

Gian Piero Quaglino



Clima e motivazione
Scritti di formazione 5
(1992-2009)

«Professione formazione» è il titolo ideale di questa collana oltreché del suo primo fortunato (per l'apprezzamento dei lettori) volume; così come accompagnare e contribuire allo sviluppo della professione formazione ne rappresenta la mission, usando un termine caro agli esperti di organizzazione.

Il formatore a cui ci riferiamo prevalentemente, e che l'Aif rappresenta validamente, è «l'esperto di apprendimento degli adulti che lavorano nelle organizzazioni». Popolazione oggi allo stesso tempo «consistente» ed «emergente», protagonista di una delle più interessanti esperienze nell'intero mondo dell'*education*. *Consistente* perché c'è già una solida professionalità fatta di sistemi multidisciplinari, di conoscenze, di metodologie e strumenti, d'identità professionale positivamente vissuta, di funzione e ruolo diffusamente riconosciuti come determinanti nel mondo del lavoro. *Emergente* perché il suo sviluppo continua ad essere rapido e già presenta nuove sfide: basti pensare da una parte alla crucialità dell'aggiornamento permanente nelle ricche società moderne caratterizzate da rapidissimo livello di cambiamento e dall'altra alla crucialità che l'istruzione, anche degli adulti, avrà nella soluzione di problemi quali il progresso dei paesi oggi meno economicamente progrediti, l'approccio alla gestione delle grandi migrazioni internazionali, la conversione professionale e culturale di gruppi sociali.

Nella realtà specialistico-professionale, così bella, viva, in sviluppo, della formazione e dei formatori, si presenta in particolare la sfida della capacità di coniugare l'accumulazione progressiva di solido know how professionale con il dinamismo e la capacità d'innovazione: necessarie in ogni professione ma, in modo particolare, in quella del formatore, che si fonda proprio sul dinamismo e sulle capacità d'innovazione dell'oggetto di cui si occupa. Per la crescita tecnica della professione è, inoltre, importante la sfida dello sviluppo trasmesso anche «per iscritto»; infatti la prassi della formazione è ovviamente molto basata sulla «parola parlata»; cosicché, però, si rischia spesso che vada perduta la diffusione e il consolidamento di nuove esperienze, di nuovo saper fare, di preziosi approfondimenti e sviluppi specifici. Tutto ciò è molto importante anche per potere impostare la formazione dei futuri formatori. A questo proposito non deve passare inosservata la grande novità in campo universitario, forse la più grossa per le prospettive di base della formazione italiana: la comparsa dell'indirizzo di laurea in psicologia del lavoro e dell'organizzazione e il progetto dell'indirizzo di laurea in scienza dell'educazione degli adulti. Ciò sancisce l'importanza di un'esigenza riconosciuta nella società e nel mondo del lavoro; assicura, insieme ai già molti tipi di studi esistenti, nuove leve con l'ideale preparazione di base; garantisce la consistenza di una specializzazione. Specializzazione che si esplica nell'area, più famosa nelle organizzazioni e nella tradizione dell'Aif, della formazione manageriale; ma che riguarda già oggi anche tutto il mondo importantissimo dell'addestramento e della formazione professional specialistica e le specificità dei molti rilevanti settori del mondo del lavoro: si pensi per esempio alla rivoluzione strutturale e culturale che avverrà nei servizi, pubblici e privati, allo stesso aggiornamento degli insegnanti e dei formatori del sistema scolastico istituzionale, alla formazione informatica e tecnologica.

Pier Luigi Amietta
Responsabile Collana

Gian Piero Quaglino

Clima e motivazione
Scritti di formazione 5
(1992-2009)

FrancoAngeli

Copyright © 2010 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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Presentazione	pag. 9
1. Le indagini sui climi organizzativi (1992)	» 13
1. Il tema dei climi organizzativi	» 13
2. La realtà del clima psicologico	» 24
2.1. La percezione “contiene” il clima	» 24
2.2. Le fonti cognitive del clima	» 28
3. La discrepanza tra i climi e l’integrazione	» 32
4. Il management nell’analisi e nella creazione del clima	» 40
5. Indicazioni metodologiche e implicazioni gestionali	» 48
Bibliografia	» 54
2. Motivazione al lavoro e impegno volontario (1994)	» 57
Premessa	» 57
1. Dalle teorie motivazionali ai modelli sul comportamento organizzativo prosociale	» 58
2. Un modello motivazionale orientato all’impegno volontario	» 68
Conclusioni	» 73
Bibliografia	» 73
3. Clima organizzativo e qualità delle relazioni interne (1995)	» 77
Premessa	» 77

