è l'insieme delle percezioni, dei vissuti, dei sentimenti dei membri di un gruppo, nasce e perdura nel gruppo, in cui riproduce se stesso nel continuo "gioco" di adattamento a cui è sottoposto, vivendo in un

equilibrio dinamico, in cui media tra le esigenze dell'organizzazione e le ragioni dei suoi membri.

Assumere che il giusto livello d'analisi sia l'organizzazione, ci porta alla considerazione successiva, ovvero ad una riflessione sui processi di formazione del clima. Il clima di un gruppo organizzativo nasce dall'interazione che i singoli appartenenti al gruppo vivono quotidianamente, dal momento stesso in cui entrano a far parte dell'organizzazione. Il clima, inoltre, è funzione dei modelli culturali del gruppo, anzi, è esso stesso un'espressione della cultura dell'organizzazione. Come affermano Moran e Volkwein, il clima nasce dall'interazione dei singoli individui appartenenti all'organizzazione, e nella cultura propria di quella determinata organizzazione trova il suo collocamento. Il clima è espressione visibile tangibile degli assunti fondamentali della cultura organizzativa, e si pone tra i valori e le credenze ai quali i membri dell'organizzazione fanno riferimento e gli artefatti, che rappresentano ciò che concretamente viene prodotto dai membri del gruppo.

Considerare il clima come un'espressione della cultura organizzativa ha importanti conseguenze, teoriche e analitiche.

Dal punto di vista teorico, in tal modo si riesce a superare la divisione esistente tra due campi di ricerca (la ricerca sul clima e sulla cultura) i quali condividono l'oggetto delle loro analisi: le dinamiche tra individui ed organizzazioni sistemiche. Questa è l'opinione condivisa da alcuni ricercatori i quali hanno dedicato parte del loro lavoro alla comprensione di queste dinamiche e che, come Denison (1996) hanno notato che gli studi sul clima e sulla cultura fino ad ora non hanno fatto altro che valutare entrambi l'influenza delle dinamiche soggetto-organizzazione sulle variabili sistemiche, vedendole da due punti di vista differenti, ma comunque complementari.

È in questo panorama che si iscrive la volontà di considerare il clima organizzativo come espresine della cultura, così da consentire un profondo processo di analisi delle dinamiche agenti nell'organizzazione.

Dal punto di vista analitico, si vedrà, nel prossimo capitolo, come sarà possibile avanzare una proposta di analisi che comprenda entrambi i

costrutti di clima e cultura, un'analisi che Glisson e James (2002) hanno definito come *multilevel approach to the study o culture and climate*.

2.6. Gli studi recenti sul Clima Organizzativo

Nell'ultimo decennio i contributi sul tema del clima organizzativo risultano rivolti soprattutto a consolidare, mediante ricerche empiriche, le acquisizioni precedentemente sviluppate. Il clima viene presentato, nel corso di questi lavori, come un costrutto acquisito all'interno del quale vengono contestualizzate ed indagate altre variabili rilevanti per le analisi delle organizzazioni e del comportamento organizzativo.

Facendo riferimento ad un'analisi esplorativa della letteratura riguardante il clima organizzativo realizzata da D'Amato e Majer (2001) è possibile mettere in evidenza i principali settori di interesse su cui si sono concentrati gli studi sul clima. Per realizzare tale ricerca, D'Amato e Majer hanno effettuato un'analisi del contenuto su 1366 *abstract*, estratti utilizzando il motore di ricerca *Psychlit*, prendendo come base dell'analisi gli articoli pubblicati negli ultimi 14 anni in cui compariva a vario titolo il termine "clima organizzativo". Il periodo sopraindicato è stato successivamente suddiviso in 4 spezzoni³⁰, per ciascuno dei quali sono stati individuati i temi più ricorrenti. Infine, alla ricerca dei principali descrittori che permettono di individuare i principali filoni di ricerca indagati, è seguita una riflessione mirata su alcuni rilevanti o rappresentativi contributi di ricerca (D'Amato e Majer, 2001).

Primo periodo, 1988/1991: *organizational climate, burnout e job-satisfaction*.

Nei quattro anni compresi tra il 1988 ed il 1991, un significativo numero di studi che implicano l'utilizzo del costrutto di clima si concentra su analisi riguardanti le organizzazioni scolastiche, e focalizzate sulla figura professionale dell'insegnante. Tali analisi da un lato hanno approfondito la realtà di singole organizzazioni, con interesse particolare al costrutto del

³⁰ I periodi indicati sono: 1988/1991, 1992/1995, 1996/1998, 1999/2001.

burnout, dall'altro si sono concentrate su comparazioni tra diverse strutture scolastiche.

I principali elementi individuati come descrittivi le ricerche sul clima organizzativo realizzate in questo periodo sono *burnout e job-satisfaction*. Per *burnout* si intende una sindrome da stress per troppo lavoro, per cui il soggetto letteralmente “brucia fino in fondo” le proprie energie, fino ad ammalarsi. Il *burnout* è presentato come effetto dell'ambiente organizzativo, in cui il conflitto tra le aspettative di ruolo e le politiche amministrative costituiscono la forza che scatena la sindrome e l'innalzamento dell'autonomia del gruppo di lavoro è proposta come una delle possibili soluzioni (Friedman, 1991). Le variabili organizzative hanno un ruolo fondamentale nel determinare il *burnout* e contribuiscono in misura superiore rispetto alle variabili individuali (Friedman, 1991). Il clima organizzativo, inoltre, risulta essere strettamente collegato con il verificarsi della sindrome, soprattutto per quanto riguarda gli elementi di ambiguità di ruolo e conflittualità (D'Amato e Majer, 2001).

Il secondo costrutto che è stato costantemente indagato in contemporanea alla tematica del clima organizzativo è la “soddisfazione” lavorativa. La soddisfazione è vista come conseguenza di un clima organizzativo cooperativo in cui i soggetti riescono ad operare con ragionevole autonomia. Come indicano varie ricerche (Lee, 1991) la soddisfazione risulta essere strettamente collegata al clima organizzativo, sia che si considerino alti livelli dell'organizzazione, sia che si analizzino i livelli più bassi.

Secondo periodo, 1992/1995: *organizational climate, motivazione e creatività*.

Nel secondo periodo indagato si evidenziano sia studi comparativi tra *clima e motivazione*, sia contributi di ricerca all'interno dei quali entrambi questi elementi vengono considerati come fattori derivanti dalla cultura dell'organizzazione. In generale, negli studi analizzati da D'Amato e Majer, clima e motivazione risultano essere fortemente correlati, sia che si consideri il clima come variabile indipendente – e quindi in grado di determinare la motivazione dei singoli soggetti – sia che si consideri la motivazione come un fattore in grado di influenzare il clima – ad esempio, Elawamlah (D'Amato e Majer, 2001), considera la bassa motivazione come

uno dei fattori che esercitano una influenza negativa sul clima organizzativo.

Altro fattore largamente analizzato in questo periodo, congiuntamente al clima organizzativo, è la *creatività*. Negli ultimi dieci anni in tutte le organizzazioni è aumentata sempre più la necessità di sviluppare spazi per la creatività, soprattutto a livello manageriale. Si è infatti rilevato come in organizzazioni con scarsa propensione allo sviluppo della creatività dei singoli si riscontri una maggiore propensione al fallimento. Il consenso alla base di questo assunto è praticamente universale e negli studi sulla letteratura inerenti il clima organizzativo si registra una quantità considerevole di contributi sulla creatività tra il 1992 e il 1995, anche se, come per altri fattori di tipo culturale, si stenta ad ottenere una definizione univoca di cosa si intenda per creatività (D'Amato e Majer, 2001).

Per creatività si intende, in questa sede, quella particolare capacità, dovuta ad attitudini individuali, ma anche a propensioni organizzative, che porta alla produzione di un qualcosa di nuovo, prima non presente. Gli studi che hanno messo in relazione clima e creatività hanno esplorato essenzialmente le condizioni “climatiche” che favoriscono lo sviluppo di attitudini creative tra i membri dell'organizzazione; in generale si considera il clima come uno dei fattori che esercitano una certa influenza sulle possibilità creative dei soggetti.

Terzo periodo, 1996/1998: *organizational climate and safety*.

Nel periodo compreso tra il 1996 e il 1998 viene approfondito un nuovo costrutto, strettamente correlato al costrutto di clima organizzativo: il costrutto di *safety climate*. Come sottolineano D'Amato e Majer (2001), tale costrutto risente delle stesse problematiche che legano clima organizzativo e cultura organizzativa in quanto si rileva, negli approfondimenti teorici e nelle indagini empiriche, una sovrapposizione tra *safety climate e safety culture*. Letteralmente *safety* significa *sicurezza* e il costrutto di *safety climate* indica come viene percepito il fattore sicurezza nell'ambiente di lavoro. Cercando una mediazione tra *safety climate e safety culture* e le aree di sovrapposizione, è stato detto che mentre le percezioni e le rappresentazioni possono essere ricondotte al concetto di clima, e quindi anche al clima di sicurezza, gli atteggiamenti ed i valori costituiscono gli

elementi fondamentali della cultura, e quindi della cultura della sicurezza. Vari lavori sono stati realizzati nel tentativo di mettere in relazione clima organizzativo e percezione della sicurezza: in definitiva si è riscontrata una certa correlazione tra i due costrutti, che sembrano essenzialmente avere una struttura comune.

Quarto periodo, 1999/2001: organizational climate, organizational justice and well-being.

In quest'ultimo periodo, gli studi sul clima organizzativo si sono concentrati sull'analisi delle correlazioni con due particolari costrutti, indicati come giustizia organizzativa e benessere organizzativo.

Il primo, noto come *organizational justice*, appare di frequente negli ultimi anni e può essere considerato un costrutto a quattro fattori: giustizia distributiva, giustizia procedurale, giustizia interpersonale e giustizia d'informazione.

Estremamente rilevante risulta essere anche l'impatto degli studi sul benessere, che individuano tre filoni principali di ricerca. Il primo approfondisce le dimensioni pertinenti il benessere e la loro correlazione col clima organizzativo; il secondo filone approfondisce il significato che il concetto di benessere assume nei diversi contesti organizzativi e individua nel clima organizzativo gli antecedenti; il terzo, infine si concentra sull'analisi del clima esistente in un contesto in cui si sia verificato un cambiamento organizzativo e verifica la percezione del benessere da parte degli utenti del servizio. In generale la definizione di benessere varia a seconda delle culture con riguardo all'enfasi attribuita al lavoro o ad altri ambiti di vita; spesso le definizioni di benessere variano da un'organizzazione all'altra, e di frequente anche all'interno della stessa organizzazione (D'Amato e Majer, 2001).

3. Analisi esplorativa delle ricerche multilivello sulla cultura organizzativa e sul clima organizzativo

3.1. Introduzione

Fino ad ora abbiamo affrontato lo studio della cultura organizzativa e del clima organizzativo separatamente. Sono state prese in considerazione le diverse ipotesi di analisi delle organizzazioni come culture, così come ci si è soffermati sui vari modi in cui è stato affrontato lo studio del clima organizzativo.

Per quanto concerne la cultura organizzativa, la definizione cui si è scelto di fare riferimento vede tale costrutto come l'insieme delle risorse invisibili cui ogni membro dell'organizzazione fa riferimento, più o meno consciamente, e che risulta in grado di fornire i parametri in base ai quali i soggetti metteranno in atto i loro processi decisionali.

Si è affermato che la definizione di cultura organizzativa avanzata da Schein possa essere considerata come la più valida ed utile per un studio delle organizzazioni che miri a comprendere oltre che la cultura, anche il clima. L'idea di fondo avanzata da quest'autore è che le diverse organizzazioni mostrino, nella loro vita quotidiana, una serie di comportamenti messi in atto dagli individui e dai gruppi che la compongono, tali da poter essere meglio compresi se si postula l'esistenza di un substrato comune a quegli individui o a quei gruppi, accomunati da un modo simile di rappresentare la situazione, i problemi, le strategie di comportamento ed i fondamenti dell'azione organizzativa. La definizione formale fornita da Schein secondo cui la cultura organizzativa è "l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna" (Schein, 1984, p. 3), insieme con la sua visione stratificata delle espressioni

della cultura stessa – che si esplica in livelli analitici più o meno profondi – fornisce un impianto teorico tale che la sua opera viene considerata come riferimento principale per lo studio degli aspetti culturali di una organizzazione. Schein, inoltre, tenta di comprendere nella più ampia definizione di cultura anche il clima organizzativo, definendolo come una manifestazione superficiale della cultura dell'organizzazione (Parker et al., 2003). L'idea è che i valori e le credenze dei membri di un'organizzazione vengano codificati nelle strutture organizzative, nei sistemi e nei processi che guideranno i comportamenti collettivi, i quali vengono misurati in quanto percezioni del clima organizzativo. In pratica il clima, secondo l'autore, è un'espressione direttamente esperibile della cultura, e, in quanto tale, un suo possibile indicatore.

Partendo da queste affermazioni, e considerando quanto hanno affermato gli autori che hanno sostenuto le ragioni dell'approccio culturale allo studio del clima organizzativo, è stata avanzata una definizione che considera il clima dell'organizzazione come l'insieme delle percezioni, dei vissuti, dei sentimenti dei membri di un gruppo, che nasce e perdura in esso e che si riproduce nel continuo “gioco” di adattamento tra le esigenze dell'organizzazione e le ragioni dei suoi membri. Il clima, inoltre, risulta essere funzione dei modelli culturali del gruppo, un'espressione della cultura dell'organizzazione.

Come affermano Moran e Volkwein, il clima nasce dall'interazione dei singoli individui appartenenti all'organizzazione, e nella cultura propria di quella determinata organizzazione trova il suo collocamento. Il clima è espressione visibile tangibile degli assunti fondamentali della cultura organizzativa, e si pone tra i valori e le credenze ai quali i membri dell'organizzazione fanno riferimento e gli artefatti, che rappresentano ciò che concretamente viene prodotto dai membri del gruppo.

Partendo dalle definizioni avanzate, secondo le quali esiste una connessione diretta tra la cultura ed il clima, si tenterà un confronto tra due costrutti.

Attraverso un'analisi delle differenze e delle similitudini esistenti tra i due campi della ricerca organizzativa, si tenterà di proporre un modello analitico delle realtà organizzative che consideri contemporaneamente cultura e clima.

A tal scopo verrà presentato un lavoro di ricerca realizzato da Glisson e James, i quali, partendo proprio dal presupposto dell'esistenza di correlazioni tra cultura e clima, ne hanno valutato gli effetti sulle prestazioni in particolari gruppi di lavoro.

È necessario ora effettuare un primo indicativo confronto tra i due costrutti analizzati, clima e cultura organizzativa, in modo da coglierne le similitudini così come le differenze, e da comprendere meglio la loro natura complementare.

3.2. Confronto tra Clima Organizzativo e Cultura Organizzativa

Secondo Schneider (1996) un modo corretto di pensare alla cultura di una organizzazione consiste nel focalizzare l'attenzione su tutto ciò in cui le persone credono e che per loro ha valore, ciò che conta realmente. Le organizzazioni creano particolari climi a seconda delle priorità stabilite nell'organizzazione stessa; i climi comunicano ciò che viene considerato di valore, ciò in cui credere

Schneider, Brief e Guzzo (1996), affermano, che il clima e la cultura sono elementi distinti ma connessi l'uno all'altro. Questi autori, inoltre, si rifanno all'idea di cultura propria di Schein, e considerano il clima come un'espressione visibile della cultura, un elemento posto a metà strada tra i valori, le credenze e gli artefatti.

Chiarito il legame esistente fra i costrutti di cultura e clima, risulta ora necessario identificarne le differenze.

Si è più volte detto che il clima è una caratteristica relativamente durevole delle organizzazioni; la cultura, invece, è estremamente durevole e cresce molto lentamente, nel senso che esiste quando una certa unità sociale vive da lungo tempo ed ha una sua storia. Il clima, secondo Moran e Volkwein (1992) è più superficiale della cultura, pur appartenendo a processi formativi simili, inoltre è in grado di prendere forma e mutare con maggiore rapidità.

Come si è già avuto modo di sottolineare, il clima agisce a livello di atteggiamenti e valori, mentre la cultura agisce sia a questo livello che a quello degli assunti fondamentali.

“Il clima organizzativo incorpora quei comportamenti che agiscono a livello dei valori e dei prodotti sociali di una cultura, [...] è una reazione prodotta da un gruppo di individui in interazione tra loro, informati e costretti da una comune cultura organizzativa, alle contingenze ambientali interne ed esterne di una organizzazione”. (Moran e Volkwein, 1992, p. 22).

La cultura fornisce gli strumenti interpretativi, i “patterns” di riferimento, tutto quanto risulta necessario alla gestione delle problematiche organizzative; come direbbe Schein, la cultura offre i mezzi per l’integrazione interna e l’adattamento esterno; il clima è una reazione, nata dall’interazione tra i membri dell’organizzazione, che si iscrive in questo più ampio sistema di riferimento.

Per i membri di un gruppo, il clima organizzativo è un elemento di cui sono consapevoli, esiste a quel livello di consapevolezza dove si esprime una reazione immediata alla realtà organizzativa. Clima e cultura si sovrappongono e si confondono, in quanto uno è parte dell’altro. Il clima è intriso delle più profonde forme della cultura, ma è anche il risultato della mediazione delle variazioni a breve termine che si verificano nell’organizzazione; il clima è espressione dell’instabilità interna, può essere vista come una risposta adattiva del sistema in cui si media tra le caratteristiche del singolo e quelle dell’organizzazione e del loro reciproco adattamento., in sostanza:

“è il modo attraverso cui le profonde strutture della cultura si manifestano in reciproche contingenze situazionali, interazioni tra i membri di un gruppo e la cultura stessa. [...]La cultura qui è intesa come la struttura di significati attraverso cui l’uomo diventa consapevole delle proprie esperienze” (Moran e Volkwein, 1992, p. 25).

