

Laura Innocenti

# Clima organizzativo e gestione delle risorse umane

Unire persone e performance

**PR**

**Persone, Reti, Lavori**

*Idee e strumenti per il management delle persone*

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

**FRANCOANGELI**



## 1157. Persone, Reti, Lavori

*Idee e strumenti per il management delle persone*

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

*Comitato scientifico:* Sebastiano Bagnara, Claudio Barbaranelli, Dora Capozza, Gian Vittorio Caprara, Giovanni Costa, Franco Fontana, Franco Fraccaroli, Tiziano Treu

Le trasformazioni degli ambienti sociali, economici e organizzativi vedono sempre più la *persona* esposta su molteplici versanti che la coinvolgono frammentandone e ricomponendone continuamente la sua identità: quella più intima, che la confronta con il suo modo di essere, i suoi valori, i suoi progetti, le sue emozioni; quella *sociale*, che la colloca in una rete in quanto soggetto “connesso” a più contesti e comunità; quella *organizzativa*, che la vede protagonista e partecipe di articolate dinamiche di gruppo, relazioni di lavoro, processi produttivi nelle vecchie e nuove “fabbriche” materiali e immateriali.

Economia, modelli organizzativi e di “accesso” a nuove forme di conoscenza e apprendimento si integrano dunque – nella prospettiva individuale e in quella organizzativa – in un insieme complesso di alleanze, competenze, emozioni, fiducia ed ansie che vanno a comporre con straordinaria complessità i nuovi contesti del *management delle persone* e dei *lavori*.

La collana *Persone, Reti, Lavori* è parte di questo profondo cambiamento e si propone – includendo più linguaggi e approcci – come un luogo per gestire il mutamento in atto sulla visione, sui valori, sulle politiche e sugli strumenti del *management delle persone* nelle organizzazioni moderne; vuole essere un laboratorio di ricerca e di sperimentazione; un luogo ove ricomporre quindi l’ambito della riflessione e quello della decisione, la sfera delle ipotesi e quella della ricerca operativa, pensiero e *management*, luoghi di formazione e luoghi della responsabilità di gestione.

La modalità proposta sarà quella di collocare la presentazione di modelli, tecniche, pratiche operative, dentro una cornice teorica che ne consenta la lettura e l’interpretazione. La teoria della tecnica farà dunque da sfondo alla parte pratica-operativa; tale modalità costituirà, insieme ai contenuti proposti, l’elemento distintivo della collana.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Laura Innocenti

# **Clima organizzativo e gestione delle risorse umane**

**Unire persone e performance**

**FRANCOANGELI**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Ad Alberto*



# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. Il costrutto di clima organizzativo</b>	»	17
1. L'affermazione e l'evoluzione del costrutto di clima	»	17
2. Come si forma il clima organizzativo	»	25
3. Clima e cultura	»	32
4. Clima e comportamento organizzativo	»	35
4.1. Le percezioni nel contesto di lavoro	»	38
<b>2. Le dimensioni del clima</b>	»	41
1. L'applicazione dei modelli teorici	»	41
1.1. Il modello di Litwin e Stringer	»	41
1.2. Il modello di Jones e James	»	43
1.3. Il modello di Spaltro e de Vito Piscicelli	»	44
1.4. Il modello di Majer e D'Amato	»	44
1.5. I <i>building block</i> del costrutto	»	45
2. Il supporto dell'organizzazione	»	46
3. L'integrità del management	»	50
4. La fiducia nel management	»	52
5. Giustizia e imparzialità	»	54
5.1. Giustizia organizzativa	»	54
5.2. L'imparzialità	»	58
6. L'autonomia	»	60
7. Collaborazione e interazione fra colleghi	»	62



