

PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

Ilaria Buonomo, PhD

CLIMA ORGANIZZATIVO

- E' la percezione condivisa del modo in cui si fanno le cose in organizzazione
- È il modo in cui i dipendenti percepiscono l'organizzazione in cui lavorano
- È considerato una parte del sistema organizzativo, ed esprime la cultura dell'organizzazione



CLIMA
ORGANIZZATIVO

- **NON** è unitario!
- L'organizzazione non è percepita nello stesso modo da tutti i dipendenti. Dipendenti di settori, ruoli, livelli diversi possono percepire l'organizzazione in modo diverso



CLIMA
ORGANIZZATIVO

QUATTRO TEORIE DEL CLIMA

TEORIE DEL CLIMA

- Il concetto di clima organizzativo è stato largamente studiato in letteratura, allo scopo sia di descriverne le dimensioni, sia di comprendere quali aspetti dell'esperienza lavorativa influenzino la percezione del clima da parte dei lavoratori
- Nel 1992, Moran e Volkwein forniscono una classificazione degli approcci teorici allo studio del clima, individuando 4 approcci di base:

Strutturale

Percettivo (o
psicologico)

Interattivo

Culturale

APPROCCIO STRUTTURALE

- Il clima è determinato dalla **struttura organizzativa**, cioè dall'insieme delle caratteristiche oggettive dell'organizzazione: dimensioni, sistemi di regole, divisione del potere...

Struttura
organizzativa



Percezione
del clima

APPROCCIO PERCETTIVO O PSICOLOGICO

- Il clima è l'organizzazione così come è **percepita** dall'individuo, e dipende dalla mutua interazione tra le caratteristiche personali e l'ambiente organizzativo



APPROCCIO INTERATTIVO

- Il clima emerge **dall'interazione** tra le persone. Le percezioni legate all'organizzazione non riguardano né solo l'ambiente, né solo le caratteristiche personali, ma sono costantemente costruite e negoziate nella relazione con gli altri, in modo consapevole o inconsapevole



APPROCCIO CULTURALE

- Il clima è **un'espressione o un attributo della cultura**. È la cultura a creare il senso della realtà organizzativa, attraverso l'interazione tra gli attori organizzativi, e ne guida le azioni. Il clima «emerge» dalla relazione tra la cultura sedimentata e le relazioni intersoggettive quotidiane.



RELAZIONI TRA CULTURA E CLIMA

Punti in comune tra cultura e clima

- Appresi attraverso le *interazioni* fra i membri dell'organizzazione
- Generati dalla mission
- Influenzati dalla storia dei successi e degli insuccessi e delle scelte organizzative
- Influenzati dalla leadership e dalla gestione del potere
- Influenzati dalla relazione tra organizzazione e ambiente esterno, e tra organizzazione e persone che ne fanno parte

L'insieme di questi punti originari in comune ha spinto alcuni autori a proporre l'uso dei due termini come sinonimi. In realtà, la cultura e il clima hanno anche dei punti per cui differiscono

RELAZIONI TRA CULTURA E CLIMA

Cultura

- Cresce e si sviluppa lentamente
- È generalmente stabile nel tempo
- Si indaga con metodi qualitativi (interviste, osservazioni)
- Interessa il livello ideologico e filosofico dell'organizzazione (le ideologie che regolano e guidano il lavoro, l'impatto sulla società, le funzioni da assolvere, ecc.)

Clima

- Emerge e si modifica velocemente
- È più mutevole
- Si indaga con metodi quantitativi (test, questionari)
- Interessa il livello degli atteggiamenti (modalità preferenziali di interagire all'interno e all'esterno, idee e stereotipi sui clienti/utenti, idea di sé come dipendenti dell'organizzazione, del proprio superiore, ecc.)

DIMENSIONI DEL CLIMA

DIMENSIONI DEL CLIMA

- Il clima emerge dalle percezioni dei dipendenti, siano esse legate alla struttura, alla cultura, alle relazioni.
- Ma **cosa riguardano le percezioni?**
- In altre parole... quando valutiamo il clima di un'organizzazione, cosa valutiamo?