Appare molto chiaro come il clima sia un punto cardine per comprendere le dinamiche organizzative. Nonostante ciò il clima è “superficiale” rispetto alla cultura; è costituito da percezioni, atteggiamenti, comportamenti e valori, tutti elementi esperibili consapevolmente sia dai membri di un gruppo che dai soggetti esterni, come i ricercatori, i quali potranno comprendere le caratteristiche culturali di una organizzazione osservandone il clima.

3.3. Analisi delle differenze tra gli studi sulla cultura organizzativa e gli studi sul clima organizzativo

Fin dall'inizio degli anni '80, quando la prospettiva culturale fece la sua comparsa nel campo degli studi organizzativi, la letteratura su questo tema si è evoluta attraverso stadi che, come si è avuto modo di verificare in precedenza (cap. 1), hanno tutti contribuito ad una maggiore comprensione delle dinamiche agenti all'interno degli ambienti organizzativi.

Ben presto ci si è resi conto di come il termine "cultura" costituisca una vera e propria parola chiave per comprendere la dimensione soggettiva della vita organizzativa e, come afferma Mayerson, il suo studio rappresenta una vera "ribellione ontologica" nei confronti del paradigma scientifico dominante (Danison, 1996).

All'inizio degli anni '90 si è assistito all'evolversi di una nuova strada per l'analisi delle culture organizzative, una strada che sceglieva metodologie fino ad allora mai utilizzate in questo particolare ambito. Ai lavori realizzati con i metodi dell'etnologia organizzativa, basati su metodologie prettamente qualitative, si sono affiancati nuovi lavori, realizzati con metodologie quantitative, fino a quel momento estranee all'ambito culturale e che miravano ad una comprensione delle dinamiche organizzative che ne consentisse una forma di catalogazione. In generale è possibile affermare che in molti si sono ritrovati ad utilizzare metodologie di stampo quantitativo per poter studiare dimensioni comparabili della cultura, in un modo che sembrerebbe, per alcuni versi, contraddire quelle che unanimemente vengono considerate le radici epistemologiche della ricerca sulla cultura nel campo degli studi organizzativi. A questo si affianca anche la considerazione che molti dei più recenti studi quantitativi sulla cultura sembrano essere diventati praticamente indistinguibili dalle prime ricerche effettuate nel campo del clima organizzativo (Danison, 1996).

È proprio in questo panorama che sembra sorgere sempre più impellente la necessità di un serio confronto tra i due ambiti della ricerca sulla cultura e sul clima. Inizialmente la distinzione tra uno studio della cultura ed uno incentrato sulle tematiche del clima appariva essere più chiara di quanto non lo sia attualmente. Infatti tale differenza si basava essenzialmente sulla

valutazione delle metodologie utilizzate e sui principi teorici cui facevano riferimento. Per studiare la cultura di una organizzazione sono stati utilizzati, per un lungo periodo, metodi di ricerca prettamente qualitativi ed ogni ambiente preso in considerazione è stato valutato nella sua unicità e irripetibilità. L'interesse dei ricercatori era essenzialmente centrato sulle caratteristiche di alcune espressioni particolari della cultura, basti pensare all'attenzione dedicata agli aspetti simbolici così come ai miti organizzativi. In conseguenza a questo atteggiamento i ricercatori hanno rilevato l'impossibilità semantica di mettere a confronto differenti realtà organizzative, confronto che, in realtà, non rientrava nei loro piani di ricerca. Gli studi sul clima, di contro, sono stati effettuati con metodi fondamentalmente quantitativi e con l'esplicita necessità di poter in seguito realizzare confronti tra ambienti organizzativi differenti in cui le dimensioni del clima venivano rilevate. Si evince quindi come la distinzione tra le due branche di ricerca fosse chiara nelle menti dei ricercatori, nonché univocamente individuata.

È possibile individuare anche altri fattori che hanno contribuito alla distinzione tra i due tipi di ricerca. Danison (1996) sottolinea come le ricerche sulla cultura si sono concentrate essenzialmente sull'evoluzione dei sistemi sociali, mentre nelle ricerche sul clima l'attenzione si è concentrata sull'impatto che i sistemi organizzativi risultano avere sui gruppi e sugli individui. Inoltre, mentre nell'ambito della cultura la ricerca era volta alla comprensione degli assunti fondamentali, dei significati e del punto di vista del soggetto membro di un'organizzazione, nell'ambito delle ricerche sul clima l'obiettivo principale è stato la comprensione degli aspetti oggettivamente osservabili nella vita delle organizzazioni, in particolare le pratiche e le procedure osservabili attraverso l'analisi delle percezioni dei membri dell'organizzazione stessa.

“Queste due letterature presentano prospettive contrastanti con un piccolo scarto di stile o sostanza. Tale contrasto tende a supportare quella che può essere considerata la distinzione più ampiamente accettata tra i due fenomeni: la Cultura si riferisce alla struttura profonda delle organizzazioni, che è radicata nei valori, nelle credenze e negli assunti condivisi dai membri dell'organizzazione stessa. [...] Il Clima, invece,

considera gli ambienti organizzativi come radicati nel sistema di valori dell'organizzazione, ma ha la tendenza a presentare questi ambienti sociali in termini relativamente statici, descrivendoli in termini di set di dimensioni fissate"(Danison, 1996, p. 624).

Come afferma Danison le due letterature, analizzate fino a questo momento, presentano prospettive contrastanti ma lo scarto in stile e sostanza sembra essere minimo. Il contrasto che si rileva tende a confermare quella che sembra essere la distinzione più largamente accettata tra i due costrutti. Secondo questa prospettiva, infatti, la Cultura si riferisce alla struttura profonda delle organizzazioni, radicata nei valori, nelle credenze e negli assunti condivisi dai membri dell'organizzazione. In tale senso, il significato attribuito dai membri dell'organizzazione ai valori, agli assunti ed alle pratiche viene stabilito attraverso i processi di socializzazione ai vari gruppi "identitari" con cui si entra in contatti sul posto di lavoro. L'interazione che i soggetti stabiliscono nell'ambiente lavorativo riproduce un mondo simbolico che fornisce alla cultura contemporaneamente sia una grande stabilità sia una certa natura precaria e fragile, dovuta al fatto che il sistema dipende sempre e comunque dalle azioni e dalle cognizioni degli individui. Il Clima, invece, considera gli ambienti organizzativi come radicati nel sistema di valori dell'organizzazione, ma ha la tendenza a presentare questi ambienti sociali in termini relativamente statici, descrivendoli in termini di un insieme di dimensioni univocamente individuato. Inoltre il clima è spesso considerato come una caratteristica relativamente temporanea dell'ambiente organizzativo, soggetta ad un controllo diretto, nonché largamente limitato a quegli aspetti dell'ambiente sociale che vengono coscientemente percepiti dai membri dell'organizzazione (Danison, 1996). Sono state prese in considerazione, finora, quattro aspetti principali su cui i due campi di ricerca differiscono.

Si è visto come dal punto di vista delle metodologie adottate, gli studi sulla cultura hanno puntato principalmente su tecniche qualitative, mentre gli studi sul clima sono stati realizzati per mezzo di strumenti quantitativi.

Per quanto concerne i livelli d'analisi, si è visto come la ricerca sulla cultura sia indirizzata alla comprensione di valori e assunti profondi, mentre oggetto

d'analisi del clima sono elementi più superficiali come le manifestazioni direttamente osservabili.

Il terzo aspetto in cui differiscono le due aree di ricerca riguarda il loro orientamento epistemologico. Si è in precedenza sottolineato come, per quanto riguarda la cultura, la ricerca si fondamentalmente contestualizzata ed idiografica, interessata all'analisi dei singoli casi, valutati nella loro unicità ed irripetibilità. Le ricerche sul clima, di contro, hanno sempre dimostrato una "tensione compartiva", una costante ricerca di leggi universali che consentissero la generalizzazione dei risultati ottenuti.

Continuando nella valutazione degli aspetti delle due letterature, ci si rende conto che per i ricercatori che si sono occupati di cultura è di fondamentale importanza il "native point's of view", nettamente in contrasto con il "researcher point's of view" adottato nelle ricerche sul clima.

Danison (1996) individua altri tre elementi di differenziazione tra le due letterature. Il primo l'orientamento temporale delle ricerche: nello studio della cultura organizzativa si pone particolare attenzione alla storia dell'organizzazione ed alla sua evoluzione; le ricerche sul clima, invece, tendono a "fermare" l'organizzazione e ad analizzarla in un determinato istante, con analisi di tipo longitudinale.

Il secondo aspetto riguarda le radici teoriche cui i due ambiti fanno riferimento: da un lato troviamo il costruttivismo, l'etnometodologia e la teoria critica (cultura), dall'altro la teoria del campo di Lewin (clima).

Ultimo campo di confronto riguarda le discipline di riferimento, gli ambiti all'interno dei quali le due aree di ricerca si sono sviluppate. La ricerca sulla cultura organizzativa si è sviluppata a cavallo tra la sociologia e l'antropologia, mentre gli studi sul clima risultano essere parte integrante della psicologia sociale.

È possibile quindi riassumere schematicamente i sette punti fondamentali su cui differiscono i due campi d'analisi della cultura e del clima organizzativi, così come sono stati individuati negli ultimi anni.

Confronto tra le prospettive di ricerca della Cultura Organizzativa e del Clima Organizzativo.

Differenze in	Cultura	Clima
Epistemologia	Contestualizzata ed idiografica	Comparativa e nomotetica
Punto di vista	Emic – native point of view	Etic – resercher point of view
Metodologia	Osservazioni di tipo qualitativo	Analisi di dati quantitativi
Livello d’analisi	Ricerca i valori e gli assunti	Analizza manifestazioni a livello superficiale
Orientamento temporale	Evoluzione storica dell’organizzazione	<u>Ahistorical snapshot</u> <u>Analisi longitudinali</u>
Fondamenta teoretiche	Costruzione sociale; teoria critica	Teoria del campo di Lewin
Discipline di riferimento	Sociologia e Antropologia	Psicologia

(fonte Danison, 1996)

Appare chiaro come cultura e clima siano, nei fatti, due modi di “leggere” gli ambienti organizzativi differenti. Quello che non è chiaro, a questo punto, è se nella realtà questi due campi della ricerca organizzativa analizzino o meno fenomeni chiaramente distinti. Dalle analisi svolte risulta che le due prospettive di ricerca si sovrappongono in alcuni punti specifici. Partendo da queste premesse sembra lecito chiedersi se cultura e clima siano realmente due fenomeni differenti o se si tratti solo di due diversi modi di analizzare il medesimo fenomeno: l’agire organizzativo.

“[...]è poco chiaro se cultura e clima rappresentino due fenomeni totalmente distinti, o se si tratta di fenomeni correlati che sono stati esaminati secondo prospettive differenti”. (Danison, 1996, p. 625).

Nel seguito della discussione sulle relazioni tra i costrutti finora analizzati, sarà presa in considerazione la possibilità che la cultura organizzativa ed il clima organizzativo siano per alcuni versi costrutti correlati e che le differenze in precedenza evidenziate siano in realtà superabili; prendendo in considerazione proprio la natura di tali differenze si arriverà alla conclusione che queste riguardino un problema di prospettive d’analisi piuttosto che la sostanza delle ricerche.

Le differenze messe in evidenza nei paragrafi precedenti aiutano nella definizione di quelle che possono essere identificate come le prospettive

dominanti nei campi della ricerca sulla cultura e sul clima. In realtà per molti versi non è assolutamente chiaro se i due fenomeni in esame siano o meno correlati, se le differenze rilevate siano riconducibili a alle differenti basi analitiche e prospettive teoriche, piuttosto che ad una reale e netta distinzione tra i costruttivi di clima e cultura. A tal proposito è fondamentale l'affermazione di Schneider (1996) secondo il quale clima e cultura rappresentano livelli analitici differenti di un medesimo aspetto delle dinamiche organizzative, rinnegando quindi che si tratti di fenomeni distinti. Per chiarire questa questione, si tenterà, in questo paragrafo, di avanzare una nuova ipotesi, che consideri i punti di contatto tra gli studi sulla cultura e quelli sul clima: si tenterà di mettere in evidenza tutte le possibili similitudini tra i due campi di ricerca, in modo tale da dimostrare che quanto finora rilevato sia in realtà riconducibile alle differenti prospettive d'analisi, piuttosto che alla natura dei fenomeni.

I principali punti di contatto tra i due campi d'analisi sono immediatamente identificabili mettendo a confronto la definizione fornita da Schein di cultura organizzativa con la definizione di Litwin di clima organizzativo.

Schein – a cui in questa sede si fa riferimento³¹ – definisce la cultura organizzativa come “l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi” (Schein, 1990, p. 396).

Litwin definisce il clima come “una qualità relativamente stabile dell'ambiente organizzativo che (a) viene esperita dai lavoratori, (b) influenza il loro comportamento e (c) può essere descritta in termini di valori di un particolare set di caratteristiche (o attributi) dell'ambiente” e inoltre afferma che il clima è un fenomeno “esterno” al soggetto (Litwin, in Danison, 1996).

Benché la definizione fornita da Litwin ponga maggior enfasi sul modo in cui l'ambiente sociale viene esperito dagli attori, mentre la definizione di

³¹ Si veda la definizione di cultura organizzativa presentata nel primo capitolo.

Schein sottolinea come l'ambiente sociale venga "creato" dagli attori, entrambi gli autori focalizzano l'attenzione sulle rappresentazioni cognitive collettive di modelli di apprendimento sociale nel tempo.

Queste due definizioni, inoltre, mostrano similitudini in altre aree: entrambe cercano di descrivere la natura olistica del contesto sociale nelle organizzazioni, la permanenza nel tempo di tali contesti organizzativi, e le origini di questi contesti nel sistema di valori, credenze e assunti dell'organizzazione. Come afferma Danison (1996), la possibilità che vi sia sovrapposizione tra i due campi d'analisi è più che una mera affermazione teorica ed inoltre questo ragionamento porta con sé la necessità di una approfondita valutazione comparativa delle due letterature. Danison effettua questo confronto affrontando cinque temi fondamentali:

1. la definizione del fenomeno in analisi;
2. le questioni teoriche principali;
3. i contenuti e la sostanza delle analisi;
4. l'epistemologia e la metodologia adottate;
5. le fondamenta teoriche cui i due campi di ricerca fanno riferimento.

Già si è avuto modo di notare come le definizioni di clima organizzativo e di cultura organizzativa adottate, ed in questa sede prese in considerazione, sull'ambiente socio-psicologico interno all'organizzazione inteso come contesto sociale olistico e collettivamente definito.

Per quanto concerne invece le questioni teoriche affrontate nei due ambiti di ricerca, Danison individua tre problematiche, tre dilemmi a cui in entrambi i campi d'analisi si è tentato di dare soluzione e che per questa ragione risultano fondamentali.

Il primo interrogativo riguarda la natura e l'origine delle interazioni tra i singoli individui: in entrambi i campi di ricerca in parte si sottolinea come l'organizzazione in sé sia il risultato delle interazioni tra i singoli individui, d'altro canto si evidenzia come siano le organizzazioni stesse a determinare e caratterizzare il contesto in cui le interazioni hanno luogo. Autori di entrambe le letterature hanno tentato di comprendere la natura di questo processo di "evoluzione reciproca" dell'organizzazione in sé e delle interazioni che in essa hanno luogo, ma spesso non sono riusciti a spiegare entrambi gli aspetti del fenomeno insieme. Come mostrano i lavori di

Schein, infatti, la letteratura sulla cultura si è concentrata su come il contesto sociale “nasca” dalle interazioni tra gli individui. Di contro, la letteratura sul clima focalizza l’attenzione sull’impatto che il contesto organizzativo ha sulle interazioni.

Altro tema su cui si è concentrato il dibattito interno alle due aree di ricerca è la natura “stratificata” dei due fenomeni in analisi, clima e cultura. In entrambi i campi, infatti, i ricercatori hanno spesso sottolineato la distinzione tra aspetti evidenti, superficiali ed aspetti più profondi che costituiscono entrambi i costrutti. Nel campo della ricerca sulla cultura, infatti, si incontra di frequente la distinzione fatta tra le manifestazioni più superficiali della cultura, come artefatti, strutture, simboli, rituali o pratiche e gli assunti ed i valori che tali manifestazioni esprimono. Nella ricerca sul clima esiste un dibattito molto simile e riguarda il confronto tra le condizioni specifiche rilevabili all’interno di un sistema organizzativo e la percezione di tale set di condizioni da parte dei membri dell’organizzazione. Altro esempio che rende chiaramente come entrambi i fenomeni sia valutati nella loro natura “stratificata” emerge da un’attenta comparazione tra la gerarchia proposta da Schein (1990)– artefatti, valori, assunti – e la distinzione proposta da James e Jones (1974) o da Glick (1985) tra i differenti livelli a cui il clima è rilevabile – clima psicologico e clima organizzativo.

Il terzo argomento di discussione, comune ad entrambe le letterature, ha origine nel dibattito sulla natura olistica dei fenomeni di clima e cultura.

In entrambi i campi i ricercatori sono spesso costretti a confrontarsi con la difficoltà di definire i confini dei domini dei due costrutti, trovandosi inevitabilmente a fare riferimento ai loro interessi particolari. Come si è avuto modo di notare nei capitoli precedenti, i contenuti delle ricerche sulla cultura variano enormemente da autore ad autore; ugualmente, nel campo del clima, i contenuti dell’analisi variano a seconda delle teorie e degli autori. In entrambi i casi sembra non vi siano limiti, confini netti che indichino i domini dei campi di ricerca.