<b>3. Misurare il clima</b>	pag.	65
1. La definizione degli obiettivi	»	65
2. La metodologia di analisi	»	66
2.1. Il questionario	»	67
2.2. L'identificazione del campione	»	69
2.3. L'analisi dei risultati	»	70
2.4. L'approccio qualitativo: il focus group	»	72
3. Le implicazioni manageriali	»	74
4. Le aziende e l'analisi del clima	»	76
<b>4. L'affermazione dello Human Resource Management</b>	»	87
1. L'humus – Lo scenario economico e sociale	»	87
2. Le origini dello Human Resource Management	»	88
2.1. La differenza tra Personnel Management e HRM	»	94
3. La prospettiva dell'organizzazione	»	95
4. La prospettiva dell'individuo	»	98
4.1. L'approccio AMO (Abilità – Motivazione – Opportunità)	»	98
4.2. La norma della reciprocità	»	100
4.3. La teoria della segnalazione	»	101
5. Il concetto di sistema di HRM	»	102
6. Il lato oscuro dello HRM	»	104
7. Due approcci a confronto: le prospettive micro e macro	»	107
8. L'estensione delle pratiche HR	»	110
9. Dal disegno all'attuazione delle pratiche HR: il ruolo dei line manager	»	113
<b>5. Unire persone e performance: il ruolo del clima</b>	»	117
1. Aprire la “scatola nera”	»	117
2. La “forza” del sistema HR	»	125
3. Un nuovo ruolo per il clima organizzativo	»	129
3.1. La direzione della causalità	»	130
4. Il contributo del clima organizzativo: mediazione e moderazione	»	133
5. Il contributo di specifiche dimensioni del clima	»	139

5.1. Il ruolo della fiducia	pag.	140
5.2. Il ruolo del supporto organizzativo	»	142
<b>6. Le analisi di clima a supporto nello HRM: alcune prospettive di sviluppo</b>		
1. Una buona notizia	»	147
1.1. Misurare le <i>intended practice</i>	»	148
1.2. Misurare le <i>perceived practice</i>	»	149
2. Misurare il clima	»	151
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	155



## Introduzione

Qual è la ricetta per il successo di un'impresa? La risposta a questa domanda è certamente complessa e chiama in causa una molteplicità di dimensioni legate ad ambiti diversi, dalla finanza al marketing, dalla produzione alla logistica. Tra i principali ingredienti sempre più spesso vengono incluse anche le risorse umane, cioè gli uomini e le donne che “danno vita” alle organizzazioni. Non c'è azienda che non abbia tra i suoi valori la centralità delle persone o che non affermi che esse rappresentano uno dei principali asset strategici. Ma all'intensità dei proclami non sempre fa seguito un'analogia sensibilità nella prassi: nella vita quotidiana troppo spesso prevalgono logiche di contrapposizione che antepongono gli interessi dell'impresa a quelli delle singole persone.

Come nota Peccei (2004), ogni disciplina scientifica è accomunata dalla ricerca del proprio “Santo Graal”, in altre parole dalla risposta alla domanda che in quel momento rappresenta la “frontiera estrema” da superare. Per la biologia degli anni '50 la frontiera era chiaramente rappresentata dalla ricerca della struttura del DNA, così come in questo millennio il bosone di Higgs è l'obiettivo da raggiungere per la fisica delle particelle elementari.

Per chi si occupa di persone e organizzazioni, una “frontiera” è rappresentata dalla possibilità di dimostrare un legame positivo tra le attività rivolte alla valorizzazione delle risorse umane e le performance dell'impresa. Questa conferma consentirebbe di chiarire definitivamente che investire sul capitale umano “fa bene”, cioè rappresenta un vantaggio, non solo per le persone ma anche per l'impresa. Oltre vent'anni di studi e ricerche portano a oggi evidenze incoraggianti, anche se non ancora conclusive.

Muovendo da queste premesse il libro si propone di sollecitare una

riflessione sull'importanza che riveste per le organizzazioni saper misurare in modo accurato i "ritorni" degli investimenti sostenuti nei confronti dei propri collaboratori.