1. Linee di sviluppo	pag. 79
1.1. 1964-1974: formalizzazione	» 80
1.2. 1975: modellizzazione	» 80
1.3. 1976-1980: diffusione	» 81
1.4. 1981-1986: radicalizzazione	» 82
1.5. 1987-1994: differenziazione	» 83
2. Riconoscere il clima	» 84
3. Sviluppi di un nuovo modello di clima	» 92
Bibliografia	» 98
4. La motivazione (1998)	» 103
Premessa	» 103
1. Le radici etimologiche	» 104
2. La complessità del concetto	» 106
2.1. La molteplicità del campo semantico	» 106
2.2. Le “doppiezze” insite nel concetto	» 108
2.3. Le “duplicità” di fondo dei modelli	» 108
2.4. Un’ipotesi di definizione	» 109
3. Motivazione al lavoro e in organizzazione	» 110
3.1. I nodi concettuali	» 111
3.2. “Dare” e “guidare” la motivazione	» 111
4. Il quadro delle teorie di riferimento	» 112
4.1. Le teorie generali	» 113
4.2. I modelli processivi	» 115
4.3. Gli approcci applicativi	» 118
5. Gli sviluppi della ricerca	» 122
5.1. Le vie della ricerca	» 122
5.2. La situazione attuale	» 123
5.3. Uno sguardo a internet	» 124
6. Le nuove parole della motivazione	» 126
6.1. Membership	» 126
6.2. Organizational citizenship	» 127
6.3. Involvement	» 127
6.4. Commitment	» 128
6.5. Engagement	» 129

6.6. Empowerment	pag. 130
Conclusione	» 131
Bibliografia	» 134
5. Motivazione, clima, soddisfazione: monitorare il cambiamento individuale e organizzativo (2002)	» 137
6. La ricerca in organizzazione (2007)	» 147
Premessa	» 147
1. Le finalità della ricerca: descrizione, spiegazione, cambiamento	» 148
2. Gli oggetti di ricerca	» 151
3. Il metodo di ricerca	» 154
4. Il processo di ricerca	» 159
5. La ricerca-intervento	» 166
Conclusione	» 168
Bibliografia	» 169
7. Benessere e motivazione al lavoro: il caso dei call center (2009)	» 173
1. Le origini: lo stress nei contesti di lavoro	» 174
2. Il benessere al lavoro	» 177
3. Determinanti e conseguenze del benessere al lavoro	» 179
4. Rilevare il benessere al lavoro	» 181
5. Benessere e motivazione	» 183
6. I customer service	» 185
Bibliografia	» 189

Presentazione

Questo quinto volume di *Scritti di formazione* raccoglie contributi che trattano argomenti più propriamente organizzativi. Come per il precedente volume dedicato ai temi della leadership e del cambiamento, si è dunque voluto, anche questa volta, ricondurre entro i confini del mondo della formazione materiali che pure sono stati pensati e costruiti in contesti di ricerca-intervento. Le ragioni sono state indicate appunto nella corrispondente presentazione di quel volume. Si tratta qui, molto brevemente, di ribadire che, almeno per quanto riguarda la mia personale vicenda, ogni interesse rivolto alle tematiche organizzative è sempre stato l'esito di suggestioni provenienti dalle aule di formazione. Quando ciò non è accaduto si è comunque dato il percorso inverso: la ricerca organizzativa è divenuta materiale d'aula e di apprendimento.

In particolare, in questo volume trovano spazio materiali che focalizzano i temi del clima organizzativo e della motivazione, che tuttavia risultano collocati in un più ampio contesto di questioni di riferimento che potremmo per semplicità identificare con l'espressione, oggi diffusamente consolidata, di *benessere organizzativo*. In questa espressione rientrano, proprio accanto ai temi del clima e della motivazione, quelli della soddisfazione e insoddisfazione, così come della salute o del disagio (dello stress), come ulteriori dimensioni di ciò che si può anche definire la *qualità della vita di lavoro*.

Il primo contributo rappresenta una sintesi dello sviluppo della ricerca sui climi organizzativi tra psicologia sociale e psicologia del lavoro e delle organizzazioni lungo un arco di tempo trentennale, dai primi studi di impronta significativamente lewiniana alle proposte modellistiche e metodologiche di fine anni Ottanta. Questa sintesi seguiva di alcuni anni la stesura del volume dedicato a questo argomento, e pubblicato appunto, nel 1987,

con il titolo *I climi organizzativi* insieme a Mauro Mander presso la casa editrice Il Mulino.

Il secondo contributo si indirizza invece al tema della motivazione, a partire da alcune ricerche svolte nella prima metà degli anni Novanta in contesti organizzativi espressione del mondo del volontariato. In contesti dunque del tutto peculiari per consentire una messa a fuoco della motivazione per così dire “allo stato puro”: al di là cioè di variabili intervenienti tipiche di altri contesti organizzativi, espressione del contratto non solo psicologico tra obiettivi e compiti, da un lato, e risultati e ricompense dall’altro.

Il terzo contributo ritorna al tema dei climi ed è anch’esso punto di arrivo delle molte ricerche condotte in quel periodo, tutte originate, così come il volume del 1987 di cui ho detto, da un ambizioso progetto di innovazione di tecniche e strumenti di rilevazione promosso da ISVOR (l’Istituto di Sviluppo Organizzativo di FIAT) a metà degli anni Ottanta e affidato, oltre che a chi scrive, a Mirella Ducceschi e a Luigi Padovese, che qui ricordo con grande amicizia e affetto. In questo contributo si presenta una successiva rielaborazione di quello che da quel progetto era derivato come “questionario standard” di rilevazione.

Il quarto contributo riprende il tema della motivazione proponendo una sintesi delle principali teorie di riferimento sia da un punto di vista puramente storico-evolutivo, sia da un punto di vista critico-problematico. Esso si proponeva, cioè, di ripensare la questione motivazionale nei contesti organizzativi più rappresentativi alla luce delle trasformazioni così profonde che quegli stessi contesti avevano vissuto nel cruciale decennio degli anni Novanta. Parte di questo materiale è confluito successivamente nel volume *Voglia di fare*, pubblicato presso la casa editrice Guerini e Associati nel 1999.

Il quinto contributo apre a un nuovo indirizzo di riflessioni su questi temi, che si orienta al tentativo di legare, come prima si diceva, questi differenti ambiti di dimensioni e variabili del comportamento organizzativo tra loro e con altre variabili, in particolare quella della “soddisfazione”. Quello che mi sembra soprattutto significativo di queste peraltro poche pagine, che sono state preparate in occasione di un convegno tenuto a Firenze nel 2001, è l’indicazione del percorso da seguire in ogni occasione di indagine su questi temi orientata puntualmente a una logica di “ricerca-intervento”.

Gli ultimi due contributi, assai più recenti ed entrambi inediti, si muovono dunque in questa linea di riflessione, essendo rivolti il primo a ridefinire il quadro della ricerca organizzativa sia dal punto di vista degli “oggetti” sia dal punto di vista degli strumenti secondo un approccio il più

possibile integrato e il secondo a focalizzare il tema dello stress ovvero della “salute organizzativa” che nel frattempo si è affermato come il contenitore privilegiato, e quindi capace di rappresentare il contenitore ideale di un tale approccio integrato, per tutte le questioni convergenti verso il traguardo di un reale e ideale benessere organizzativo.

Voglio così concludere questa breve presentazione al nuovo volume di *Scritti di formazione* con un ringraziamento personale a tutti quei giovani ricercatori che nel frattempo hanno conquistato la piena maturità scientifica e professionale e sono diventati colleghi preziosi e che risultano, come si vedrà, co-autori dei diversi contributi che qui compaiono. E voglio ringraziare anche Francesca Gaidella e, attraverso di lei, la casa editrice Franco-Angeli, per l’attenzione e la disponibilità sempre dimostrate nel sostenere questo progetto di volumi che raccolgono scritti diversi, di periodi e momenti differenti della mia storia personale nel mondo della formazione e dell’organizzazione, progetto che, come si comprende, mi è molto caro.

G. P. Q.

1. Le indagini sui climi organizzativi*

1. Il tema dei climi organizzativi

In psicologia sociale l'utilizzo del concetto di clima vuol essere una trasposizione metaforica delle diverse condizioni atmosferiche in ambito sociale e con riferimento prioritario alla relazione che gli individui instaurano tra loro e con l'ambiente che li circonda (Quaglino e Mander, 1987): è nell'esperienza comune indicare una situazione sociale (di lavoro, familiare, di gruppo) o di rapporti con indicatori climatici quali il calore, la freddezza, la tempestosità, la serenità e così via, senza per questo confondersi e anzi chiarendo per metafora ciò che si sente.

Il tema del clima organizzativo ha storia frammentata e dispersa: si inizia infatti a parlare di clima in ambito organizzativo solamente negli anni Sessanta (anche se i riferimenti ci riportano alle teorizzazioni lewiniane degli anni Quaranta), ma nell'arco di soli venticinque anni si accumula progressivamente un'ampia gamma di definizioni e di modelli con cui affrontare il tema, interpretarne il concetto e risolverlo a livello metodologico.

Quest'accumulo procede per ondate successive seguendo, in larga misura, le mode che connettono il clima ad altri temi del comportamento organizzativo e le fortune che accompagnano l'utilizzo delle discipline psicosociali in ambito organizzativo.

Le questioni principali in tema di clima, come si vedrà ruotano intorno alle seguenti domande.

- Il clima è un fatto di percezioni soggettive o di comportamenti reali?
- Il clima è un fatto individuale o collettivo?

* G. P. Quaglino, M. Mander (1992), "Le indagini sui climi organizzativi", in G. Costa (a cura di) *Manuale di Gestione del Personale*, Utet, Torino: 131-162.

- Quali sono i fattori che determinano il clima di un'organizzazione?
- Quali sono le cause?
- Quali sono gli esiti del clima sul funzionamento di un'organizzazione? Quali sono gli effetti?
- Qual è il ruolo della storia organizzativa nel consolidare un certo tipo di clima? Il clima è un fatto esclusivamente temporaneo, contingente, aleatorio, occasionale nella storia organizzativa, o è piuttosto fortemente vincolato a essa?
- Come cambia un clima organizzativo e perché? Segue un suo ritmo di mutamento, ha una sua accentuata dinamicità, ha sbalzi improvvisi, o piuttosto registra variazioni più o meno periodiche, più o meno lente, più o meno prevedibili intorno a un suo punto di equilibrio?
- In quale misura i fatti oggettivi legati alle dinamiche organizzative possono essere interpretati come indizi, segnali, sintomi connessi al clima (per esempio il turnover, l'assenteismo ecc.)? Più in generale, che cosa è attendibile, effettivo, appropriato indicatore di clima?
- Esiste una tipologia di climi organizzativi? È possibile cioè individuare elementi di omogeneità o tipizzazione per differenti climi? E tipi di climi diversi sono caratteristici di differenti tipi di organizzazione?
- E qual è esattamente il ruolo degli attori organizzativi nelle vicende di clima? C'è chi lo produce e chi lo subisce? O più semplicemente sono tutti attori e spettatori in eguale misura degli stessi fenomeni?
- Infine, quanti climi diversi ci sono in un'organizzazione? Vi è cioè un clima solo o ve ne sono molti? Tra loro interdipendenti o tra loro indipendenti?

Sono questioni di modello e metodo e, in linea generale, postulano un'opzione tra una lettura eminentemente psicologica e una più strutturale. Ovviamente quella prospettata in questa sede rispecchia il primo tipo di lettura, confermando l'adesione a una teoria organizzativa in cui il fattore umano è variabile centrale. Il punto di riferimento primario per gli studi sul clima è Kurt Lewin, quando afferma il concetto di atmosfera sociale nell'ambito della cosiddetta "ricerca-azione". Sono gli anni delle ricerche sui gruppi, delle prime indagini sul campo che producono mutamenti concreti, rilevabili, utili e non soltanto dati.

L'atmosfera è qualcosa d'intangibile, una proprietà della situazione sociale complessiva e potrà essere valutata scientificamente soltanto se verrà valutata da questo punto di vista (Lewin, 1948, p. 114 della traduzione italiana).

L'occasione di trattare il tema dell'atmosfera sociale sarà, per Lewin e colleghi, un'indagine sperimentale su ragazzi sottoposti a differenti stili di

leadership; il confronto tra due differenti modalità di esercitare l'autorità, l'una democratica e l'altra autoritaria, permetterà di studiare due differenti atmosfere sociali e il loro effetto sul comportamento dei membri del gruppo. Obiettivo dell'esperimento, infatti,

non era di duplicare un tipo determinato di democrazia o autocrazia, o di studiare un'autocrazia o una democrazia ideali, ma di creare delle situazioni che permettessero un'indagine approfondita delle dinamiche di gruppo a esse sottese (Lewin, 1948, p. 116).

I risultati dell'esperimento confermarono l'influenza dello stile di autorità sull'azione e la produttività del gruppo ma soprattutto sul suo clima psicologico, ovvero sulle relazioni tra membri e con i leader e sullo stile di vita dei singoli. Ulteriori ricerche videro l'introduzione di un terzo stile di leadership (e di atmosfera), il *laissez faire*, che confermò in ogni caso l'eccellenza della conduzione democratica di un gruppo e consentì a Lewin di affermare:

In conclusione, credo ci siano ampie prove che le differenze di comportamento nelle varie atmosfere non sono il risultato di diversità individuali. Pochissime esperienze mi hanno impressionato tanto quanto il vedere come si trasformava l'espressione delle facce dei bambini al primo giorno di regime autocratico: il gruppo amichevole, aperto, cooperante e pieno di vita, diveniva in mezz'ora un'adunata apatica e priva d'iniziativa. Il passaggio dall'autocrazia alla democrazia era più lento che non quello dalla democrazia all'autocrazia; ciò perché l'autocrazia viene imposta all'individuo, la democrazia deve essere appresa [...]. Il clima sociale in cui il bambino vive è tanto importante per il suo sviluppo quanto l'aria che respira; il gruppo a cui appartiene è il terreno sul quale poggia. La sua sicurezza e la sua insicurezza dipenderanno in grandissima misura dai suoi rapporti con il gruppo e dal suo status in esso (Lewin, 1948, p. 22).

In ogni caso il contributo di fondazione in tema di clima può essere considerato quello di Forehand e Gilmer (1964), per i quali il clima organizzativo è inteso come

un set di caratteristiche che descrivono un'organizzazione e che: *a.* la distinguono dalle altre organizzazioni; *b.* sono relativamente durature nel tempo; e *c.* influenzano il comportamento degli individui nell'organizzazione (p. 362).

Il modello proposto da Forehand e Gilmer vede come elementi costitutivi e causali del clima innanzitutto le caratteristiche di ruolo dei soggetti (lo status ricoperto all'interno dell'azienda, l'ampiezza della visibilità con-

nessa al ruolo) e, più in generale, le loro caratteristiche di personalità, i valori condivisi e le qualità personali.

In altre parole essi affermano, per il clima, caratteristiche di multidimensionalità e dunque di “globalità” e complessità, dove gli elementi principali del clima sarebbero:

- la dimensione dei gruppi di lavoro, molto più importante, per il soggetto, rispetto alla più lontana dimensione dell’organizzazione nel suo complesso;
- la struttura dell’autorità, ovvero il tipo/modello adottato di supervisione (Forehand e Gilmer parlano in questo senso anche del livello di partecipazione, ovvero del disegno della struttura decisionale dell’organizzazione);
- lo stile di leadership, anche se vi è incertezza nel definire questo elemento come una caratteristica organizzativa piuttosto che unicamente individuale;
- la complessità del sistema, in termini di componenti del sistema e relazioni tra esse;
- la direzione delle mete e degli obiettivi, ovvero la tipologia dei valori condivisi e trasmessi nell’organizzazione, differenti per esempio per le organizzazioni burocratiche piuttosto che di profitto.

Con Forehand e Gilmer il clima acquista una realtà fenomenica in termini di concretezza, al di là dell’effettiva possibilità di rilevazione e soprattutto al di là delle singole percezioni dei membri organizzativi. Ciò evidentemente situa il concetto di clima all’interno dello stesso sistema organizzativo: lo rende una caratteristica dell’organizzazione (se non del gruppo di lavoro), pur se basato sulle differenze individuali.

Essi sembrano inoltre consapevoli della necessità di affrontare la ricerca sul clima in maniera altrettanto “globale”, sia dal punto di vista metodologico sia da quello delle implicazioni meno evidenti, di quella sul rapporto tra individuo e organizzazione. Ciò presuppone innanzitutto il problema degli strumenti di rilevazione (metodologia, strumenti e analisi dei dati), che Forehand e Gilmer riconoscono come il punto centrale – un nodo tuttora in discussione – del dibattito sul clima.

A partire dal 1964 gli studi sul clima continueranno senza soluzione di continuità, arricchendo il campo di nuove ipotesi e sperimentazioni. Un importante contributo, per dimensioni e rigore metodologico, è contenuto nel volume *Motivation and Organizational Climate* di Litwin e Stringer (1968). Essi parlano di clima definendolo come:

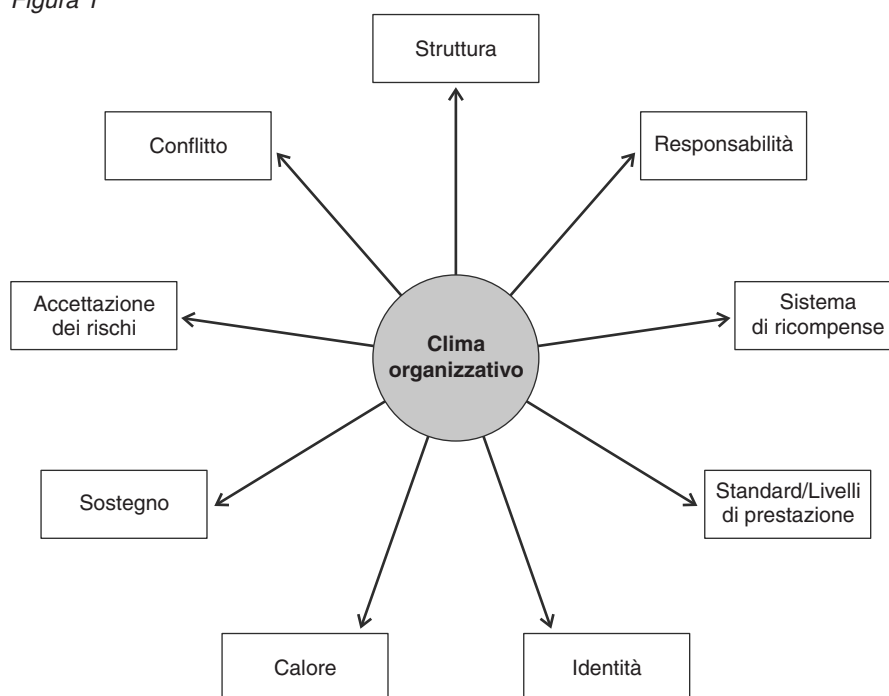
Un insieme o un aggregato di aspettative e di incentivi e anche un costrutto molare che: *a.* consente l’analisi delle determinanti dei comportamenti motivati in complesse ed effettive situazioni sociali; *b.* semplifica i problemi della misura dei

determinanti situazionali legati alle percezioni e ai convincimenti individuali; c. consente la specifica definizione della situazione globale di influenza sia dell'ambito esterno sia dei vari tipi di ambienti interni all'organizzazione (p. 11).

La tesi di Litwin e Stringer si basa su una ricerca condotta presso studenti universitari, sottoposti a tre differenti situazioni aziendali simulate: autoritaria, democratica e stimolante per il successo individuale.

Come è evidente, l'ottica di indagine è ancora strettamente lewiniana e permette a Litwin e Stringer di affermare la costituzione di differenti climi organizzativi a seconda degli stili di leadership; climi organizzativi che a loro volta influenzeranno in maniera diversa la motivazione al lavoro e dunque le prestazioni degli individui e soprattutto avranno effetti duraturi nel tempo.

Figura 1



Fonte: Litwin e Stringer (1968)

Il modello di clima proposto è costituito dalle nove dimensioni della fig. 1, dimensioni che possono essere definite come segue:

- *struttura*: il senso di costrizione presente nel gruppo, il numero di re-

gole, regolamenti, procedure esistenti, la presenza di canali privilegiati o di un'atmosfera troppo rilassata e informale;

- *responsabilità*: sentire se stesso come il proprio capo, non dover sottostare a controlli riguardo a tutte le decisioni, conoscere il proprio campo d'intervento;
- *sistemi di ricompense*: sapere che il lavoro ben fatto verrà ricompensato e che l'accento è posto sui premi piuttosto che sulle punizioni; percepire valide politiche retributive e di carriera;
- *accettazione dei rischi*: la sensazione di rischio e cambiamento nel lavoro e nell'organizzazione sapendo che l'enfasi è posta sulla necessità di correre rischi calcolati con la sicurezza di agire nel migliore dei modi;
- *calore*: la sensazione di un'atmosfera del gruppo di lavoro complessivamente amichevole, di un' enfasi posta sulla capacità di farsi ben volere e sulla prevalenza di gruppi sociali informali e amichevoli;
- *sostegno*: la disponibilità all'aiuto, percepita sia da parte del management sia da parte dei colleghi; l'enfasi è posta in questo caso sul reciproco sostegno sia dal basso sia dall'alto della gerarchia;
- *standard/livelli di prestazione*: l'importanza percepita delle mete e dei livelli di prestazioni impliciti ed espliciti; l'accento è posto sul "fare un buon lavoro"; la sfida è rappresentata dalle menti individuali e di gruppo;
- *conflitto*: la sensazione che la dirigenza e gli altri lavoratori abbiano opinioni contrastanti; l'attenzione è posta sulla necessità di far emergere i problemi piuttosto che nasconderli o ignorarli;
- *identità*: la sensazione di appartenere a un'organizzazione e di essere un membro valido di un gruppo di lavoro.

La qualità del modello di Litwin e Stringer sembra ritrovarsi nel corretto bilanciamento tra variabili di tipo individuale e di tipo organizzativo, dove si ritrovano elementi relativi alla qualità delle relazioni interpersonali, al legame istituzionale e allo spazio negoziale. Sulla base di questo modello gli autori mettono a punto un questionario (*Organizational Climate Questionnaire*) composto da cinquanta item relativi alle nove dimensioni, in forma di altrettante affermazioni con modalità di risposta in base a una scala di punteggi di accordo/disaccordo, così come, in via esemplificativa, è presentato in versione parziale nella fig. 2.

Con pari efficacia Tagiuri (1968), in una rassegna curata non a caso con Litwin (*Organizational Climate. Exploration of a Concept*), fornisce dal canto suo una versione semplificata di questo modello: almeno ci pare di poterla considerare tale, seppure non manchino elementi di novità.

Figura 2 – Alcuni item dell'Organizational Climate Questionnaire



1. Struttura

- Le mansioni in questa organizzazione sono definite chiaramente e strutturate logicamente.
- Spesso non si sa chi abbia l'autorità formale di prendere una decisione.
- ...
- La direzione quando deve riunire delle persone per affrontare dei problemi si preoccupa poco dei livelli di autorità formale. Cerca invece di mettere insieme le persone più adatte.

2. Responsabilità

- In questa organizzazione non ci si fida troppo del giudizio individuale, quasi tutto viene controllato due volte.
- In questa organizzazione se uno ritiene di dover prendere una giusta iniziativa, può senz'altro attuarla.
- ...
- Uno dei problemi in questa organizzazione è che gli individui non vogliono assumersi responsabilità.

3. Sistema di ricompense

- In questa organizzazione esiste un sistema di carriera che permette agli uomini migliori di raggiungere i massimi vertici.
- In questa organizzazione si preferisce ricompensare e incoraggiare piuttosto che criticare e minacciare.
- ...
- In questa organizzazione chi sbaglia deve aspettarsi una punizione

La definizione proposta individua nel clima organizzativo

una qualità relativamente duratura dell'ambiente interno di un'organizzazione, che: *a.* è esperienziata dai suoi membri; *b.* influenza il loro comportamento; *c.* può essere descritta in termini di valori di una particolare serie di caratteristiche (o attributi) dell'organizzazione (p. 27).

A una prima lettura si tratterebbe pertanto di riconoscere nel clima organizzativo quelle caratteristiche dell'ambiente di lavoro che hanno