Nonostante l’incredibile varietà di contenuti, in entrambi i campi l’argomento che sembra aver maggiormente attirato l’attenzione dei ricercatori riguarda il rapporto tra l’organizzazione intesa come “tutto

unitario” , in senso olistico quindi, e le sue parti costitutive. Riepilogando, quindi, i tre temi comuni ai due ambiti dell’analisi organizzativa del clima e della cultura sono:

1. la natura reciproca della costruzione sociale dell’ambiente organizzativo;
2. la comprensione dei contesti organizzativi come fenomeni “multilivello”;
3. il problema della relazione tra il “tutto organizzativo” e le parti che lo costituiscono.

“Queste istanze rivelano una serie di situazioni in cui le due letterature potrebbero essere compatibili, se non complementari, e suggerisce che la teoria organizzativa potrebbe nei fatti beneficiare dell’integrazione sempre più esplicita delle letterature sul clima e sulla cultura” (Danison, 1996, p. 629).

Danison individua una terza area di sorprendente similitudine tra le due letterature: nei contenuti della ricerca, soprattutto se si confrontano le prime ricerche sul clima con i più recenti studi sulla cultura. In entrambi i casi, infatti, i ricercatori hanno scelto di descrivere il clima o la cultura in termini di tratti comparabili o set di dimensioni. Come ci ricorda Danison, nell’ambito delle ricerche sulla cultura organizzativa solo una parte degli autori ha scelto di studiare la cultura in termini di dimensioni e tipologie, mentre per il resto la cultura è stata studiata nella sua unicità caratterizzante, tale da non consentire alcuna categorizzazione. È interessante notare come solo negli ultimi anni siano stati presentati modelli di analisi della cultura organizzativa di stampo quantitativo, e come questi siano estremamente simili, per le metodologie scelte e per le finalità teoriche, alla più classica tradizione di ricerca sul clima organizzativo. Un esempio di lavoro svolto nell’ambito della ricerca sulla cultura e che utilizzi set di dimensioni comparabili ci viene fornito dall’opera di Hofstede. Danison (1996) paragona il concetto di Hofstede di “distanza di potere”³² - fino a che punto i cittadini di una nazione sono disposti ad accettare una distribuzione ineguale di potere, ricchezza, prestigio - con il concetto di aloofness introdotto in uno dei primi studi sul clima organizzativo da Halpin e Croft.

³² Si veda a tal proposito il paragrafo su Hofstede.

Come si è avuto modo di evidenziare in precedenza, il dibattito sulle radici epistemologiche e sulle metodologie adottate nei due campi d'analisi organizzativa, forniva inizialmente gli elementi necessari per una netta distinzione tra i due ambiti della ricerca. Infatti, i metodi ed i principi su cui è stata fondata la ricerca sulla cultura organizzativa, vale a dire analisi qualitative, improntate alla ricerca e alla comprensione del carattere simbolico delle dinamiche agenti all'interno di un ambiente organizzativo, sono molto distanti da quelli utilizzati nell'ambito della ricerca sul clima, vale a dire analisi quantitative di dimensioni comparabili univocamente individuate a prescindere dai contesti organizzativi.

Un'attenta analisi della letteratura sulla cultura rivela un'ampia gamma di casi in cui le ricerche sulla cultura sembrano sovrapporsi alle prime ricerche sul clima. D'altro canto le più recenti ricerche sulla formazione del clima organizzativo sembrano prendere spunto dall'epistemologia postmoderna e dai metodi qualitativi tipici della ricerca sulla cultura.

Come per la convergenza di sostanza e contenuti descritta prima, la tendenza rilevata ora nell'uso di metodologie quantitative da parte dei ricercatori che si occupano di cultura e nell'avanzare di un approccio postmoderno nel campo del clima, rende sempre più difficile distinguere le ricerche sulla cultura e sul clima basandosi esclusivamente su differenze epistemologiche e di metodo. In questo contesto il lavoro di Geert Hofstede (Hofstede et al., 1990), rappresenta un esempio interessante. Il suo lavoro quantitativo e comparativo sulle culture nazionali ha dimostrato come esistano differenze sostanziali tra le culture organizzative rilevabili all'interno di sedi "nazionali" differenti di una medesima azienda.

Un esempio simile ci viene fornito dal lavoro di O'Really, Chatman e Caldwell (1990), i quali utilizzano misurazioni quantitative della cultura per effettuare delle comparazioni riguardo il modo in cui i soggetti si adattano all'ambiente organizzativo in differenti situazioni. Come afferma Danison (1996) il loro lavoro ha un impianto molto simile a quello proposto da Joyce e Slocum (1982) sulle differenze tra clima psicologico e organizzativo, e sulla relazione esistente tra clima organizzativo, risultati e soddisfazione sul lavoro.

Ultima area di convergenza individuata riguarda le fondamenta teoriche delle due letterature. Com'è noto, le radici della ricerca sulla cultura sono da ricercarsi, in parte, nel costruttivismo sociale di Mead e Berger (Danison, 1996), mentre gli studi sul clima fanno riferimento alla teoria del campo di Lewin; molti tra i più recenti studi hanno incrociato o combinato queste due tradizioni.

In realtà, proprio le differenti origini e le conseguenze di tali presupposti dal punto di vista analitico, costituiscono l'ambito in cui si riscontra la differenza più profonda tra i due campi di ricerca.

Ci si è già soffermati nel paragrafo precedente sui vari elementi in cui i due campi d'analisi si differenziano, appare d'altronde necessario considerare nuovamente questi aspetti, per poter concludere compiutamente questo momento di confronto tra la ricerca sulla cultura organizzativa e quella sul clima organizzativo.

La differenza analitica cui si accennava prima, emerge mettendo a confronto i presupposti fondamentali delle due teorizzazioni riguardo il rapporto tra soggetto e contesto di riferimento.

Secondo la teoria di Lewin, e di conseguenza per i ricercatori che si occupano di clima, il soggetto va analiticamente separato dal contesto in cui opera. Partendo da questo presupposto, Lewin afferma che l'oggetto di studio del ricercatore dovrà essere l'impatto che il contesto ha sui singoli soggetti.

Secondo l'impostazione di autori come Mead e Berger, a cui si fa riferimento nell'ambito delle ricerche sulla cultura, non è possibile separare analiticamente l'individuo dall'ambiente in cui è immerso. Ne consegue che l'oggetto di studio, in questo caso, saranno le dinamiche di interazione tra contesto e soggetto, che non viene più considerato passivamente.

Secondo Danison (1996), proprio a partire da questa differente impostazione teorica sono rilevabili alcune importanti conseguenze riguardanti i due approcci. La prima riguarda la capacità espressa dalle due prospettive di comprendere l'evoluzione dei processi sociali nel tempo: già in precedenza si è sottolineato come le basi teoriche del campo di ricerca sulla cultura consentano profonde analisi dell'evoluzione dei contesti sociali nel tempo, ma come questo porti inevitabilmente a concentrarsi ogni volta su di un

singolo caso; di contro i presupposti teorici della teoria di Lewin non consentono di comprendere l'aspetto evolutivo dei processi sociali, ma sono molto utili per comprendere l'impatto del contesto sociale.

La seconda implicazione riguarda la capacità comparativa espressa dai due campi. È stato più volte sottolineato come difficilmente siano state realizzate comparazioni tra culture, mentre il confronto è sempre stato una prerogativa delle ricerche sul clima.

In definitiva, una volta analizzati i punti di contatto, così come le differenze esistenti tra questi due campi dell'analisi organizzativa, ci si rende conto di come le concettualizzazioni proposte dalle due letterature riguardo le dinamiche agenti nei contesti organizzativi si sovrappongano e come i contrasti siano più apparenti che reali. Spesso i punti di inadeguatezza espressi da uno dei due approcci diventano strumento di giustificazione per l'altro. Approfondendo l'analisi delle due letterature si nota una particolare tendenza che porta a confondere una differenza nelle prospettive d'analisi con una differenza di fenomeno oggetto di studio. Con ciò si vuole sottolineare come spesso, in entrambi i campi della ricerca, si sia arrivati alla conclusione che cultura e clima fossero fenomeni differenti, senza però rendersi conto che gli elementi adottati a giustificare tale affermazione fossero riconducibili ad un problema di prospettiva.

Aree di convergenza tra le letterature sulla Cultura Organizzativa e sul Clima Organizzativo (fonte Danison, 1996)

Aree di convergenza	Esempi d convergenza
Definizione del fenomeno	Entrambe focalizzano l'attenzione sull'ambiente socio-psicologico interno come contesto sociale olistico e definito collettivamente
Problematiche teoriche fondamentali	Dilemmi condivisi: <ol style="list-style-type: none"> 1. le interazioni creano il contesto che a sua volta determina il carattere delle interazioni 2. la definizione del dominio del campo di ricerca varia molto a seconda degli autori 3. dinamiche tra il tutto e le sue parti.
Contenuti e sostanza della ricerca	Sovrapposizione tra le dimensioni studiate nelle ricerche quantitative sulla cultura e i primi studi sul clima
Epistemologia e metodologia	Di recente sono emersi studi quantitativi sulla cultura e qualitativi sul clima
Fondamenta teoriche	Molti studi recenti hanno incrociato e combinato le due tradizioni teoriche.

La conclusione alla quale ci porta questa lunga riflessione sulle similitudini e sulle differenze tra gli studi sulla cultura e sul clima è semplice e forse estremamente intuibile: le differenze tra le due tradizioni di ricerca dovrebbero essere lette più come differenze di carattere "interpretativo" che non sostanziale (Danison, 1996, Schneider, Brief e Guzzo, 1996).

Cultura e clima, quindi, sono parte di uno stesso fenomeno, finora analizzato partendo da presupposti diversi che negli ultimi anni sembrano aver trovato sempre più punti di contatto, rendendo la distinzione tra i due campi di ricerca sempre più difficile.

Nel campo degli studi sulla cultura si è cominciato ad utilizzare strumenti quantitativi e metodologie che inizialmente erano state rifiutate da quanti per primi si erano occupati di tale tema. Nel campo degli studi sul clima sono state presentate ricerche in cui si è tentata un'analisi dell'evoluzione dei contesti sociali partendo da presupposti tipici dell'analisi sulla cultura.

La sensazione che nasce, analizzando l'evoluzione dei due campi di ricerca, è che si sia giunti ad un momento d'incontro tra le due prospettive, che sia questo il momento per un superamento delle barriere che finora hanno imbrigliato queste due aree dell'analisi organizzativa.

Se si pensa ad una delle caratteristiche fondamentali di entrambi i campi d'analisi, forse si riuscirà a comprendere come sia insito nel patrimonio epistemologico di entrambi la possibilità di un incontro: basti pensare alla natura interdisciplinare degli studi sia sulla cultura che sul clima, a come una delle ragioni per cui gli studi sulla cultura sono nati fosse proprio la necessità di superare le antiche barriere analitiche tra le discipline, attingendo ad un più ampio bagaglio di conoscenze e di strumenti analitici validi.

L'interrogativo che sembra legittimo porsi ora riguarda la possibilità concreta di uno studio che valuti contemporaneamente cultura e clima, viste le conclusioni cui si è giunti., e questo è quello che si cercherà di chiarire nel prossimo paragrafo.

3.4. Un'ipotesi di analisi multilivello di cultura organizzativa e clima organizzativo

“Il sentire di una organizzazione riflette sia il suo clima che la sua cultura [...]. Clima e cultura sono interconnessi. I valori e le credenze (parte della cultura) dei lavoratori influenzano le loro interpretazioni delle politiche organizzative, delle pratiche e delle procedure (clima)”. (Schneider, Brief, Guzzo, 1996, p.8-9).

Con questa affermazione, presente in un articolo apparso sulla rivista *Organizational Dynamics* nella primavera del 1996, B. Schneider, uno dei principali esponenti nell'ambito degli studi sul clima organizzativo, avanza l'ipotesi dell'esistenza di una connessione diretta tra clima e cultura. L'idea ivi proposta è che il “sentire di una organizzazione” – intendendo con ciò tutto quanto non appartiene agli aspetti strutturali, hard dell'organizzazione – rifletta sia il clima che la cultura dell'organizzazione stessa e che vi sia connessione tra i due costrutti. Infatti, se si pensa al concetto di risorse invisibili già avanzato in precedenza, si potrà facilmente affermare che sia il clima che la cultura appartengono entrambi a questo insieme di caratteristiche

dell'organizzazione, che, secondo Itami (1990), risultano essere fondamentali per il funzionamento dell'organizzazione stessa.

Eppure, per un lungo periodo, la quasi totalità degli autori che si sono occupati di clima e cultura, hanno strenuamente affermato l'incompatibilità logica e semantica dei due costrutti, tentando spesso di costruire le basi della propria legittimazione proprio sulla critica delle carenze analitiche espresso dall'altro campo d'analisi.

Ebbene, è stato esposto come nella realtà dei fatti gli studi sulla cultura e sul clima si siano sempre più avvicinati nell'ultimo decennio e come in molti casi si sia assistito a momenti di sovrapposizione tra due campi in diversi punti della ricerca. Nel suo saggio Danison (1996) ha ampiamente dimostrato sia l'esistenza che le ragioni di tali sovrapposizioni, ed inoltre ha mostrato come le similitudini tra i due campi siano, per alcuni versi, preponderanti rispetto alle differenze. La discussione affrontata nei paragrafi precedenti – con cui sono state discusse similitudini e differenze tra gli studi sulla cultura e sul clima – ha portato ad una importante conclusione: cultura e clima non sono altro che due modi distinti e complementari di analizzare un medesimo fenomeno, l'agire organizzativo, che potrà essere compreso nella sua complessità solo se analizzato nelle sue differenti espressioni, rilevabili a livelli differenti attraverso l'utilizzo degli elementi propri di entrambi i campi d'analisi.

A questo punto rimangono alcuni interrogativi da chiarire riguardo la possibilità concreta di un'analisi che tenga conto contemporaneamente di clima e cultura.

Un primo problema, su cui ci si è già soffermati in precedenza, riguarda l'oggetto d'analisi. L'opinione cui si fa riferimento, in questo caso, è che i due ambiti dell'analisi organizzativa condividano l'oggetto di studio, di cui rilevano aspetti differenti: come si è avuto modo di rilevare, cultura e clima rappresentano due modi di leggere un medesimo fenomeno, l'agire organizzativo e di conseguenza potranno coesistere analiticamente.

Gli studi sulla cultura e quelli sul clima condividono inoltre anche la dimensione analitica: il livello a cui si intende sia corretto rilevare le caratteristiche del clima e della cultura è in entrambi i casi la dimensione plurale del gruppo di lavoro. A tal proposito basti pensare all'importanza

attribuita da Schein e colleghi – nel caso della cultura – alla dimensione del gruppo come “luogo” ideale nel cui ambito la cultura nasce, si sviluppa, viene trasmessa e sedimentandosi diviene identità ed elemento di continuità per il gruppo stesso. Per quanto riguarda gli studi sul clima, anche in questo caso la dimensione del gruppo è stata più volte indicata come la corretta unità analitica per uno studio del clima organizzativo. In tal senso si sono espressi James e Jones (1979) nel corso della loro discussione riguardo la distinzione tra clima psicologico e clima organizzativo; in quella sede i due autori hanno indicato il gruppo di lavoro, e più in generale l’organizzazione nel suo complesso, come il giusto livello d’analisi per una corretta rilevazione del clima organizzativo.

Quindi i due ambiti dell’analisi organizzativa non solo condividono il medesimo oggetto di studio – l’agire organizzativo – ma concordano anche su quale sia il corretto livello a cui effettuare un’analisi che miri a comprendere le dinamiche agenti nell’organizzazione – la dimensione del gruppo, organizzazione.

Sembra lecito chiedersi ora se abbia senso studiare clima e cultura insieme, nel corso della medesima ricerca. Ebbene, la risposta dipende naturalmente da cosa si intende per clima organizzativo e per cultura organizzativa.

La cultura organizzativa costituisce l’insieme delle risorse invisibili cui i membri di una organizzazione attingeranno ogni qualvolta si troveranno a mettere in atto i propri processi decisionali. La cultura è esperibile a più livelli, nelle sue manifestazioni, come artefatto, valore o assunto fondamentale. In questa sistematizzazione rientra anche il clima organizzativo. L’idea che ha guidato l’analisi svolta finora considera il clima come espressione della cultura di una organizzazione, come è stato esposto nel corso del secondo capitolo. Il clima organizzativo va inteso come una percezione multidimensionale del carattere e degli attributi essenziali di un sistema organizzativo. Il clima, quindi, in quanto insieme delle percezioni dei vissuti e dei sentimenti dei membri di un gruppo, vive in un equilibrio dinamico in cui è espressione della continua mediazione tra le esigenze dell’organizzazione e le ragioni dei suoi membri. In quanto tale il clima si inserisce, così come è stato proposto da Moran e Volkwein (1992), come espressione della cultura dell’organizzazione, a cavallo tra

quelli che Schein (1990) ha indicato come artefatti culturali ed i valori e le credenze. Inoltre il clima risulta essere proprio espressione dell'insieme di valori e credenze cui i membri dell'organizzazione fanno riferimento. In tal senso si potrà considerare il clima come "indicatore" della cultura dell'organizzazione. È come se i membri dell'organizzazione percepissero la cultura dell'organizzazione stessa attraverso il clima organizzativo, di cui sono essenzialmente consapevoli.