Parlando di investimenti e di risorse umane due sono gli ambiti che si impongono all'attenzione: da un lato i sistemi, le politiche e gli strumenti finalizzati al *people management*, dall'altro l'insieme di condizioni e attività volte a migliorare la qualità della vita delle persone nei contesti di lavoro. Clima organizzativo e pratiche HR rappresentano quindi i due "pilasti" di questo volume che, a differenza di larga parte della letteratura, vengono affrontati congiuntamente. La novità del testo consiste, infatti, nell'analizzare il costrutto del clima organizzativo in relazione alle iniziative di Human Resource Management poste in essere dalle organizzazioni.

Il libro, infatti, non vuole essere un testo dedicato al clima organizzativo, né tanto meno si propone come un manuale di gestione delle risorse umane. Obiettivo di questo lavoro è di indurre il lettore a cogliere sia le relazioni tra queste due dimensioni, sia il contributo che congiuntamente esse offrono alle performance individuali e organizzative.

Queste considerazioni evidenziano una precisa scelta di campo che ha fortemente condizionato la stesura del volume. Il clima organizzativo è, infatti, visto come un anello fondamentale che unisce le scelte e gli interventi messi in campo dalle aziende in tema di *people management* e gli *outcome* individuali e organizzativi. Il focus, quindi, non è tanto il clima di per sé, quanto il ruolo di connessione che questo costrutto può esercitare tra sistemi HR e importanti atteggiamenti e comportamenti organizzativi, quali la soddisfazione, il commitment, i comportamenti di cittadinanza organizzativa, nonché vari indicatori di performance organizzativa.

Conseguentemente, nel testo le pratiche HR non sono considerate come una delle possibili variabili "antecedenti" il clima organizzativo, e quindi in grado di influenzare il vissuto delle persone rispetto al proprio ambito di lavoro. Coerentemente con il filone di studi dello Human Resource Management, i sistemi HR sono visti come il "motore" di una catena di influenze in grado di collegare i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone con le aspettative dell'organizzazione in termini di risultato.

Per sostenere le riflessioni proposte, il libro si basa su una sele-

zione ragionata di ricerche e studi riconducibili a diversi filoni teorici, con una prevalenza di contributi maturati nell'ambito dell'Organizational Behavior e dello Human Resource Management.

La trattazione dei temi è arricchita da numerosi "box" che hanno l'obiettivo di favorirne un approfondimento teorico/scientifico.

Il libro si rivolge in primo luogo a studenti dei cicli triennali e magistrali in discipline economico/organizzative e di psicologia e sociologia del lavoro e delle organizzazioni, nonché di master universitari e post-laurea. Le tematiche affrontate, infatti, si trovano a "cavallo" di ambiti disciplinari che, seppure privilegiando prospettive diverse, sono accomunate dall'interesse per la comprensione del comportamento individuale in contesti produttivi.

Gli argomenti trattati possono offrire anche interessanti spunti per la riflessione e la pratica di consulenti e professional che operano nel campo dello Human Resource Management.

## **Struttura e contenuti**

Il volume si articola in sei capitoli.

Il primo capitolo è dedicato alla presentazione del costrutto del clima organizzativo, sempre più spesso oggetto di interesse non solo per chi si occupa di studi organizzativi, ma anche per manager che si confrontano quotidianamente con la gestione dei propri collaboratori. Nella prima parte, il capitolo propone una ricostruzione dello sviluppo storico del costrutto per poi dare spazio all'analisi dei principali approcci che descrivono il processo di formazione del clima organizzativo. Chiude il capitolo una riflessione sul confronto tra clima e cultura, la cui distinzione rappresenta un tema di acceso dibattito.

L'analisi delle dimensioni del clima rappresenta l'oggetto del secondo capitolo. In particolare, dopo la presentazione di quattro modelli ampiamente consolidati in letteratura e nella prassi, il capitolo approfondisce alcune specifiche dimensioni che possono essere considerate i *building block* del costrutto – l'integrità, la credibilità, la fiducia nel management, la giustizia organizzativa, l'autonomia, la collaborazione – fornendo per ciascuna esempi di scale di misurazione consolidate in ambito accademico, sia nella versione originale inglese, sia nella traduzione in italiano. Riteniamo, infatti, che la possibilità di

analizzare i singoli item utilizzati in ciascuna scala possa fornire interessanti spunti per una migliore comprensione dei costrutti analizzati.