DIMENSIONI DA INSERIRE NELL'ANALISI DEL CLIMA

- Poiché il clima è un fenomeno percettivo, escluderemo dall'analisi tutti gli aspetti oggettivi del lavoro:
 - Ritardi
 - Assenteismo
 - Turnover (tasso di dipendenti che decidono di lasciare l'organizzazione)
 - Errori e incidenti sul lavoro
 - Produttività ridotta valutata con metodi oggettivi (ad es., conteggio)
- Tutti questi elementi potrebbero essere influenzati dal clima percepito, ma non farne parte

DIMENSIONI DA INSERIRE NELL'ANALISI DEL CLIMA

- Una delle prime teorie che ha descritto i contenuti del clima è quella di James e Jones (1974)
- Secondo gli autori, il clima organizzativo è formato da 4 fattori principali:

Impegno per il
lavoro e
autonomia

Supporto da
parte dei
superiori

Stress
personale e
relazionale

Cooperazione
e senso di
amicalità

DIMENSIONI DA INSERIRE NELL'ANALISI DEL CLIMA

- Queste dimensioni sono state sottoposte a numerose revisioni nel corso del tempo, fino alla costruzione di un **modello multidimensionale**, proposto da D'Amato e Majer nel 2005, e associato a un questionario di valutazione del clima organizzativo: il **Majer D'Amato Organizational Questionnaire**
- Il modello e il questionario che ne deriva partono da due presupposti:
 - 1. le persone inserite in un'organizzazione tendono a strutturare una visione condivisa dei fenomeni organizzativi
 - 2. questa visione condivisa può differenziarsi per alcuni aspetti, a seconda dell'area/settore di appartenenza, dell'anzianità di servizio, dell'inquadramento contrattuale

DIMENSIONI DA INSERIRE NELL'ANALISI DEL CLIMA

- Il questionario riprende le **13 dimensioni del clima** teorizzate dagli autori



DIMENSIONI DEL CLIMA SECONDO MAJER E D'AMATO

Team

- È la coesione di gruppo
- Indica la qualità della cooperazione e del supporto tra i dipendenti, in riferimento sia alla condivisione di informazioni e competenze, sia alla disponibilità a cambiare i piani per raggiungere un obiettivo comune

Leadership

- È l'insieme delle relazioni e delle modalità comunicative con i superiori
- Indica la percezione dello stile di comando dei superiori in riferimento alla dimensione della partecipazione. Più lo stile è democratico, più questo punteggio è alto nel questionario

DIMENSIONI DEL CLIMA SECONDO MAJER E D'AMATO

Job involvement

- È il coinvolgimento nell'organizzazione e nel lavoro
- Indica l'energia e le emozioni positive che le persone associano al proprio lavoro e al proprio ruolo in organizzazione

Autonomia

- È la percezione del senso di autonomia e di responsabilità nel lavoro
- Indica la possibilità di prendere iniziative, di gestire tempi e modi del lavoro, di organizzare in modo discrezionale le proprie attività

DIMENSIONI DEL CLIMA SECONDO MAJER E D'AMATO

Libertà

- È la libertà percepita di poter manifestare i propri sentimenti e le proprie emozioni
- Diversamente dall'autonomia, non riguarda gli aspetti pratici del lavoro, ma la possibilità di esternare i propri vissuti con colleghi e superiori

Coerenza

- È la percezione di una coerenza tra la mission dell'organizzazione e le scelte operative
- Indica la sensazione di unitarietà e coerenza valoriale tra gli obiettivi strategici e le decisioni e iniziative da parte dell'organizzazione (ad es., in termini di formazione, sviluppo, piani di carriera)

DIMENSIONI DEL CLIMA SECONDO MAJER E D'AMATO

Dinamismo

- È la propensione dell'organizzazione a innovarsi e cambiare
- Indica la percezione che la propria organizzazione sia disposta a sperimentare idee e modi nuovi e originali di lavorare

Job description

- È la chiarezza dei ruoli e dei compiti
- Indica quanto è chiaro al dipendente l'insieme delle attività associate al suo ruolo e le aspettative dell'organizzazione nei suoi confronti

DIMENSIONI DEL CLIMA SECONDO MAJER E D'AMATO

Equità

- È la sensibilità sociale e l'imparzialità mostrata dall'organizzazione
- Indica la percezione di giustizia e di equità, individuando eventuali favoritismi o stereotipi nel trattamento dei dipendenti

Sviluppo

- È l'apertura al progresso sociale e personale
- Indica la misura con cui l'organizzazione cerca di promuovere lo sviluppo individuale dei dipendenti e del territorio in cui opera (piani di sviluppo di carriera, azioni benefiche sul territorio, programmi di volontariato)

DIMENSIONI DEL CLIMA SECONDO MAJER E D'AMATO

Comunicazione

- È la disponibilità e chiarezza nella diffusione di informazioni
- Indica la facilità con cui le informazioni sono diffuse in organizzazione, o l'eventuale presenza di ostacoli e blocchi comunicativi

Environment

- È l'insieme delle percezioni riguardo l'ambiente fisico e psicologico
- Comprende tutte le percezioni relative alla qualità della vita lavorativa, alla sicurezza sul lavoro, al comfort ambientale

DIMENSIONI DEL CLIMA SECONDO MAJER E D'AMATO

Incentivazione

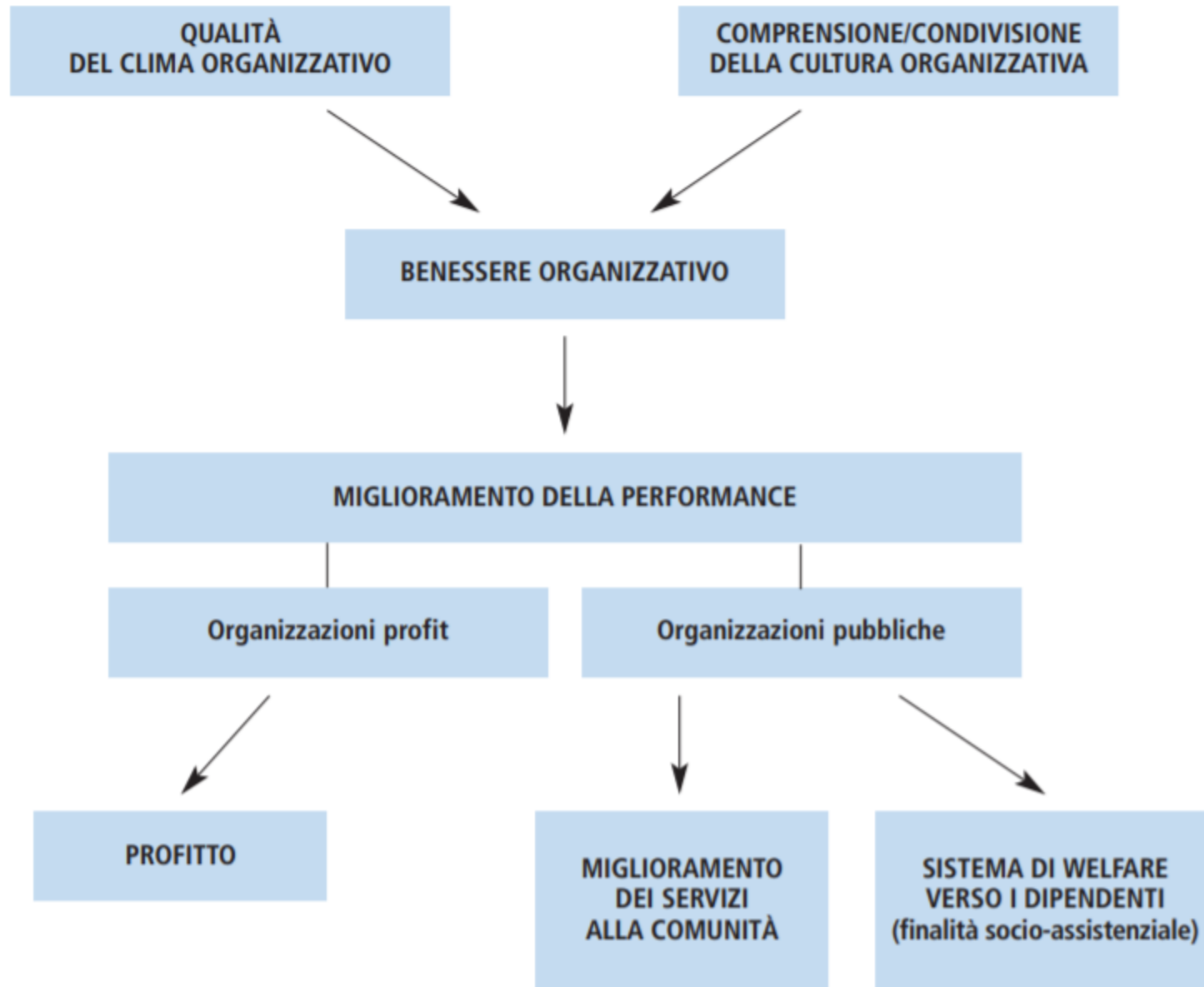
- È la percezione del sistema di riconoscimento dei meriti e di motivazione allo sviluppo professionale
- Comprende le percezioni sul modo in cui sono pensati e applicati i sistemi di incentivazione, i criteri con cui si appoggiano gli scatti di carriera o si offrono opportunità di crescita di altro tipo (ad es., maggiori responsabilità e autonomia)

PERCHÉ È IMPORTANTE VALUTARE IL CLIMA

- Conoscere il clima dell'organizzazione consente di prevedere alcuni rischi legati:
 - Alla produttività: intenzioni di turnover, conflitti, motivazione, giorni di malattia o permessi
 - Al benessere psicofisico: collaborazione, sintomi psicosomatici, stress, burnout, bassi livelli negli indicatori di benessere
- Conoscere il clima consente anche di verificare il consenso intorno alle scelte dell'organizzazione
 - Evidenziare eventuali aspetti critici e quindi predisporre un intervento

EFFETTI DEL CLIMA IN ORGANIZZAZIONE

Figura 1. Schema del rapporto benessere-performance in organizzazioni private e pubbliche.



EFFETTI DEL CLIMA

- La maggior parte degli approcci teorici sul clima (ad es., modello interazionista, approccio multidimensionale) individuano nella **soddisfazione lavorativa** il principale esito di un buon clima organizzativo
- Il costrutto di soddisfazione lavorativa è uno degli aspetti della vita individuale in organizzazione più studiati in assoluto dalla psicologia del lavoro, sia in ricerche finalizzate a descrivere le dimensioni del benessere lavorativo, sia in ricerche finalizzate a individuare gli antecedenti più «stabili» della performance in organizzazione.

SODDISFAZIONE LAVORATIVA

- La soddisfazione è un atteggiamento individuale nei confronti del proprio lavoro, descritto da Locke (1976) come uno stato emotivo piacevole o positivo, risultante dalla percezione della propria attività lavorativa
- La definizione di Locke è ormai «universalmente» accettata nella letteratura organizzativa!
- Nonostante ciò, gli studi sulla soddisfazione hanno provato a spiegare le relazioni tra questo costrutto e alcuni esiti personali e organizzativi, allo scopo di aiutare le organizzazioni a capire come rinforzare questo atteggiamento positivo da parte dei dipendenti e, di conseguenza, aumentarne la produttività e l'efficacia

SODDISFAZIONE LAVORATIVA

- L'attenzione alla soddisfazione dei dipendenti da parte delle organizzazioni ha trovato particolare attenzione nell'approccio del **Total Quality Management**, secondo cui il dipendente è un **cliente interno dell'organizzazione**
- Sulla base di questa idea, è compito dell'organizzazione assicurarsi che il suo «cliente» sia soddisfatto: così come un cliente esterno rimane fedele all'organizzazione e la supporta continuando a comprare i suoi prodotti o servizi, così un dipendente soddisfatto rimane in organizzazione, sviluppa un senso di appartenenza, ed è motivato a lavorare meglio e a impegnarsi affinché l'organizzazione cresca

SODDISFAZIONE LAVORATIVA

- Quali sono i contenuti della soddisfazione lavorativa?
- Le teorie si dividono in due categorie:
 - Soddisfazione come atteggiamento globale – «soddisfazione generale»
 - Soddisfazione come atteggiamento parziale – «soddisfazione relativa» ad alcuni aspetti specifici della vita in organizzazione
- Nel corso degli ultimi 40 anni, però, non si è riusciti a convergere su una teoria che descriva le dimensioni o le caratteristiche della soddisfazione lavorativa!
Nel 2003 van Saane e colleghi hanno provato a sistematizzare i decenni di ricerca precedenti sui contenuti della soddisfazione, pervenendo all'individuazione di 11 aree tematiche

SODDISFAZIONE LAVORATIVA: CONTENUTI



SODDISFAZIONE LAVORATIVA TEORIE

- Le undici macro aree individuate da van Saane sono state parzialmente considerate e approfondite in diverse teorie della motivazione
- Nonostante il quadro teorico sulla soddisfazione sia molto eterogeneo, è possibile individuare 4 approcci principali:

Modelli cognitivi

Modello basato
sulle
caratteristiche del
lavoro

Modelli
disposizionali

Modelli basati
sulle emozioni

MODELLI COGNITIVI

- I modelli cognitivi si focalizzano sulla **dimensione cognitiva** dell'atteggiamento di soddisfazione.
- L'idea di base è che le persone effettuino una sorta di «calcolo interno», in cui **soppesano diversi elementi** che li portano ad attribuirsi un certo grado di soddisfazione per il proprio lavoro.
- Una teoria nota afferente a questa categoria è il **Facet Model di Lawler** (1973), secondo cui le persone decidono se e quanto sono soddisfatte del proprio lavoro **in base all'equilibrio tra ricompense attese e ricompense ricevute**

MODELLI COGNITIVI

Se le ricompense attese sono più alte di quelle ricevute, si genera **insoddisfazione** («non sono stato pagato abbastanza»)

Se le ricompense attese sono più basse di quelle ricevute, si genera **disagio** («sono stato pagato troppo»)

Se le ricompense attese sono equivalenti a quelle ricevute, si genera **soddisfazione** («sono stato pagato il giusto»)

MODELLI COGNITIVI

- Le aspettative legate alla ricompense si basano su tre aspetti:
 - L'input che si ritiene di offrire (quanto si è abili, quanto si è esperti, che tipo di formazione si ha, ecc.)
 - Il confronto tra il proprio input e quello degli altri
 - Le caratteristiche del lavoro (richieste, difficoltà, responsabilità)
- Principale limite di questi approcci: non tengono conto degli aspetti percettivi, e della possibilità che dei bias personali possano influenzare il processo «razionale» di valutazione della propria soddisfazione o delle proprie attese (ad es., teoria del confronto sociale di Festinger)

MODELLO DELLE CARATTERISTICHE DEL LAVORO

- Hackman e Oldman nel 1976 propongono un modello di soddisfazione secondo cui la soddisfazione lavorativa è dovuta alla relazione tra caratteristiche oggettive del lavoro e stati psicologici dei lavoratori.

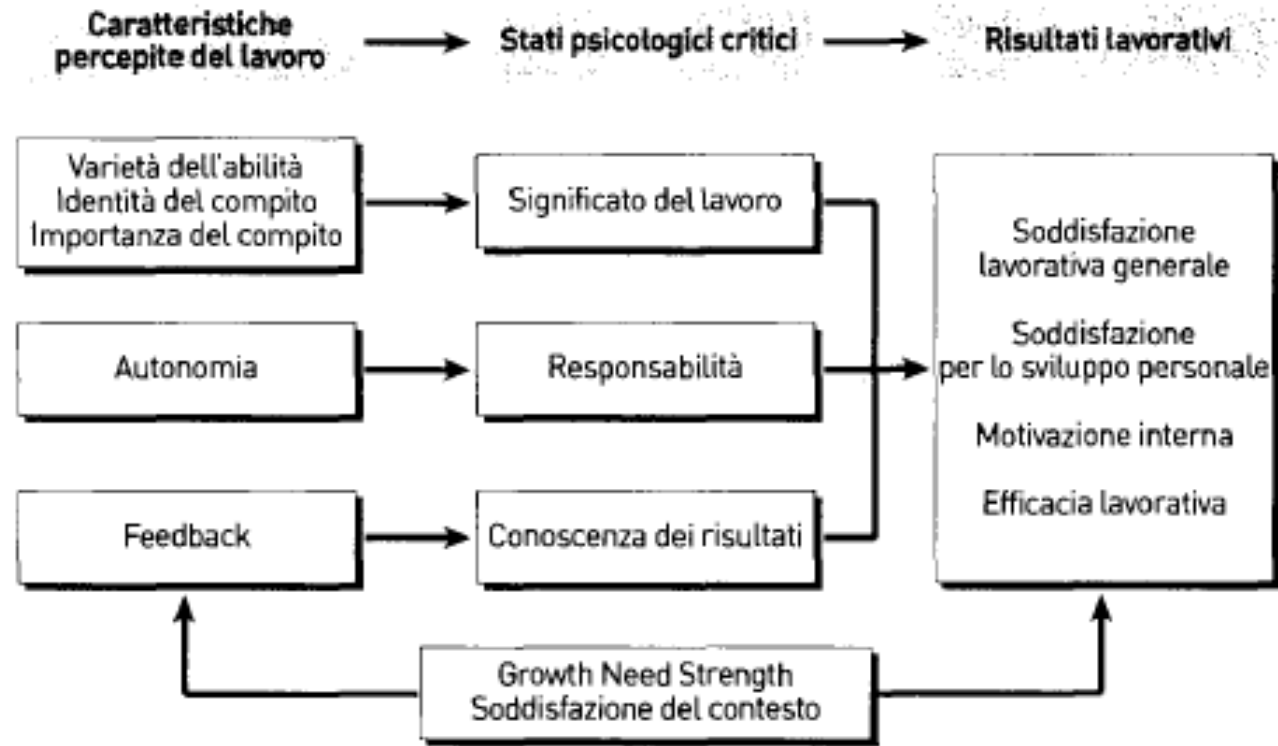


Figura 6.2 Modello delle caratteristiche del lavoro (Hackman, Oldham, 1976, p. 256).

Più i tre stati psicologici sono presenti nell'esperienza del dipendente, più è probabile che sia soddisfatto del proprio lavoro e delle proprie occasioni di sviluppo personale e professionale.

MODELLI DISPOSIZIONALI

- Questi modelli originano da studi che avevano osservato come alcune persone rimangano cronicamente insoddisfatte per il proprio lavoro
 - Si è iniziato a indagare se esistessero aspetti personali che potessero influenzare l'atteggiamento di soddisfazione lavorativa: ad esempio tratti di personalità, locus of control
- Tra gli studi che hanno provato a sistematizzare questa influenza, Judge e colleghi (1998) hanno individuato il costrutto della **Core self-evaluation**

MODELLI DISPOSIZIONALI

- Secondo questo modello la CSE influenza non solo la percezione delle caratteristiche del lavoro e la soddisfazione lavorativa, ma anche la tendenza delle persone a selezionare in modo specific alcune caratteristiche del lavoro e quindi ad influenzare “selettivamente” la propria soddisfazione (linea tratteggiata)

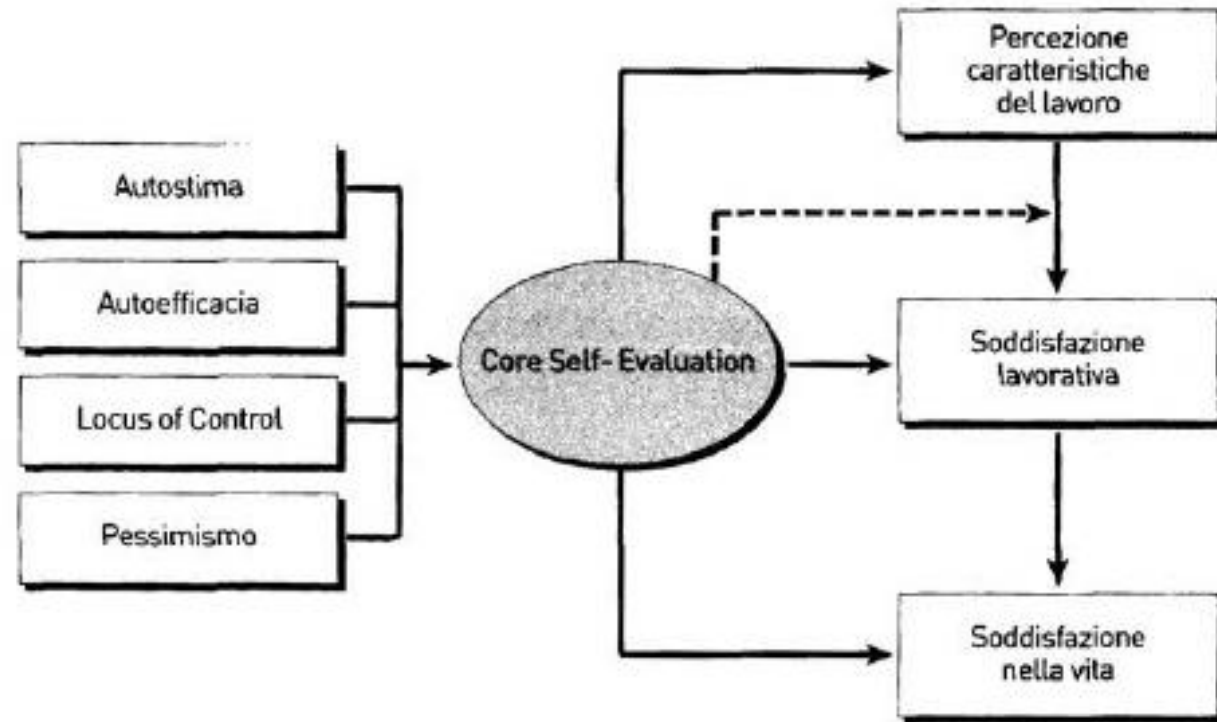


Figura 6.3 Modello disposizionale di Judge, Locke, Ducham e Kluger (1998, p. 18).

MODELLI BASATI SULLE EMOZIONI

- Sono i modelli che hanno dato più rilevanza agli aspetti emotivi dell'atteggiamento di soddisfazione lavorativa
- L'idea di base è che **gli eventi quotidiani al lavoro o nella vita privata e la loro piacevolezza o spiacevolezza abbiano un effetto sul livello di soddisfazione** e insoddisfazione lavorativa
- Questi modelli evidenziano una maggiore tendenza delle persone a ricordare eventi negativi e quindi una maggiore «oscillazione» del giudizio di soddisfazione lavorativa verso il polo negativo
 - si collegano quindi al bias negativo poi ripreso dagli studi di psicologia positiva che hanno promosso i training di potenziamento delle emozioni positive

EFFETTI DELLA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

- La soddisfazione lavorativa ha effetti positivi sia sul funzionamento lavorativo che sul funzionamento psicologico
- I modelli che hanno studiato gli effetti nel contesto lavorativo hanno evidenziato più alti livelli di **produttività e benessere** in dipendenti soddisfatti
 - In accordo con le teorie di psicologia sociale secondo cui gli atteggiamenti predicono i comportamenti
- I modelli che hanno un approccio più sistemico hanno approfondito la relazione tra vita lavorativa e vita personale, sottolineando che la soddisfazione lavorativa può essere letta anche come una delle dimensioni della soddisfazione di vita (**life satisfaction**), legata al costrutto di benessere soggettivo di Diener