Rimane un'ultima questione da prendere in considerazione e riguarda le metodologie da adottare per una corretta analisi dell'agire organizzativo; quest'ultimo dipende dalla cultura organizzativa e potrà essere compreso attraverso una analisi multilivello che consideri il clima come indicatore della cultura stessa.

Si è avuto modo di verificare come, proprio negli ultimi anni, si sia giunti ad un utilizzo di metodologie comuni per i due campi, soprattutto in alcuni particolari ambiti di ricerca. Sono state infatti proposte analisi quantitative di culture organizzative che miravano a rilevare dimensioni comparabili delle culture stesse, proprio come era stato sempre fatto nell'ambito degli studi sul clima. Per verificare la concreta fattibilità metodologica di una ricerca multilivello su clima e cultura verranno esposte, nei paragrafi seguenti, le ricerche effettuate finora che hanno valutato cultura e clima contemporaneamente. Nell'ultimo paragrafo verrà infine presentato una ricerca multilivello realizzata da Glisson e James (2002), con la quale i due autori hanno dimostrato attraverso un'analisi simultanea, come cultura e clima siano due costrutti distinti e come siano correlati alle attitudini al lavoro, le percezioni e i comportamenti (Glisson e James, 2002).

3.5. Prime ipotesi di relazione tra clima e cultura.

Le prime ipotesi di relazioni tra clima e cultura organizzativa sono contenute nei lavori di Glick (1982) e Ashfort (1985).

In un articolo apparso sulla rivista "Academy of Management Review" nel 1985, intitolato "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research", W. H. Glick

esamina i problemi concettuali insiti nelle ricerche multilivello riguardanti il clima e discute possibili strategie in grado di aumentare il livello di affidabilità e di validità nelle misurazioni sul clima.

Il nodo fondamentale, messo immediatamente in discussione dall'autore consiste nel considerare l'organizzazione come il giusto livello d'analisi per lo studio del clima organizzativo e nell'affermare la necessità di studiare questo particolare costrutto correlandolo alla cultura dell'organizzazione. Nel corso dell'articolo Glick analizza la letteratura sui climi organizzativi, facendo riferimento ad alcuni elementi problematici: le unità teoriche d'analisi, i fattori determinanti il clima, le regole di composizione, l'accordo percettivo, la "dimensionalità" del clima. La sua argomentazione chiave è contenuta nella polemica con quegli autori che hanno identificato il clima organizzativo come la media dei fattori di misurazione del clima psicologico. Il clima, secondo Glick, è invece il risultato di processi socio-organizzativi e quindi deve essere concettualizzato come fenomeno organizzativo non come una semplice aggregazione del clima psicologico. Per quanto riguarda il clima psicologico, la corretta unità d'analisi è l'individuo e aggregare le percezioni del clima per effettuare ulteriori inferenze sul clima psicologico sarebbe un errore, proprio perché porterebbe a confondere le unità d'analisi.

Per il clima organizzativo, invece, la corretta unità d'analisi è l'organizzazione, e solo in tal caso ha senso tentare l'aggregazione, perché ci si riferisce ad un'unità analitica di per se "aggregata". È importante sottolineare, continua Glick, che la distinzione tra i livelli d'analisi, tra clima psicologico e organizzativo, non significa che i due "tipi" di clima non siano tra loro collegati, anzi, la distinzione dovrebbe spingere verso una migliore comprensione delle relazioni tra i due livelli d'analisi ed i due costrutti, favorendo inoltre la sperimentazione di analisi multilivello.

In definitiva, secondo quest'autore, il clima organizzativo fornisce il "contesto" in cui il clima psicologico potrà essere compreso.

Ristabilendo la specificità del clima organizzativo rispetto al clima psicologico, Glick stabilisce anche una relazione tra il clima ed il concetto di cultura organizzativa. Così come il clima, la cultura "è una classe estesa

di variabili organizzative e psicologiche che riflettono interazioni individuali in ambito organizzativo” (Glick, 1985, p. 612).

Glick si sofferma innanzitutto sulle differenze esistenti tra i due costrutti, riconoscendo la questione metodologica ed epistemologica come quella di maggiore importanza. Nella sua esposizione sottolinea come, a fronte di forti differenze epistemologiche e metodologiche, molti degli argomenti trattati in termini di clima organizzativo siano stati discussi anche nel campo della cultura organizzativa; inoltre evidenzia come nell’ambito degli studi sulla cultura siano stati avanzati modelli d’analisi delle unità organizzative – che egli stesso definisce come “multilevel approach”, ovvero modelli di analisi multilivello – in grado di valutare contemporaneamente cultura e clima. Glick conclude la sua discussione affermando che “le forti similitudini tra i recenti studi sul clima e sulla cultura [portano alla considerazione che] reciproche influenze [tra i due campi d’analisi] potrebbero risultare benefiche per entrambi gli ambiti di ricerca” (ibidem, p. 612).

Riepilogando quanto detto finora, è possibile affermare che l’attenzione di Glick si concentra sia su elementi di continuità che di discontinuità esistenti tra i due ambiti di ricerca, senza però riuscire a proporre un modello unitario. Nonostante ciò, l’approccio proposto nell’articolo risulta essere fondamentale perché l’autore afferma, riferendosi alle capacità euristiche del concetto di clima, che se non si riuscirà a risolvere il dilemma sulle possibilità di realizzazione di analisi multilivello che utilizzino entrambi i costrutti, inserendo quindi il clima nel più ampio panorama della cultura organizzativa, allora il costrutto di clima cesserà di essere un valido strumento di ricerca in ambito organizzativo.

Vi è un altro autore che sembra muoversi, seppur parzialmente, in questa direzione, partendo però da alcune considerazioni sulla cultura organizzativa. Si tratta di Ashforth, il quale, nel 1983, innesta il discorso sulla cultura organizzativa partendo dalle ipotesi interazioniste sulla genesi del clima (Ashforth, 1985). Secondo l’autore la cultura, insieme al management simbolico, è un argomento particolarmente importante per la spiegazione del clima, insieme ai concetti di “gruppo di lavoro”, “affettività” e “ambiente fisico”.

Concependola come un insieme di “valori e assunti dati per scontati” (Ashforth, 1985, p. 831), l’ipotesi centrale dell’autore sulla cultura è che essa “informi” il clima indicando gli oggetti significativi per gli individui. Secondo Ashforth tale funzione viene svolta sia direttamente, aiutando gli individui a definire che cosa è importante ed attribuendo così un senso alla loro esperienza, sia indirettamente influenzando l’ambiente di lavoro oggettivo, ossia il materiale grezzo delle percezioni climatiche. In definitiva, assunzioni e valori, che costituiscono la cultura organizzativa, forniscono un modo di vedere, di relazionarsi e anche di sentire il mondo, forniscono una “ideologia”. In conseguenza le assunzioni e i valori culturali tendono ad essere condivisi e durevoli, sottostanno alle percezioni e inferenze ed aiutano a definire ciò che è psicologicamente e socialmente importante (Ashforth, 1985).

Il clima, invece, secondo Ashforth concerne quello che Schein ha indicato come “artefatti culturali”, manifestazioni più o meno visibili della cultura.

Nel suo articolo l’autore fa un’ultima importante considerazione, rivolgendosi direttamente a quanti intendono studiare il clima organizzativo: “data l’ambiguità e l’indeterminatezza dell’ambiente lavorativo, un ricercatore dovrà necessariamente comprendere innanzitutto la cultura di una organizzazione, interrogarsi sulle sue caratteristiche, se vorrà essere in grado sia di percepire il clima dell’organizzazione così come viene percepito dai suoi membri, sia di comprendere lo sviluppo del clima stesso” (Ashforth, 1985, p. 842).

In conclusione è possibile affermare che il principale contributo di Ashforth ad un modello di analisi che comprenda sia clima che cultura consiste nell’aver fornito un’ulteriore conferma alla possibilità di avanzare una prospettiva analitica che consideri inscindibili i due costrutti.

“The role of culture emphasizes the influence of modeling assumptions and values on climate perceptions”³³

(Ashforth, 1985, p. 845).

In seguito alle affermazioni di Glick e Ashforth, altri autori hanno cominciato a considerare le relazioni tra clima e cultura organizzativa. Tra

³³ Il ruolo della cultura enfatizza l’influenza del processo di modellamento di assunti e valori rispetto alla percezione del clima.

questi citiamo Ornstein, il quale, nel 1986, tenta uno studio empirico sulle relazioni tra simboli organizzativi e percezioni climatiche in un'ottica, però prettamente psicologica. I risultati della ricerca sembrano nella sostanza le ipotesi formulate dall'autore, secondo il quale i simboli agirebbero come comunicatori di informazioni e significati e anche gli oggetti fisici possono agire da simboli veicolando significati non legati alla funzione dell'oggetto stesso. Secondo l'autore i costrutti di clima e cultura non vanno confusi: la cultura è un concetto globale generalmente riferito a norme, valori e fini organizzativi, mentre il clima è definito come descrizione individuale delle condizioni di lavoro di una organizzazione (Cesaro e Intorcchia, 2003).

È importante sottolineare un elemento in particolare che accomuna i lavori analizzati finora: sia Glick che Ashforth e Ornstein hanno tentato un'intersezione dei due campi d'analisi partendo dagli studi sul clima; il loro intento sembra essere cercare un più ampio contesto di riferimento in cui inserire le riflessioni sul clima, contesto che fornisca una migliore e più profonda lettura dell'influenza dei fattori climatici sull'agire organizzativo.

Da questo punto di vista, il contributo di Moran e Volkwein (1992) sembra essere senz'altro più solido teoricamente: come è stato indicato in precedenza (cap. 2), il tentativo degli autori è di prefigurare un approccio culturale alla spiegazione della formazione del clima. La definizione di clima che propongono richiama esplicitamente quella già vista di Forehand e Gilmer (1964) ma risulta integrata ed arricchita dalle ipotesi sulle relazioni con la cultura organizzativa:

“il clima organizzativo è una caratteristica relativamente durevole di una organizzazione che la distingue dalle altre organizzazioni e (a) incarna le percezioni collettive dei membri sulla loro organizzazione rispetto a dimensioni come autonomia, fiducia, coesione, supporto, riconoscimento, innovazione ed equità, (b) è prodotto dell'interazione dei membri, (c) serve come base per interpretare le situazioni, (d) riflette le norme, i valori e gli atteggiamenti della cultura organizzativa, ed infine (e) agisce come una fonte per forgiare il comportamento” (Moran e Volkwein, 1992, p. 20).

Moran e Volkwein, quindi, vedono anch'essi il clima come espressione della cultura e si ricollegano in tal modo sia ad Ashforth – e alla sua idea di clima come artefatto – che a Schein – e alla sua concezione di cultura.

Volendo approfondire le tematiche dell'approccio culturale, bisogna sottolineare come questo si focalizzi sul "modo in cui i gruppi interpretano, costruiscono e negoziano la realtà attraverso la creazione di una cultura organizzativa. La cultura organizzativa contiene gli elementi essenziali dei valori, spiegazioni negoziate e significati storicamente costituiti che impregnano le azioni con propositi e valutazioni consensuali rendendo possibili gli sforzi organizzati e, quindi, le organizzazioni (ibidem, p. 33).

Gli autori avanzano dunque una serie di ipotesi sulla relazione tra clima e cultura. Mentre il clima è una caratteristica relativamente durevole dell'organizzazione, la cultura è una caratteristica molto durevole dell'organizzazione stessa e quindi evolve solo lentamente in quanto è, in un certo senso, "una registrazione dell'interpretazione della storia di una unità sociale e dipende dall'esistenza di un passato conosciuto di notevole durata" (ibidem, p. 39). Inoltre il clima, come realtà organizzativa, è più superficiale rispetto alla cultura e si forma e trasforma più rapidamente. Se il clima opera a livello di atteggiamenti e valori, la cultura opera non solo a questi livelli, ma anche a livello di assunzioni inconsce della collettività di individui.

Il clima organizzativo sembra quindi includere quei comportamenti che agiscono a livello dei valori e delle creazioni – le "forme" della cultura. In altre parole il clima è "una risposta che un gruppo di individui interagenti, che sono informati e vincolati da una comune cultura organizzativa, dà alle domande e contingenze emergenti negli ambienti interni ed esterni dell'organizzazione" (ibidem, p. 39).

Ciò significa che il clima interseca le forme della cultura, in particolare tutte quelle pratiche culturali delle quali gli individui hanno un'esperienza più consapevole ed immediata, senza interessare la sostanza della cultura organizzativa. In realtà, come afferma Schneider (1996) in un suo saggio su cultura, clima e cambiamento organizzativo, il mutamento nelle pratiche organizzative nasce a livello di clima e sedimentandosi diviene parte della cultura. In tal senso nel clima è possibile riconoscere una caratteristica "relativamente" stabile dell'organizzazione. Inoltre, continua l'autore, un cambiamento organizzativo che sia sostenibile sarà assicurato quando sia il clima – quello che i membri dell'organizzazione esperiscono – che la

cultura – quello che i membri dell’organizzazione riconoscono in generale come valori e assunti – cambiano. È interessante il modo in cui Schneider collega i due costrutti di cultura e clima: la sua idea è che il clima “comunica” ai membri dell’organizzazione in cosa credere, “informandoli” sulla cultura.

Di seguito si propone uno schema esplicativo in cui si tenta di chiarire come cultura e clima si intersecano, pur rimanendo due costrutti distinti. Lo schema è stato proposto da Moran e Volkwein (1992) e considera, quale riferimento fondamentale per la definizione del concetto di cultura, la tripartizione proposta da Schein.

Sovrapposizione tra clima e cultura.

Il clima si situa tra il livello dei valori e quello delle creazioni della cultura.

livello 1 assunti di base	livello 2 valori	livello 3 creazioni
Ideologie Filosofie: <ul style="list-style-type: none"> - relazioni con l’ambiente; - natura della realtà, tempo, spazio; - natura della natura umana; - natura dell’attività umana; - natura delle relazioni umane. 	Equità Rispetto dell’individuo	Riti Cerimonie Rituali Miti Saghe Leggende Storie Racconti di folclore Simboli
	sostanza della cultura	forme culturali

Il *livello 3* si riferisce agli elementi più visibili (*le creazioni*) come riti, le cerimonie, i rituali, i miti, le saghe, i racconti, che però rimangono indecifrabili se non si accede agli assunti più profondi.

Il *livello 2* si riferisce ai *valori* consci ed esplicitamente articolati che guidano il comportamento dei membri nelle varie situazioni quotidiane. Nel momento in cui un’idea funziona, ovvero si manifesta operativamente utile per risolvere un problema, si rinforza e attraverso un processo di

trasformazione cognitiva, si porta allo stato di credenza e, infine, a quello di assunzione.

Al *livello 1* si trovano gli *assunti fondamentali* della cultura, le sue basi. Quello che all'inizio erano idee, ipotesi, valori, a seguito dell'esperienza positiva, sono diventate una realtà fondamentale. Pertanto, le assunzioni del gruppo debbono prima essere state ripetutamente elaborate e solo allora è possibile che siano accettate e interiorizzate e quindi escano dal livello di coscienza.³⁴

Per concludere la nostra discussione e per verificare la fattibilità di quanto affermato finora, nel prossimo paragrafo verrà presentata una ricerca multilivello, realizzata da Glisson e James (2002), con la quale i due autori hanno dimostrato come cultura e clima siano due costrutti distinti e come siano correlati fra di loro ed alle attitudini al lavoro, alle percezioni e ai comportamenti (Glisson e James, 2002).

3.6. Un esempio di analisi multilivello di cultura organizzativa e clima organizzativo.

Di seguito viene presentato il resoconto di una ricerca, realizzata da C. Glisson e L. James nel 2002, con cui è stato tentato uno studio simultaneo di cultura e clima organizzativi. Si è scelto di discutere questo particolare articolo perché consente di dimostrare alcune importanti ipotesi avanzate nei paragrafi precedenti; in particolare, con questo lavoro di ricerca si dimostra:

1. come sia concretamente possibile studiare clima e cultura insieme;
2. come siano utilizzabili metodologie quantitative per uno studio della cultura e del clima;
3. che la ricerca fornisce alcuni importanti elementi analitici, come i "composition models" modelli di aggregazione, che consentono di passare dal livello individuale, in cui vengono proposte

³⁴ Cfr., Moran e Volkwein, 1992

le domande, alla dimensione del gruppo, in cui vengono aggregati i risultati delle risposte, e che costituisce la giusta dimensione in cui i due costrutti vanno studiati;

4. come non solo clima e cultura esistono e sono due costrutti distinti, ma anche che tra di essi intercorrono relazioni;

5. infine si dimostra l'esistenza di relazioni "cross-level" tra cultura e clima (rilevati a livello di gruppo) da un lato, e dall'altro attitudini al lavoro, qualità del servizio e turnover (rilevati a livello d'individuo).

Tutto quanto si afferma nell'articolo, nonché quanto è stato detto finora nel corso di questa analisi, porta a considerare di estrema importanza la possibilità di realizzare "multilevel analysis", analisi multilivello di cultura e clima rilevati all'interno delle organizzazioni. "Cross level effects of culture and climate in human service teams" Glisson, James (2002).

La ricerca che ci si appresta ad analizzare è stata realizzata studiando i gruppi di lavoro che si occupano della gestione dei casi di giustizia minorile e di assistenza ai minori; in particolare, per studiare le dinamiche agenti all'interno di questi gruppi, sono stati applicati tutti quegli strumenti, costrutti, misurazioni e modelli di aggregazione, che "tormentano" le ricerche multilivello sulla cultura e sul clima.