La trattazione prosegue nel terzo capitolo prendendo in esame il processo di rilevazione e misurazione del clima organizzativo. Nella prima parte sono analizzate le singole fasi del processo, dal disegno della ricerca all'individuazione delle metodologie di analisi, sia quantitative sia qualitative. La parte conclusiva del capitolo affronta il tema delle possibili motivazioni alla base della scelta da parte di un'azienda di intraprendere un'analisi di clima.

Il quarto capitolo introduce il secondo asse portante del volume, lo Human Resource Management. Come per il clima, la trattazione parte da una ricostruzione storica e teorica di questo filone, consentendo di mettere a confronto la prospettiva dell'individuo e quella dell'organizzazione. La parte centrale del capitolo è dedicata ad analizzare la relazione tra pratiche HR e performance, considerandola come una "catena" formata da diversi anelli, ciascuno dei quali contribuisce a trasferire l'impatto delle pratiche sulla variabile di risultato finale, cioè i risultati di business. L'attenzione alla relazione tra sistemi HR e performance introduce l'importanza di un altro tema affrontato nel capitolo, che consiste nella necessità di distinguere tra *intended*, *actual* e *perceived HR practice*, per coglierne opportunamente i diversi impatti sugli individui e sull'organizzazione.

È nel quinto capitolo che pratiche HR e clima organizzativo cominciano a essere analizzati congiuntamente. Obiettivo del capitolo è aprire la *black box*, cioè la "scatola nera" che contiene elementi utili per comprendere il "come" e il "perché" del legame che unisce sistemi HR e performance organizzative. Attraverso l'analisi di numerose ricerche empiriche emerge il ruolo determinante giocato dal clima nel favorire l'efficacia dei sistemi HR. Le percezioni che si riferiscono al contesto di lavoro sono una variabile potente, in grado di influenzare anche i più evoluti sistemi HR. Se il livello di fiducia nei confronti dei capi è basso o se le persone percepiscono un ambiente iniquo e poco stimolante, nessun sistema HR, per quanto raffinato e complesso, potrà mai accrescere il livello di soddisfazione e di commitment nell'organizzazione, né tantomeno contribuire ad accrescere le performance dell'organizzazione.

Il libro si conclude presentando alcuni possibili sviluppi concernenti la misurazione delle pratiche HR e del clima organizzativo. Nello

specifico, si suggerisce una maggiore attenzione nel distinguere la misurazione delle *intended* e *perceived HR practice*, poiché le prime chiamano in gioco la responsabilità della funzione HR, mentre le seconde vedono un maggiore coinvolgimento dei capi. In merito al clima, una possibile evoluzione consiste nel prevedere un ricorso più diffuso ad analisi inferenziali. Riteniamo, infatti, che scegliere questa strada consenta di riconoscere maggiore valore e “dignità” a uno strumento non sempre adeguatamente valorizzato.

## Ringraziamenti

Questo libro nasce dal desiderio di sistematizzare più di vent’anni di esperienze in ambito HR, durante i quali ho avuto l’opportunità di occuparmi di risorse umane da tre prospettive diverse ma complementari: aziendale, consulenziale e, più recentemente, accademica. Molte sono le persone generose e competenti che ho avuto la fortuna di incontrare e con le quali ho avuto modo di condividere riflessioni e spunti che hanno contribuito ad alimentare queste pagine, e di questo le ringrazio.

Ma alcune di loro hanno avuto un’importanza particolare. Tra queste, la mia gratitudine va in primo luogo a Riccardo Peccei, per avermi introdotto allo Human Resource Management. Senza la sua competenza e il suo sostegno non avrei mai portato a termine il mio PhD e, molto probabilmente, non lo avrei nemmeno iniziato.