Bisogna premettere che, almeno fino ad ora, pochissimi studi hanno tentato di analizzare contemporaneamente sia la cultura che il clima di una organizzazione e che in nessuno caso è stato dimostrato che cultura e clima siano costrutti distinti e simili. Per queste ragioni, le analisi sviluppate di seguito hanno come scopo fondamentale la dimostrazione del fatto che clima e cultura esistono in quanto costrutti separati e variano a seconda delle unità organizzative; inoltre, entrambi risultano correlati alle attitudini al lavoro, alle percezioni ed al comportamento. Infine, sempre nel corso della ricerca, sono state rilevate connessioni tra il clima e la cultura, misurati a livello di gruppo, e la soddisfazione al lavoro, la percezione della qualità del servizio ed il turnover, elementi la cui dimensione è individuale.

Glisson e James cominciano la loro discussione cercando di spiegare le ragioni alla base di uno studio di clima e cultura. È loro opinione che cultura e clima siano pensati per essere utili nello spiegare come le organizzazioni influenzino il comportamento, le attitudini ed il benessere dei membri che ne fanno parte, perché alcune organizzazioni risultino essere più innovative di altre o veloci nell'adottare nuove tecnologie, o ancora per quale motivo alcune abbiano più successo di altre.

Lo scopo di questo lavoro di ricerca è di focalizzare l'attenzione sul clima e sulla cultura come costrutti distinti, dimostrare il valore di studi quantitativi sia sulla cultura che sul clima, applicare principi critici nello studio multilivello della cultura e del clima e rilevare l'esistenza di relazioni che colleghino cultura e clima alle attitudini, percezioni e comportamento nei team che si occupano di servizi alle persone.

Questo studio fornisce:

1. definizioni operative che distinguono chiaramente clima e cultura;
2. evidenze empiriche che cultura e clima siano fattori unici e distinti;
3. evidenze che clima e cultura siano "condivisi" all'interno del gruppo di lavoro e varino tra i gruppi;
4. una stima delle relazioni "cross level" che collegano clima e cultura organizzativa rilevati a livello di gruppo (team level), con le attitudini al lavoro, la qualità del servizio offerto ed il turnover, rilevati a livello individuale (individual level).

Il lavoro inizia con una discussione dei due costrutti e con la loro definizione operativa. Le distinzioni proposte sono essenzialmente due:

1. il clima viene inteso come il modo in cui le persone percepiscono l'ambiente di lavoro e quindi l'organizzazione; la cultura, invece, rappresenta i modi in cui si esplica l'agire organizzativo, l'organizzazione stessa.

2. il clima è una proprietà dell'individuo, intendendo con ciò che va rilevata a livello delle percezioni individuali; la cultura è una proprietà dell'organizzazione.

Il clima organizzativo è l'insieme delle percezioni condivise dai membri di un gruppo di lavoro riguardo l'organizzazione stessa. La cultura, invece è definita come insieme delle credenze normative e delle aspettative comportamentali condivise. Credenze e aspettative indicano il modo in cui ci si relaziona al lavoro e costituiscono le basi per la socializzazione del personale dell'organizzazione. Glisson e James sottolineano inoltre come la cultura sia stata spesso indicata come un insieme di fattori disposti su differenti livelli analitici, più o meno profondi, mentre il clima si ponga ad un livello più superficiale, immediatamente esperibile, espressione della stessa cultura.

Un aspetto particolarmente rilevante della ricerca è costituito di "composition models"³⁵, i modelli di aggregazione adottati dagli autori che specificano le relazioni funzionali esistenti tra costrutti che hanno alle spalle lo stesso contenuto, ma che descrivono fenomeni qualitativamente differenti perché rilevati a livelli analitici differenti, a livello individuale o di gruppo. È questo il caso di clima e cultura, per i quali Glisson e James propongono due modelli di aggregazione diversi, perché le basi teoriche dei due costrutti li portano ad essere semanticamente differenti.

Per quanto riguarda il clima, il modello di aggregazione appropriato è detto "modello a consenso diretto"³⁶, che utilizza il consenso al livello più basso all'interno del gruppo – intendendo con ciò la congruenza di opinioni tra gli stessi membri del gruppo – quale preconditione per operationalizzare il costrutto ad un livello più alto, quale risultato dell'aggregazione delle misure a livello individuale, così da individuare il clima organizzativo del gruppo di lavoro.

³⁵ Nota alla traduzione: è stato scelto di tradurre il termine "composition", letteralmente "composizione", con il termine aggregazione, perché si ritiene sia in grado di rendere meglio il senso di ri-associazione delle rilevazioni effettuate a livello individuale ma riferite a variabili riguardanti il gruppo.

³⁶ "direct consensus model".

Per quanto riguarda la cultura, invece, il modello di aggregazione proposto è detto “modello di consenso con cambio di riferimento”³⁷. Con il termine “referent-shift”, ossia “cambio di riferimento”, si vuole sottolineare come non ci si basi più sulle percezioni che ogni singolo individuo ha in merito all’esperienza organizzativa, bensì l’attenzione è rivolta alla dimensione collettiva. Il modello applicato in questo caso utilizza ancora una volta la concordanza dei responsi individuali per misurare la cultura dell’unità di lavoro, ma l’intervistato non si esprimerà in merito alle proprie personali percezioni, bensì dovrà descrivere le aspettative comportamentali e le credenze normative delle persone che appartengono alla sua stessa unità. Il soggetto cui viene sottoposto il questionario, quindi, non parlerà direttamente di se stesso, piuttosto sottolineerà quali siano, a suo giudizio, le credenze e le norme osservati dai membri del gruppo di cui è parte. Il consenso all’interno del gruppo sarà quindi richiesto per giustificare l’aggregazione di credenze individuali riguardo le aspettative di comportamento e le norme nel gruppo di lavoro, quale rappresentazione del costrutto a livello di gruppo.

Sia nel caso del clima che della cultura è essenziale che vi sia consenso perché le affermazioni, rilevate a livello individuale, siano riferite al gruppo.

I due modelli sottolineano alcune importanti differenze tra la rilevazione del clima e la rilevazione della cultura: la scala di item designata per la misurazione del clima sarà necessariamente incentrata sull’intervistato, perché il clima consiste in percezioni individuali di una caratteristica collettiva – il clima rileva l’impatto dell’ambiente di lavoro sul singolo soggetto. Di contro, le scale di item designate per la rilevazione della cultura dovranno essere riferite al collettivo, in quanto la cultura descrive le aspettative di comportamento e le credenze normative di quanti lavorano in una specifica unità organizzativa.

Cross level effects of culture and climate.

³⁷ “referent-shift consensus model”

Il modello adottato e descritto finora dipinge le attitudini al lavoro e i comportamenti – rilevati a livello individuale – come funzione di cultura, clima e struttura – rilevati a livello di gruppo.

Come primo passo viene posta attenzione alle attitudini individuali e ai comportamenti come funzione delle caratteristiche dell'ambiente di lavoro in cui l'individuo è immerso, con l'obiettivo di descrivere gli effetti unici e “cross level” di cultura e clima.

La ricerca è stata svolta analizzando clima e cultura nei team che si occupano di casi riguardanti le politiche per l'infanzia e più in generale casi di giustizia minorile. Lo studio mette in relazione clima e cultura rilevati nei team che si occupano di giovani disadattati, con l'alto tasso di stress da lavoro, depersonalizzazione e turnover.

Dalla ricerca emerge che ad un determinato tipo di clima, che risulti condiviso, corrisponderà una data cultura.

La ricerca è stata realizzata su di un campione che comprende 283 manager provenienti da 33 diverse unità di supporto per la gestione dei casi di giustizia minorile, distribuiti in 30 contee appartenenti ad uno stato del sud est degli Stati Uniti. Ogni team di lavoro è risultato essere composto, in media, da 10 elementi; il questionario è stato somministrato all'86% dei membri. Tale questionario ha richiesto, in media, 45 minuti per la compilazione, ed è stato realizzato prevalentemente utilizzando scale Likert.

Per la realizzazione di uno strumento di misurazione per la cultura organizzativa gli autori si sono basati su scale prese dall' “Inventario della Cultura Organizzativa” (OCI, Cooke e Rosseau, 1988). Dopo un'attenta analisi è stata proposta una tipologia per la cultura che distingue due possibili casi:

1. cultura costruttiva – si tratta di quel tipo di cultura che promuove comportamenti positivi, proattivi e incoraggia interazioni che necessitano di un alto grado di sicurezza, interazioni in cui i valori messi in gioco sono molto importanti ed il “rischio relazionale” è alto. La cultura costruttiva è stata misurata utilizzando scale che stimano le norme che regolano tre obiettivi fondamentali: il conseguimento dello scopo/motivazione, la realizzazione di se/individualismo ed infine

l'averne un atteggiamento umano/offrire il proprio supporto al prossimo.

2. cultura passivo/difensiva – si tratta di quel tipo di cultura che promuove comportamenti protettivi e reattivi, che incoraggia solo quelle interazioni che necessitano di un basso livello di sicurezza (che non mettono a repentaglio l'incolumità psicologica individuale). Viene misurata da scale che stimano le norme che regolano: l'approvazione/consenso, la dipendenza/servilismo ed infine l'attenersi alle convenzioni/conformismo.

Il clima è stato misurato con alcune scale note, prese dal "Psychological Climate Questionnaire" di Jones e Sells (1981).

Distingue due tipologie di clima:

1. clima positivo – viene percepito come caratterizzato da: bassa depersonalizzazione, basso livello di esaurimento emotivo e basso conflitto di ruolo.

2. clima negativo – viene percepito come caratterizzato da: alta depersonalizzazione, alto grado di esaurimento emotivo, forte conflitto di ruolo.

La struttura è stata misurata in base a due dimensioni:

1. centralizzazione – grado in cui l'autorità ed i processi decisionali sono limitati e gerarchicamente orientati nell'unità di lavoro;

2. formalizzazione – grado in cui i ruoli organizzativi formali, i regolamenti e le specificazioni procedurali guidano l'attività all'interno del gruppo.

L'attitudine al lavoro è stata misurata lungo le dimensioni della soddisfazione sul lavoro e dell'impegno profuso nell'attività lavorativa.

La qualità del servizio è stata misurata in base ad otto item che cercano di stabilire se e quando i manager sono in grado di: "essere disponibili per ogni bambino", "essere in grado di soddisfare le esigenze di ciascun soggetto", "porre il benessere del bambino come priorità" e "agire nel miglior interesse del minore".

Il turnover è stato misurato contattando gli intervistati ad un anno di distanza dalla somministrazione dei questionari e verificando quanti avessero cambiato lavoro nel periodo trascorso.

Tabella n. 4 Indicatori manifesti

Clima	Cultura costruttiva	Cultura passivo/difensiva	Struttura	Attitudini al lavoro
Depersonalizzazione	conseguimento dello scopo/motivazione	approvazione/consenso	Formalizzazione	Soddisfazione
Esaurimento emotivo	realizzazione di se/individualismo	dipendenza/servilismo	Centralizzazione	Impegno
conflitto di ruolo	atteggiamento umano/supporto al prossimo	attenersi alle convenzioni/conformismo		

Come gli stessi autori affermano nella discussione finale del lavoro, questo studio riguardo i team che si occupano di casi di giustizia minorile, così organizzato contribuisce ad aumentare la conoscenza in materia di clima organizzativo e di cultura organizzativa in diverse aree.

Primo, le definizioni fornite per i due costrutti hanno permesso di gestire con efficacia i modelli di composizioni realizzati per aggregare i valori rilevati a livello individuale e considerarli come proprietà del collettivo. Secondo, è stata fornita evidenza empirica del fatto che clima e cultura sono costrutti distinti e separati, grazie ad una analisi fattoriale che ha confermato le ipotesi di lavoro.

Terzo, sia la consistenza rilevata all'interno dello stesso gruppo sia le differenze riscontrate nei responsi rilevati in gruppi differenti indicano che cultura e clima variano tra gruppi differenti e sono condivise all'interno dello stesso gruppo.

Quarto, il modello di analisi lineare gerarchica (HLM) utilizzato dagli autori, fornisce evidenze sull'esistenza delle relazioni "cross level"

che legano cultura organizzativa e clima organizzativo a livello di team, con attitudini percezioni e comportamenti a livello individuale. Inoltre è stato rilevato come culture organizzative di tipo costruttivo siano associate a attitudini al lavoro più positive, maggiore qualità del servizio e minor turnover, e più in generale ad un clima organizzativo positivo.

I risultati, inoltre, supportano i concetti fondamentali avanzati, secondo cui il clima va inteso come inscindibilmente collegato alle percezioni dei singoli individui riguardo l'impatto con l'ambiente di lavoro mentre la cultura va rilevata in seno alle aspettative comportamentali e alle norme condivise. Il clima è quindi univocamente individuato come una proprietà rilevabile a livello individuale, mentre la cultura come una proprietà del collettivo. I risultati inoltre supportano anche la scelta di differenti modelli di aggregazione per clima e cultura.

Il risultato fondamentale che emerge da questo lavoro sono le indicazioni di massima che devono necessariamente guidare un'analisi che intenda studiare clima e cultura contemporaneamente. Saranno necessari:

1. definizioni operative di clima e cultura a cui siano applicabili i modelli di aggregazione;
2. appropriati modelli di aggregazione;
3. strumenti di tipo quantitativo appositamente testati;
4. misurazioni delle risposte rilevate a livello individuale che distinguano chiaramente tra i due costrutti;
5. che le risposte rilevate tra gli individui all'interno dello stesso gruppo risultino concordanti (che abbiano una forte consistenza interna).
6. che vi sia differenza tra le risposte fornite da gruppi differenti.

Parte II

Aspetti metodologici

4. Metodi e tecniche per lo studio della cultura/clima organizzativo

4.1. I metodi di studio e analisi

In questo paragrafo si tenterà di chiarire alcuni aspetti metodologici riguardanti l'analisi delle organizzazioni come culture. In quest'ambito è possibile individuare due distinti approcci allo studio delle organizzazioni: in prima istanza individuiamo il metodo etnografico, che tende a considerare la cultura di una organizzazione in una prospettiva essenzialmente simbolica; in secondo luogo si individuano tutte quelle ricerche in cui è stato avanzato un modello di analisi organizzativa di stampo quantitativo, in grado di fornire una lettura della cultura dell'organizzazione tale da consentire eventuali confronti e comparazioni.

La metodologia etnografica si inserisce nell'ambito della ricerca organizzativa quale strumento principe per un'analisi culturale, e porta con sé tutti quegli elementi di stampo antropologico cui i primi teorici della cultura organizzativa hanno ampiamente attinto. È importante sottolineare che secondo alcuni autori (Piccardo e Benozzo, 1996) il metodo etnografico sia insito nel concetto stesso di cultura organizzativa e sia da esso inscindibile.

Le ricerche di stampo quantitativo, d'altro canto, costituiscono una parte più recente dell'analisi delle organizzazioni come culture. Solo negli ultimi anni, infatti, alcuni autori, e solo in particolari ambiti – principalmente nell'ambito dell'analisi organizzativa di particolari istituzioni – hanno tentato di avanzare metodologie standardizzate, testate statisticamente e che consentissero categorizzazioni e confronti tra organizzazioni differenti.

In generale si può affermare che l'analisi culturale di una organizzazione, qualunque siano i presupposti epistemologici cui si fa riferimento, e conseguentemente qualunque siano le metodologie adottate, può rivelarsi particolarmente importante nel caso in cui si ipotizzi che il sistema di valori e credenze che orienta il comportamento degli attori sociali rappresenti un fattore determinante per il compimento del processo organizzativo (Piccardo, Benozzo, 1996).

4.2. La metodologia etnografica

Un lavoro etnografico è qualsiasi studio sociale che consenta al ricercatore di immergersi nella vita quotidiana di coloro che vengono osservati e che obbliga il ricercatore ad affrontare l'interrogativo etnografico fondamentale: che cosa significhi essere un membro dell'organizzazione, piuttosto che guardare e tentare di interpretare dall'esterno il suo operato (Van Maanen, 1995).

Una ricerca di tipo etnografico parte dal presupposto fondamentale, proprio di una parte delle teorie sulla cultura organizzativa, che ogni organizzazione costituisca un *unicum* e, in quanto tale, vada studiata nel profondo delle sue caratteristiche fondanti.

Come si è avuto modo di notare nei paragrafi precedenti, questo tipo di affermazioni, proprie di quanti si rifanno ad un approccio simbolico interpretativo, rendono lo studio di una cultura organizzativa un evento unico e spesso irripetibile, che impegna i ricercatori per un periodo piuttosto lungo, e che prevede la possibilità di osservare, descrivere ed interpretare gli eventi organizzativi e non di intervenire su di essi, come invece accade nelle "ricerche intervento" di stampo quantitativo. Questa peculiarità dell'analisi etnografica va ricercata soprattutto nelle riflessioni sviluppatesi a livello epistemologico che hanno portato a considerare l'organizzazione come *unicum culturale*, incastonato nella propria storia e non sempre incline al cambiamento.

L'etnografia organizzativa, nello specifico, fa riferimento essenzialmente a due concetti:

1. all'esplorazione della natura di un particolare fenomeno sociale all'interno di una realtà organizzata, piuttosto che alla verifica di ipotesi, anche rispetto ad un unico caso; tale esplorazione è realizzata dal ricercatore che partecipa in prima persona alla vita e alle attività dell'organizzazione in esame;
2. alla ricerca esplicita dell'interpretazione dei significati e delle funzioni delle azioni umane più che della loro quantificazione e analisi statistica.

Spradley, nel 1979, ha definito l'etnografica come “una cultura che studia una cultura” (Piccardo, Benozzo, 1996, p. 9), sottolineando con ciò come uno studio etnografico sia il luogo ideale di incontro e confronto tra soggetti portatori di culture differenti, e come non sia concepibile prescindere dalle proprie basi culturali (Geertz, 1979).

Ciò che distingue un ricercatore da un comune osservatore è la coscienza: un ricercatore deve sempre essere cosciente della cultura di cui è portatore, da cui avranno inizio, inevitabilmente, le sue riflessioni.

Per il ricercatore etnografo è di fondamentale importanza poter analizzare e descrivere ciò che succede in una data organizzazione a partire dall'osservazione delle manifestazioni della cultura, quindi osservare “sul campo” i comportamenti dei soggetti. Inoltre il ricercatore tenterà di sperimentare cosa significhi “interazione” in quel dato contesto e accetterà la portata inevitabilmente microscopica e locale della conoscenza così prodotta. Una ricerca che parta da questi presupposti avrà margini di generalizzazione pressoché nulli e costituirà un evento irripetibile. In questa prospettiva un ricercatore dovrà essere necessariamente flessibile e disposto a modificare i propri piani nel corso della ricerca, così da assorbire tutti i dati che di volta in volta saranno ritenuti importanti (Piccardo, Benozzo, 1996).

Il lavoro di ricerca sul campo comporta uno studio longitudinale, che concepisce l'organizzazione come un'entità con un passato, un presente ed un futuro. Tale analisi storica porta a considerare di fondamentale importanza tutti i documenti aziendali, sia formali che informali, che dovranno essere considerati come parte delle espressioni visibili della cultura.

Nel lavoro di ricerca assume un ruolo critico il tipo di relazione fiduciaria che si riesce ad instaurare con i componenti delle organizzazioni. In tal senso occorre costruire accanto ad una rete di relazioni formali, legata a coloro che hanno permesso al ricercatore di entrare in azienda, anche una rete di relazioni informali, che consentano di ricostruire il significato che gli attori attribuiscono agli eventi.

Come affermano alcuni autori, un elemento culturale di particolare interesse è il linguaggio che l'organizzazione sviluppa nel tempo, la cui analisi costituisce uno dei cardini di una ricerca di stampo etnografico.

L'ultimo elemento cui il ricercatore etnografo dovrà porre attenzione è la delimitazione temporale e spaziale della ricerca stessa.

Possiamo affermare che fondamentalmente il ricercatore etnografo *osserva* in prima persona l'organizzazione che deve studiare, e tale osservazione potrà essere essenzialmente di due tipi:

1. osservazione partecipante – in questo caso il ricercatore è riconosciuto in quanto tale dai membri dell'organizzazione e rischia, proprio per questo, di essere in qualche misura emarginato o chiamato a svolgere un ruolo diverso da quello cui è deposto.
2. osservazione completa – in questo secondo caso il ricercatore diventa membro attivo dell'organizzazione, partecipando a tutti gli effetti, per un determinato periodo al processo produttivo, celando la sua attività osservativa di ricerca e sopportando la finzione.

In generale si prediligono situazioni di osservazione partecipante, ma la scelta è esclusivamente del ricercatore e di colui che imposta la ricerca.

Definito il ruolo del ricercatore, i luoghi ed il periodo di tempo in cui avrà luogo la sua osservazione, occorre attivare le fonti dei dati e mettere a punto gli strumenti per la loro raccolta.

Le fonti dei dati possono essere articolate in tre categorie:

1. le *tracce della vita organizzativa*, distinte in artefatti fisici e testi scritti;
2. gli *eventi collettivi*;
3. i *soggetti* stessi, sia nel loro agire naturale – in tal caso i soggetti sono detti *informatori* – che in situazioni guidate dal ricercatore – in quest'altro caso i soggetti vengono detti *rispondenti*.

Gli strumenti di lavoro del ricercatore per la raccolta dei dati sono sostanzialmente tre:

1. l'analisi del contenuto dei testi scritti;
2. l'osservazione partecipante;
3. l'intervista etnografica.

Riepilogo delle fonti di raccolta dei dati e degli strumenti

Fonti	Strumenti	Trascrizioni
I soggetti informanti	Osservazione	Appunti sul campo
I soggetti rispondenti	Intervista etnografica	Protocolli d'intervista
Gli artefatti fisici	Osservazione	Appunti sul campo
I testi/documenti scritti	Analisi del contenuto	Elaborazione interpretativa
Gli eventi collettivi	Osservazione	Appunti sul campo

Fonte: Piccardo, Benozzo, 1996.

Il lavoro etnografico ha, naturalmente, come qualunque metodologia analitica, aspetti positivi e negativi. È indubbio che un'analisi svolta con queste premesse consente una conoscenza profonda e irripetibile dell'organizzazione, e soprattutto restituisce una descrizione densa -una thick description - che tenta di comprendere la cultura organizzativa in tutte le sue espressioni, sia a livello di artefatti, che di valori e credenze, che di assunti fondamentali. È forse lecito affermare che solo attraverso queste descrizioni dense sia realmente possibile giungere al cuore di una cultura, ai suoi elementi fondanti, di cui i membri dell'organizzazione non arrivano ad essere consapevoli.

Eppure i limiti di un'analisi etnografica sono altrettanto palesi quanti i suoi meriti. Uno studio etnografico non consentirebbe di effettuare confronti tra organizzazioni differenti, perché non è neanche concepibile che questo avvenga, posta l'unicità e l'irripetibilità dell'evento culturale in se. Inoltre le ricerche etnografiche non sembrano prendere in considerazione la possibilità che la ricerca stessa divenga il luogo di un cambiamento organizzativo, configurandosi come ricerca intervento.

In generale possiamo affermare che la scelta delle metodologie d'analisi da adottare è una questione legata a vari fattori, tutti ugualmente influenti per l'ipostazione della ricerca e per i suoi risultati:

1. le basi epistemologiche di riferimento;
2. le esigenze conoscitive della ricerca;
3. le finalità della ricerca stessa;
4. la disponibilità di risorse.

Un ricercatore che intenda avviare lo studio di una cultura organizzativa dovrà necessariamente tenere conto di questi elementi, qualunque sia la metodologia che adotterà in seguito.

Queste riflessioni hanno identico valore anche nel caso di ricerche che utilizzino metodologie di stampo quantitativo.

4.3. La ricerca di tipo quantitativo

Le ricerche sulla cultura organizzativa fino ad oggi realizzate hanno ampiamente contribuito ad aumentare la conoscenza riguardo le dinamiche agenti all'interno di un'organizzazione, a comprendere per quale ragione, ad esempio, alcune organizzazioni o istituzioni riescono ad avere più successo di altre. Eppure, nonostante l'immensa mole di lavori realizzati nell'arco di trenta anni di ricerche, in cui da semplice "moda" l'analisi della cultura organizzativa è divenuta fondamentale nell'ambito delle scienze dell'organizzazione, ancora non si è giunti ad una "stabilità" sia teorica che metodologica (Hofsted, 1990).

Negli ultimi dieci anni, a partire dall'inizio degli anni novanta, alcuni autori³⁸ hanno cominciato a considerare valida la possibilità che la cultura organizzativa fosse studiata con metodologie quantitative, e non più solo ed esclusivamente con gli strumenti tipici della classica ricerca etnografica.

Tale scelta nasceva dall'esigenza di rendere quanto meno i risultati delle ricerche confrontabili, se non categorizzabili, ed è apparsa, in un primo momento, come totalmente in contrasto con quanto affermato fino a quel momento. È pur vero che l'idea di stessa di cultura organizzativa era nata in contrasto con tutto quanto fosse direttamente o indirettamente riconducibile al paradigma funzionalista e contingentista, e quindi anche in aperta critica nei confronti di metodologie essenzialmente quantitative e che basassero la loro "certezza" su affermazioni statistiche. Abbiamo già sottolineato in precedenza come i primi autori che si siano cimentati in questo capo, l'abbiano fatto rilevando un'essenziale incapacità delle teorie vigenti di cogliere la natura dell'agire organizzativo così come le sue ragioni.

Eppure, come afferma Hofstede, ritornando a metodologie quantitative non si intende rinnegare che una cultura sia una gestalt, un tutto unico, il cui "caratteristico aroma" possa essere esperito solo dai membri che ne fanno parte e che richieda empatia per essere apprezzata da elementi esterni. Nonostante ciò, in un mondo fatto di hardware e catene di montaggio, una griglia interpretativa che consenta di descrivere la struttura esistente in queste gestalt è un vantaggio.

³⁸ Ouchi, Wilkins, 1985; Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders, 1990; Danison, 1996; Chatman, 1998; Scott, Mannion, Davies, Marshall, 2003.

Partendo da questi presupposti intendiamo analizzare alcuni aspetti dell'applicazione di metodologie di ricerca quantitative allo studio delle culture organizzative. A tal scopo faremo essenzialmente riferimento agli articoli di Scott, Mannion, Davies e Marshall (2003) – con le relative tavole e appendici –, Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders (1990) e Danison (1996). Scott e colleghi hanno realizzato un importante lavoro di analisi e catalogazione dei principali strumenti quantitativi disponibili per la misurazione della cultura organizzativa e la valutazione del cambiamento culturale, in particolare in ambito sanitario. Nel corso di questo lavoro è stata condotta una ricerca sulla letteratura, utilizzando una serie di canali tematici e motori di ricerca specializzati (MedLine, Cinahl Helms, Psychlit, Dhdata, King's found database), con il termine cultura organizzativa.

La ricerca si è concentrata sugli strumenti, in particolare su quelli in grado di rilevare dati in ambiente sanitario. Per ogni strumento sono state esaminate le dimensioni della cultura estratte, il numero di item per ogni questionario, le scale di misura adottate, esempi di studi che si siano avvalsi di tali strumenti, le proprietà scientifiche, i loro punti di forza e debolezza.

I principi che hanno guidato la scelta degli strumenti analizzati sono quattro:

1. lo strumento doveva essere di tipo quantitativo
2. doveva avere un buon livello di validità per stimare l'ampia gamma di dimensioni della cultura, tra cui leadership, comunicazione, lavoro di gruppo, impegno per l'innovazione, attitudine al cambiamento, e inoltre lo strumento doveva risultare in grado di stimare i diversi strati della cultura, artefatti, valori e assunti.
3. priorità è stata data a quegli strumenti per i quali erano disponibili dati sulla validità statistica e credibilità come strumenti di misura.
4. priorità per gli strumenti utilizzati in ambito sanitario.

Dall'analisi degli strumenti si evince che:

1. gli strumenti di misurazione adottano o un approccio tipologico (in cui la stima risulta in uno o più tipi di cultura organizzativa), o un approccio dimensionale (che descrive una cultura in base alla sua posizione su un certo numero di variabili continue).
2. alcuni strumenti hanno forti basi teoriche, altri non le hanno.

3. gli strumenti hanno obiettivi differenti: alcuni si concentrano su aspetti particolari di una cultura, altri cercano di valutare il fenomeno in maniera più ampia.

4. non tutti gli strumenti hanno lo stesso potenziale in termini di valutazione di espressioni profonde della cultura; in pratica molti questionari si fermano a domande di tipo superficiale, che mirano a valutare le percezioni dei soggetti, pochi valutano i valori, e nessuno si spinge al livello degli assunti.

5. non tutti gli strumenti vengono utilizzati allo stesso modo in ricerche empiriche e la loro validità e credibilità non sono sempre state valutate allo stesso modo.

Il Competing Values Framework³⁹ (Cameron, Freeman, 1991) costituisce un esempio di approccio tipologico, in quanto caratterizza la cultura in 4 possibili tipi: Clan, Gerarchica, orientata al Market e Adhocratica. Questo questionario è stato realizzato partendo dal modello degli archetipi psicologici di Jung, ai quali in seguito è stata affiancata un'analisi dei valori condivisi dagli individui riguardo le performance organizzative maggiormente desiderabili.

L'Harrison Organizational Ideology Questionnaire⁴⁰ invece, pur essendo anch'esso "tipologico", sembra essere stato realizzato sulla base dell'ispirazione. Entrambi i questionari sono stati applicati in svariati ambiti e sono stati anche sviluppati successivamente da altri autori.

Un esempio di questionario che utilizza un approccio "dimensionale" è fornito dal Hospital Culture Questionnaire⁴¹, in cui la cultura organizzativa si "posiziona" in base ad una serie di variabili continue che vengono rilevate in ambito organizzativo.

In generale la ricerca ha indicato 13 strumenti, identificati come quelli in grado di soddisfare i criteri di inclusione presi in considerazione; tra questi 13, 9 riguardavano il settore sanitario. Gli strumenti sono risultati essere molto differenti per teorie di base, format, scopi e proprietà scientifiche.

³⁹ Si veda appendice 1 e 2.

⁴⁰ Si veda appendice 1 e 5.

⁴¹ Si veda appendice 1 e 6.

Come emerge dall'articolo, per chi voglia studiare la cultura organizzativa, nel sistema sanitario così come anche in altri ambiti, sono disponibili svariati strumenti con differenti caratteristiche.

La scelta dello strumento dovrà partire dalla valutazione di come la cultura organizzativa viene concettualizzata dal team di ricerca, dagli scopi della ricerca, dagli usi che si intende fare dei risultati, e dalle risorse disponibili. Uno strumento che risulti essere valido in una determinata ricerca, infatti, potrebbe dimostrarsi fallace se applicato in un altro ambito. Inoltre, a seconda del settore professionale che si intende analizzare, sarà possibile inserire domande prettamente attinenti a quell'ambito, in base alle proprie esigenze.

Come suggerisce Scott, un utile contributo all'analisi culturale potrebbe derivare dall'utilizzo di metodologie differenti per l'approfondimento del costrutto. L'idea avallata dall'autore è che approcci quantitativi e qualitativi possono coesistere per sviluppare una comprensione più approfondita della cultura a tutti i suoi livelli. In particolare, afferma Scott, metodi differenti potranno essere validamente utilizzati per analizzare differenti strati della cultura. Per esempio, le manifestazioni superficiali della cultura, gli artefatti, potrebbe essere esaminati attraverso l'osservazione; i valori potrebbero essere compresi con l'uso di questionari quantitativi mentre gli assunti fondamentali potrebbero essere esplorati effettuando interviste in profondità.

Un rigoroso approccio multimetodologico potrebbe rivelare aspetti inimmaginati delle organizzazioni. In particolare, afferma sempre Scott, sono tre le ragioni che giustificano l'utilizzo di un approccio multimetodologico:

1. primo, approcci quantitativi e qualitativi possono essere utilizzati in maniera complementare per aiutare nello sviluppo di una più dettagliata comprensione di tutti gli strati di una cultura all'interno di una organizzazione; inoltre, in tal mondo, differenti livelli di una cultura potranno essere testati fra di loro;
2. secondo, un approccio multimetodologico può aiutare nel superare gli inevitabili limiti di un questionario chiuso e standardizzato;

3. infine, i risultati derivanti dall'analisi qualitativa possono essere utilizzati per raffinare e testare le ipotesi che saranno verificate con metodi quantitativi, ed inoltre la ricerca qualitativa potrà essere proficuamente utilizzata per esplorare il significato di quanto emerso dall'analisi quantitativa.

Nella pratica questo tipo di ricerca è stata realizzata da Hofstede e colleghi nel 1990. Il loro progetto, infatti, prevedeva essenzialmente tre fasi d'analisi:

1. nella prima fase sono state condotte interviste in profondità della durata di due o tre ore, realizzate con gruppi di 9 informatori per volta, per un totale di 180 interviste, con le quali i ricercatori hanno conseguito una conoscenza qualitativa dell'organizzazione, ed in base alle quali hanno poi organizzato la seconda fase;

2. nella seconda fase sono stati somministrati questionari standardizzati, precedentemente riadattati in base ai risultati delle interviste, i cui risultati sono stati poi successivamente ridiscussi con i soggetti intervistati, per ottenere altri elementi qualitativi.

3. nella terza fase i questionari, seguiti da interviste personali, sono stati utilizzati per aggregare i dati ad un livello superiore, di gruppo, in modo da evidenziare i fattori di maggiore importanza, attraverso un'analisi multivariata dei risultati.

È interessante l'affermazione conclusiva di Hofstede in merito ai risultati della sua ricerca: “crediamo che i nostri risultati contribuiscano alla demistificazione del costrutto di cultura organizzativa, trasformandolo da una moda passeggera in un elemento regolare della teoria e della pratica del management delle organizzazioni”(Hofstede, 1990, p. 314).

È forse questo principalmente lo scopo di coloro che utilizzano metodologie quantitative, un tentativo di demistificazione, attraverso cui dare una nuova prospettiva alla ricerca sulla cultura, che renda forse possibile un modello di “ricerca intervento”, già proprio dell'analisi sul clima organizzativo, capace di effettuare analisi rivolte al cambiamento.

Tabella 1: Strumenti per la misurazione della cultura organizzativa utilizzati in ambito sanitario sanitario⁴².