Un ringraziamento particolare va a Massimo Pilati per i preziosi consigli offerti in una versione preliminare del libro. Il suo rigore scientifico e la sua disponibilità sono stati un sostegno costante nella stesura dei vari capitoli.

Questo libro, però, non si sarebbe potuto realizzare senza la fiducia accordatami da Gabriele Gabrielli. La sua stima e considerazione sono per me un privilegio. I recenti anni di intensa collaborazione sono stati occasione di continuo apprendimento e preziosa fonte di ispirazione per la stesura di questo lavoro. A lui va la mia più profonda gratitudine.

Un affettuoso ringraziamento va al gruppo di amici e colleghi dell’Area Executive Education e People Management della LUISS Business School, con i quali condivido da oltre sei anni momenti di fatica e di soddisfazione. Un grazie pieno di riconoscenza va a Silvia Profili e



Alessia Sammarra per la loro sincera partecipazione e incoraggiamento, per le acute osservazioni, nonché per l'opportunità di condividere sfide e progetti di studio e di ricerca.

Desidero, inoltre, ringraziare l'Editore, per avermi offerto la possibilità di realizzare questo progetto editoriale.

Infine, un ringraziamento davvero speciale va ad Alberto Busnelli, che ha supportato e sopportato questo progetto in tutte le sue fasi.

# 1. Il costrutto di clima organizzativo

## 1. L'affermazione e l'evoluzione del costrutto di clima

Il concetto di clima organizzativo ha radici piuttosto lontane, soprattutto se si tiene conto del fatto che molti dei principali costrutti organizzativi si sono consolidati negli ultimi venti anni. L'origine di questo concetto risale, infatti, alla fine degli anni '30 e in particolare agli studi condotti da Kurt Lewin sulle dinamiche di gruppo (1939) e al filone psicologico della Gestalt. È a questo approccio che dobbiamo il riconoscimento del principio applicato alle scienze sociali che "il tutto è più della somma delle sue parti", le cui implicazioni sono estremamente rilevanti per il concetto di clima organizzativo. Gli elementi che provengono da singole esperienze percettive si compongono in un insieme che rappresenta in termini di significato qualcosa di più complesso dei significati attribuibili alle percezioni isolate. Il clima organizzativo rappresenta per l'appunto una *gestalt*, una combinazione strutturata di singole percezioni frutto di relazioni ed esperienze maturate dalle persone nelle organizzazioni. Il significato che le persone attribuiscono a un insieme di esperienze specifiche rappresenta "il clima" legato a quella particolare situazione (Schneider, Bowen, Ehrhart e Holcombe, 2000).

Il contributo di Lewin all'elaborazione del costrutto teorico di clima organizzativo è però legato soprattutto alle ricerche condotte dallo studioso sulle dinamiche di gruppo. L'introduzione del concetto di *climate* e *social atmosphere* nel vocabolario delle scienze sociali matura proprio nell'ambito degli studi condotti per analizzare le condizioni psicologiche create dai capi di alcuni gruppi di giovani. L'interesse di Lewin e del suo team di ricerca era indirizzato a comprendeere

re le conseguenze di diversi stili di leadership – autoritario, democratico e *laissez-faire* – sui comportamenti di alcuni gruppi giovanili. Gli studiosi rilevarono che i giovani sottoposti a uno stile democratico manifestavano una maggiore propensione alla collaborazione e più elevati livelli di partecipazione. Lewin concluse quindi che l'*atmosphere* che si era creata nel gruppo a conduzione democratica si caratterizzava per la diffusa percezione di esperienze positive da parte dei giovani partecipanti. I risultati dell'esperimento consentirono di rendere evidente l'influenza di un particolare stile di leadership non solo sulle azioni messe in atto dal gruppo, ma soprattutto sul clima psicologico che si veniva a determinare (Quaglino e Mander, 1992). Non può sfuggire come fin dalle sue origini la rilevanza del clima sia stata associata alla capacità di questo costrutto di influenzare comportamenti sociali.