Nome e riferimenti chiave	Dimensioni della cultura e misure dei risultati	N° degli items	Caratteristiche e delle scale di misura	Esempi di usi in ambito sanitario	Punti di forza	Punti di debolezza	Commenti
Competing Values Framework (Cameron, Freeman 1991; Gerovitz et al., 1996; Gerovitz, 1998)	Le dimensioni chiave sono: il clima di gruppo, lo stile di leadership, i sistemi di appartenenza e la scelta degli obiettivi prioritari. La stima si risolve in 4 differenti tipi di cultura, descritti come: clan, adocrazia, gerarchica, market. Ogni organizzazione solitamente ha più di uno di questi tipi di cultura.	16	Scenari riassuntivi descrivono le caratteristiche principali di ogni tipo di cultura. I rispondenti dividono 100 punti tra questi scenari, in base a quanto questi sono simili alla propria organizzazione	Questo questionario è stato applicato ai top manager di 265 ospedali in Inghilterra, negli Stati Uniti e in Canada.	È semplici e veloce da completare, alta validità, è stato utilizzato in vari studi in ambito sanitario, ha forti basi teoriche, valuta sia la conformità che la forza di una cultura.	Limitata classificazione di tipi organizzativi	Originariamente è stato sviluppato per essere utilizzato per analizzare organizzazioni scolastiche.
Quality Improvement Implementation Survey (Shortell et al., 2000).	Le dimensioni chiave sono: il carattere dell'organizzazione, lo stile manageriale, la coesione, la scelta degli obiettivi, le remunerazioni. La stima si risolve in 4 differenti tipi di cultura, descritti come: di gruppo, rivolta allo sviluppo, gerarchica, razionale.	20	Scenari riassuntivi descrivono le caratteristiche principali di ogni tipo di cultura. I rispondenti dividono 100 punti tra questi scenari, in base a quanto questi sono simili alla propria organizzazione	È stato utilizzato per valutare la relazione tra cultura e implementazione del TQM (Total Quality Management) in 16 ospedali (Shortell et al., 2000), ed esamina la relazione tra l'implementazione e la propria organizzazione.	È semplici e veloce da completare, alta validità, è stato utilizzato in vari studi in ambito sanitario, aggiunge una dimensione extra della medicina e cultura basate sull'evidenza	Limitata classificazione di tipi organizzativi	Si basa prettamente sul Competing Values Framework, ma alcuni termini sono stati modificati per risultare più rilevanti in ambito sanitario.
Organizational Culture Inventory (Cooke, Lafferty, 1987; Thomas et al., 1990; Seago, 1997; Ingersoll et al., 2000).	Norme ed aspettative condivise, che guidano il pensiero ed il comportamento dei membri del gruppo, si risolvono in 12	120	Scale Likert a 5 punti	Vari	Alta validità, largamente utilizzato, fornisce un'illustrazione grafica dei risultati.	L'analisi restituisce un limitato numero di aspetti della cultura, l'impressione iniziale è che il	È stato utilizzato in svariati settori.

⁴² La discussione dei questionari presentati in tabella è rimandata alle appendici metodologiche.

	<p>stili di pensiero degli individui all'intero del gruppo: umanistico-collaborativo, associativo, che cerca approvazione, convenzionale, dipendente, risolutivo, oppositivo, di potere, competitivo, competente-perfezionista, rivolto all'impresa, rivolto alla realizzazione di se. L'analisi di questi 12 stili di pensiero si risolve in tre fattori: cultura rivolta alla sicurezza personale, cultura rivolta alla soddisfazione, cultura rivolta alla sicurezza del compito.</p>					questionario sia lungo e complesso, è coperto da copyright e può essere costoso.	
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire (Harrison, 1975; Ott, 1989; Litwinenko, Cooper, 1994).	Valuta l'ideologia dell'organizzazione e in termini di orientamento verso il potere, i ruoli, i compiti e gli individui.	15	I rispondenti classificano 4 affermazioni per ogni item in base a quanto risultano rappresentative riguardo l'organizzazione e riguardo le credenze e le attitudini proprie del rispondente stesso.	È stato utilizzato per valutare le implicazioni culturali del cambiamento organizzativo in Inghilterra. (Litwinenko, Cooper, 1994).	Buona validità, cerca di rilevare sia la cultura esistente che quella preferibile.	Limitato numero di tipi di cultura.	È stato largamente utilizzato in svariati settori, molto forte teoricamente.
Hospital Culture Questionnaire (Sieveking, Bellet, Marston, 1993).	Valuta le opinioni dei lavoratori in otto differenti dimensioni : supervisione, attitudini del lavoratore, importanza del ruolo, immagine dell'ospedale, competitività,	50	Scale a 6 punti.	Utilizzato in ospedali privati in Inghilterra. (Sieveking, Bellet, Marston, 1993).	È stato sviluppato per l'uso in ambito sanitario.	Sviluppato per il settore privato bisognerebbe applicarlo nel settore pubblico, ma è coperto da copyright.	Sviluppo limitato dopo lo studio iniziale.

	benefici per lo staff, coesione, capacità lavorativa.						
Nursing Unit Cultural Assessment Tool (Coeling, Simms, 1993; Rizzo, Gilman, Mersmann, 1994; Goodridge, Hack, 1996; Seago, 1997)	Comportamenti preferiti dall'individuo e dal gruppo, classificati dai rispondenti come quei comportamenti che loro stessi preferiscono in confronto a quelli che tipicamente si riscontrano all'interno dell'unità lavorativa.	50	Scale Likert a 4 o 6 punti.	Unità infermieristiche.	Valutazione dettagliata di un gruppo all'interno dell'organizzazione.	Si limita alla valutazione di un solo gruppo di comprimari.	Utile per la valutazione di una cultura professionale, ma meno buono per la cultura organizzativa.
Practice culture Questionnaire (Stevenson, 2000).	Attitudine a e implicazione con l'aumento della qualità e resistenza al cambiamento.	25	Scale a 5 punti	Analisi pilota in 110 unità di primo intervento in Inghilterra.	Valutazione dettagliata incentrata sulle unità di primo intervento.	Origine degli item è poco chiara, non è sicuro che sia utilizzabile al di fuori dell'Inghilterra, esamina solo manifestazioni superficiali della cultura.	È stato sviluppato di recente ed è ancora in fase di studio.
MacKenzie's Culture Questionnaire (MacKenzie, 1995).	Icarichi dei lavoratori, attitudini e credenze riguardo l'innovazione, attitudini al cambiamento, stili riguardo la risoluzione dei conflitti, stili di direzione, confidenza con la leadership, apertura e fiducia, lavoro di gruppo e cooperazione, orientamento all'azione, orientamento verso le risorse umane, orientamento al cliente, direzione organizzativa.	76	I rispondenti indicano tutte le affermazioni che ritengono siano vicine alla loro organizzazione	Un solo studio.	Semplice da completare.	L'origine degli items è poco chiara, non sono note le proprietà scientifiche.	Realizzato per valutare specifiche unità all'interno dell'ospedale.
Survey of	Descrive la cultura	55	Scale a 5 punti.	Applicato	È stato	È stato	È stato usato

<p>Organizational Culture (Tucker, McCoy, Evans, 1990).</p>	<p>in termini di 13 dimensioni: orientamento verso i clienti, orientamento verso i dipendenti, congruenza tra i dipendenti, impatto della missione, profondità-maturità manageriale, processi decisionali-autonomia, comunicazione-apertura, scale umane, incentivi-motivazione, cooperazione vs. competizione, congruenza organizzativa, performance sotto pressione, teoria S-teoria T</p>			<p>all'interno di 3 ospedali negli Stati Uniti. (Tucker, McCoy, Evans, 1990).</p>	<p>condotto un lavoro qualitativo dettagliato come parte dello sviluppo, è stato usato sia in ambito pubblico che privato</p>	<p>utilizzato sol negli U.S.A. e principalmente su dirigenti anziani , piuttosto che su tutti i dipendenti.</p>	<p>sia in ambito sanitario che non.</p>
---	--	--	--	---	---	---	---

Fonte: Scott, Mannion, Davies, Marshall, 2003

Tabella n. 2 Strumenti potenzialmente utilizzabili per la misurazione della Cultura Organizzativa in ambito sanitario

Nome e riferimenti chiave	Dimensioni della cultura e misure dei risultati	N° degli items	Caratteristiche delle scale di misura	Esempi di usi in ambito sanitario	Punti di forza	Punti di debolezza	Commenti
Corporate Culture Questionnaire (Walzer, Simon, Davis, 1996)	4 domini principali: performance, risorse umane, processi decisionali, relazioni.	69 o 126	Scale tipo Likert a 5 punti.	Utilizzato largamente come strumento di consultazione del management. (Walzer, Simon, Davis, 1996)	Sviluppato sistematicamente analizzando strumenti precedenti.	Lungo	Ha alcune potenzialità per l'utilizzo in ambito sanitario, ma commercialmente sono disponibili versioni lunghe.
Hofstede's Organizational Culture Questionnaire (Hofstede et al., 1990).	Si basa su tre valori: bisogno di sicurezza, importanza del lavoro e bisogno di autorità. All'interno di questi ci sono 6 fattori correlati ad elementi pratici: processo vs. risultati, lavoratori vs. compito, parrocchiale vs. professionale, sistema aperto vs. chiuso, perdita del controllo vs mantenimento del controllo, normativo vs. pragmatico.	135	Scale a 5 punti.	Usato nel campo di aziende pubbliche e private in Danimarca e nei Paesi Bassi. (Hofstede et al., 1990).	Buone basi teoriche e validità, dei valori e degli elementi pratici.	Non viene utilizzato molto nei paesi a lingua inglese	Potenziare significativi per l'utilizzo nel settore sanitario.
Organizational Culture Survey (Glaser, Zamanou, Hacker, 1987).	Individua 6 fattori empirici: lavoro di gruppo e conflitto, clima e morale, flusso di informazioni, coinvolgimento, supervisione, incontri.	31	Scale a 5 punti.	È stato utilizzato nel settore commerciale e nelle agenzie governative negli U.S.A. (Glaser, Zamanou, Hacker, 1987).	Facile da usare, comprende i processi di sviluppo.	Individua solo elementi superficiali.	Potenziare per l'utilizzo nel settore sanitario.

4.4. Metodologie e strumenti di ricerca sul clima organizzativo

Fino ad ora ci siamo soffermati prevalentemente sugli aspetti teorici legati al concetto di clima organizzativo, tralasciando, almeno in parte, il tema delle metodologie di ricerca adottate. In questo paragrafo si intende affrontare i possibili aspetti applicativi della nozione di clima organizzativo.

Il clima è un importante aspetto della realtà organizzativa in quanto ha effetti rilevanti sulla capacità dell'organizzazione di impiegare e sfruttare al meglio le risorse tecniche ed umane. È stato già accennato in precedenza (Itami, 1988) come, sebbene la capacità tecnica sia un aspetto essenziale per il successo di una organizzazione, la realizzazione e l'indirizzamento di tale capacità verso attività produttive, dipende strettamente da fattori non prettamente strutturali, quali appunto il clima. Il clima, inoltre, rappresenta uno strumento di consapevolezza e diagnosi organizzativa, in grado di indirizzare i membri dell'organizzazione attraverso una riprogettazione partecipata al cambiamento.

“Un buon clima aiuta i membri dell'organizzazione a vivere in modo sereno la quotidianità all'interno dell'organizzazione e nello stesso tempo aiuta l'organizzazione a crescere e a realizzare i propri obiettivi istituzionali” (Majer, Barocci, 2003, p. 90).

Per queste ragioni, e per quanto detto finora, si ritiene sia fondamentale l'analisi del clima all'interno di una organizzazione, in quanto consente di avviare una riflessione puntuale sui singoli aspetti della vita lavorativa.

In molte delle ricerche analizzate, il concetto di clima organizzativo è stato utilizzato per chiarire gli eventi legati ad un cambiamento organizzativo; la razionalizzazione dei problemi, realizzabile attraverso una corretta analisi climatica, può preparare al cambiamento, alla sua realizzazione e accettazione, e fornisce un supporto alla costruzione di nuovi schemi di riferimento all'interno dell'organizzazione.

Ogni volta che si verifica un cambiamento, l'interpretazione che ne viene data e diffusa determina sia gli effetti del successivo andamento, sia i risultati del cambiamento stesso a livello di clima e di cultura organizzativa. In ambito organizzativo, l'adeguamento ad una nova situazione potrà essere accelerato, mantenuto o bloccato a seconda dell'interpretazione che i membri dell'organizzazione daranno di tale fenomeno. Questo avviene in quanto i membri di ogni organizzazione, sulla base delle percezioni e delle pratiche e procedure organizzative sviluppano un giudizio sintetico della loro realtà (James, Jones, 1974; Schneider, 1973) che diviene per loro stessi una mappa cognitiva di riferimento per il funzionamento dell'organizzazione, necessaria per individuare i comportamenti appropriati. Molti autori si sono cimentati nell'analisi dei climi organizzativi, sviluppando svariati strumenti con modalità e riferimenti epistemologici differenti. Nonostante la varietà di ricerche realizzate in quest'ambito dell'analisi organizzativa, le metodologie adottate sono tutte essenzialmente di stampo quantitativo; il clima è stato rilevato con l'utilizzo di questionari standardizzati, costruiti e testati in vari ambiti organizzativi – pubbliche amministrazioni, strutture sanitarie, aziende pubbliche e private, ecc.

Per cercare di chiarire alcune delle problematiche rilevabili nello svolgimento di un'analisi del clima organizzativo, verranno di seguito presentate alcune ricerche effettuate negli ultimi anni, ed in particolare verranno analizzati gli strumenti utilizzati nel corso di tali lavori.

La riforma del giudice unico: cambiamento organizzativo e analisi del clima. Alessia D'Amato (2003).

La ricerca che si presenta è stata effettuata con l'obiettivo di acquisire gli elementi chiave della vita di una sezione del ministero di Grazia e Giustizia. Come afferma l'autrice, l'indagine si proponeva di raccogliere i vissuti, gli atteggiamenti e le norme informali di condotta che riflettono il clima che si è venuto a produrre in seguito alla riforma che ha introdotto la figura del giudice unico e ha unificato in un organismo comune due realtà organizzative prime separate.

La ricerca è stata indirizzata alla comprensione del clima del tribunale, così come dichiarato dai protagonisti, e in particolare delle eventuali discrepanze tra le diverse componenti che, in seguito alla riforma, si sono riunite in

un'unica organizzazione. La nuova realtà, infatti, è costituita dalla convergenza e integrazione, quanto meno formale, di molteplici realtà, e quindi uno dei punti chiave dell'analisi sarà costituito dallo studio della distanza rilevabile tra l'integrazione formale e quella reale.

L'obiettivo dell'analisi di clima è consistito nel valutare se le diverse componenti organizzative fossero tra loro integrate o meno.

Lo studio è stato rivolto a tutto il personale amministrativo di una sezione del ministero di Grazi e Giustizia del nord Italia.

La diagnosi del clima organizzativo è stata effettuata attraverso la somministrazione di un questionario strutturato, il *Majer D'Amato Organizational Questionnaire* (M_DOQ).

L' M_DOQ è un questionario messo a punto per la diagnosi del clima organizzativo ed è stato utilizzato in diverse ricerche, tra cui l'analisi del clima organizzativo dell'Università di Padova e lo studio di un'azienda di servizi (Majer, Marocci, 2003). Il questionario si declina nella rilevazione di tredici fattori indipendenti.

1. *Team: coesione di gruppo.* Insieme dei comportamenti espressi sul lavoro che indicano disponibilità nel team a collaborare, fornire informazioni, supporto e know-how.

2. *Leadership: relazioni e comunicazioni con i superiori.* Percezioni relative allo stile di comando dei superiori. Alti punteggi indicano che i responsabili esercitano una leadership di tipo democratico, che si concretizza in un ricco scambio di informazioni e comunicazioni che espletano la loro funzione in modo poco direttivo, partecipativo e non inquisitorio.

3. *Job involvement: coinvolgimento nell' lavoro e nell'organizzazione.* Analizza i vissuti relativi all'investimento energetico ed emozionale del singolo nel lavoro e nei confronti dell'azienda di appartenenza e il sentimento di adeguatezza.

4. *Autonomia: autonomia e responsabilità nell'organizzazione del lavoro.* Percezioni relative all'assunzione di responsabilità, alla sensazione di poter svolgere il proprio lavoro in maniera autonoma, di non dover sottostare a controlli riguardo alle decisioni, di conoscere il

proprio campo di intervento e di poter organizzare il lavoro decidendo tempi e modalità operative.

5. *Libertà: libertà di manifestare i propri sentimenti e le proprie idee.*

Libertà di esprimere pubblicamente, sia nel gruppo dei colleghi sia in presenza dei superiori e di altri componenti dell'organizzazione, i propri sentimenti, le proprie emozioni e le proprie opinioni nei confronti dell'azienda e del suo modo di essere gestita.

6. *Coerenza: coerenza fra orientamenti strategici e loro declinazione operativa.*

Valuta le percezioni relative alla coerenza e all'efficacia del funzionamento dell'azienda con riferimento alla coerenza del rapporto tra definizione degli obiettivi, presa di decisione, visione a lungo termine e la loro declinazione operativa in piani di carriera, attività di formazione e sviluppo.

7. *Dinamismo: vitalità organizzativa e propensione all'innovazione.*

Indaga le percezioni in merito al dinamismo e al cambiamento organizzativo e in particolare alla velocità con cui si declinano le scelte operate. Fornisce la stima della sensazione che vengano incoraggiate la produzione di idee e soluzioni di tipo innovativo tanto da rendere orgogliose le persone che in essa operano.

8. *Job description: chiarezza dei ruoli e dei compiti.* Percezioni relative alla misura in cui i dipendenti conoscono la portata del loro ruolo e le attese dell'organizzazione.

9. *Equità: sensibilità sociale e sentimento di imparzialità.* Valuta i vissuti relativi all'esistenza di una equanimità e di un sentimento di giustizia riguardante i sistemi di valutazione (remunerazione, promozione, premi, gratificazioni).

10. *Sviluppo: apertura al progresso sociale e personale.*

Atteggiamento e azioni che l'azienda mette in atto per favorire il progresso personale e lo sviluppo organizzativo. Le organizzazioni che ottengono punteggi elevati sono descritte come socialmente avanzate.

11. *Comunicazione: disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni.*

Percezioni relative alla diffusione dell'informazione, sia essa verso l'alto o verso il basso, a verificare se si effettua apertamente, facilmente, liberamente, o se vengono posti ostacoli da parte

dell'organizzazione o di chi in essa occupa posizioni nodali nelle reti informative.