Gli studi condotti da Lewin, interrotti dalla seconda guerra mondiale, furono ripresi al termine del conflitto da altri ricercatori confluiti nell'Università del Michigan dove lo stesso Lewin aveva contribuito a creare il *Center for Group Dynamics*. Seguendo questo approccio, prima Likert (1961) e in seguito Katz e Kahn (1966) condussero diverse ricerche per dimostrare l'influenza del contesto sociale e organizzativo sulle performance e sull'efficacia delle organizzazioni. Cominciava a farsi strada l'idea che non fosse solo il livello di produttività della forza lavoro a influenzare le performance ma che giocassero un ruolo importante anche le condizioni create nell'ambiente di lavoro, in altre parole il *climate* o *atmosphere*.

Nel decennio successivo altri importanti autori si inserirono in questo stesso filone. Ad Argyris (1957; 1960) si deve una prima visione strutturata di *organizational climate*, attraverso l'identificazione di tre diverse componenti quali:

- le politiche, procedure e posizioni organizzative;
- i fattori personali, che fanno riferimento alla sfera dei valori, bisogni e capacità dei singoli;
- l'insieme di variabili associate agli sforzi degli individui per conformare i propri fini con quelli dell'organizzazione.

L'insieme di queste componenti consente la definizione di *organizational behavior* ovvero quel livello di analisi discreto, risultante dall'interazione dei livelli di analisi individuale, formale, informale e

culturale. Da questo Argyris deriva che la regolazione di un sistema organizzativo, e ciò che ne permette il funzionamento, è il clima, processo dinamico identificabile con lo stato del sistema.

Non può sfuggire come la ricerca e la riflessione sul clima si sia fin da subito fortemente focalizzata sul ruolo dei capi. In questo filone troviamo il contributo di McGregor (1960) che analizza il “clima manageriale” creato dai capi sulla base del proprio stile relazionale. Nei suoi studi sulla teoria X e teoria Y (Box 1.1) l’autore si sofferma sul contributo dei capi nel creare quello che definisce *managerial climate*. Secondo McGregor, i capi mettono in campo comportamenti che riflettono le proprie convinzioni sulla natura delle persone (teoria Y e teoria X) che, inevitabilmente, condizionano la natura dei rapporti che instaurano con i collaboratori.

---

**Box 1.1 La teoria X e la teoria Y**

---

Si deve a Douglas McGregor l’introduzione di due concetti che hanno ormai guadagnato ampio consenso nella letteratura organizzativa: la teoria X e la teoria Y. *The Human Side of Enterprise*, l’opera in cui è stato presentato da McGregor in suo modello teorico, è, infatti, considerata dalla Academy of Management uno dei libri che ha esercitato la maggiore influenza nello sviluppo del pensiero organizzativo. La teoria X e la teoria Y indicano, secondo l’autore, due diverse visioni del management rispetto alle motivazioni che guidano il comportamento degli individui nei contesti organizzativi. Il principio base della teoria X è che le persone nei contesti lavorativi sono fondamentalmente pigre, tendono a evitare ogni impegno e agiscono solo per il loro interesse individuale. Conseguentemente, per raggiungere i propri obiettivi di business, il management deve introdurre un rigido sistema di supervisione e controllo. Anche i modelli organizzativi devono essere orientati a controbilanciare questa tendenza individuale, prevedendo una scarsa autonomia e numerosi livelli di supervisione. L’adesione a questo approccio porta inevitabilmente il management a creare un ambiente di lavoro ristretto, nel quale prevale la sfiducia reciproca, il timore, la distanza.

La teoria Y poggia sul presupposto che le persone nei contesti lavorativi possono trovare soddisfazione e motivazione nello svolgimento dei propri compiti. Ne discende, quindi, il riconoscimento nelle persone della capaci-