12. *Environment: ambiente fisico e psicologico.* Rileva i vissuti relativi al contesto fisico e psicologico e comprende tutto ciò che può determinare la qualità della vita dei dipendenti e generare sentimenti di sicurezza e benessere psico-fisico o, al contrario, di disagio, insicurezza, sgradevolezza, incomprensione.

13. *Incentivazione: riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale.* Percezioni relative a come, all'interno dell'organizzazione, le persone sono valutate, sia dal punto di vista del riconoscimento dei meriti personali, sia dello spazio e delle opportunità di crescita professionale.

Fonte: Majer, D'Amato, 2001.

Le informazioni raccolte grazie all'utilizzo di questo questionario, forniscono una descrizione della popolazione in esame e sono state utilizzate come variabili indipendenti per la lettura, con finalità descrittivo-interpretative e inferenziali, degli outcomes del questionario.

Nell'ultima parte del questionario venivano inoltre richieste informazioni relative a quattro variabili socio-anagrafiche, suddivise in categorie.

- a. Realtà lavorativa di provenienza.
- b. Livello di inquadramento contrattuale.
- c. Età.
- d. Anzianità di servizio.

In generale l'M_DOQ è stato utilizzato per analizzare il clima in situazioni di riorganizzazione e cambiamento degli assetti in particolari aziende o istituzioni.

Dall'analisi delle ricerche realizzate con questo strumento è emersa una particolare attenzione per il concetto di cultura. Secondo gli autori, infatti, se con la diagnosi del clima sono state delineate situazioni organizzative ben definite, con l'introduzione del concetto di cultura è possibile semplificare e reinterpretare gli eventi convogliandoli in categorie note.

“La cultura indirizza le percezioni, i pensieri e le sensazioni dei membri dei gruppi organizzativi e, insieme a fattori contingenti, ne influenza il comportamento” (Majer, Marocci, 2003, p. 92).

Come indicano i due autori, analizzando il clima sarà possibile comprendere se e come il cambiamento organizzativo verrà accettato, perché sarà proprio a livello di clima che il cambiamento verrà metabolizzato dai membri dell'organizzazione.

Il clima organizzativo in sanità. Indagine su 4500 dipendenti in due aziende sanitarie dell'Emilia Romagna. Maria Caroli, Ubaldo Montaguti, Ulrich Wienand e Augusto Zappi, 2003.

Nel febbraio del 1999 è stato costituito un gruppo di lavoro interaziendale con il mandato di elaborare uno strumento di analisi del clima organizzativo nelle Aziende Sanitarie della Regione Emilia Romagna. Tale decisione è stata presa riflettendo sui numerosi cambiamenti in atto nel settore pubblico, in particolare in ambito sanitario, dove i livelli di complessità sono notevolmente aumentati a causa di disegni organizzativi molto articolati.

Le riflessioni e le conseguenti decisioni prese dai responsabili organizzativi del sistema sanitario nella Regione Emilia Romagna, hanno avuto luogo in seguito alla considerazione di come la qualità espressa in una pubblica azienda non dipenda esclusivamente “dalla conformità del singolo prodotto, o dall'assenza di difetti, ma anche dalle caratteristiche dell'intero sistema aziendale all'interno del quale il prodotto nasce” (Caroli, Montaguti, Wienand, Zappi, 2003, p. 501). L'azienda sanitaria, quindi, va considerata in una logica di sistema che permette di prendere in considerazione aspetti *soft*, quali clima e cultura.

L'Azienda Sanitaria Emilia Romagna ha scelto di affrontare la riorganizzazione sistemica del proprio apparato promuovendo una serie di azioni tese sia alla sensibilizzazione dei dipendenti, chiamati in prima persona a descrivere le caratteristiche della propria unità di lavoro, sia di riforma dell'organizzazione stessa, a partire appunto dalle indicazioni rilevate.

È in questa prospettiva che è stato fondato il gruppo di lavoro interaziendale che ha realizzato il questionario ICONAS - Indagine sul Clima Organizzativo Nelle Aziende Sanitarie.

Il questionario esplora aree che, sulla base dell'esperienza del gruppo regionale di lavoro, sono risultate essere particolarmente critiche (motivazione, comunicazione interna, sistemi premianti, stili di leadership, ecc.), ed è composto da 55 domande totali suddivise in tre sezioni: la prima comprende domande relative al rapporto con il proprio lavoro, la seconda domande relative ai rapporti con l'azienda e la direzione, la terza domande relative all'unità operativa di appartenenza.

Delle 55 domande, 50 sono costruite con una scale autoancorante (valori da 1 – corrispondente a poco, basso - a 10 – corrispondente a molto, alto -), 3 domande prevedono risposte di tipo <<si, o, in parte>>, due domande sono aperte.

Lo strumento è stato applicato in due aziende della regione, per le quali il clima è stato individuato come fattore critico di successo per la riuscita della riorganizzazione aziendale. L'indagine è stata condotta tra il 2000 e i 2002 presso l'Azienda USL di Ravenna e il personale dell'Azienda Ospedaliera di Ferrara.

È importante sottolineare come, secondo gli autori della ricerca, nel momento in cui si intenda avviare un'analisi del clima, sia fondamentale dimostrare a quanti vi hanno partecipato, di voler realmente utilizzare i risultati della ricerca per effettuare cambiamenti mirati nell'organizzazione, questo per evitare perdite di fiducia sia nei confronti della direzione aziendale che della ricerca stessa.

Il questionario utilizzato si è rivelato un valido strumento per misurare i fattori che influenzano lo stato delle relazioni interne dell'azienda. È stata inoltre rilevata una alta partecipazione all'indagine, elemento questo che denota un forte bisogno di esprimere le proprie percezioni, di sentirsi partecipi, espresso dai dipendenti. Un elemento negativo deriva dalla mancanza di ricerche precedenti cui fare riferimento, e quindi dall'impossibilità di rendere le affermazioni "assolute".

4.5. Conclusioni.

Gli studi sul clima organizzativo, effettuati da circa 25 anni, uniti alle recenti indicazioni della Commissione Europea per l'Occupazione e gli Affari Sociali sul rapporto tra stress ed aspetti psicosociali delle organizzazioni e la ricerca della qualità nelle Aziende come mezzo competitivo (Dudine, 2002), rendono i risultati delle analisi strumenti di consapevolezza e diagnosi organizzativa. Ciò che si misura, il clima, è una caratteristica relativamente omogenea di un'organizzazione, un fenomeno composto di percezioni e rappresentazioni cognitive, prodotto dalle interazioni tra gli individui, relativamente stabile nel tempo, condiviso dai membri dell'organizzazione, capace di influenzare i comportamenti dei lavoratori, usato dagli stessi come base per interpretare le situazioni ed, in fine, capace di riflettere la cultura dell'organizzazione stessa.

Nei diversi strumenti analizzati vi sono delle dimensioni ricorrenti che sono state sottoposte ad analisi statistiche ed hanno dimostrato elevate correlazioni tra di loro (Dudine, 2002).

1. *Coinvolgimento*: dimensione che fornisce alcuni indici di partecipazione alla vita organizzativa e consente una misurazione del coinvolgimento nei risultati dell'impresa, della presenza della sensazione di ricoprire un ruolo importante ed, infine, della motivazione al lavoro;

2. *Coesione*: dimensione che si riferisce allo spirito di gruppo e di squadra, elemento fondamentale per raggiungere degli standard elevati. Consente una misurazione della coesione che assicura supporto nei momenti di tensione; inoltre, è motivante a considerare i colleghi come fruitori dell'operato di ognuno (qualità);

3. *Sostegno*: dimensione che fornisce informazioni sulla percezione dell'ambiente relazionale ed in particolare sul supporto offerto dai superiori. Può essere considerata anche una misurazione della fiducia del personale nei colleghi e nella direzione dell'azienda;

4. *Autonomia*: dimensione che fornisce informazioni sul grado di indipendenza esperito nello svolgere i compiti ed attuare scelte lavorative.

Indici bassi di autonomia associati ad indici elevati di pressione lavorativa o di bassa presenza di supporto emotivo vengono considerati degli indicatori di possibili condizioni sfavorevoli per la sicurezza lavorativa;

5. *Orientamento al compito*: dimensione che indaga l'importanza attribuita dai soggetti al raggiungimento degli obiettivi lavorativi e della presenza di efficienza nel contesto. Fornisce informazioni su un aspetto che influisce sulla motivazione lavorativa e che determina, assieme ad altre dimensioni, la qualità della prestazione lavorativa;

6. *Pressione lavorativa*: dimensione che fornisce informazioni sul livello di stress esperito dalle persone in rapporto al proprio lavoro;

7. *Chiarezza dei compiti e ruoli*: dimensione che fornisce informazioni sul grado di chiarezza vissuto dai lavoratori in relazione a quanto devono fare, a chi devono rivolgersi e quali sono le competenze che devono mettere in gioco nella loro posizione; sono potenti indicatori del grado di organizzazione di un'azienda e su possibili conflitti e disservizi alla clientela;

8. *Comfort*: dimensione che consente di rilevare la percezione della sicurezza nei luoghi di lavoro. Sono stati considerati, in particolare, i seguenti fattori: condizioni igieniche, rumorosità, temperature, dotazione di strumenti e macchine;

9. *Fluidità e disponibilità delle informazioni*: dimensione che indaga la percezione esperita dai lavoratori sulla possibilità di essere a conoscenza di vari aspetti lavorativi, di comprendere le politiche aziendali, di chiarire eventuali dubbi, di operare secondo le modalità stabilite e di essere consapevoli dei rischi lavorativi;

10. *Equità*: dimensione che indaga il vissuto dei lavoratori rispetto al conferimento di incarichi, livelli e mansioni affidate e che può essere messa in relazione con la motivazione.

Fonte: Cuppini, Tarozzi, 1996; Dudine, 2002.

Le informazioni che emergono dalle analisi del clima sono frutto di analisi globali che assumono particolare salienza quando vengono operati dei

confronti tra gruppi di lavoratori della stessa azienda. I confronti devono essere necessariamente effettuati tra gruppi osservati su diverse variabili di tipo indipendente fra cui le più importanti sono, generalmente, i settori di appartenenza, le attività svolte, la scolarità, l'anzianità di servizio, il livello di inquadramento retributivo, l'età; inoltre, può accadere, che i soggetti intervistati appartengano ad organizzazioni diverse. Naturalmente è possibile che le variabili scelte siano diverse da quelle citate, ma l'importante è che siano significative nel contesto analizzato.

Le rilevazioni potranno essere utilizzate per scopi differenti, in base alle variabili scelte ed agli effetti che si intendono perseguire.

Lo studio del clima è una fotografia di una situazione esistente al momento dell'indagine, ma l'analisi si configura come "ricerca intervento" poiché la situazione lavorativa si modifica costantemente, in particolare a seguito di tali indagini. Infatti, l'analisi del clima assume spesso un ruolo motivante per l'interesse concreto dimostrato verso i lavoratori, la responsabilizzazione ed il contributo a cui tutti sono chiamati. Allo stesso tempo può favorire l'aumento di coesione poiché l'obiettivo è comune a tutti ed è consuetudine condividere, con i partecipanti, le varie fasi ed i risultati in riunioni ed incontri di gruppo.

Sulla base dei dati emersi e delle conseguenti riflessioni, è possibile pianificare interventi che possono essere formativi o di cambiamenti sia strutturali sia relazionali.

Un altro utilizzo, sempre auspicabile, è la rimisurazione a distanza di tempo del clima o di alcune variabili individuate per la loro salienza dall'azienda. In questo modo è possibile studiare in modo scientifico gli effetti delle azioni intraprese e misurare i cambiamenti intervenuti confrontando i dati delle diverse analisi.

Infine, l'analisi del clima può essere inserita in progetti con finalità diverse: progettazione di fusioni, inserimento di nuove modalità operative o in modo propedeutico all'introduzione di sistemi di gestione integrata.

**5. Gli strumenti tecnici ed empirici per lo studio della cultura
organizzativa nel settore sanitario**

5.1. Schede analitiche sugli strumenti per la misurazione della Cultura Organizzativa⁴³.

Strumenti utilizzati in ambito sanitario.

1. Competing Values Framework (CVF).

Riferimenti chiave: Cameron, Freeman 1991; Gerovitz et al., 1996; Gerovitz, 1998.

Strumento quantitativo/qualitativo: quantitativo.

Numero di items: 16.

Caratteristiche delle scale di misura: Scenari riassuntivi descrivono le caratteristiche principali di ogni tipo di cultura. I rispondenti dividono 100 punti tra questi scenari, in base a quanto questi sono simili alla propria organizzazione.

Misura: tipi di cultura. Lo schema definisce 4 tipi di cultura:

- a. Clan;
- b. Gerarchia;
- c. Adocrazia;
- d. Market.

Fattori empirici: non chiari.

Utilizzo: ambito sanitario e dell'istruzione.

Dimensioni della cultura: 4 elementi organizzativi sono incastonati in ogni cultura: clima di gruppo, stili di leadership, i sistemi di appartenenza e organizzazione degli obiettivi che definiscono il successo e le priorità dell'organizzazione.

Utilizzo in ambito sanitario: questo questionario è stato somministrato ai top manager di 265 ospedali, 100 in Inghilterra, 120 negli Stati Uniti e 45 in Canada.

Validità: non chiara.

Affidabilità: non chiara.

Punti di forza: versatile.

⁴³ Le elaborazioni contenute in queste appendici si basano sui lavori del Prof. T. Scott dell'Università di York, Inghilterra, autore del saggio "The Quantitative Measurement of Organizational culture in Health Care: a review of the Available Instruments" apparso sulla rivista Health Care Research, n° 38:3, del Giugno 2003. Si ringrazia il Prof. Scott per la collaborazione e la disponibilità.

Limiti: indica solo 4 tipi di cultura.

2. Quality Improvement Implementation Survey (QIIS).

Riferimenti chiave: Shortell et al., 2000.

Strumento quantitativo/qualitativo: quantitativo.

Numero di items: 20.

Caratteristiche delle scale di misura: I rispondenti dividono 100 punti tra le quattro descrizioni, in base a quante questi sono simili alla propria organizzazione.

Misura: tipi di cultura organizzativa. Lo schema definisce 4 tipi di cultura:

- e. Cultura di gruppo;
- f. Cultura rivolta allo sviluppo;
- g. Cultura gerarchica;
- h. Cultura razionale.

Fattori empirici: non chiari.

Utilizzo: È stato utilizzato per valutare la relazione tra cultura e implementazione del TQM (Total Quality Management) in 16 ospedali (Shortell et al., 2000), ed esamina la relazione tra l'implementazione della qualità e la propria organizzazione.

Dimensioni della cultura: carattere dell'ospedale, managers dell'ospedale, coesione nell'ospedale, enfasi e obiettivi dell'ospedale.

Utilizzo in ambito sanitario: Shortell (Shortell et al, 2000).

Validità: non chiara.

Affidabilità: consistenza interna e coefficiente di affidabilità (alfa di Cronbach) per le scale della cultura di gruppo è stata stimata pari a 0,79.

Punti di forza: è stato utilizzato nei maggiori studi realizzati in ambito sanitario di recente.

Limiti: indica solo 4 tipi di cultura.

Altro: QIIS è una variante del CVF. Le etichette dei 4 tipi di cultura sono state modificate in seguito con alcune delle espressioni utilizzate. È stata inoltre aggiunta una quinta dimensione – obiettivi dell'ospedale. Di questo questionario verrà fornita in seguito traduzione.

3. Organizational Culture Inventory (OCI).

Riferimenti chiave: Cooke, Lafferty 1987; Thomas et al., 1990; Seago, 1997; Ingersoll et al., 2000.

Strumento quantitativo/qualitativo: quantitativo.

Numero di items: 120.

Caratteristiche delle scale di misura: scale Likert da 1 a 5.

Misura: 12 stili di pensiero degli individui nei gruppi: umanistico-collaborativo, associativo, che cerca approvazione, convenzionale, dipendente, risolutivo, oppositivo, di potere, competitivo, competente-perfezionista, rivolto all'impresa, rivolto alla realizzazione di se.

Fattori empirici: cultura rivolta alla sicurezza delle persone (ci si aspetta stili di pensiero rivolti all'approvazione, alle convenzioni, dipendenti e risolutivi); cultura rivolta alla soddisfazione (con norme ed aspettative per stili di pensiero rivolti all'impresa, alla realizzazione di se, umanistico-collaborativi e affiliativi); cultura rivolta alla sicurezza del compito (con norme ed aspettative per stili di pensiero oppositivi, di potere, competitivi e competente-perfezionisti).

Utilizzo: È stato utilizzato in varie organizzazioni.

Dimensioni della cultura: “norme e aspettative condivise che guidano il pensiero e il comportamento dei membri del gruppo” (Cooke, Rousseau, 1988).

Utilizzo in ambito sanitario: applicato a varie organizzazioni sanitarie.

Validità: esempi di analisi fattoriale in differenti tipi di organizzazioni. Per questo strumento è stata stabilita anche validità convergente e discriminante.

Affidabilità: coefficiente di affidabilità (alfa di Cronbach) è stato valutato in varie organizzazioni. La consistenza interna per le subscale dell' OCI varia tra 0,67 e 0,92.

Punti di forza: è stato utilizzato spesso, ha una buona validità ed è stato ben organizzato, risulta utile anche per le illustrazioni grafiche della cultura.

Limiti: indica solo 3 aspetti, prettamente specifici, della cultura organizzativa – soddisfazione, sicurezza del compito e sicurezza personale; potrebbe essere costoso.

Altro: i partecipanti rispondono a 120 domande, che producono le 12 scale corrispondenti agli stili di cultura. I partecipanti segnano i loro risultati su di

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK: