



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

“TOR VERGATA”

FACOLTÀ DI ECONOMIA

DIPARTIMENTO DI STUDI SULL'IMPRESA

**DOTTORATO DI RICERCA IN
ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE DELLE IMPRESE**

XXII CICLO

**Clima organizzativo ed innovazione
nelle Pubbliche Amministrazioni:
uno studio della Provincia
di Ascoli Piceno**

Dottorando: Daniele BINCI

Tutor: Chiar.mo Prof. Corrado CERRUTI

Coordinatore: Chiar.ma Prof.ssa Cosetta PEPE

ANNO ACCADEMICO 2009/2010

Thesis documentation page		 UNIVERSITY OF ROME "TOR VERGATA"
1. PhD Program:	Management and Organization of the Firms	
2. Course:	XXII	
3. Phd Director:	Prof. Cosetta Pepe	
4. Thesis author:	Daniele Binci	
3. Thesis title and subtitle:	Organizational climate and innovation in public sector: an evidence from Province of Ascoli Piceno Clima organizzativo ed innovazione nella Pubblica Amministrazione: uno studio della Provincia di Ascoli Piceno	
4. Year of submission:	2009/2010	
5. Supervisor(s):	Prof. Corrado Cerruti	
6. School:	Economics	
7. Department:	Dept. of Business Studies	
8. Abstract:	<p><i>Purpose</i></p> <p>This thesis has two purposes:</p> <p>1) a contribution to theory, to advance in the knowledge of organizational climate and organizational equilibrium in a public sector context.</p> <p>With regards to the first topic, the starting point is that Italy is very oriented to introducing new reforms but often weak in their implementation. Furthermore, the public management literature does not seem to analyze in depth the issues related to values, culture and climate in order to better understand their effective implementation. So we aim at analyzing implementation gap of public reform through the concept of climate for innovation, in relation to implementation effectiveness of <i>Information and Communication Technologies</i> (ICT).</p> <p>With regards to the second topic, we propose the concept of organizational equilibrium in relation with the concept of climate. There are evidences of indirect link between the two constructs, derived for example from social exchange theory and leader-member exchange. So we develop the idea that organizational climate can be used as a proxy to evaluate organizational equilibrium.</p> <p>2) a contribution to practice where research project is realized (with a practitioners audience) to support the general management, to better understand organizational problems and decide how to solve it, trough an organizational climate analysis.</p> <p><i>Method</i></p> <p>Literature review (survey and critical) and data analysis (quantitive and qualitative) lead to reach the first objective. Climate analysis seems to be a valid instrument to reach this purpose. It is described as "a fundamental building blocks for describing and analyzing organizational phenomena".</p> <p>Action-research leads the research project to reach the second objective. This simultaneously assists in practical problem-solving and expands scientific knowledge.</p>	

	<p><i>Findings</i></p> <p>I found that:</p> <p>1) Climate for innovation is correlated with implementation effectiveness ($r = 0.475, p \leq .01$).</p> <p>Regression analysis was used to test the effects of climate for innovation on implementation effectiveness, with a direct test to evaluate the effects between climate variables and implementation.</p> <p>2) Climate (description) is a construct that indirectly can measure, in addition to the existing methods, organizational equilibrium (evaluation and motivation).</p> <p><i>Research limitations/implications</i></p> <p>Some limitations should be mentioned in this thesis.</p> <p>Firstly, we studied a local public administration; in order to draw valid conclusions for the Italian public administration in general we should investigate other areas of Public Administration. Secondly, we do not consider important aspects in the use of new technologies, such as HRM practice, like on the job training and motivation systems. In fact, a limit of our results is that the value we found suggests a relationship, but does not fully explain the dependent variables.</p> <p><i>Practical implications</i></p> <p>To increase and facilitate the process of innovation, understood as the ability to use new technologies to increase effectiveness and efficiency of public administrations, managers should focus not only on infrastructure and systems, ie software and hardware tools, even on soft variables of innovation (like climate), encouraging the perception of innovative practices by employees.</p> <p><i>Originality/value</i></p> <p>This thesis analyzes public sector reform with a socio-psychological approach with regards to climate for innovation and organizational equilibrium.</p> <p>In relation to the first aspect, the originality of the contribution is given by the analysis of climate with regards to the implementation gap.</p> <p>In relation to the second aspect, the contribution is given by the possibility to approximate organizational equilibrium, in addition to the existing methods, through the analysis of climate.</p>
<p>9. Keywords:</p>	<p>Climate for innovation, New Public Management; organizational equilibrium, implementation gap, change management.</p>

INDICE

INTRODUZIONE.....	9
CAPITOLO I: Research design e metodologia.....	11
1.1 Il research design	11
1.2 L'approccio della ricerca: l'action research.....	13
1.2.1 Epistemologia dell'action-research.....	14
1.2.2 Il problema del rigore e della rilevanza	20
CAPITOLO II: Il background della ricerca: il NPM, il clima organizzativo e l'equilibrio	23
2.1 Il New Public Management in Italia	23
2.1.1 Il New Public Management: lineamenti generali.....	23
2.1.2 La riforma del settore pubblico. Congruenze con il NPM.....	25
2.1.3 Il NPM e le variabili culturali: un gap in letteratura	27
2.1.4 Le cause del gap di implementazione	28
2.2 Il clima organizzativo: dall'origine degli studi agli scenari attuali.....	29
2.2.1 L'origine degli studi sul clima	29
2.2.2 Le prime riflessioni e l'esplosione degli studi sul clima organizzativo.....	30
2.2.3 La focalizzazione del costrutto: job satisfaction, climate for something e clima psicologico	32
2.2.4 Gli approcci ed il dibattito sul clima organizzativo e clima psicologico	35
2.2.5 La cultura organizzativa e le misure multilivello.....	38
2.2.6 Gli studi recenti.....	41
2.2.7 Il clima organizzativo nella pubblica amministrazione: lo studio del Dipartimento della Funzione Pubblica	44
2.3 Il clima e l'equilibrio organizzativo.....	44
2.3.1 Le origini e l'importanza dell'equilibrio organizzativo	45
2.3.2 Il concetto dell'equilibrio organizzativo	46
2.3.3 Il clima e l'equilibrio organizzativo nella letteratura.....	48
2.3.4 I criteri di valutazione dell'equilibrio organizzativo: la proposta del clima	49
CAPITOLO III: L'analisi del clima organizzativo	53
3.1 Il contributo alla pratica: il clima organizzativo	53
3.2 Action planning: la scelta e adattamento del questionario.....	54
3.2.1 La scelta del questionario: il WES [©]	55
3.2.2 Il questionario ed il suo adattamento al contesto analizzato	57
3.3 Action taking: la rilevazione del clima organizzativo	58
3.3.1 Data collection: i focus group e la somministrazione del questionario	58
3.3.2 La validazione del costrutto	60
3.4 Evaluate: il clima organizzativo dei settori indagati	63
3.4.1 I climi dei settori analizzati: l'analisi quantitativa	64
3.4.2 La valutazione del clima organizzativo: la triangolazione dei dati.....	66
3.4.3 Il clima del Settore I.....	66
3.4.4 Il clima del Settore II	69
3.4.5 Il clima del Settore III	72

CAPITOLO IV: Il clima per l'innovazione nel settore pubblico.....	75
4.1 Specifying learning: la riflessione sui risultati e la research question	75
4.1.1 Il clima per l'innovazione e l'efficacia di implementazione: l'ipotesi della ricerca..	78
4.1.2 Misurazione delle variabili.....	80
4.1.3 Risultati	82
4.2 Diagnosing: il clima per l'innovazione.....	83
4.3 L'equilibrio organizzativo dei servizi indagati	84
4.4 Direzioni future: un modello di riferimento per la gestione del cambiamento.....	86
CONCLUSIONI.....	89
BIBLIOGRAFIA	93

INTRODUZIONE

Il clima organizzativo e l'innovazione sono due concetti centrali per il *management* delle organizzazioni contemporanee (Klein & Sorra, 1996), in modo particolare per quanto riguarda la riforma *manageriale* in atto nel settore pubblico (*New Public Management*) (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008).

Il tema del clima organizzativo viene considerato dalla letteratura una variabile *soft* in grado di fornire elementi utili alla diagnosi organizzativa, facendone emergere lo "stato di salute" (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000; Walter & Ilgen, 2003). In generale, il clima organizzativo è in grado di incidere sulla motivazione, soddisfazione ed efficacia organizzativa. In una concezione più ampia, legata a questo aspetto di gestione delle risorse umane, vi è il tema dell'equilibrio organizzativo, che, concettualmente vicino al clima, sebbene distinto, rappresenta una condizione necessaria cui le organizzazioni dovrebbero tendere per sopravvivere nel medio-lungo periodo (Barnard, 1938; Cafferata, 2008; Simon, 1947).

L'innovazione assume un connotato di rilevanza particolare nel settore pubblico, oggetto della presente tesi, in quanto le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate, oggi più che mai, a rinnovarsi. Questo per essere da un lato meno costose, basti pensare ai risparmi che possono essere apportati dall'uso delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione nei processi organizzativi, e dall'altro maggiormente *client-oriented*, ossia capaci di fornire al cittadino un servizio che sia in grado di lasciarlo soddisfatto (Hood, 1991; Osborne, 2006).

Date le premesse teoriche e gli interessi scientifici sottostanti all'elaborazione della presente tesi, occorre sottolineare che, lo sviluppo del lavoro è stato realizzato anche in funzione di una ricerca commissionata da parte della Direzione Generale di un ente che opera nel settore pubblico (Provincia) durante gli anni che vanno dal secondo trimestre del 2008 alla fine del 2009.

La scelta di commissionare una ricerca scientifica di carattere organizzativo-gestionale nasce dalla volontà del Direttore Generale di affrontare in maniera sistematica alcune problematiche organizzative dell'Ente, quali inefficienza, *performance* migliorabili, personale non pienamente soddisfatto, apparente sottoutilizzo delle ICT e resistenza ai processi di cambiamento che l'amministrazione vuole tentare in linea con l'indirizzo politico.

L'organizzazione viene infatti descritta come:

“una struttura frammentata in cui il modo di operare è quello tipico del lavoro di “fabbrica”, ed in cui non si va oltre ciò che viene richiesto, essendo inoltre l'ente più intermedio che non finale, non si sente la necessità del cittadino e di avvicinarsi ad esso come potrebbe accadere per un ente come il comune. Strettamente collegato a questo tipo di problema vi è quello relativo alla comunicazione interna: non si riescono a comunicare messaggi e le informazioni rimangono bloccate nelle unità organizzative”.

In tale contesto, il lavoro di tesi si è focalizzato su una duplice direttrice. Da un lato si è approfondito a livello teorico il concetto di clima organizzativo, fino ad arrivare a definirne le relazioni con il concetto di equilibrio organizzativo. Dall'altro, attraverso i risultati ottenuti dall'indagine empirica si sono sviluppate una serie di ipotesi e generalizzazioni con riferimento specifico al clima per l'innovazione e l'efficacia implementativa in un contesto di *New Public Management*.

La tesi è articolata come segue.

Il capitolo I riguarda il *research design* e l'approccio della ricerca in una logica di inquadramento epistemologico ed operativo che ha guidato la realizzazione del lavoro. Questo si compone di una parte dedicata all'analisi della letteratura sulle tematiche oggetto di interesse e di un ciclo di *action-research*.

Il capitolo II fornisce, in una logica "*from theory to theory*", sia un inquadramento generale sul contesto di cambiamento in cui le Pubbliche Amministrazioni si trovano ad operare, cioè il *New Public Management*, che sul significato e sull'evoluzione del concetto di clima organizzativo. In questo capitolo inoltre, si propone il primo contributo alla teoria (che trova applicazione nel capitolo IV), ovvero, si analizza il concetto di equilibrio organizzativo in relazione alla letteratura sul clima, con la finalità di proporre il clima come variabile *proxy* per valutare l'equilibrio organizzativo.

Nel capitolo III, con un orientamento "*from practice to practice*", si presenta il contributo alla pratica di questa ricerca, rappresentato dall'analisi di clima organizzativo. La letteratura considera l'analisi di clima organizzativo come "*a fundamental building blocks for describing and analyzing organizational phenomena*" (Walter & Ilgen, 2003: pag. 565). Tale analisi ha permesso da un lato lo sviluppo delle ipotesi in relazione al clima, e dall'altro ha consentito di descrivere i settori della amministrazione indagata in una logica di equilibrio organizzativo (come descritto nel capitolo IV). Secondo l'approccio seguito, di *action-research*, in questa fase del lavoro si sono realizzate le attività di *action planning*, *action taking* ed *evaluating*¹.

Il capitolo IV affronta il tema del clima in collegamento alla letteratura organizzativa in una logica "*from practice to theory*", fornendo il secondo contributo alla teoria. Si presenta infatti il completamento del primo ciclo di *action research*, che in questo lavoro, rappresenta anche l'unico ciclo realizzato, attraverso la descrizione delle attività di *specifying learning* e di *diagnosing*, rispettivamente focalizzate sulla *research question* relativa al clima organizzativo, nata nel contesto empirico indagato.

Inoltre, in questo capitolo, in relazione a quanto evidenziato nel capitolo II, dove si propone di usare il clima come indicatore *proxy* dell'equilibrio, si descrivono i servizi indagati nell'ottica dell'equilibrio organizzativo a partire dall'analisi del clima. Questa parte del lavoro presenta una evidenza empirica del secondo contributo alla teoria realizzato nella tesi.

Nelle conclusioni vengono riportate le considerazioni, le questioni aperte ed i limiti della ricerca, evidenziando da un lato come il contributo possa trovare spazio all'interno della letteratura sul *New Public Management*, dove il clima per l'innovazione può rappresentare una leva utile per favorire l'efficacia implementativa delle innovazioni, e dall'altro, come il concetto di clima possa essere impiegato come variabile di approssimazione dello stato di equilibrio organizzativo.

¹ I protocolli, gli strumenti e la raccolta dei dati non sono stati influenzati da un predeterminato orientamento teorico, quanto dalla scelta di un preciso questionario di analisi e dal suo utilizzo nel contesto indagato. Nell'effettuare la rilevazione non è stato usato solo un metodo di tipo quantitativo, ma sono state realizzate sessioni di *focus group* e di discussione congiunta dei risultati ottenuti per incrociare i dati, al fine di aumentare l'attendibilità dell'analisi.

CAPITOLO I

Research design e metodologia

1.1 Il research design

Il *research design* di questa tesi è stato sviluppato secondo un approccio di tipo “*on-going*”. Le attività sono state infatti realizzate sia secondo una logica meccanica, cioè di impostazione programmata secondo un preciso protocollo di ricerca (*step* seguiti per l’analisi della letteratura, rilevazione del clima e verifica delle ipotesi), sia in una logica organica, cioè di ricorrente aggiustamento *in itinere* di fasi anche non programmate (ad esempio il tipo di contributo offerto alla teoria) (Huff, 2009).

In particolare, il progetto della ricerca è stato costruito a partire dall’incontro tra esigenze teoriche del ricercatore, incentrate su tematiche quali *change management*, settore pubblico, equilibrio organizzativo e clima, ed esigenze empiriche, rappresentate dal contributo alla definizione e risoluzione di problematiche organizzative di una pubblica amministrazione locale, attorno al quale si è completata la costruzione del *background* e di conseguenza lo sviluppo delle ipotesi di ricerca (figura 1-1).

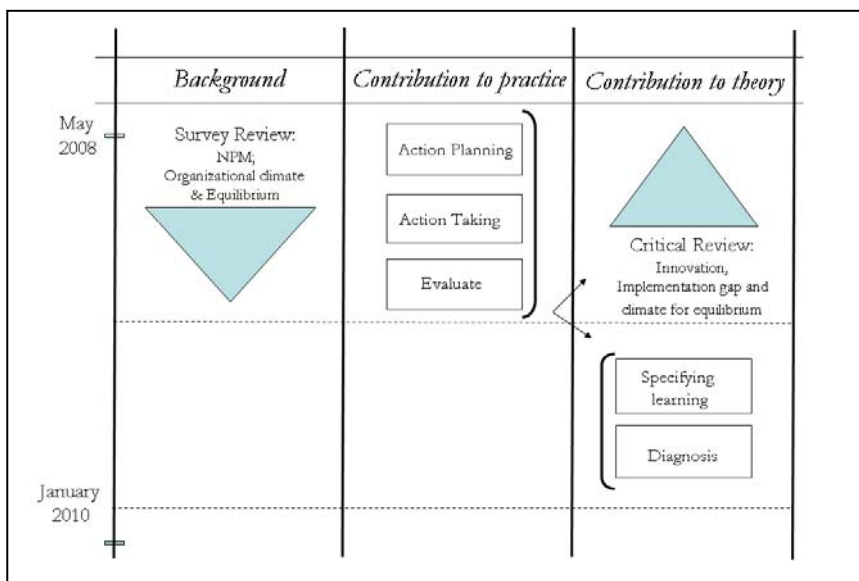


Figura 1-1- Il research design

Il *research design* si compone di tre parti che corrispondono sommariamente ai tre capitoli di questa tesi:

1. *Background* teorico (capitolo II) in cui si fornisce un’analisi della letteratura circa le tematiche rilevanti della tesi, cioè il contesto di riforma *manageriale* del settore pubblico (*New Public Management*), il clima organizzativo e l’equilibrio organizzativo;

2. *Contribution to practice*, in cui attraverso il protocollo di *action-research* (capitolo III) si forniscono le rilevazioni e l'analisi del clima organizzativo;
3. *Contribution to theory*, in cui attraverso il protocollo di *action-research* (capitolo IV) si sviluppano e verificano le ipotesi di ricerca sul clima organizzativo e attraverso i risultati del *survey* si riporta una valutazione dell'equilibrio organizzativo.

Di seguito si descrivono le tre parti del lavoro.

La prima parte, descritta nel capitolo II, rappresenta il *background* della ricerca costituito dall'analisi della letteratura. L'impostazione metodologica della *literature review* ha seguito le linee suggerite da Huff (2009: pag. 147)². Il *background*, così realizzato, è utile per comprendere gli argomenti su cui si basa questo lavoro, rappresentati dal clima organizzativo e dal contesto in cui viene analizzato, cioè una pubblica amministrazione inserita in un processo di cambiamento e di riforme. Si evidenzia, in questo processo di cambiamento, una peculiarità del settore pubblico italiano, definita in letteratura come *gap di implementazione*, a cui si attribuisce la mancata realizzazione dei processi di cambiamento. Il *background* della ricerca inoltre si focalizza anche sul tema dell'equilibrio organizzativo, un concetto molto vicino a quello di clima, che la letteratura considera elemento centrale per la sopravvivenza delle organizzazioni (Barnard, 1938; Cafferata, 2008; J.G. March & Simon, 1995; Simon, 1947). Tipicamente le misure dell'equilibrio organizzativo in letteratura sono proposte, sotto il profilo quantitativo, con analisi di tipo costi-benefici (Cafferata, 2008) o ad esempio da "*indici di turnover*" (J.G. March & Simon, 1995: pag. 117). Uno degli *output* della ricerca, che nasce da questa fase, è proporre, come misura dell'equilibrio organizzativo, accanto a quelle esistenti, la variabile del clima. Le indagini psicometriche possono infatti essere d'aiuto in quanto, attraverso la rilevazione quantitativa, consentono di produrre dati utili alla valutazione del concetto di equilibrio organizzativo, a supporto delle metodologie già esistenti.

L'analisi della letteratura è stata realizzata, temporalmente, in parallelo all'analisi di clima organizzativo, cioè la seconda parte di questo lavoro, descritta nel capitolo III e definito in questo lavoro come *contribution to practice*. L'analisi del clima è stata inserita in un protocollo di *action research* (Baskerville & Wood-Harper, 1996) di cui, in questa fase, sono stati realizzati i primi tre *step*: *action planning*, *action taking* ed *evaluating*. Questa rappresenta l'*output* per il soggetto che ha commissionato la ricerca (e sui cui risultati si sono basate le ipotesi e le verifiche di una parte del contributo teorico). Il *contribution to practice* è stato realizzato con l'intento di fornire supporto all'ente nel sistematizzare le problematiche relative, rappresentate dalla difficoltà di operare in condizioni di economicità aziendale³, cioè di efficacia e di efficienza⁴. L'impostazione del *contribution to practice* secondo un protocollo di *action research* ha consentito di sviluppare ed affinare ulteriormente il quadro teorico della ricerca. Infatti, attraverso i successivi *step* dell'*action research*, definiti come *specifying learning* ed *evaluating*, cioè dall'analisi dei dati e dalla riflessione, si è sviluppata un'ulteriore domanda di ricerca, e attraverso l'analisi della letteratura, si è costruita l'ipotesi, in una logica secondo cui la ricerca non deve necessariamente implicare una precisa idea (*pre-understanding*) di quali saranno gli *output* teorici prodotti (Eden & Huxam, 2003), ma implica un determinato grado di riflessione da parte del ricercatore nel processo di

² Huff inquadra il processo di analisi della letteratura in quattro *step*. In questa parte, si è realizzata in particolare una *survey review*, che ha la finalità di individuare ed approfondire il dominio della ricerca.

³ Con tale concetto si intende un criterio di amministrazione aziendale. Cafferata, R. 2008. *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*. Bologna: Il Mulino.

⁴ Questa è una problematica generale del settore pubblico, impegnato da più di un quindicennio a rivitalizzare i rapporti con i cittadini, migliorare i rapporti interorganizzativi ed incrementare la produttività delle risorse umane anche attraverso l'uso delle tecnologie ICT.

costruzione della conoscenza. Infatti nell'approccio seguito, la teoria può emergere da un ciclo esplorativo ed essere testata in un altro ciclo o fase, usando le ipotesi che possono emergere in una fase posteriore all'inizio del lavoro. Lo sviluppo teorico in relazione al clima organizzativo, è stato infatti emergente, costruito da una sintesi di ciò che è emerso dai dati (quantitativi e qualitativi) e dalla teoria in uso (Eden & Huxham, 1996), sviluppando la conoscenza a partire da un approccio pratico simile ad una logica “*grounded theory*” (Glaser & Strauss, 1967).

Tale sviluppo teorico è definito come *contribution to theory* ed è descritto nella terza parte di questa tesi, all'interno del capitolo IV.

La finalità di questo capitolo è quella di contribuire all'avanzamento nella conoscenza sul clima organizzativo nel settore pubblico ed applicare i risultati dell'analisi per eseguire valutazioni sull'equilibrio organizzativo.

Questo scopo è stato raggiunto seguendo due percorsi.

Il primo, prosegue attraverso l'applicazione del protocollo di *action research* negli *step* di *specifying learning* ed *evaluating*. In questa parte del lavoro, partendo dal *background* teorico inquadrato nel capitolo II si è ristretto il *focus* della ricerca⁵, indagando le motivazioni per cui, nel settore pubblico, non vi è un effettivo uso delle ICT, cioè, un *gap* di implementazione tra quanto prescritto a livello normativo e quanto invece effettivamente realizzato nella pratica.

Il secondo percorso, invece, partendo dal *background* teorico sviluppato nel capitolo II, ha fornito come ulteriore *contribution to theory* una valutazione dell'equilibrio organizzativo dei servizi indagati usando i dati rilevati dalla ricerca empirica.

Questo primo capitolo prosegue attraverso una descrizione dell'approccio dell'*action research*, che rappresenta, in questo lavoro, insieme alla analisi della letteratura, un percorso metodologico seguito per fornire il contributo alla teoria in materia di clima organizzativo. Verrà quindi descritta la posizione scelta nel lavoro, la struttura tipica di un approccio di tipo *action-research* ed il problema del rigore e della rilevanza nel processo che ha portato a sviluppare e verificare le ipotesi per quanto riguarda il clima organizzativo.

1.2 L'approccio della ricerca: l'*action research*

L'orientamento filosofico⁶ di questa ricerca è collegato alla linea seguita nel progetto, caratterizzato da un approccio di *action-research*, con una impostazione *post-positivista*.

Per molto tempo l'*action-research* non è stata considerata come ricerca “*mainstream*”, in quanto prevalentemente di tipo interpretativo (DeLuca, Gallivan, & Kock, 2008). Solo recentemente il dibattito scientifico si è diretto verso un avvicinamento all'approccio interpretativo, rispetto quello “*mainstream*”, o positivista, considerando l'*action-research* come un approccio che “*can be conducted from a variety of epistemological perspectives using a variety of methods*” (DeLuca et al., 2008: pag. 50).

In questo senso, l'*action-research* può essere vista come “*empirical, yet interpretive, experimental, yet multivariate, observational, yet interventionist. Enticingly, the research subjects are often quite willing to pay the costs of being studied, especially since they may influence the*

⁵ L'impostazione metodologica seguita a livello di analisi della letteratura è definibile come *critical review*. Huff, A. S. 2009. **Designing research for publication**. London: Sage.

⁶ La filosofia della ricerca dovrebbe orientare il lavoro verso particolari strategie per la produzione della conoscenza. Le scelte epistemologiche sono strettamente collegate a quelle dell'orientamento filosofico, in quanto un pilastro dell'orientamento filosofico è rappresentato dalla epistemologia.

outcomes of the project. To an arch positivist it should seem very unscientific. To the postpositivist, it seems ideal" (Baskerville & Wood-Harper, 1996: pag. 236).

Il *post-positivismo* ha radici positive, sebbene estese anche ad una accettazione alla falsificazione delle ipotesi (ipotesi nulla) e all'utilizzo di metodi qualitativi a supporto dello studio.

L'approccio dell'*action-research* ha tra gli obiettivi generali quello di tentare di risolvere un problema per il committente, ampliando al tempo stesso la conoscenza scientifica, creando un meccanismo di cambiamento organizzativo che ne studia simultaneamente il processo. Oltre a verificare o costruire ipotesi rivolgendosi alle teorie generali, attraverso un chiaro contributo alla ricerca (*research*) si distingue da altre forme di ricerca poiché è orientata a risolvere problemi per un cliente realizzando un contributo o potenziale contributo alla pratica (*action*).

In genere si tratta di un processo iterativo che sfrutta l'apprendimento sia dei ricercatori che dei soggetti nel contesto del sistema sociale in cui la ricerca si sviluppa (Baskerville & Myers, 2004).

L'approccio di *action-research* nonostante molto dibattuto in teoria, si è rivelato poco frequente, per esempio, negli USA, dove gli articoli pubblicati con ricerche che derivano da questo approccio, nei principali *journal*, sono estremamente rari. Orlikowski e Baroudi (1991) hanno rilevato un solo articolo di *action-research* tra 155 pubblicazioni di ricerca tra gennaio 1983 e maggio 1988 assegnando all'*action-research* un contributo di solo lo 0,6% sul totale delle ricerche realizzate. Nonostante la sua importanza per lo sviluppo organizzativo, è praticamente inesistente nel Nord America (Baskerville & Wood-Harper, 1996).

1.2.1 Epistemologia dell'*action-research*

Le posizioni ontologiche ed epistemologiche hanno importanti influenze sull'impostazione e sulla realizzazione del lavoro di ricerca (Huff, 2009). L'*action-research*, che si caratterizza per le particolari modalità con cui il ricercatore osserva, interagisce ed interviene nel contesto di analisi, può assumere diverse posizioni epistemologiche, in funzione delle scelte del ricercatore e delle esigenze del cliente (Baskerville & Wood-Harper, 1996).

Il termine *epistemologia*, che nel senso comune indica la filosofia della scienza, cioè lo studio dei problemi posti dal metodo e dal sapere scientifico, viene in questo contesto usato nel senso del termine inglese *epistemology*, cioè teoria della conoscenza, ciò che gli esseri umani possono sapere su ciò che esiste (Huff, 2009).

Tabella 1-1- Componenti di una ricerca scientifica. Adattato da DeLuca & Kock (2007)

Componente	Definizione	Esempi
Ontologia	Natura della realtà/persone	Reale, costruita
Epistemologia	Relazione tra ricercatore e contesto	Positivista, interpretativa, critica, postpositivista
Metodo	Strumenti per creare conoscenza	Quantitativi, qualitativi
Approccio di ricerca	Tipo di coinvolgimento con i partecipanti	Action research, case study, etnografia, esperimenti

A questo problema, di come produrre conoscenza, si aggiunge la posizione ontologica, che si occupa di capire cosa esiste e quale è la natura della realtà, se costruita o meno. Da questo punto di vista, l'epistemologia e l'ontologia sono strettamente collegate. Ad esempio, un'ontologia nominalista (la realtà sociale è relativa e gli oggetti della conoscenza sono creazioni artificiali)

difficilmente potrà essere adottata con una epistemologia positivista (la conoscenza è cumulativa, trasferibile e non dipendente dal soggetto).

In tabella 1-1 è possibile fare riferimento ad uno schema dei principali componenti di una ricerca.

L'*action-research* (tabella 1-2) è in genere considerata da un punto di vista interpretativo, ma può assumere, anche se raramente, una epistemologia di tipo positivista e critica (DeLuca & Kock, 2007). Tali posizioni vengono descritte in dettaglio nel paragrafo 1.1.1.

DeLuca e Kock (2007) osservano che prima del 1995, l'*action-research* non enfatizzava neanche le *review* della letteratura o il *background* teorico. Tuttavia, recentemente, l'approccio di *action-research* si è mosso in questa direzione (Davison, Martinsons, & Kock, 2004; Eden & Huxham, 1996; Klein & Myers, 1999), inserendo come punto di partenza del lavoro il quadro teorico o ipotesi guida.

Tabella 1-2- Tipi di action research (Fonte: DeLuca&Kock, 2007)

Positivist AR	The research is clearly based on predefined hypotheses, which are aimed at testing a theory using multiple methods in a particular context.	Positivist (high)	DeLuca and Valacich [2006]
Action science	The goal of the research is to solve problems in a client organization by exposing differences between "espoused theories" and "theories in use."	Positivist (medium)	Argyris and Schon [1991]
Canonical AR	Theory provides the general basis on which action planning takes place. Attention is paid to theory assessment and refinement.	Positivist (low)	Davison et al. [2004]
Participatory AR	Theory emerges through the research. Research client participates actively in the data analysis and respective learning process.	Interpretive (high)	Greenwood et al. [1993]
Multiview	The goal is to identify and improve a client situation through the use of a joint information systems development methodology.	Interpretive (medium)	Bell and Wood-Harper [2003]
Soft systems methodology	The goal is to diagnose and solve a problem in a client organization through a well defined and structured process-oriented methodology.	Interpretive (low)	Checkland and Scholes [1990]
Critical AR	Research is motivated by power imbalances and is aimed at having a liberating effect, whereby power imbalances are reduced or eliminated.	Critical (high)	DePoy et al. [1999]

1.2.1.1 *Action-research* di tipo positivista

L'*action-research* di tipo positivista si fonda sull'assunto che esiste una realtà sociale oggettiva, esterna all'uomo e quindi conoscibile nella sua reale essenza, stabilendo una linea di demarcazione tra ricercatore ed oggetto studiato intese come due entità indipendenti, in una logica secondo la quale le scienze sociali, non sono diverse dalle scienze naturali. Kurt Lewin (1951) per esempio, usava questi assunti al *Research Centre for Group Dynamics*⁷ (Università del Michigan), per studiare attraverso la teoria del campo fenomeni di psicologia sociale (Baskerville & Wood-Harper, 1996) e per affrontare i problemi sociali dell'epoca attraverso un'indagine qualitativa sociale. *"Despite the clouded origins of action-research, Kurt Lewin, in the mid 1940s constructed a theory of action-research, which described action-research as "proceeding in a spiral of steps, each of which is composed of planning, action and the evaluation of the result of action" (Kemmis and McTaggart 1990:8). Lewin argued that in order to "understand and change certain social*

⁷ Parallelamente questo approccio veniva anche usato alla Tavistock Clinic (dopo il Tavistock Institute), che ha sviluppato un metodo simile come una sorta di equivalente psicosociale della ricerca operativa (Baskerville e Wood-Harper 1996).

practices, social scientists have to include practitioners from the real social world in all phases of inquiry” (McKernan 1991:10). This construction of action-research theory by Lewin made action-research a method of acceptable inquiry (McKernan 1991:9). Usually these philosophical assumptions are expressed through a commitment to Popperian falsificationism (Popper, 1959) which retains an objectivist epistemology, a realist ontology, and articulates methodological monism (McKernan 1991:9)” (Johnson, 2006: pag. 790).

L’epistemologia positivista si basa sulla scelta di una posizione a priori, dalla quale si arriva a verificare la teoria e le ipotesi, attraverso misure quantificabili, e generalizzando dal campione indagato all’intera popolazione.

Gli assunti sono dati da una realtà stabile e che possa essere osservata e descritta da un punto di vista oggettivo, vale a dire senza interferire con i fenomeni che sono studiati, sostenendo che i fenomeni vanno isolati e che le osservazioni possono essere ripetibili. Lo scopo è quello di individuare regolarità e formare relazioni tra alcuni degli elementi costitutivi il campo della ricerca.

In generale l’*action-research* può essere classificata come positivista, se vi è evidenza di un insieme di proposizioni formali, di misure quantificabili di variabili, di verifica delle ipotesi, e di un disegno inferenziale di un fenomeno da un campione rappresentativo di una popolazione (Orlikowski & Robey, 1991).

Alcuni esempi di ipotesi che possono essere fatte in questo tipo di *action-research* sono le seguenti (DeLuca & Kock, 2007: pag. 192):

H: Teams that brainstorm product innovation ideas in the presence of pounding on the walls will produce fewer usable ideas than teams who brainstorm in silence.

oppure:

H: Teams who use asynchronous electronic communication media to develop new products will obtain a higher success rate than teams that use the face-to-face communication medium.

Secondo questa impostazione, l’obiettivo è formulare leggi generali fondate su legami di causa-effetto. Si procede in una logica che parte dall’osservazione empirica, dall’individuazione di regolarità e arriva alla formulazione di proposizioni generalizzabili, cioè attraverso un ragionamento induttivo. La tecnica è quella dell’esperimento, fondato sulla manipolazione e controllo delle variabili e sulla separazione osservatore-osservato.

Il positivismo è stato sottoposto ad un processo di revisione, nato dalla consapevolezza dei propri limiti e dalla necessità di superarli. Il positivismo del novecento risulta infatti più complesso, senza tralasciare comunque alcuni presupposti di base, come il realismo ontologico e l’osservazione empirica per la creazione della conoscenza. All’origine di questa posizione ci gli sviluppi delle scienze naturali. La realtà sociale è conoscibile solo imperfettamente, sia per l’imprecisione di ogni conoscenza umana, che per la natura delle sue leggi, che hanno carattere probabilistico.

Dal punto di vista epistemologico la distinzione tra realtà indagata e ricercatore non viene più sostenuta. Entrano elementi di disturbo nell’oggetto studiato. L’oggettività della conoscenza può essere solo approssimativa. Il ragionamento deduttivo sostituisce quello induttivo, attraverso il meccanismo di falsificazione delle ipotesi. La produzione della conoscenza si incentra su procedure oggettive e verificabili.

1.2.1.2 *Action-research di tipo interpretativo*

La ricerca interpretativa, per la mancanza di una impostazione a priori, crea un significato soggettivo in base all'interazione con l'ambiente, che porta alla non generalizzazione. La parola "interpretativa", non è un sinonimo di "ricerca qualitativa" che può o meno essere interpretativa, a seconda delle ipotesi filosofiche del ricercatore. Per esempio, se si segue la classificazione delle epistemologie di Chua (1986) di ricerca positivista, interpretativa e critica, una ricerca qualitativa può essere fatta con una impostazione positivista, interpretativa, o critica.

Questo tipo di ricerca si colloca in un versante completamente opposto rispetto a quello positivista, in cui autori e scuole esprimono un approccio attento alla soggettività, all'esperienza degli individui e alle interrelazioni personali.

La formulazione critica nei confronti del positivismo comtiano si impone attraverso l'idea che la volontà degli esseri umani è libera ed è quindi impossibile predirne le azioni avanzando generalizzazioni. A differenza delle scienze naturali, nelle scienze sociali la conoscenza può avvenire solo attraverso la comprensione, rendendo impossibile il distacco tra lo studioso e l'oggetto studiato.

Negli stessi anni Windelband introduce la separazione tra "*scienze nomotetiche*", cioè finalizzate all'individuazione di leggi generali, in cui il sapere è oggettivo, e "*scienze idiografiche*", ossia orientate a cogliere l'individualità dei fenomeni, la loro unicità ed irripetibilità ed in cui il sapere è soggettivo (Weber, 1922).

Weber introduce questa prospettiva nella sociologia, con il concetto di *verstehen*, che significa comprensione, cercando di interpretare i fenomeni sociali non come semplicemente determinati da leggi sociali, ma come prodotto dell'azione volontaria dell'uomo, esercitata con razionalità. La realtà è caratterizzata dalla costruzione sociale (costruttivismo) e dalla relatività. La realtà conoscibile è quella del significato che gli individui gli attribuiscono, significato che variabile a livello individuale e culturale. Ci sono quindi molteplici realtà che dissolvono l'ipotesi del mondo oggettivamente conoscibile con leggi universali. La generalizzazione può essere solo ipotizzata, nella misura in cui si cerca di comprendere quanto le teorie generate in un contesto di ricerca siano applicabili in un altro tipo di contesto. Per questo, in contrapposizione alla visione positivista, la ricerca secondo queste premesse viene denominata "*scienza interpretativa*".

Il problema della consistenza o affidabilità delle misure è un problema particolare in questo orientamento: occorre garantire, senza procedure *standard*, che le stesse osservazioni diano lo stesso risultato in tempi e contesti diversi. Essendo lo scopo finalizzato a comprendere il significato attribuito dal soggetto alla propria azione, le tecniche di ricerca dovrebbero essere qualitative e soggettive. Il processo di generazione della conoscenza avviene tramite un meccanismo induttivo, da parte del ricercatore, che si avvicina al sapere in assenza di pregiudizi e di teorie precostituite, quello che Eden & Huxham (1996) chiamano *pre-understanding*.

1.2.1.3 *Action-research di tipo critico*

La ricerca può essere classificata anche come critica se il fine principale è quello di fornire una critica sociale, in cui vengono evidenziate le condizioni restrittive in cui il lavoro è stato condotto, cercando di migliorarne l'oggettività dei risultati. La ricerca critica mira infatti a migliorare le opportunità per il sapere, cercando di enfatizzare l'oggettività della ricerca stessa (Baker, 2000).

1.2.1.4 L'approccio post-positivista di questa ricerca

Questa ricerca si inserisce epistemologicamente, come anticipato nel paragrafo 1.1, in una posizione *post-positivista*, poichè le riflessioni, ipotesi, evidenze e risultati principali seguono ad una rilevazione quantitativa del clima organizzativo, abbinata ad una analisi di tipo qualitativo realizzata attraverso interviste, osservazione diretta e *focus group*. La prospettiva *post-positivista* rappresenta un collegamento tra il positivismo e l'interpretativismo, riducendone l'incompatibilità e conciliandone i rispettivi benefici. Il perimetro positivista viene, in questa visione, esteso all'accettazione del falsificazionismo e del metodo qualitativo come supporto dello studio, in una sintesi di convivenza tra "*research questions, theory, hypotheses, quantitative, and qualitative methods*" (DeLuca et al., 2008: pag. 57).

L'unità di analisi della ricerca è rappresentata dalla rilevazione del clima organizzativo in tre distinti settori dell'organizzazione, dai quali si è anche tentato di valutarne la situazione di equilibrio organizzativo.

L'approccio scelto porta, da un lato a descrivere in modo oggettivo la situazione organizzativa indagata, attraverso una operazionalizzazione e misurazione del concetto di clima dei servizi analizzati, e dall'altro, a confrontare tali risultati con quanto emerso dagli incontri con i dipendenti dei settori, al fine di compensare i *deficit* che derivano dalla sinteticità dell'analisi quantitativa. I metodi principali usati per la fase di *data collection* sono infatti sia qualitativi come interviste, *focus group*, documentazione, osservazione diretta, che quantitativi come la somministrazione del questionario. Di conseguenza, la fase di *data analysis* è stata realizzata attraverso sia elaborazioni statistiche che interpretazioni sulla documentazione raccolta nella ricerca.

Le generalizzazioni prodotte dallo sviluppo teorico sono quindi frutto sia di uno studio *context based*, quindi difficilmente replicabile, che di conoscenze oggettive basate su ipotesi e teorie a priori, per questo replicabili. Il tipo di conoscenza prodotta con questo lavoro è dunque sia descrittiva (analisi ed interpretazione del clima organizzativo) che predittiva (ipotesi generate dall'analisi del contesto).

1.2.1.5 La struttura dell' action-research

L'*action-research* è un approccio orientato all'intervento con finalità di acquisizione di conoscenze scientifiche, che nella sua versione canonica, si caratterizza per cicli multipli di un processo a 5 fasi (Davison et al., 2004).

Al centro di questi cicli si presenta l'infrastruttura del "*client-system*" che rappresenta l'ambiente della ricerca (figura 1-2)

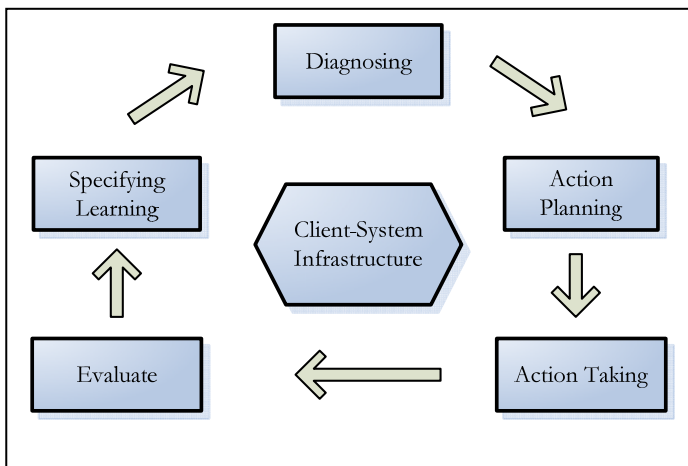


Figura 1-2- Cicli di *action-research* (adattato da Baskerville & Wood-Harper, 1996)

Gli *step* rappresentati in figura sono descritti di seguito:

- *Diagnosing*: comporta l'identificazione della situazione problematica (*research problem*) attraverso l'interpretazione di un problema organizzativo complesso non attraverso la sua riduzione e semplificazione ma piuttosto in una visione olistica. Da questa fase origina un primo *framework* di riferimento che sarà il quadro concettuale all'interno del quale l'*action-research* sarà sviluppata.
- *Action planning*: specifica le azioni da adottare per risolvere o alleggerire le situazioni problematiche. L'impostazione del *framework* precedentemente stabilito gioca un ruolo importante nell'indenticare le azioni da intraprendere.
- *Action taking*: consiste nell'implementare le azioni scelte, innescando il cambiamento e guidando verso il miglioramento della situazione.
- *Evaluating*: rappresenta la fase di valutazione dei risultati dell'azione intrapresa, dopo il completamento dello *step* precedente. Questa fase implica una analisi critica dei risultati in relazione alla struttura teorica scelta e in relazione agli effetti pratici che sono stati raggiunti.
- *Specifying learning*: consiste nell'identificare e descrivere gli output prodotti sulla base dei sui risultati raggiunti nei precedenti *step*, aggiungendo e creando conoscenze per la teoria e per il contesto analizzato. In questa fase vengono identificate le opportunità per migliorare i seguenti cicli di ricerca intervento.

La sequenza con cui sono state descritte le diverse fasi non è rigidamente definita. In letteratura non tutti gli studi iniziano con la fase di diagnosi, specie se le problematiche non sono definite (Street & Meister, 2004). Anche questo studio parte non dalla fase di diagnosi ma da quella di *action planning*, in quanto il problema, così come posto dal committente, non si è presentato definito ma troppo generico per specificare la situazione problematica.

Le tre caratteristiche distintive del dominio dell'*action-research* sono:

1. Coinvolgimento attivo del ricercatore, con un beneficio atteso sia per la ricerca che per l'organizzazione;

2. Applicazione immediata delle conoscenze acquisite. Il partecipante attivo può utilizzare tutte le nuove conoscenze sulla base di un esplicito e chiaro quadro concettuale, non essendo distaccato dal contesto di ricerca;
3. Collegamento *practice-theory* attraverso cui si genera un legame ciclico tra questi due *driver*.

Il processo infatti di “*specifying learning*”, nonostante sia formalmente l’ultimo step della *canonical action research*, cioè dell’*action-research* svolta secondo gli step illustrati in figura 1-2 in realtà si realizza “*on-going*” essendo un passaggio parallelo a tutte le altre fasi. Questo *step* incrementa la conoscenza nell’*action-research* verso diversi *audience*:

- in primo luogo, verso i *practitioner* attraverso il *double loop learning* con cui si possono ristrutturare le norme organizzative per riflettere le nuove conoscenze acquisite dall’organizzazione nel corso della ricerca;
- in secondo luogo, se il cambiamento non ha portato a risultati, le cui conoscenze supplementari acquisite dai ricercatori possono fornire le basi per diagnosticare la preparazione di ulteriori azioni di *action-research*;
- infine, il successo o il fallimento ed il relativo quadro teorico possono fornire importanti contributi per la comunità scientifica per le impostazioni di ricerche future (Baskerville & Wood-Harper, 1996).

1.2.2 Il problema del rigore e della rilevanza

Rigore

Il rigore e la rilevanza rappresentano obiettivi fondamentali di qualsiasi ricerca. Il rigore, che significa soprattutto rigore nello studio del fenomeno piuttosto che nelle misure adottate può essere raggiunto analizzando dati e teoria da fonti multiple usando diversi metodi, che possono includere anche le misure quantitative. Ma il rigore richiede anche riflessione critica inserita nel *background* storico e sociale dell’ambiente di ricerca (Klein and Myers 1999: pag. 72). Il rigore può inoltre essere mantenuto usando protocolli di ricerca in ogni ciclo per verificare l’affidabilità e migliorare la generalizzabilità, attraverso l’uso di dati ed unità consistenti che aumentino la replicabilità e la generalizzabilità.

Uno dei problemi legati all’*action-research*, proprio per la sua natura di ricerca legata al contesto (nonostante approcciabile con diverse epistemologie) è legato alla difficoltà di generalizzazione e di affidabilità delle misure, problemi tipici della visione interpretativa. Un progetto di *action-research*, per la sua unicità legata al contesto, non potrebbe mai essere ripetuto (Baskerville & Wood-Harper, 1996), per questo potrebbe essere poco rigoroso, anche se rilevante.

Il rigore mantenuto in questa ricerca deriva dalla visione *post-positivista* con cui si sono elaborate le conoscenze prodotte, tentando di ridurre i limiti da un lato, derivanti dall’uso di metodi quantitativi, prevalentemente la sinteticità delle informazioni ottenute, e dall’altro, i limiti derivanti dall’uso di metodi qualitativi, prevalentemente, una interpretazione troppo soggettiva (e quindi poco replicabile) della realtà indagata. Da questo punto di vista, si sono anche combinati i rispettivi punti di forza di ognuno dei due metodi, la chiarezza dell’approccio quantitativo, e quindi la sua replicabilità, e la profondità dell’approccio qualitativo, che ha consentito di esplorare la realtà indagata secondo una prospettiva maggiormente analitica.

Rilevanza

La rilevanza, cioè l'importanza della ricerca, di solito è legata al doppio interlocutore a cui il ricercatore si rivolge: “*relevant to the client while generating relevant knowledge for the research community*” (DeLuca et al., 2008: pag. 53).

Secondo Baskerville & Wood-Harper (1996), l'*action-research*, rappresenta uno degli approcci più validi in termini di rilevanza per la ricerca, poichè radicato nel contesto e poichè rispondere alla domanda di ricerca, fornendo soluzioni al problema, ha un impatto sia per la pratica che per l'ampliamento della teoria scientifica. Approcci alternativi non sempre riescono a mantenere rilevanza per il mondo reale. Gli esperimenti di laboratorio e i modelli statistici ad esempio, sono astratti dalle circostanze del mondo reale, mentre l'empirismo dell'*action-research* richiede che la ricerca nasca e prenda posto pienamente nel variegato mondo della realtà.

La rilevanza di questo lavoro deriva dalla situazione in cui l'organizzazione viene percepita dalla Direzione Generale, e il problema della produttività del settore pubblico è un tema attualmente dibattuto non solo nel campo della ricerca, ma anche nel dibattito politico.

Per questo, tentare di risolvere il problema assegnato può avere un risvolto specifico verso la realtà analizzata, ma avere anche una rilevanza più generale in quanto rilevante è il tema che viene analizzato.

CAPITOLO II

Il *background* della ricerca: il NPM, il clima organizzativo e l'equilibrio

L'obiettivo di questo capitolo è fornire il *background* teorico della ricerca (figura 2-1). Il primo paragrafo è orientato ad inquadrare il settore della Pubblica Amministrazione in un contesto di cambiamento definito in letteratura come *New Public Management*, in cui il soggetto della ricerca è inserito, essendo rappresentato da una pubblica amministrazione locale.

Il secondo paragrafo ricostruisce, in una logica cronologica, il dibattito avvenuto in letteratura sul clima organizzativo, dalla nascita del costrutto alla sua evoluzione ed utilizzo nel contesto organizzativo, per arrivare a comprendere, nel terzo paragrafo, le relazioni possibili tra clima ed equilibrio organizzativo.

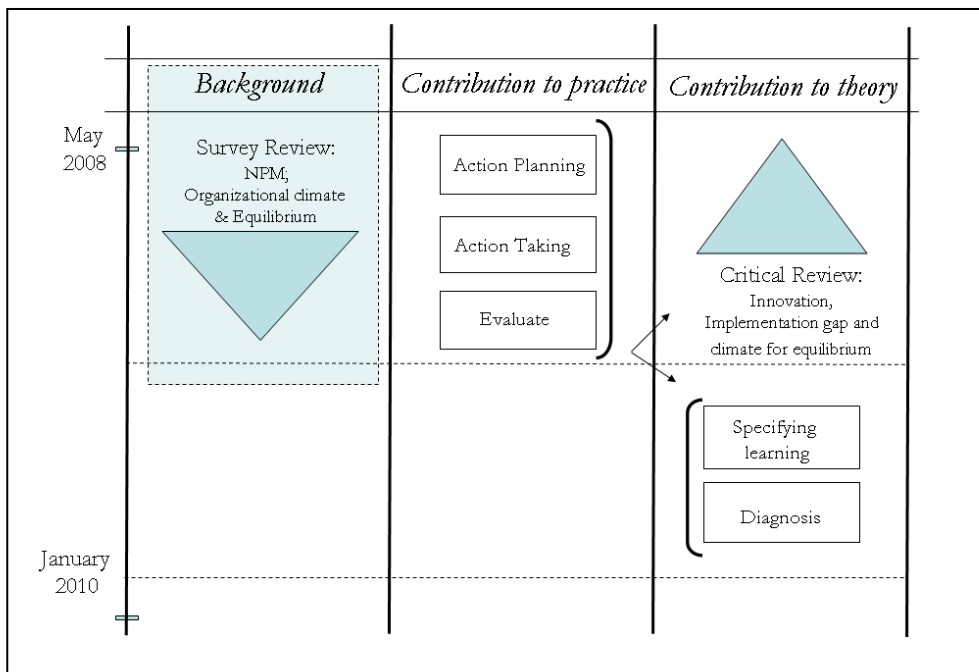


Figura 2- 1- Il *background* teorico

2.1 Il New Public Management in Italia

2.1.1 Il New Public Management: lineamenti generali

Il *New Public Management* (NPM) rappresenta un orientamento manageriale⁸ che origina dalla necessità di rispondere ad una crescente domanda di servizi da parte dei cittadini in combinazione

⁸ L'autore, ed in generale, parte del dibattito accademico, considerano il NPM come una fase transitoria verso uno stadio evolutivo della pubblica amministrazione definito *New Public Governance*. Osborne, S. 2006. *The New Public Governance?*. *Public Management Review*: 377-387.

ad una maggiore pressione sui bilanci delle aziende pubbliche, finalizzato a cambiare i processi e le strutture delle organizzazioni del settore pubblico⁹. E' un paradigma che sostiene la superiorità delle tecniche del settore privato rispetto quelle del settore pubblico (Osborne, 2006), attraverso il tentativo di introdurre in quest'ultimo approcci e stili gestionali tipici del settore privato (Barzelay, 2001). Si tratta, in particolare, di un orientamento che sposta il baricentro della Pubblica Amministrazione verso la valutazione delle prestazioni, l'*accountability*, la responsabilità degli amministratori, la logica della qualità, l'uso esteso delle ICT (*e-government*) e la pratica del confronto (Hood, 1991; Osborne, 2006), elementi che dovrebbero condurre ad una amministrazione che "costi di meno e produca di più".

Il NPM si pone come un tentativo di superamento del modello burocratico, reso "idealtipo" da Weber (1968), e che evoca erroneamente una accezione negativa della pubblica amministrazione. Il modello burocratico "*ha mostrato con il passare del tempo alcuni limiti, relativi sia all'attitudine a garantire la coesione sociale e il coordinamento tra i differenziati suoi livelli, sia all'effettivo esercizio del controllo*" (Cafferata, 2008: pag. 34), ma nonostante questi limiti, il modello è ancora applicato alle organizzazioni sociali. In particolare, le attività basate modello "meccanico" hanno come risultato proprio il comportamento che l'organizzazione vorrebbe evitare. Merton, Selznick e Gouldner sono alcuni degli autori che hanno proposto nei loro scritti sulla burocrazia, spiegazioni, ai problemi che si incontrano nel dirigere soggetti le cui motivazioni e il cui comportamento di apprendimento sono assai più complicati di quanto faccia pensare il modello "meccanico" (J.G. March & Simon, 1995). Queste limitazioni riguardano in particolare il modo in cui gli effetti imprevisti, cioè quelli che il razionalismo *weberiano* non prevede nel modello, emergono e prevalgono su quelli previsti nel comportamento organizzativo.

Le tendenze attuali, in ordine al superamento di tali limiti, non dovrebbero essere tese a "*superare (in curva e, forse, fuori pista) la gerarchia, che è la struttura organizzativa più semplice e tecnicamente efficiente - come da tempo giustificato da Max Weber*" bensì a comprendere "*come far girare la gerarchia stessa, come fare interagire i suoi fondamentali livelli*" (Cafferata, 2008: pag. 72).

Questo dovrebbe portare a nuove logiche di gestione, di ispirazione *manageriale*, che mirino a modificare le strutture ed i processi delle organizzazioni del settore pubblico "*moving antiquated bureaucracies into a new era characterized by a market orientation and a higher level of effectiveness, flexibility and responsiveness to citizens*" (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008: pag. 111), cercando di dare una nuova interpretazione della burocrazia senza disconoscere il ruolo.

Le tre grandi aree su cui ruota il dibattito sul NPM, distinte sebbene complementari, sono l'area politica, l'area amministrativa e l'area manageriale (Barzelay, 2001). Da questo punto di vista, nelle pubbliche amministrazioni italiane si considera la logica aziendale, di tipo *business-oriented*, subordinatamente al sistema politico, rappresentato dal principio di rappresentanza e quello amministrativo, rappresentato dal principio di legalità (Borgonovi, 2005).

Il modello aziendalistico, complementare a quello politico ed amministrativo enfatizza la razionalità economica al fine di rendere compatibili le scelte pubbliche con i bisogni della collettività ed influenzarne la qualità ed i costi¹⁰. In questo passaggio, la cultura *manageriale* è ancora in una posizione secondaria rispetto la prevalente logica burocratica che domina l'operare

⁹ Alcune critiche verso questo orientamento derivano da proposte di ulteriori paradigmi laddove il NPM sia ritenuto controproducente, come la *public governance* e il *neo-weberian state*. Dunn, W. N., & Miller, D. Y. 2007. *A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform*. *Public Organization Review*, 7: 345-358.

¹⁰ La pubblica amministrazione in Italia assorbe il 49,3% del PIL (ISTAT, 2008), ed il miglioramento nella qualità dei servizi è ancora poco visibile nella realtà operativa.

delle PPAA. Il paradigma del NPM tende a riequilibrare il rapporto tra le logiche sopra descritte sostenendo l'importanza della matrice *manageriale*. In questa visione è logico comprendere come, il consenso sia necessario per governare la cosa pubblica, grazie alla possibilità di prendere decisioni, la legalità sia necessaria per preservare l'azione amministrativa da un uso distorto e l'economicità sia fondamentale per collocarla in una direzione di sopravvivenza di medio-lungo termine.

Il *New Public Management* in Italia può essere individuato attraverso alcune manifestazioni particolari (Meneguzzo, 2007), ad esempio a livello di cambiamento organizzativo e di *downsizing*. La creazione di Agenzie autonome (come nel modello britannico *Next Step*), con l'istituzione delle Agenzie Fiscali ne rappresentano una applicazione. Altre manifestazioni sono rappresentate dalla tendenza a favorire logiche di mercato, come le gare pubbliche, o il ricorso a forme contrattuali per l'affidamento di servizi, a soggetti esterni, tramite la formula del *contracting-in*, con cui si affidano attività ad altre aziende pubbliche e del *contracting-out*, con avviene l'esternalizzazione ad imprese esterne nella prospettiva del global service per la gestione ad esempio di servizi di supporto o logistici. Inoltre il NPM si caratterizza, nel nostro Paese, per l'introduzione di sistemi e tecniche tipiche del settore privato, come l'introduzione di sistemi di valutazione delle performance, l'introduzione di sistemi di *budgeting* e di controllo di gestione e di reporting per tracciare con certezza l'operare delle Pubbliche Amministrazioni in una logica di semplificazione e trasparenza amministrativa, l'implementazione di sistemi di gestione delle risorse umane basati su incentivo/merito e pratiche più flessibili.

2.1.2 La riforma del settore pubblico. Congruenze con il NPM

Molti aspetti dibattuti nella letteratura accademica sul *New Public Management* (Borgonovi, 2005; Meneguzzo, 1997) sono recentemente confluiti nella "Riforma Brunetta" caratterizzata da una serie di direttrici fondamentali, di cui, nel presente paragrafo, saranno descritti prevalentemente il piano industriale della Pubblica Amministrazione (maggio 2008) ed il piano e-government 2012.

Per quanto riguarda il piano industriale, si tratta di un documento strategico che contiene gli indirizzi sui principali interventi normativi di Riforma delle PPAA, come la problematica dell'efficienza, della riduzione degli oneri amministrativi (ossia le duplicazioni di attività inutili come le operazioni di data entry su più istanze per lo stesso procedimento), dell'incremento della trasparenza attraverso l'accessibilità ai dati, dell'abbreviazione nei tempi per ottenere il servizio e della valutazione del personale.

Un pilastro fondamentale del piano industriale è il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", che si avvicina in molti punti alla filosofia del NPM (almeno sotto il profilo normativo). Infatti il decreto legislativo prevede un ciclo di gestione della performance, per supportare la valutazione delle amministrazioni e dei dipendenti volta al miglioramento e al riconoscimento del merito, un meccanismo di erogazione di premi di tipo selettivo, come avviene in alcune organizzazioni del settore privato con la distribuzione forzata, un meccanismo di rafforzamento della responsabilità dirigenziale, che deve rispondere dei risultati organizzativi, una semplificazione della procedura per le sanzioni disciplinari, attraverso la definizione di un catalogo di infrazioni gravi per cui il dipendente potrebbe anche essere licenziato.

Il decreto realizza inoltre il passaggio dalla cultura dei mezzi (*input*) a quella di risultati (*output* ed *outcome*) al fine di produrre un tangibile miglioramento della performance delle amministrazioni pubbliche. Per facilitare questo passaggio si cerca di porre il cittadino-cliente al centro della

programmazione degli obiettivi, attraverso la customer satisfaction, la trasparenza e la rendicontazione, rafforzando il collegamento tra retribuzione e performance.

La trasparenza¹¹ è intesa come accessibilità totale a tutte le informazioni concernenti l'organizzazione, agli andamenti gestionali, all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali e dei risultati, all'attività di misurazione e valutazione, per il controllo interno ed esterno, anche da parte del cittadino, ed è considerata come uno degli elementi cardine.

Per rafforzare la cultura della valutazione e della trasparenza è prevista l'istituzione di una Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità ed una serie di Organismi indipendenti di valutazione, in ciascuna amministrazione. La Commissione ha tra i suoi compiti quelli di istituire ogni anno una graduatoria di performance delle singole amministrazioni statali in base alla quale la contrattazione collettiva nazionale può ripartire le risorse premiando le migliori strutture e alimentando una logica competitiva. La convergenza verso il settore privato, tipico aspetto del New Public Management, viene inoltre rafforzata dall'enfasi nella responsabilità dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori (premi) che il manager eroga ai propri dipendenti, in quanto valuta la performance individuale di ciascun dipendente, secondo criteri stabiliti dal sistema di valutazione, disponendo di reali e concreti strumenti per operare e andando incontro a sanzioni, anche economiche, qualora non svolga efficacemente il proprio lavoro.

La logica della riforma richiede un cambiamento di carattere culturale, inteso come capacità per le organizzazioni di modificare i valori e gli assunti di riferimento che guidano il loro operato. Questo sforzo va nella direzione di un passaggio dalla logica dell'adempimento (focalizzata sui risultati parziali) a quella del risultato (focalizzata sul risultato finale), da un modo di operare per funzioni ad uno per processi, da una logica di autotutela ad una di responsabilità.

In questo quadro si inserisce la necessità di una revisione/ridisegno dei processi delle amministrazioni, con l'obiettivo di ottenere risparmi economici e una migliore soddisfazione del cittadino-cliente. Si percepisce, nella sostanza della riforma, l'importanza degli aspetti *soft* dell'organizzazione, come il fattore umano: "l'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione ... cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione".

Un'altra direttrice della riforma *manageriale*, punto fondamentale del NPM, è l'uso esteso delle risorse ICT che trova in Italia uno spazio significativo nel piano e-government 2012¹².

L'applicazione di tali tecnologie ai servizi erogati dalle PPAA è un fenomeno noto con il nome di *e-government*, che la Commissione Europea definisce come "*the use of ICT in public administrations combined with organizational change and new skills in order to improve public services and democratic processes and strengthen support to public policies*" (Bonina C.M. & A., 2008; Dias & Rafael, 2007). In

¹¹ A questo fine, ogni amministrazione dovrebbe adottare un programma triennale per la trasparenza della *performance* e per la integrità e prevedere una apposita pagina *web* sul programma di trasparenza e integrità.

¹² Il Piano di *e-government* 2012 realizzato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione Brunetta definisce un insieme di progetti di innovazione digitale che, nel loro complesso, si propongono di modernizzare, rendere più efficiente e trasparente la Pubblica Amministrazione, migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese e diminuirne i costi per la collettività, contribuendo a fare della Pubblica Amministrazione un volano di sviluppo dell'economia del Paese. Il Piano definisce circa 80 progetti, aggregati in 4 ambiti di intervento e 27 obiettivi di Governo da raggiungere entro la legislatura. Ognuno dei progetti di innovazione previsti dal Piano si propone di produrre dei risultati misurabili ed è scadenziato da rilasci o momenti di verifica intermedi che permettono una pubblica e trasparente valutazione del suo stato di realizzazione. La attuazione dei singoli progetti sarà preceduta da un protocollo d'intesa tra il Ministro Brunetta e l'Amministrazione di riferimento per quel progetto (<http://www.e2012.gov.it/egov2012>).

Italia esiste un quadro normativo circa le linee di indirizzo per la diffusione delle ICT nelle PPAA articolato in diversi documenti a partire dalla Direttiva del Dipartimento per l’Innovazione e le Tecnologie emanata dall’ex ministro Stanca (2005) che punta sia all’estensione dei servizi on line che all’uso di strumenti di comunicazione e di collaborazione interattivi come “web 2.0”, nel DPR. 445/2000 (12/2000), e non da ultimo nel Codice dell’Amministrazione Digitale (D. Lgs. 7 marzo 2005 n. 82).

2.1.3 Il NPM e le variabili culturali: un gap in letteratura

In relazione al paradigma del *New Public Management* la letteratura si è prevalentemente occupata di *“models and experiences on either the macro or the micro levels. Other areas, such as those dealing with the macro-micro interfaces of this significant change, have generally been overlooked. Studies about NPM have focused on recommended practices, comparative views among nations and bureaucracies, case studies of successful and less successful experiences, and suggestions about the ‘next steps’ needed. At the same time, cultural and personal considerations, especially questions about values, values-fit, and the compatibility of individuals with their changing organizational environment, climate and culture have been left almost untouched”* (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008: pag. 111). Anche nella letteratura italiana, coerentemente a quanto appena evidenziato, si trovano riflessioni simili: le analisi relative al cambiamento si sono prevalentemente concentrate su *“modellistiche vecchie e nuove e paradigmi più o meno affascinanti che ... dovrebbero riconoscersi adatti ad assicurare nuova efficacia alla gestione del personale ... finendo per essere solo un simulacro di soluzione, lasciando intatta la dimensione culturale che anima l’azione amministrativa ... e, si è assistito, conseguentemente a queste ondate di interventi, a una chiara stratificazione di due diversi atteggiamenti verso la gestione del personale. Alla base, imperturbabile, si è consolidata la gestione tradizionale del rapporto di lavoro pubblico, magari migliorata dal punto di vista operativo dall’informatizzazione, ma che sostanzialmente e culturalmente non è mai cambiata, rimanendo imperturbabile al confuso susseguirsi dei processi di modernizzazione dichiarata. Al di sopra di questa azione continua, scandita da procedure decennali, si sono alternati in modo spesso irrazionale, interventi di cambiamento, al fine esaurirsi in tentativi di introduzione di strumenti sofisticati, copiati dalla pratica manageriale, finalizzati a promuovere un modello gestionale che voleva essere qualcosa di diverso rispetto al sistema amministrativo e che, per questo, nel cuore del sistema amministrativo non poteva trovar luogo* (Russo, D’Amico, & Ebene, 2008: pag. 59). Nella gestione del cambiamento l’intervento sulle risorse umane e sulla cultura organizzativa rappresenta l’ostacolo più duro poiché comporta la modificazione nei valori e negli assunti fondamentali e di conseguenza nelle attitudini dei soggetti coinvolti dal cambiamento (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000). Ancora, in letteratura, si trovano evidenze che sottolineano l’importanza di questo aspetto:

“L’atteggiamento degli uomini verso i processi di automazione è d’importanza critica per le PPAA, nel senso che più che in altre organizzazioni il fattore umano è in grado di influenzare la produttività economica del capitale e, quindi, anche l’efficienza e l’efficacia dell’innovazione tecnologica. Nelle burocrazie pubbliche deve, quindi, essere intrapresa una vigorosa azione a livello culturale, che preceda ed accompagni l’introduzione della automazione, perché possano prodursi positivi effetti d’integrazione tra uomini, nuove tecnologie ed organizzazione” (Cafferata, 1990: pag. 35).

Sembra quindi che in relazione al NPM la teoria e la pratica si siano concentrati su procedure e modelli di successo, trascurando le variabili *soft* del problema del cambiamento: i valori, la cultura ed il clima organizzativo.

2.1.4 Le cause del gap di implementazione

La letteratura italiana evidenzia come diversi tentativi nell'introdurre le riforme ispirate al NPM abbiano avuto come *output* "un gap di implementazione" (Meneguzzo, 2007: pag. 178) definibile come una distanza tra i contenuti delle prescrizioni normative e la reale diffusione degli strumenti di *management* per la loro attuazione (Ongaro & Valotti, 2008: pag. 174).

I fattori che sono associati a questo fenomeno sono molteplici. Ongaro & Valotti (2008: pag. 189) indicano tra questi, a livello macro principalmente il paradigma amministrativo, che orienta le PPAA al rispetto rigoroso ed acritico della norma¹³. Il paradigma amministrativo si può interpretare come una concezione del modello organizzativo burocratico, consolidato ed ampiamente diffuso nelle Pubbliche Amministrazioni (Borgonovi, 2005).

Il modello burocratico rappresenta un meccanismo che permette di raggiungere l'efficienza quando le forze ambientali sono deboli o tali da non influenzare l'organizzazione. In tale situazione sono validi i principi di normazione preventiva di compiti e mansioni, di gerarchia come meccanismo principale di coordinamento nel processo decisionale, di specializzazione funzionale, di formalizzazione ed impersonalità nello svolgimento dell'attività amministrativa. Nella situazione attuale, il dinamismo e la variabilità pervadono il settore pubblico, in relazione alle crescenti funzioni che i vari livelli di governo si trovano a gestire¹⁴ (alcune competenze primarie di gestione molto più ampie rispetto al passato), le esigenze di ammodernamento tecnologico, le nuove domande del contesto territoriale, la moltiplicazione delle relazioni esterne, la visione di una nuova cultura dell'amministrazione.

Questi fattori possono ostacolare il "buon andamento di pubblici uffici" in cui la funzionalità si persegue con la capacità di adeguare operazioni e decisioni a situazioni che cambiano con continuità ed imprevedibilità (Borgonovi, 2005), piuttosto che con il rigido rispetto di sequenze determinate aprioristicamente.

L'attenzione alla formalità amministrativa, caposaldo del modello burocratico, attribuisce responsabilità relative a singole fasi dell'intero processo amministrativo, basandosi sul criterio di specializzazione tecnico-operativa o formale. Questo modo di operare porta a creare ottimi parziali in corrispondenza di ciascun ufficio, che non corrispondono necessariamente ad ottimi globali, cioè di risultato finale. La frammentarietà del procedimento, spesso elevata, rende difficile l'individuazione di un responsabile complessivo necessario per un efficiente funzionamento dell'amministrazione e per un orientamento alla soddisfazione dell'utente. Gli spazi interfunzionali sono coordinati attraverso la gerarchia che tende ad accentrare e a verticalizzare il processo decisionale, con uno scarso orientamento all'integrazione ed un allungamento nella dimensione temporale.

Questo tipo di amministrazione, per atti (*law driven*), garantisce il risultato o l'efficacia della operazione solo per alcune tipologie di prodotti (ad esempio leggi, certificazioni, autorizzazioni), per i quali è lecito ipotizzare che la qualità dell'atto (e quindi il rispetto rigoroso della forma) determini la qualità del risultato. Ma per altri prodotti, come servizi individuali (servizi erogati dalle aziende sanitarie o dalle Province in materia di lavoro), o collettivi (la viabilità, le politiche sociali e culturali, le manutenzioni), o processi di programmazione (piani strategici ed operativi) la qualità

¹³ Inoltre gli autori individuano il capitale sociale, che alimenta una divisione storica tra Nord e Sud ed il clientelismo, in funzione del quale la politica si alimenta attraverso un consenso legato a possibilità occupazionali decontestualizzate da ogni approccio di *Human Resource Management*.

¹⁴ Le riforme Bassanini, ad esempio, hanno dato luogo ad un processo di trasferimento di competenze ai diversi livelli di governo creando un potenziale fabbisogno di capacità, di modalità operative, di tecnologie per le amministrazioni delegate. In relazione ad un ambiente variabile e dinamico di questo tipo le PPAA devono dotarsi di logiche, strumenti e culture in grado di dare supporto e sostenibilità al cambiamento.

dell'atto deve essere opportunamente combinata con aspetti tecnici, economici ed organizzativi che vanno oltre la sola regolarità formale.

A livello *micro* gli autori indicano come fattore che contribuisce alla formazione del *gap* di implementazione la capacità *manageriale* (*management capacity*), l'uso effettivo degli strumenti *manageriali* che “*dovrebbero rendere il settore pubblico, in termini di competenze, strutture, routine e cultura, più adatto e capace di implementare le riforme del settore pubblico*” (Ongaro & Valotti, 2008: pag. 176).

In questo studio si analizza, all'interno della “*management capacity*”, il clima organizzativo, il modo cioè in cui gli individui interpretano, in funzione degli assunti culturali, il loro contesto lavorativo (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Tale costrutto viene considerato, come sarà analiticamente descritto nel capitolo IV, un fattore che può influire nell'implementazione delle riforme orientate all'innovazione.

2.2 Il clima organizzativo: dall'origine degli studi agli scenari attuali

2.2.1 L'origine degli studi sul clima

Le prime riflessioni sul clima organizzativo risalgono alle “ricostruzioni sociali” di Kurt Lewin¹⁵ (Majer & D'Amato, 2005) che attraverso la teoria del campo, cioè dello “*spazio di vita o intera situazione psicologica*” (Lewin, 1938: pag. 12), studiava il comportamento dei gruppi sociali in ambienti artificiali caratterizzati da differenti stili di *leadership*. Lewin e colleghi (1939) chiamavano climi sociali o atmosfere queste situazioni riprodotte negli esperimenti, differenziando gli assetti di politiche, pratiche e procedure con diverse etichette (autoritario, democratico e *laissez faire*) ed esaminando le differenze nei comportamenti degli individui in diverse situazioni (Schneider, 1975: pag. 463). Emergeva in questi studi empirici l'importanza del clima sociale, paragonato, nell'ambiente di lavoro, “*all'aria che si respira*” (Lewin, 1939: pag. 13). In particolare, già negli studi di Lewin era evidente la relazione tra climi e risultati organizzativi (*outcome*).

La visione di Lewin, influenzata dalla teoria della *gestalt* nell'organizzazione della percezione e nella creazione dell'ordine attraverso la percezione (Schneider, 1975: pag. 448), e dalla psicologia interazionista, nell'enfasi del rapporto tra persona ed ambiente psicologico (Ekehammar, 1974: pag. 1028), attraverso una mutua causazione tra le parti quali determinanti del comportamento organizzativo¹⁶, si può sintetizzare nella relazione (Lewin, 1938: pag. 12):

$$B = \int (P; E)^{17}$$

¹⁵ Kurt Lewin in generale si interessava di diversi aspetti psicologici nelle ricerca, come la leadership, la produttività, la soddisfazione, le dinamiche di gruppo, la partecipazione dei dipendenti e la resistenza al cambiamento. Freedheim, D. K., & Weiner, I. B. 2003. *History of Psychology* .

¹⁶ Dalla prima ereditava l'importanza della visione complessiva dei fenomeni rispetto a quella dei singoli elementi che lo compongono, mentre la seconda enfatizzava l'aspetto relativo al rapporto tra persona ed ambiente, secondo la quale vi è una mutua causazione tra le parti nel determinare il comportamento organizzativo. Ekehammar, B. 1974. Interactionism in personality from a historical perspective. *Psychological Bulletin*, 81: 1026-1048.

¹⁷ In questa visione, se il comportamento oggetto di studio, ad esempio, è il comportamento tra cliente e dipendente, allora si devono osservare gli attributi personali delle persone che operano nell'organizzazione e le caratteristiche ambientali in cui le stesse operano, per capire come migliorare l'esperienza con i clienti. Schneider, B., Macey, W. H., & Young, S. A. 2006. The Climate for Service: A Review of the Construct with Implications for Achieving CLV Goals. *Journal of Relationship Marketing*, 5: 111-132..

Le persone agiscono i comportamenti (*B*) in funzione dell'interazione¹⁸ tra le predisposizioni caratteriali (*P*) e le circostanze ambientali (*E*) in cui si trovano (Freedheim & Weiner, 2003).

L'unità di osservazione è una astrazione dell'ambiente, una situazione olistica in cui rilevano le percezioni degli individui in relazione al loro ambiente psicologico (Ekehammar, 1974), concettualizzato come una totalità "ambiente-organismo" in cui è inserito "l'individuo e considerata rilevante in funzione del significato che produce per l'organismo (Walter & Ilgen, 2003). L'interesse nello studio di questo costrutto è tuttavia relativo all'efficacia organizzativa, piuttosto che al costrutto di clima in sé ed il clima è considerata una variabile interveniente in grado di influire sull'efficacia organizzativa. L'ambiente è studiato come costrutto separato dalle persone che in esso operano (Denison, 1996; Roberts, Hulin, & Rousseau, 1978). Il clima è un'astrazione dell'ambiente, una "gestalt" basata su esperienze e comportamenti che le persone percepiscono nella situazione (Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000). Gli agenti (*leader* o *manager*) o i fattori che determinano il clima (struttura organizzativa, strategia aziendale o pratiche) sono assunti o comunque non studiati in modo diretto (Denison, 1996). Piuttosto, il *focus* è sul clima che viene creato da questi agenti e che le persone (il soggetto della ricerca), percepiscono, secondo una logica non ricorsiva. Questa prospettiva ha dominato a lungo la ricerca sul clima organizzativo e appare ancora oggi molto utile per determinare l'influenza del contesto sul comportamento delle persone, piuttosto che per comprendere come invece come si sviluppano i contesti sociali.

2.2.2 *Le prime riflessioni e l'esplosione degli studi sul clima organizzativo*

Gli studi sul clima furono interrotti dall'avvento del conflitto mondiale e ripresero tra la fine degli anni 50 e l'inizio degli anni 60¹⁹ (Ashkanasy et al., 2000). Seguendo la traccia aperta da Lewin, la ricerca si concentra sul contesto umano delle organizzazioni²⁰ e sul ruolo della *leadership* per il clima organizzativo. Argyris enfatizza l'importanza delle variabili situazionali nel determinare il comportamento organizzativo (Schneider & Bartlett, 1970), definendo il clima come uno "stato omeostatico²¹" composto da più livelli di analisi (Argyris, 1958: pag. 516), quali le procedure di selezione, la leadership, gli individui con le loro interazioni, i valori del sistema e la cultura informale. Gli individui tendono, secondo una prospettiva funzionalista, ad adattarsi a tutti questi elementi (Schneider, 1975: pag. 451).

In una simile ottica McGregor (1972) riflette sul rapporto tra *leadership* e comportamento organizzativo, ipotizzando come i superiori contribuiscano allo sviluppo di percezioni comuni del clima attraverso "indefinibili manifestazioni del modo di comandare" (McGregor, 1972: pag. 147).

¹⁸ Questa formulazione è spesso espressa in termini di analisi della varianza includendo sia gli aspetti della persona che dell'ambiente o in una analisi di regressione. Freedheim, D. K., & Weiner, I. B. 2003. *History of Psychology*.

¹⁹ Il 1960 fu definito "magico" per quanto le questioni relative al clima organizzativo suscitassero interesse. Ashkanasy, M. N., Wilderom, C. P. M., & Peterson, F. M. 2000. *Handbook of organizational culture and climate*.

²⁰ Infatti, in questo periodo: "Si inizia a diffondere nell'organizzazione aziendale una concezione in cui "l'uomo è da considerarsi una risorsa da valorizzare: non più soltanto soggetto passivo di principi di management – peraltro sempre necessari per non ripiombare nel caos organizzativo – ma anche fattore produttivo da scoprire, estraendone le virtù comportamentali e il potenziale innovativo". Cafferata, R. 2008. *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*. Bologna: Il Mulino.

²¹ La predisposizione alla stabilità (omeostasi) dei sistemi è, secondo Argyris, un problema di grado che può essere definito a seconda dell'apertura del sistema, della complementarità interna, del potere e della capacità di apprendimento Argyris, C. 1958. Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2: 501-520.

Questi studi, sebbene avessero fornito definizioni ed ipotesi di clima, non avevano delineato sufficientemente l'operazionlizzazione del costrutto (Schneider & Bartlett, 1970: pagg. 497-498), aspetto che esplose circa a metà anni 60, dove iniziarono a consolidarsi le diverse linee di ricerca, relative all'approfondimento del costrutto.

La prima definizione compiuta di clima organizzativo viene fornita da Forehand & von Haller (1964), che lo indicarono come “...*the set of characteristics that describes an organisation and that (a) distinguish the organisation from other organisations, (b) are relatively enduring over time, and (c) influence the behaviour of people in the organisation*”. La visione iniziale del costrutto di clima corrisponde ad una variabile indipendente capace di influenzare il comportamento (Majer & D'Amato, 2005: pag. 9), così come definita dall'impostazione lewiniana, in cui il comportamento è funzione della situazione.

Da questo contributo fondativo si sono delineati due orientamenti di ricerca (Sims Jr & Lafollette, 1975: pag. 371), il primo, positivista, con ipotesi base rappresentata da un rapporto di prevalenza della situazione ambientale sulle percezioni individuali, e l'altro con orientamento soggettivista, con asserto di fondo dato dalla percezione individuale quale caratterizzante le tipologie di clima organizzativo.

L'approccio oggettivo (Sims Jr & Lafollette, 1975: pag. 371) si caratterizza per enfatizzare l'impatto della situazione sul comportamento, richiamando il framework lewiniano secondo cui il soggetto viene influenzato dal contesto in modo non ricorsivo. Secondo gli orientamenti principali di Sells (1963)²² e Bloom (1964) i fattori situazionali o le misure ambientali sono indipendenti dalle percezioni individuali. Attraverso un condizionamento su queste ultime, la struttura organizzativa produce un clima che influenza il comportamento dell'individuo (Majer & D'Amato, 2005). Questa impostazione, che teorizza l'esistenza di correlazioni tra struttura organizzativa e percezioni degli individui (Payne & Pugh, 1976), concepisce la struttura organizzativa come una “*bedrock reality*” che configura e crea l'atmosfera (Ashforth, 1985: pag. 837) per cui simili contesti forniscono simili percezioni (Schneider & Reichers, 1983, pag. 26). L'oggetto delle ricerche impostate secondo questa visione è focalizzato sulla misura delle variabili organizzative come la dimensione, la struttura, il grado di specializzazione e formalizzazione, la complessità del sistema ed i livelli di autorità. Le variabili organizzative influenzano le percezioni degli individui in modo omogeneo, creando un clima che può differire da organizzazione ad organizzazione in funzione dell'ambiente lavorativo. I risultati di questi studi indicano che le percezioni del clima organizzativo variano tra gli impiegati a differenti livelli di analisi nella gerarchia *manageriale* (Hellriegel & Slocum Jr, 1974: pag. 274). Il punto di forza di questo orientamento è rappresentato dall'accuratezza e dall'affidabilità delle misure, in quanto oggettive e replicabili. Come punto di debolezza emerge invece l'incapacità di considerare l'influenza delle risorse umane (soggetto) nella creazione del clima organizzativo, che viene messa invece in risalto nella concezione percettiva.

Diversamente infatti dagli studi che analizzano il clima organizzativo come prodotto dell'ambiente, in grado di influenzare le attitudini delle persone, i valori e le percezioni di eventi organizzativi (Schneider & Reichers, 1983: pag. 26) si pone la visione percettiva. Questa teorizza che gli individui sono influenzati dalle loro percezioni, cioè dal significato psicologico che attribuiscono alle caratteristiche organizzative.

Il clima in questa impostazione gestaltista ed interazionista (James, Hater et al. 1978: pag. 747; Sims Jr & Lafollette 1975: pag. 20), si operationalizza attraverso una focalizzazione diretta sulla rilevazione delle attitudini degli individui in relazione agli aspetti rilevanti del loro *work*

²² Contrariamente a molti altri interazionisti, Sells era confinato esecutivamente alle dimensioni fisico-sociali delle situazioni ambientali. Ekehammar, B. 1974. Interactionism in personality from a historical perspective. *Psychological Bulletin*, 81: 1026-1048.

environment, rappresentandolo come una variabile che interviene tra le caratteristiche oggettive dell'organizzazione e le motivazioni individuali correlate al lavoro (Sims & LaFollette, 1975)²³.

“Litwin & Stringer (1968), Thornton (1969), Schneider & Bartlett (1970), Payne & Pheysey (1971), Meyer (1968), e Friedlander & Margulies (1969) sono gli autori più rappresentativi di questa linea di pensiero” (Sims Jr & LaFollette, 1975: pag. 20).

Tagiuri e Litwin (1968) affermano che il clima è “una qualità relativamente duratura dell'ambiente interno di una organizzazione che è esperienziata dai suoi membri, influenza i loro comportamenti e può essere descritta in termini di valori di un particolare set di caratteristiche o attributi dell'organizzazione” (Ashkanasy et al., 2000: pag. 341; Majer & D'Amato, 2005; Siegel, 1969: pag. 522; Woodman & King, 1978: pag. 817). Il clima si riferisce ad un insieme di proprietà dell'ambiente di lavoro (*work environment*) percepite, direttamente o indirettamente, dalle persone che vivono e lavorano in questo ambiente e ne influenzano il comportamento e la motivazione (Sims Jr & LaFollette, 1975: pag. 20).

Tagiuri & Litwin in particolare considerano l'originaria definizione di Forehand & Gilmer come inefficiente in quanto non considera l'influenza delle percezioni individuali nel *work environment*, poiché il clima di una organizzazione è interpretato dai suoi membri in una modalità che influenza le loro attitudini e motivazioni. “Organizational factors such as structure, leadership, managerial practices, and the decision processes are realities. But these realities of the organization are understood only as they are perceived by members of the organization, allowing climate to be viewed as a filter through which objective phenomena must pass (Litwin & Stringer, 1968, p. 43).” (Sims Jr & LaFollette, 1975: pag. 20).

Il clima organizzativo è in questa prospettiva una variabile interveniente che media fattori organizzativi ed il comportamento organizzativo. In accordo con il loro punto di vista il clima percepito suscita la motivazione, causa un comportamento emergente, che porta come risultato a diversi *outcome* organizzativi come la soddisfazione, la produttività, la ritenzione o il *turnover*.

Il dibattito circa la contrapposizione tra gli approcci originari allo studio del clima organizzativo è proseguito poi nel corso degli anni (Walter & Ilgen, 2003: pag. 572), anche se le maggiori linee di ricerca si sono orientate verso l'approccio percettivo (Sims & LaFollette, 1975; Muchinsky, 1976). Mentre si tentava di dar risposta a questi interrogativi, nel dibattito sul clima organizzativo ne emergevano altri relativi alla corretta unità di analisi (se dovesse essere l'individuo o l'organizzazione), alla demarcazione del costruito e alla sua specificità in relazione ad un contesto preciso. Tali dibattiti sono maturati però solo nel decennio successivo.

2.2.3 La focalizzazione del costruito: *job satisfaction, climate for something e clima psicologico*

A partire dagli anni 70 si realizzano le prime *review* sul tema²⁴, riguardanti la focalizzazione del costruito, l'attendibilità degli strumenti e delle procedure usate per la sua rilevazione ed il tipo di rapporto assunto in relazione ad altri costrutti (variabile causale, dipendente o interveniente) (Hellriegel & Slocum Jr, 1974: pag. 255). Con i progressivi approfondimenti e le maggiori esperienze nello studio del clima organizzativo l'attenzione della letteratura si concentra in modo

²³ Uno degli strumenti più usati per questo tipo di rilevazione, basato sulle percezioni, è il Litwin & Stringer Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ). Rogers, E. D., Miles Jr, W. G., & Biggs, W. D. 1980. The Factor Replicability of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An Inter-and Intra-Organizational Assessment. *Journal of Management*, 6: 65-78.

²⁴ Le maggiori sono rappresentate da Campbell, Dunnette, Lawler & Weick; Hellriegel & Slocum; James & Jones e Payne & Pugh Woodman, R. W., & King, D. C. 1978. Organizational Climate: Science or Folklore? *Academy of Management Review*, 3: 816-826..

critico sui “confini” e la ridondanza del costrutto rispetto ad altri costrutti appartenenti alla teoria organizzativa ed al comportamento organizzativo.

Le prime critiche furono poste da Guion (1973) che dai risultati di una *cluster analysis* evidenziava una sovrapposizione (*overlapping*) tra il costrutto di clima psicologico e quello di *job satisfaction*, concludendo che il clima organizzativo fosse teoricamente privo di valore aggiunto. Anche Johannesson (1973), utilizzando i risultati di una *cluster analysis* per verificare questo tipo di sovrapposizione, definì ridondante il costrutto di clima (Johannesson, 1973: pag. 122).

Dalla posizione critica di questi autori seguirono due repliche. Nella prima, LaFollette e Sims (1975) rilevarono all'interno di un centro medico che i valori derivanti dalla misurazione delle *performance* correlavano differentemente in relazione al clima e alla soddisfazione. L'ipotesi della sovrapposizione non reggeva a questa marcata differenza nella correlazione (Woodman & King, 1978: pag. 821). Nella seconda ricerca, Schneider & Snyder (1975) trovarono basse correlazioni tra i due costrutti ($r = 0.19$), il che fornì una forte evidenza nella loro indipendenza (Schneider & Reichers, 1983: pag. 22). Accanto a queste due principali ricerche se ne affiancarono diverse altre a difesa di questa tesi (Newman, 1977: pag. 529). Ad esempio anche Downey (1974) e Gavin & Howe (1975) trovarono correlazioni, che sebbene modeste, non avrebbero potuto difendere la posizione tautologica postulata da Johannesson & Guion.

Infatti, la finalità delle scale del clima organizzativo è di “evocare chiaramente risposte percettive, piuttosto che attitudinali o di altro tipo, cioè, che stimolano il partecipante stesso a rispondere con precisi elementi di fatto e ad esprimere la sua opinione sul modo in cui egli percepisce tali fatti, non se li apprezza o meno” (Hellriegel & Slocum Jr, 1974: pag. 256).

Così, la conclusione a questo dibattito si ebbe con una convergenza della letteratura verso una definizione della soddisfazione come valutazione delle percezioni sul posto di lavoro “*an affective internal state*” (Schneider, 1975: pag. 472) mentre il clima organizzativo come una caratteristica delle organizzazioni che si riflette nelle descrizioni dei dipendenti delle politiche, pratiche e condizioni che esistono in un ambiente di lavoro, “*a molar description of a situation*” (Schneider, 1975: pag. 472). Su questa posizione è inoltre possibile confrontare: James & Jones, 1974; LaFoilette & Sims, 1975; Payne, Fineman, & Wall, 1976; Schneider & Snyder, 1975 (Parker et al., 2003: pag. 390).

Entrambi si fondano sul concetto di percezione, ma mentre la soddisfazione lavorativa implica una valutazione della struttura in termini di valori o bisogni del sistema di personalità, nel clima organizzativo le percezioni di pratiche e procedure vengono rappresentate in una modalità descrittiva (Schneider, 1975: pag. 462).

E' in questi anni inoltre che la letteratura (Hellriegel & Slocum Jr, 1974; James & Jones, 1974; Payne & Pugh, 1976) sistematizza i possibili approcci alla misurazione del clima organizzativo che fino ad allora erano stati utilizzati, identificandone tre:

- misurazione percettiva degli attributi individuali, cioè dei significati (*meanings*) che gli individui attribuiscono al loro contesto di lavoro;
- misurazione della percezione di attributi organizzativi, cioè il valore rappresentativo (media delle percezioni) che gli individui attribuiscono a particolari caratteristiche dell'ambiente;
- misurazione di attributi organizzativi attraverso la combinazione di misurazioni percettive e “oggettive”.

La prima prospettiva rappresenta il “clima psicologico”, che riflette le rappresentazioni cognitive di varie situazioni piuttosto che il riflesso automatico di specifici eventi situazionali. Si riferisce alla descrizione che un individuo elabora in relazione al suo ambiente di lavoro, attraverso un processo cognitivo in cui le percezioni sono correlate alle caratteristiche ambientali che hanno un legame

relativamente diretto ed immediato con le esperienze lavorative dell'individuo, in una logica di multidimensionalità (Joyce, Slocum Jr, & von Glinow, 1982). Si tratta di un costrutto molare, cioè composto di più attributi sintetizzati in un tutt'uno che le persone di quell'ambiente comprendono o sentono rispetto al proprio lavoro ed alla propria organizzazione (Spaltro, 2004: pag. 65). Esso comprende la rappresentazione del significato che un individuo effettua in relazione alle strutture, processi ed eventi (James, Hater, Gent, & Bruni, 1978; Rousseau, 1988) avendo una utilità predittiva sul comportamento individuale o sul processo attraverso cui gli individui formano le percezioni (James & Jone, 1974), sui risultati individuali e sull'adeguatezza delle loro azioni (Parker et al., 2003).

Le altre due prospettive riflettono invece il "clima organizzativo" (Denison, 1996). Sono le rappresentazioni cognitive delle situazioni che i soggetti vivono e non il contenuto delle situazioni stesse a determinare i comportamenti individuali; tali rappresentazioni sono definite a partire dalle esperienze personali e dall'apprendimento e sono influenzate dalle emozioni.

James & Jones (1974) nel suggerire la differenziazione tra clima psicologico e clima organizzativo (James, Hater, Gent, & Bruni, 1978), definiscono il primo come un attributo individuale basato su un approccio percettivo che descrive la situazione o l'ambiente. Di fatto, l'unità di analisi diverge nello studio dei due costrutti. In relazione alla descrizione dello stesso ambiente in cui operano gli individui, nel clima psicologico il livello di analisi è individuale, mentre nel clima organizzativo il livello di analisi è collettivo. Questa convenzione che ha ricevuto subito "*accettazione è ancora oggi usata, con quasi più nessuna ricerca compiuta sul clima psicologico*" (Ashkanasy et al., 2000: pag. 24).

Sebbene la distinzione tra le due tipologie di clima è stata immediatamente accettata in letteratura ed ancora oggi lo è, è rimasta a lungo aperta la problematica della operazionalizzazione del clima organizzativo, in qualità di costrutto multilivello. I termini del dibattito si sono sviluppati nel decennio successivo, fino a portare alla necessità di elaborare procedure che, dato un valore medio degli *items*, avessero potuto riflettere la percezione del gruppo in modo affidabile. James (1982) ha proposto successivamente un indicatore affidabile per rilevare questo tipo di accordo all'interno del gruppo (Schneider & Reichers, 1983), che considera il tipo di accordo esistente all'interno del gruppo in relazione ad un determinato aspetto organizzativo.

Oltre alla definizione del miglior costrutto che avesse potuto catturare il concetto di clima organizzativo, la letteratura cercava di inquadrare da un punto di vista teorico il clima: Ekehammar (1974) dopo avere analizzato le ricerche teoriche ed empiriche circa l'interazionismo ed il situazionismo, nella comprensione del comportamento organizzativo, sosteneva che il situazionismo, che fino ad allora aveva in qualche modo dominato la scena, sarebbe stato superato dall'approccio interazionista.

In effetti, questo compare già dai risultati ottenuti dagli studi di Sell nella metà degli anni 60, in cui si evidenzia che la varianza totale di ogni item circa il clima individuale può essere analizzata solo in parte attraverso le differenze individuali della personalità. Essa dipende anche dagli stimoli che provengono dalle caratteristiche ambientali (fisiche e sociali) ed in parte dalla interazione tra questi due aspetti (Ekehammar, 1974).

In questo periodo l'insoddisfazione della concezione di una eccessiva multidimensionalità del clima organizzativo porta inoltre alcuni teorici a specificare ulteriormente il clima organizzativo. In particolare Schneider nel 1975 rileva che il clima organizzativo è un concetto così inclusivo ed amorfo da rendere amorfi gli stessi risultati. Il quesito posto dal ricercatore è se un costrutto di così elevate dimensioni (per esempio 10 dimensioni) possa rappresentare qualche aspetto organizzativo (Ashkanasy et al., 2000). Il clima organizzativo dovrebbe riferirsi ad un'area di ricerca che abbia a riferimento un insieme di particolari dimensioni, concludendo che l'uso indiscriminato del termine

“clima organizzativo” dovrebbe essere soppiantato dall’uso della parola clima in aggiunta all’aggettivo “*per qualcosa*” (Schneider, 1975: pag. 472).

Il costrutto di *climate for something*, rappresenta in questo dibattito una modalità per rilevare specifici aspetti che lasciati generici sembrano essere poco rappresentativi ed utili per l’analisi e la risoluzione dei problemi organizzativi. Iniziano in questo periodo le ricerche ad esempio sul clima per il cliente, finalizzato a comprendere come le organizzazioni possano migliorare gli aspetti relativi alla gestione dei rapporti con i loro clienti, o al clima per la sicurezza, finalizzato a comprendere come le organizzazioni possano rappresentare degli ambienti sicuri per i dipendenti. Se ad esempio, la sicurezza o l’innovazione sono i criteri sotto analisi, gli stessi principi di creazione del clima dovrebbero essere applicati con un *focus* strategico sulle corrispondenti pratiche organizzative, orientate cioè alla sicurezza o all’innovazione.

2.2.4 *Gli approcci ed il dibattito sul clima organizzativo e clima psicologico*

Se ogni decade si è distinta per l’attenzione a qualche aspetto specifico del clima organizzativo, così gli anni 60 furono quelli della nascita del costrutto, gli anni 70 quelli della delineazione e chiarificazione rispetto ad altri costrutti, durante gli anni Ottanta riemerse un dibattito tra le due visioni di fondo che si sono contrastate fin dall’inizio: l’orientamento organizzativo e l’orientamento psicologico al clima (Majer & D’Amato, 2005: pag. 12). Tale dibattito è incentrato su due principali questioni distinte ma complementari: da un lato parte degli studi si è orientato a comprendere le cause di formazione del clima, e dall’altro, a perfezionare ulteriormente l’operazionalizzazione del costrutto.

Sotto il primo punto di vista le principali modalità individuate in letteratura in questi anni, sulla formazione del clima, sono rappresentate dall’approccio strutturale, dalla teoria ASA e dalla visione interazionista (Schneider & Reichers, 1983).

L’approccio strutturale enfatizza il ruolo del contesto (o della situazione) nel determinare il clima organizzativo. Tale approccio affonda le sue radici nella prospettiva lewiniana²⁵ della teoria del campo (1951) (Walter & Ilgen, 2003), in cui individuo e contesto sono analiticamente separati, e sostiene che “*le caratteristiche organizzative, come la struttura, o il grado di centralizzazione, specializzazione e formalizzazione producono una realtà comune, sulla base della quale si formano le percezioni del clima*” (Ashforth, 1985: pag. 837). Le percezioni del clima divengono simili perchè influenzate allo stesso modo dal contesto, cioè dall’insieme delle politiche, pratiche e procedure di un determinato *work environment*. Come visione critica a questo approccio, si sostiene che con la sola introduzione ed implementazione di pratiche intorno ad un determinato *focus* non necessariamente si può ottenere un determinato clima. Le pratiche dovrebbero creare una *strong situation* (Mischel, 1973), altrimenti saranno pratiche di clima idiosincratiche (Ostroff & Bowen, 2000). Infatti, alcune di esse, come la gestione delle risorse umane (HRM), sono viste come processi di comunicazione tra capo e dipendenti (Rousseau, 1995; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997), dove questi ultimi possono interpretare diversamente la stessa pratica a causa della considerevole varianza interna (*between*) nelle strategie di *sensemaking* finalizzate ad interpretare questi messaggi (Guzzo & Noonan, 1994).

L’approccio dell’omogeneità teorizza invece che l’adattamento tra persona ed ambiente è spiegato dalla similarità degli individui che condividono lo stesso contesto lavorativo. Questo fenomeno, noto in letteratura come ASA²⁶ (Schneider & Reichers, 1983), ipotizza che gli individui sono attratti

²⁵ Sul pensiero situazionista in Lewin, cfr. Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29: 203-221.

²⁶ Questo acronimo sta letteralmente per Attraction, Selection, Attrition.

da quelle organizzazioni in cui il lavoro si può adattare alla loro personalità, valori od altri attributi simili (Holland, 1973). Le organizzazioni, quindi, selezionano quelle risorse che possiedono conoscenze, competenze ed abilità simili a quelle possedute dagli attuali membri (*right types*). Attraverso questa similarità si favorisce la socializzazione degli individui nell'organizzazione e si producono percezioni simili che creano il clima organizzativo. Gli individui che non si adeguano probabilmente sono più inclini a lasciare l'organizzazione, mentre gli altri sono più propensi a restare. Per questo motivo, l'approccio ASA spiega la formazione del clima organizzativo attraverso l'ipotesi della omogeneità.

Il terzo approccio è basato sull'interazionismo simbolico (Blumer, 1969) in generale, e sulla socializzazione dei *newcomers*²⁷ in particolare (Schneider & Reichers, 1983). Questo approccio spiega la formazione del clima organizzativo attraverso le percezioni ed i significati condivisi che evolvono dalle interazioni e comunicazioni tra i membri dello stesso gruppo, che in questa prospettiva non possono essere analiticamente separati dal contesto in cui operano.

Blumer (1969) evidenzia che il significato, cioè ciò a cui gli individui danno un senso (ad esempio il modo di implementare una attività di un progetto, o di interfacciarsi con un collega o cliente) è socialmente costruito ed evolve non dalla componente oggettiva dell'organizzazione (come nell'approccio strutturale) ma dall'interazione sociale tra i membri del gruppo che tentano di comprendere quella componente. L'interazione sociale tra gli individui è dunque un processo collettivo di creazione di senso. Allo stesso modo Ashforth (1985) evidenzia che i membri dell'organizzazione comunicano e discutono gli eventi del loro ambiente per dargli un significato, attraverso una interpretazione condivisa di quell'ambiente.

In accordo con questo approccio di interazione sociale, gli eventi possono essere compresi omogeneamente, ad esempio i gruppi sviluppano un clima più forte (*strong climate*) se i subordinati comunicano tra di loro (interagiscono socialmente) mentre tentano di comprendere quegli eventi (Luria, 2008: pag. 44).

“Symbolic interactionism holds that meaning is not a “given” but evolves from the interactions of people. People define or “enact” (Weick, 1979) their environments. Thus, understanding is “socially constructed” (Berger & Luckmann, 1967) or “negotiated interpersonally” (Weick, 1979)” (Ashforth, 1985: pag. 837). In questa prospettiva, ad esempio, Weick sostiene che i comportamenti organizzativi sono frutto di un processo di creazione di senso (*sensemaking*) in cui le attività e gli eventi sono trattati dalle risorse umane che si comportano in funzione del significato che attribuiscono a ciò che essi “esperenziano” (Weick, 1995). Questo tipo di approccio indica che l'identità dei *newcomers* cambia appena essi iniziano ad interagire con i vecchi dipendenti del posto di lavoro adottando gli stessi atteggiamenti del gruppo di lavoro nelle attività. In aggiunta, i *newcomers* vedono più realistiche le aspettative circa l'organizzazione man mano che trasformano le loro percezioni degli eventi in relazione alle interazioni che hanno con i collaboratori. I *newcomers* attivano un processo di *sensemaking* come trovare informazioni negli altri per dare senso agli eventi pratiche e procedure del posto di lavoro. E infine, i *newcomers* apprendono il loro ruolo lavorativo e gradualmente divengono completamente assimilati al loro gruppo di lavoro. Il clima organizzativo diviene un filtro tra il processo di creazione di senso in relazione alle politiche, pratiche e procedure organizzative e le conseguenze associate a questo processo. In questa prospettiva il contesto di lavoro è creato dagli individui al loro interno (secondo la logica ASA) e al tempo stesso il contesto e l'interpretazione degli individui di quel contesto hanno influenza ed impatto nei comportamenti e risposte (Ashforth, 1985; Schneider & Reichers, 1983).

²⁷Si intende con questo termine il periodo in cui i nuovi membri apprendono le nuove mansioni o conoscono più precisamente le aspettative dell'organizzazione e dei loro colleghi Schneider, B., & Reichers, A. E. 1983. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36: 19-39..

Sebbene potrebbe appartenere alla prospettiva strutturalista, in letteratura alcuni autori (Walter & Ilgen, 2003: pag. 581) classificano, come ulteriore approccio alla formazione del clima, quello della *leadership*. Le percezioni di clima si possono formare anche a partire dallo stile di *leadership*. Lo stile di direzione, considerato originariamente nei primi studi sul clima (Lewin, Lippett, & White, 1939; McGregor, 1972) rappresenta un filtro interpretativo di processi organizzativi rilevanti, pratiche e caratteristiche per tutti i membri del gruppo contribuendo allo sviluppo di percezioni climatiche comuni.

L'altro maggiore tema affrontato in questi anni è quello relativo alla corretta unità di teoria del clima.

Riemerge la distinzione tra clima organizzativo e psicologico, sebbene il costrutto inizi ad essere osservato in termini di *cross-level analysis*, cioè, di inferenze a livello individuale per spiegare fenomeni a livello organizzativo. Come anticipato nel paragrafo precedente, la questione circa l'attribuzione del clima come costrutto organizzativo o individuale, "è già da un decennio oggetto di discussione" (Glick, 1985: pag. 602). In particolare Glick, un protagonista di questo dibattito, sostiene che i punteggi ottenuti dalle analisi di clima, per essere validi ed affidabili devono prendere in considerazione le differenze medie a livello organizzativo tra gruppi (Glick, 1988; L. R. James, 1982) (Walter & Ilgen, 2003), non ad un livello di analisi individuale come fatto in molte ricerche precedenti (Glick, 1985). Operativamente Glick si riferisce ai coefficienti di correlazione intraclasse, che nella letteratura psicologica si indicano con l'acronimo ICC come illustrato in seguito.

L'unità di teoria e l'unità di analisi per il clima organizzativo sono l'organizzazione e non la semplice somma delle percezioni individuali, pratica adottata nelle precedenti ricerche, come ad esempio Sims & Lafollette, che in uno studio, seguendo l'indicazione di Litwin & Stringer (1968) scrivono: "*in order to collect member's perceptions of and subjective responses to the organizational environment. The climate of an organization could then be defined operationally as the sum of the perceptions of individuals working in that organization* (p.66) (Sims Jr & Lafollette, 1975: pag. 21-22). Il problema su cui Glick si sofferma in modo analitico è l'affidabilità delle misure (Glick, 1985: pag. 608): "*Organizational level reliability, not individual level agreement, is the relevant criterion for deciding whether to adopt an organizational climate measure*" (Glick, 1985: pag. 610). Gli indici di consistenza per le misure del clima organizzativo non dovrebbero essere indici di consistenza individuale (ICC₁), quanto indici di consistenza organizzativa (ICC₂), poichè il clima è organizzativo, e non psicologico. In questa dibattito, James, Joyce, & Slocum Jr (1988) sostengono invece che sono gli individui ad avere proprietà cognitive e non le organizzazioni. Il clima organizzativo è, sostengono gli autori, una variabile psicologica in quanto si compone di "*shared assignment of psychological meaning (i.e., aggregate PC)*", descritto come "*shared meaning or a "collective attitude" that is, in part, a function of social constructions, sense making, and intersubjective developments of meaning*" (James et al., 1988: pag. 129). Sebbene l'unità di analisi per le variabili psicologiche aggregate sia la situazione (cioè il gruppo o l'organizzazione), la definizione e l'unità base di teoria non può che essere l'individuo (Glick, 1985: pag. 602) (James et al., 1988: pag. 130). Quindi, concludono gli autori, "*the use of aggregate PC scores affords researchers the opportunity to describe environments in psychological terms* (James, 1982; Joyce & Slocum, 1979, 1984). L'indice di consistenza a livello aggregato può essere usato per stimare l'affidabilità delle scale di misura del clima (ICC₂), ma solo dopo che sia verificata la consistenza a livello individuale (ICC₁).

Il coefficiente ICC₁ dovrebbe avere un valore compreso tra .05-.20 (Bliese, 2000) mentre il coefficiente ICC₂ un valore superiore a 0.6 (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008: pag. 522).

Nell'ultima fase di questo dibattito Glick (1988) ribadisce che nonostante il clima organizzativo si basi sul significato condiviso (*share meaning*), non per questo è un costrutto di tipo psicologico: il

processo di creazione del significato (*meaning*) è di tipo organizzativo-sociale e non prettamente psicologico: la creazione di significati richiede comunicazione, la quale è una attività sociale, quindi una proprietà del sistema, piuttosto che un attributo di carattere individuale. Per rappresentare un livello “aggregato” di clima, i ricercatori sono comunque concordi che lo stesso debba avere consenso sufficiente all’interno del gruppo ed una variabilità discreta all’esterno.

Poole, nel commentare questo dibattito, classifica la questione tra i paradossi sociali (Van de Ven & Poole, 1989: pag. 564), per cui il clima rimane sospeso tra l’essere un aggregato di percezioni individuali ed una proprietà macro-organizzativa del sistema.

Sempre sull’orma del dibattito dell’unità di teoria, Schneider (1987) ripropone in questi anni attraverso il modello ASA già discusso, in cui sostiene, sono gli individui a creare il clima organizzativo. “*L’approccio ASA è una prospettiva che spiega il comportamento organizzativo a partire dalle persone*” (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995: pag. 751), utile per la comprensione del comportamento organizzativo, mentre l’interazionismo “*è appropriato per comprendere e prevedere il comportamento individuale*” (Chatman, 1989: pag. 333). Secondo l’autore, in questa prospettiva, “*le differenze non si trovano all’interno delle organizzazioni ma tra esse*” (Schneider, 1987: pag. 440).

2.2.5 La cultura organizzativa e le misure multilivello

Negli anni novanta la letteratura *manageriale* diviene matura per approfondire la distinzione tra cultura organizzativa, entrata sin dai primi anni ottanta nella studio delle scienze organizzative (Denison, 1996: pag. 619) da quella del clima organizzativo, rendendo la ricerca in quest’ultimo campo ancora più complicata (Moran & Volkwein, 1992). “*Nonostante la lunga storia, proveniente dai primi studi di Selznick (1949) e di Gouldner (1954), il tema della cultura organizzativa è divenuto rilevante, solo recentemente*”²⁸ (O’Reilly et al., 1991).

Il concetto di cultura organizzativa ha una varietà di significati, ad esempio Verbeke, Volgering ed Hessels (1998) hanno identificato 54 differenti definizioni nella letteratura tra il 1960 ed il 1993, giustificata in parte anche per il fatto che questo costrutto è studiato da un gruppo variegato di ricercatori che appartengono a diverse discipline come la sociologia, l’antropologia e la psicologia.

E’ “*Pettigrew (1979) che introduce nel campo del comportamento organizzativo questo tema*” (Sheridan, 1992: pag. 1039), definendo la cultura come “*il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato*”.

Entrambi sono classificati come descrittori organizzativi (Ashkanasy et al., 2000), ma la cultura esprime un livello di profondità dell’organizzazione radicato nei valori, credenze ed assunti posseduti dai partecipanti. Rappresenta la manifestazione dei valori condivisi, norme e significati che originano dalla struttura dei simboli, miti, drammi sociali e rituali (Moran & Volkwein, 1992), un prodotto della mente (*myths, ideologies, norms, and values*), che produce simboli significativi (Denison, 1996: pag. 635) su cui gli individui basano le loro interazioni.

I valori e le norme del sistema sono spesso viste come “*il prodotto delle dinamiche di gruppo, cioè delle interazioni tra i membri del sistema disegnate per sviluppare (creare, attivare ed evolvere) un insieme di schemi prodotti socialmente per costruire senso nel sistema* (Katz & Kahn, 1966, 1978; Rousseau, 1988; Weick, 1979)” (James et al., 2008: pag. 21).

Il processo di costruzione del significato (*meaning*), quale prodotto della percezione è stabilito dalla socializzazione, un processo attraverso cui l’individuo apprende le norme ed i ruoli che sono

²⁸ Mentre ci sono aree di accordo nella definizione di cultura al contrario del costrutto di clima, meno accordo esiste sulle sue misure. O’Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34: 487-516..

necessari per operare in un gruppo o in una organizzazione, e da una varietà di identità di gruppo che convergono nel posto di lavoro. L'interazione tra i gruppi riproduce un mondo simbolico che si sostanzia nella cultura. La cultura è quello in cui si crede quando si svolge il lavoro (Schneider et al., 1996). Ad esempio, la cultura definisce quello in cui un dipendente “crede” quando comunica con un cliente o utente, quando utilizza un *software* per gestire una pratica amministrativa, o quando usa la trasparenza nella propria azione amministrativa.

La radicalizzazione della cultura nel contesto (*radically situated*) (Denison, 1996: pag. 641) dovrebbe rendere questo tipo di studi unici e difficilmente comparabili, con un forte orientamento qualitativo ed il contesto sociale in cui si producono le interazioni diviene il medium ed il prodotto dell'interazione sociale: la logica è ricorsiva più che unidirezionale. Essa è il contesto per l'interpretazione di un sistema ordinato di significati all'interno del quale si formano le interazioni sociali.

Il clima, all'opposto, descrive gli ambienti organizzativi come radicati nel sistema di valori dell'organizzazione, descritti come *set* di dimensioni, ma tende a presentare questi ambienti sociali in termini relativamente statici, temporali, soggettivi e soggetti alla manipolazione delle persone con potere ed influenza (Denison, 1996: pag. 645). Il clima è relativamente temporaneo ed è soggetto a controllo e limitato agli aspetti dell'ambiente sociale che sono percepiti in modo conscio dai membri organizzativi (Denison, 1996: pag. 624). Questo, che non è unico e radicato nel contesto, può avere in diverse situazioni le stesse caratteristiche.

Schein descrive la cultura come “*il modello di ipotesi base che un dato gruppo crea, scopre o sviluppa imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che ha funzionato abbastanza bene per essere considerato valido, e, quindi, per essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi?*” (1985, p. 3) (Moran & Volkwein, 1992). Essa può essere rappresentata dall'insieme degli artefatti, assunti e valori in cui credono i dipendenti dell'organizzazione.

Gli artefatti sono la parte più visibile della cultura organizzativa, sono *simboli* (ad esempio oggetti naturali o artificiali, ambienti fisici), *linguaggi organizzativi* (ad esempio, linguaggi e slang, gesti, segnali, pettegolezzi, dicerie, metafore, proverbi, e slogan), *narrative* (storie, leggende e miti) e *pratiche* (ad esempio, rituali, cerimonie e riti). Questo elemento rappresenta la parte di cultura più vicina al clima organizzativo in quanto è ciò che della cultura è più visibile.

I valori rappresentano ciò in cui gli individui credono quando svolgono il loro lavoro. In particolare i valori sono simboli od oggetti che hanno significato preciso. Possono essere classificati in valori di tipo economico, etico o sociale.

Infine ci sono gli assunti di fondo, che sono l'elemento più radicato in termini culturali e l'elemento più difficile da cambiare in un processo di gestione del cambiamento. Gli assunti di fondo sono quegli elementi che sono dati per scontati all'interno dell'organizzazione, ad esempio se si lavora per soddisfare requisiti qualitativi piuttosto che quantitativi.

La cultura origina dalla prospettiva dell'interazionismo simbolico (Schneider and Reichers, 1983) del comportamentismo sociale di Mead (1934) in accordo al quale le persone che aderiscono ad un gruppo non sviluppano completamente le loro identità fino a che le loro attitudini non sono congruenti con le attività che realizza questo gruppo. Questa nozione è evidente nei modelli di socializzazione organizzativa in cui si afferma che il gruppo esercita una forte influenza sul significato che i nuovi arrivati attribuiscono agli eventi organizzativi. I membri del gruppo costruiscono i significati degli eventi organizzativi dalle ripetute interazioni sociali, una visione ripresa nel processo di *sensemaking* nelle organizzazioni (Weick, 1995). Queste interazioni divengono conformità in quanto i membri del gruppo di lavoro “*esercitano influenza normativa e sociale sugli individui?*” (Scott & Bruce, 1994: pag. 1203).

Da un punto di vista operativo, sebbene sembra chiara la distinzione sotto il profilo definitorio e teorico, che sarà poi anche rimarcata nei lavori successivi da parte di molteplici altri autori, come ad esempio James (2008: pag. 20), i due costrutti sono stati utilizzati in letteratura non come fenomeni diversi, quanto come diverse interpretazioni dello stesso fenomeno “*differences in interpretation rather than differences in the phenomenon*” (Denison, 1996: 645).

Ad esempio Chatman (1991), O’Reilly e colleghi (1991) che si focalizzano sulla cultura riflettono molti aspetti metodologici del *framework* lewiniano di clima, usando per esempio un approccio quantitativo di valutazione della cultura attraverso l’OCP (*organizational culture profile*), ed i lavori di Ashforth (1985) e Schneider & Reichers (1983) che si focalizzano sul clima organizzativo possono essere facilmente visti come finalizzati a descrivere la costruzione sociale del contesto organizzativo, cioè un concetto più vicino a quello di cultura.

Il legame tra cultura e clima organizzativo è un legame “gerarchico”: il clima opera a livello di attitudini, atteggiamenti e valori, mentre la cultura agisce sia su questi livelli che su quelli definiti assunti fondamentali (ideologie e filosofie organizzative). Il legame tra cultura e clima è rappresentato dalle politiche, pratiche e procedure che sono artefatti per la cultura (Schein, 1992), mentre sono le basi della percezione, per il clima (James, 1982; Schneider & Reichers, 1983). Le politiche sono rappresentate ad esempio dall’orientamento all’innovazione o dall’orientamento al cliente, le pratiche sono intese come le pratiche di gestione delle risorse umane, ad esempio il tipo di supporto ricevuto dai superiori o le modalità attraverso cui vengono erogati i sistemi di incentivazione o il grado di controllo esercitato dai *manager* sugli operativi, mentre le procedure sono le attività operative che vengono realizzate nel contesto di lavoro, ad esempio l’autonomia o la chiarezza. In particolare, i processi culturali producono politiche, pratiche e procedure che divengono poi di interpretazione (clima) dei soggetti operanti nel *work environment*.

Oltre alle problematiche di demarcazione del costrutto da altri costrutti, la letteratura sul clima affronta in questi anni nuovamente la problematica di operazionalizzazione per la attendibilità delle misure usate, ottenendo notevoli progressi teorici e statistici. Tra questi è possibile fare riferimento all’esplicita “*concettualizzazione e giustificazione statistica del clima come costrutto emergente* (Bliese, 2000; Chan, 1998; Klein, Dansereau & Hall, 1994; Kozlowski & Klein, 2000), lo sviluppo di teorie multilivello (Drazin et al., 1999; Lindsley et al., 1995) ed il perfezionamento di metodi statistici e tecniche per modellare relazioni multilivello (Bryk & Raudenbush, 1992; Dansereau & Yammarino, 2000; Kreft & De Leeuw, 1998; Muthen, 1994)” (Chen, Mathieu, & Bliese, 2004: pag. 274).

Chan (1998) introduce una tipologia di modelli di composizione, utile nella valutazione dei costrutti organizzativi, per specificare “*the functional relationships among phenomena or constructs at different levels of analysis (e.g., individual level, team level, organizational level) that reference essentially the same content but that are qualitatively different at different levels*” (p. 234) (James et al., 2008: pag. 17). Questa tipologia raggruppa i modelli di composizione in cinque classi:

1. modello additivo, in cui il costrutto a livello di gruppo si costruisce attraverso una sommatoria di variabili di livello inferiore;
2. modello di consenso diretto, in cui il significato del costrutto a livello di gruppo è dato dal consenso aggregato tra le variabili di livello inferiore;
3. modello *shift referent*, in cui le variabili formano un consenso concettualmente distinto dalle originali variabili di livello inferiore;
4. modello di dispersione, in cui il costrutto a livello di gruppo è dato dalla varianza della variabili di livello inferiore;
5. modello di processo, in cui i parametri di processo a livello di gruppo sono analoghi ai parametri di processo a livello inferiore.

L'aspetto rilevante in questa tipologia classificatoria consiste “nel determinare quanta varianza totale di una variabile è dovuta alle proprietà del gruppo, per comprendere se l'effetto del gruppo è più o meno significativo” (Bliese & Halverson, 1998: pag. 157).

Il modello del consenso diretto e quello di dispersione sono i più rilevanti per il dibattito sul clima e sul costrutto di “*strong climate*” (James et al., 2008: pag. 18; Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002: pag. 221).

Chen, Mathieu, & Bliese (2004) sistematizzano una metodologia per ottenere una validazione del costrutto di tipo multilivello, attraverso una serie di step tra cui l'identificazione del costrutto, la specificazione della sua natura, se o meno multilivello, le proprietà psicometriche tra i diversi livelli, la variabilità tra i vari livelli ed infine le relazioni con gli altri costrutti²⁹.

La relazione tra clima psicologico ed organizzativo può essere descritta come compositiva in entrambi i costrutti in relazione agli stessi contenuti ma descrivere fenomeni qualitativamente differenti a livello di analisi individuale e di unità di gruppo (Chan, 1998; James, 1982).

Il clima psicologico, proprietà dell'individuo, può rappresentare un costrutto di tipo organizzativo quando le percezioni sulle politiche, pratiche e procedure sono condivise tra gli individui all'interno di una unità od organizzazione (Glisson & James, 2002).

Così il clima organizzativo è una proprietà emergente perchè origina nelle cognizioni e percezioni degli individui e viene amplificato attraverso le interazioni ed i cambiamenti tra le unità come manifestazione di un fenomeno di “secondo livello”, di carattere collettivo.

Le spiegazioni date su come l'interpretazione individuale dell'ambiente organizzativo emerge e viene trasformato in percezioni condivise sono state fornite da diversi autori (Schneider & Reichers, 1983).

Il clima organizzativo emerge dalle descrizioni dell'ambiente di lavoro quando gli individui all'interno di una particolare unità (ad esempio, gruppo, organizzazione) percepiscono similmente la situazione. Solo quando le persone sono d'accordo sulla loro percezione dell'ambiente di lavoro possono esserci significative percezioni individuali aggregate e rappresentare una unità organizzativa a livello di clima. La valutazione dell'accordo tra i punteggi è quindi essenziale per impiegare misure di tendenza centrale come indicatori di livello di gruppo o costrutti di livello organizzativo.

La nozione dell'accordo all'interno del gruppo come preconditione per il clima organizzativo e di gruppo non significa quindi necessariamente che c'è accordo perfetto tra gli individui sul clima. Diversi studi che hanno investigato i gruppi hanno trovato che “*esiste varianza all'interno delle percezioni individuali*” (Schulte, Ostroff, & Kinicki, 2006: pag. 647).

La procedura proposta per la valutazione dell'accordo all'interno di un gruppo è rappresentata dalla valutazione dell'indice di tipo R_{wg} .

2.2.6 *Gli studi recenti*

Gli studi recenti sul clima organizzativo si sono focalizzati sulla specificazione del costrutto attraverso l'uso del “*climate for something*” elaborato da Schneider & Reichers (1983) (Majer & D'Amato, 2005). Sono infatti cresciute “*le ricerche sul clima per la sicurezza, (Flin, Mearns, O'Connor, & Bryden, 2000; Mearns & Flin, 1999; Mearns, Whitaker, & Flin, 2003), sul clima per il servizio (de Jong, de Ruyter, & Lemmink, 2004, 2005), sul clima per la creatività e l'innovazione*

²⁹ Tale modello è stato seguito nella analisi empirica di questo lavoro (capitolo III).

(Ekvall, 1996; Isaksen, Lauer, & Ekvall, 1999; Isaksen, Lauer, Ekvall, & Britz, 2001)(Klein & Sorra, 1996), e sul clima di squadra (Anderson & West, 1996, 1998)”(James et al., 2008: pag. 24).

Per esempio nell’ambito del clima per il servizio la ricerca ha studiato come questo si correla a percezioni positive del cliente esaminando che cosa definisce e crea un clima positivo di servizio (Schneider & Bowen, 1985), inteso come le percezioni degli impiegati su premi e supporti dell’organizzazione in relazione al servizio cliente (Wallace & Gilad, 2006).

Appare inoltre in letteratura il concetto di “*strong climate*” (Schneider et al., 2002) visto come una “*strong situation*” in cui gli individui condividono interpretazioni comuni di ciò che è importante e di quali sono i comportamenti attesi e premiati. Un clima di tipo “*strong*” o “*weak*” ha un *focus* sulla consistenza dell’interpretazione della situazione fornita dai dipendenti, testata dalla bassa varianza nelle percezioni (Bowen & Ostroff, 2004: pag. 207). Tale concetto in alcuni studi viene collegato a quello di “*strength of the HRM system*”, in cui si ipotizza che l’emergere di un clima organizzativo da un clima psicologico è moderato dalla forza del sistema di gestione delle risorse umane (Bowen & Ostroff, 2004). Il concetto di “*strong organizational climate*” è utile perchè è un fattore che media le relazioni tra un sistema HRM e le *performance* organizzative. In presenza di uno “*strong climate*” vi è un contributo alla prestazione prodotto da comportamenti consistenti con le finalità organizzative. Se il sistema HRM è *strong*, non solo emerge uno *strong climate*, ma sarà anche il clima organizzativo desiderato dal sistema. Messaggi consistenti del HRM creano il clima voluto perchè i dipendenti non devono decodificare messaggi ambigui da soli, che possono rendere idiosincratiche le loro interpretazioni. Questo *strong climate* sarà presente tra le organizzazioni ma presenterà della variabilità nei sottogruppi o dipartimenti. Uno *strong climate* implica consenso sugli obiettivi organizzativi e su come dovrebbero essere raggiunti. “*Incoraggiando i dipendenti ad avere comportamenti consistenti con gli obiettivi organizzativi vi è un potenziamento delle prestazioni organizzative attraverso una mediazione tra il sistema di HRM e le prestazioni*” (James et al., 2008: pag. 27).

Come tale, un clima organizzativo può attivare una *strong situation* quando i dipendenti sviluppano una interpretazione condivisa nelle politiche, pratiche e procedure e sviluppano percezioni condivise su quali siano i comportamenti attesi nell’organizzazione. Inoltre, il lavoro sui contenuti strategici del clima, come la sicurezza e l’innovazione, presuppone che più le pratiche di gestione delle risorse umane inviino segnali forti di questi obiettivi strategici, più sono importanti i comportamenti attesi dei dipendenti, supportati e premiati rispetto a tali obiettivi, e più sarà probabile che tali obiettivi verranno raggiunti (Bowen & Ostroff, 2004). Un aspetto *strong situation* è che i dipendenti abbiano le competenze necessarie per eseguire i comportamenti che da loro ci si attende.

A questo punto della trattazione è possibile produrre un *framework* del clima organizzativo che tiene in considerazione le osservazioni sviluppate nei capitoli precedenti contestualizzandone tutti gli elementi. Questo modello è stato sviluppato da Ostroff, Kinicki & Tamkins in Walter & Ilgen (2003).

Il meccanismo che collega la cultura al clima organizzativo sono le politiche, pratiche e procedure. Queste derivano dalla cultura ma sono il riflesso delle percezioni dei dipendenti.

I membri dell’organizzazione dovrebbero percepire le pratiche in modo coerente con i valori di fondo e gli obiettivi strategici.

E’ ben accettato che le pratiche sono elementi essenziali per la determinazione del clima di un’organizzazione. Ma il clima non è rappresentato dalle pratiche stesse, ma piuttosto, dalle interpretazioni dei membri dell’organizzazione e dalla percezione di queste pratiche in termini psicologicamente significativi.

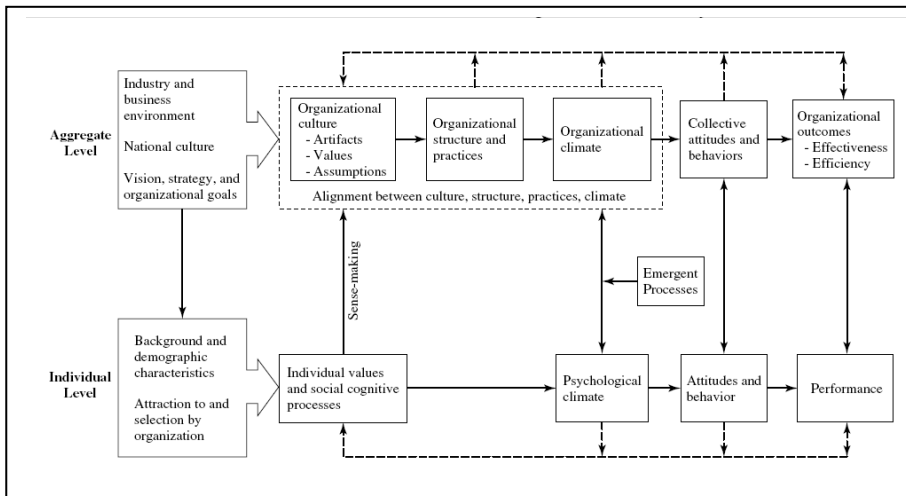


Figura 2-2- Un modello esplicativo di clima organizzativo. Ripreso da Ostroff, Kinicki & Tamkins in Walter & Ilgen (2003).

La figura 2-2 mostra che la cultura organizzativa dipende dalla cultura del settore e dalle caratteristiche ambientali, nazionali e dalla visione, obiettivi e strategia di una organizzazione. La cultura organizzativa influenza la struttura, le pratiche, politiche e procedure dell'organizzazione che a loro volta forniscono il contesto per il clima.

Le caratteristiche individuali ed il processo di adesione dell'organizzazione (attrazione verso l'organizzazione e selezione da parte dell'organizzazione) sono legati a valori individuali e processi cognitivi e sociali, che a loro volta influenzano il clima psicologico. Quando queste percezioni del clima sono condivise tra i dipendenti di una organizzazione, il clima organizzativo emerge.

Tali percezioni condivise si possono sviluppare in una modalità *strong* solo quando i processi emergenti vengono condivisi in modo omogeneo (Walter & Ilgen, 2003). Quando il processo emergente è debole, le percezioni del clima all'interno di una organizzazione sono variabili e possono risultare in una differenziazione di atteggiamenti e comportamenti individuali, incidendo negativamente sulla *performance* aziendale.

Ci sono in questo modello rapporti reciproci tra le variabili a livello aggregato e individuale. A livello di costrutto individuale vi è una influenza nei soggetti sul livello organizzativo esistente (ad esempio, la percezione individuale del clima è influenzata dal clima organizzativo esistente; gli atteggiamenti e i comportamenti individuali sono influenzati in parte da atteggiamenti e comportamenti collettivi). Allo stesso tempo, i singoli costrutti hanno un ruolo nella creazione delle variabili contestuali. Infine, ci sono anelli di retroazione, sia a livello organizzativo e individuale. È importante notare che il modello non è completo e non sono considerati tutti i collegamenti possibili e le variabili nel *framework* di riferimento.

Inoltre, incoerenti rapporti tra cultura organizzativa e prestazioni possono essere dovuti alla mancanza di analisi dei potenziali moderatori (ad esempio, l'industria) e mediatori (ad esempio, il clima organizzativo).

Perciò ne deriva dal modello della figura 2-1, che le caratteristiche contestuali e gli obiettivi strategici dovrebbero favorire la formazione di diverse culture, che a loro volta dovrebbero tradursi nell'adozione di diversi *set* di pratiche e procedure, che interpretate, favoriscono la percezione del clima organizzativo.

2.2.7 Il clima organizzativo nella pubblica amministrazione: lo studio del Dipartimento della Funzione Pubblica

Nei paragrafi precedenti sono stati forniti i principali dibattiti inerenti il clima organizzativo, in particolare come lo stesso si sia sviluppato nel tempo, differenziandosi da altri costrutti, e come le procedure per la sua valutazione siano state progressivamente affinate.

Nel presente paragrafo ci si sofferma sulla analisi di clima organizzativo in un contesto di pubblica amministrazione.

Il concetto di clima organizzativo infatti è stato un costrutto applicato in svariati contesti empirici e settori di attività economica, come organizzazioni private, pubbliche, sanitarie, con la finalità di valutare le condizioni di lavoro ed in generale il livello di benessere organizzativo all'interno del *work environment*.

In relazione a questo concetto, è possibile citare un grande studio di analisi di clima realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e reso pubblico nel 2003. Si tratta di un lavoro che accoglie circa 100 amministrazioni italiane, in cui sono stati raccolti più di 16.500 questionari finalizzati a rilevare le condizioni che possono creare benessere per l'organizzazione, come il *comfort*, la chiarezza degli obiettivi, l'ascolto dei dipendenti, l'attenzione ai processi di comunicazione, l'equità di trattamento retributivo e l'innovazione tecnologica.

Dai risultati di questo studio, che valuta il benessere nelle organizzazioni pubbliche attraverso l'analisi di clima, emerge una situazione che *“mette in discussione il pregiudizio che accompagna spesso il settore pubblico, rappresentato come un ambiente di lavoro scarsamente motivante e, in alcuni casi, frustrante”*.

Infatti l'analisi esprime chiaramente che tutte le dimensioni indagate sono superiori al valore medio preso convenzionalmente come 2,5 (in una scala di punteggio variabile da 1 a 4, uguale a 6,5 nella scala decimale), che corrisponde quindi, si legge nello studio, ad una sufficienza piena.

Interessante rimane l'attenzione che dedica questa ricerca, oltre all'equità di trattamento dei dipendenti, considerata una variabile fondamentale, anche l'apertura all'innovazione, alla luce delle riforme con cui le PPAA si sono dovute cimentare (cfr. paragrafo 2.1), in risposta ai cambiamenti socio-economici che hanno creato nuovi bisogni sia a livello individuale che a livello collettivo. In questo studio i dipendenti riconoscono alle amministrazioni lo sforzo per gestire il cambiamento; ma denotano un deficit di investimento a livello di *“competenze innovative dei dipendenti e nella sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro, confrontandosi anche con le esperienze positive di altre amministrazioni”*.

In generale, in questa rilevazione, si può evidenziare che le esperienze di successo sono state quelle che hanno potuto godere di un supporto da parte del vertice, concretizzato con una maggiore legittimazione e quindi sostegno da parte di colleghi e collaboratori, senza il cui mandato diventa più complicato e a volte impossibile condurre le sperimentazioni e quindi le innovazioni.

Tale generalizzazione, anche a distanza di alcuni anni, sembra ricorrere anche nel caso analizzato in questo lavoro, i cui risultati sono riportati nel capitolo III e nel capitolo IV.

2.3 Il clima e l'equilibrio organizzativo

Questa parte del lavoro prova a collegare il costrutto di clima al costrutto di equilibrio organizzativo con la finalità di comprenderne le differenze, e se del caso, la possibilità di usare il costrutto di clima organizzativo, affiancandolo alle esistenti metodologie, come criterio di valutazione di tipo psicometrico dell'equilibrio organizzativo.

Dopo aver descritto le origini ed il concetto di equilibrio organizzativo, le caratteristiche ed i motivi per cui risulta centrale rispetto il concetto di sopravvivenza aziendale, si riporta una analisi della letteratura finalizzata a comprendere come e quanto questo concetto sia vicino a quello di clima organizzativo, per arrivare a sostenere se i due costrutti possano essere usati in modo funzionale, in particolare, se il clima possa essere usato come un indicatore (variabile *proxy*) dell'equilibrio organizzativo.

2.3.1 *Le origini e l'importanza dell'equilibrio organizzativo*

Il periodo di elaborazione del concetto di equilibrio organizzativo è coevo a quello della elaborazione del concetto di clima, cioè, la prima metà del secolo scorso, nella fase di transizione dalla scuola dello *scientific management* a quella delle *human relations*³⁰ (Kast & Rosenzweig, 1979), in cui “*si fa largo il pensiero umanizzante, pur con una certa difficoltà, in relazione a quello che un tempo era un management generalmente autoritario e legato ad una impostazione top-down, un modello gestionale che tendeva a considerare le persone come uno dei classici fattori di produzione*”. L'idea di un equilibrio organizzativo ha le radici nel testo “*The Functions of the Executive*” di Barnard (1938), che enfatizza l'importanza della cooperazione intesa come “*strumento per superare i limiti che delimitano ciò che gli individui possono fare*” (Barnard, 1938: pag. 23).

Sebbene il concetto di equilibrio organizzativo sia fondamentale nel pensiero di *management*, Barnard in realtà fornisce idee e contributi che vanno aldilà del solo concetto di equilibrio organizzativo³¹. Mitchell & Scott (1985), ad esempio, esaminando circa trenta manuali di *management*, inclusi gli “*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*” e gli “*Handbook of Organizational Design*”, trovano sempre citato Barnard negli argomenti che riguardano, oltre il concetto di equilibrio organizzativo, basato sulla teoria dello scambio, il concetto di razionalità limitata, sviluppato in seguito da Simon (1947) nell'area del *decision making* ed il concetto di efficienza ed efficacia correlato al concetto di cooperazione. Williamson (2005: pag. 23) in linea con quanto detto da questi autori afferma che tra gli elementi chiave associati al contributo di Barnard si possono citare la centralità del problema di adattamento delle organizzazioni, che riguarda la cooperazione ed il fine organizzativo, la teoria dell'autorità, influenzata dal concetto di zona di accettazione, che permette l'adattamento degli individui alla cooperazione ed il concetto di incentivi intesi come pecuniari e non pecuniari.

Barnard, introducendo questo concetto nella letteratura *manageriale*³² (Cafferata, 2008; Mitchell & Scott, 1985; Simon, 1947), lo concepisce come la volontà dei partecipanti di contribuire all'organizzazione (Ashkanasy et al., 2000: pag. 335), definendolo come “*la capacità del sistema cooperativo di sopravvivere attraverso la sua attitudine a mantenere se stesso con le soddisfazioni*

³⁰ In questo periodo, cioè nel 1938, Barnard pubblicava “*The functions of the executive*”, mentre Lewin con i colleghi Lippit e White pubblicavano (1939) la ricerca “*Experimental in social space*”.

³¹ Per un quadro esaustivo circa il pensiero di Barnard in relazione alla letteratura *manageriale*, al concetto di efficacia e di efficienza, alla prospettiva sistemica, alla motivazione ed al problema dell'etica del dirigente, è possibile fare riferimento a Cafferata, R. (a cura di) 2004. *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard*. Torino: Giappichelli.

³² Fritz Roethlisberger, nella sua biografia di Barnard contenuta nell' “*International Encyclopedia of the Social Sciences*” del 1968, ha scritto che il “*principio dello scambio*” è forse il Suo più grande contributo. Il concetto di scambio riguarda l'equilibrio ed il valore atteso. Tale concetto introduce la nozione che il management può dare significato alle percezioni dei dipendenti, nella definizione di un processo di scambio vantaggioso per l'organizzazione e presumibilmente anche per la soddisfazione dei dipendenti. Mitchell, T. R., & Scott, W. G. 1988. The Barnard-Simon contribution: a vanished legacy. *Public Administration Quarterly*, 12(3): 348-368.

dei soggetti che partecipano, e può essere assicurato o cambiando i moventi negli individui (o provvedendo in sostituzione individui con moventi adatti), che è azione su un fattore sociale o con suoi risultati produttivi che possano essere distribuiti agli individui” (Barnard, 1938: pag. 57). Gli elementi che forniscono uno stimolo per partecipare all’organizzazione sono rappresentati da quella che Barnard chiama “economia degli incentivi”, definita come l’insieme dei “*payments made by (or through) the organization to its participants*”, che includono svariate fonti tra cui - *wages, fringe benefits, the nature of the job, working conditions, etc.* – che si combinano assieme producendo una funzione di utilità per l’individuo (Gould, 1979). Questi incentivi sono definiti in un *set* preciso che Barnard classifica come specifici e generali, e delineano un quadro di transizione dall’*homo oeconomicus* di Taylor a quello che viene definito il “partecipante”, antesignano dell’*homo psicologicus* della scuola delle relazioni umane (Poggesi in Cafferata, a cura di, 2004). Anche Simon, influenzato dal pensiero di Barnard, riprende la tematica degli incentivi, affermando che “*...in aggiunta al salario che percepisce, il prestatore d’opera può apprezzare eventualmente lo «status», il prestigio che la posizione occupata nell’organizzazione gli conferisce, e può altresì apprezzare i rapporti intrattenuti con il gruppo di lavoro di cui è parte, dunque, coloro che partecipano ad una organizzazione sotto la veste di prestatori d’opera ricevono una varietà di incentivi di carattere materiale e non materiale*” (Simon, 1957).

L’equilibrio organizzativo è ritenuto fondamentale anche dalla letteratura italiana, in quanto “*rappresenta la componente fondativa dell’equilibrio aziendale complessivo e costituisce la piattaforma ideale dalla quale le componenti economico-finanziarie possono decollare. La rilevanza della componente in oggetto non va, tuttavia, interpretata come equivalesse a una sorta di primato rispetto alle altre componenti di equilibrio tradizionalmente conosciute in economia aziendale. Il rapporto fra le tre componenti è, invece, di funzionalità reciproca, indissolubile nell’omeostasi sistemica*” (Cafferata, 2008).

Secondo questa impostazione, la sopravvivenza dell’organizzazione dipende dalla abilità dei leader di “*...maintain equilibrium, internally, by offering workers inducements to cooperate and, externally, by fulfilling a purpose relevant to the environment*” (Stone, 1991: pag. 815).

Il concetto di sopravvivenza, fondamentale nell’attuale contesto competitivo, che riguarda sia le organizzazioni pubbliche che le organizzazioni private, viene collegato ad una reciprocità tra componente economica, finanziaria (sempre centrali per l’economia dell’azienda) ed organizzativa, dove quest’ultima risulta essere in grado di creare il contesto favorevole perché possano verificarsi le predette condizioni di equilibrio economico e di equilibrio finanziario (Cafferata, 2008). Mantenere tale rapporto *in equilibrio* rappresenta una sfida ed una responsabilità per la direzione aziendale.

2.3.2 Il concetto dell’equilibrio organizzativo

L’equilibrio organizzativo può essere considerato una teoria della motivazione in quanto “*the efficiency of the cooperative action is the degree to which motives are satisfied*” (Barnard, 1938: pag. 44). Anche March & Simon (1995: pag. 113) rivisitando la teoria dell’equilibrio di Barnard, affermano che “*la teoria dell’equilibrio organizzativo è essenzialmente una teoria della motivazione, in quanto definisce le condizioni in cui un’organizzazione può indurre i suoi membri a continuare nella loro partecipazione, assicurando così la sopravvivenza dell’organizzazione*”.

Tecnicamente l’equilibrio organizzativo riflette il successo dell’organizzazione nel bilanciamento degli incentivi (ad esempio, il compenso accessorio per i partecipanti) con i contributi (ad esempio, i vari fattori che i partecipanti apportano all’organizzazione) relazionando l’individuo all’organizzazione in un modello di scambio (*exchange model*) tale da indurre l’individuo a

cooperare: “*se la somma dei contributi è sufficiente, in quantità e specie, a fornire le necessarie quantità e qualità di allettamenti, l’organizzazione sopravvive e cresce; altrimenti essa si inaridisce per poi sparire, a meno che non venga raggiunto un ulteriore equilibrio per altra via*” (Simon, 1947: pag. 183).

Questo concetto è primariamente focalizzato sull’aspetto umano delle organizzazioni, le quali dovrebbero raggiungere un “*break even*” tra contributi ricevuti ed incentivi erogati.

Il grado con cui lo scambio è favorevole per il partecipante (grado in cui gli incentivi superano gli obblighi), amplia la “*sua attitudine ad accettare la gamma di autorità*”(Gazell, 1970: pag. 72), quella che Barnard (1938: pag. 169) definisce “*zona di indifferenza*”.

Bowen & Siehl (1997: pag. 57) “attualizzano” il rapporto tra incentivi e contributi, in relazione alle contemporanee condizioni lavorative, caratterizzate prevalentemente da dinamismo occupazionale e mobilità della forza lavoro, come nuovo contratto psicologico, cioè una nuova forma di “mutuo scambio tra un dipendente ed un’altra parte (organizzazione o superiore), che si basa sulla percezione che sarà soddisfatto un valore atteso (promessa), come ad esempio un aumento retributivo o una opportunità di carriera, offrendo in cambio qualcosa, entrando in una situazione di obbligazione reciproca”.

L’ampiezza della zona di indifferenza, cioè la zona entro cui si accetta di contribuire perchè si percepiscono adeguati incentivi, che determinano l’adesione dell’individuo all’organizzazione (Weick, 1993), varia quindi in relazione proprio al rapporto tra incentivi e contributi. Ne segue che la gamma di ordini che saranno accettati, sarà molto limitata fra coloro che sono appena incentivati a contribuire al sistema (Barnard, 1938). Infatti, i partecipanti vedono “*una comunicazione come autoritativa, e quindi sono predisposti ad accettarla, solo se hanno le condizioni fisiche e mentali per conformarsi ad essa*” (Bowen & Ostroff, 2004: pag. 211).

Tali argomenti sono concettualmente coerenti con un quadro di incentivi-contributi (March & Simon, 1958) che servono come base di buona parte della teoria del *turnover* contemporanea (Hom & Griffeth, 1995). March & Simon sostengono che la decisione del lavoratore di continuare a partecipare alla organizzazione è basata sull’equilibrio tra gli incentivi offerti dall’organizzazione ed i contributi forniti dal lavoratore. Un dipendente che percepisce un maggiore incentivo rispetto al contributo offerto dovrebbe essere quindi meno propenso a lasciare l’organizzazione. Una organizzazione che offre sostegno può essere vista invece come una organizzazione che offre incentivi e di conseguenza, un’organizzazione che si preoccupa dei valori del dipendente (ad esempio, offrendo supporto) contribuendo a costruire un senso di obbligo nel dipendente affinché egli ricambi l’organizzazione.

Quando l’individuo, secondo questa impostazione, non è soddisfatto, può decidere di lasciare l’organizzazione, di raggiungere un nuovo equilibrio modificando le modalità con cui contribuisce all’organizzazione, o rivalutare il modo in cui percepisce gli incentivi, con la finalità di raggiungere un nuovo equilibrio.

Sebbene molte ricerche si siano focalizzate su incentivi tangibili (monetari) o attitudinali (soddisfazione), diversi lavori si iniziano a concentrare sugli incentivi relazionali, quali ad esempio il supporto dei capi che, rappresentando un incentivo per gli individui, potrebbero ridurre le probabilità che questi lascino volontariamente l’organizzazione (Allen, Shore, e Griffeth, 2003). Nel caso specifico in cui le alternative disponibili non siano percepite come favorevoli, l’individuo, anzichè lasciare l’organizzazione, sarà indotto a modificare il suo livello di produttività.

In tutti questi aspetti il concetto di equilibrio organizzativo sembra molto vicino a quello di clima, per quanto quest’ultimo sia un concetto focalizzato sulla “*descrizione dell’ambiente di lavoro*” (Schneider 1975: pag. 472; Parker, Baltes et al. 2003: pag. 390), mentre l’equilibrio organizzativo ne rappresenta anche una valutazione, un apprezzamento, essendo concetto vicino a quello di soddisfazione e di motivazione (J.G. March & Simon, 1995).

L'equilibrio organizzativo è quindi, in ultima analisi, definibile come un modello di efficienza del sistema organizzativo, che si realizza quando lo scambio (*exchange model*), cioè la cooperazione tra due o più individui per il mutuo vantaggio (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994) è interno alla zona di indifferenza dell'individuo, lasciandolo soddisfatto (Gould, 1979).

2.3.3 Il clima e l'equilibrio organizzativo nella letteratura

In questo paragrafo viene fornita evidenza della ricerca compiuta in letteratura sui lavori che si sono focalizzati sulle relazioni esistenti tra clima organizzativo ed equilibrio³³. La domanda di ricerca è infatti finalizzata a comprendere le differenze/somiglianze tra il costrutto di clima e quello di equilibrio, con la finalità di comprendere *se l'equilibrio organizzativo possa essere misurato a partire dall'analisi del clima*.

E' utile ricordare, brevemente, che la letteratura sul clima, come visto nel par. 2.2 (a cui si rimanda per una lettura specifica), ha dimostrato la relazione tra clima organizzativo svariati *outcome*, come “*performance* (Pritchard & Karasick, 1973), *stress* (Day & Bedeian, 1995; Feldt, Kinnunen, & Mauno, 2000; Hemingway & Smith, 1999) e *coinvolgimento* (Shadur, Kienzle, & Rodwell, 1999)” (Walter & Ilgen, 2003: pag. 574).

La letteratura sull'equilibrio organizzativo, invece, è stata utilizzata, ad esempio, per inquadrare i fenomeni di *turnover*, in particolare per spiegare i motivi per cui gli individui, decidendo di non partecipare, lasciano volontariamente l'organizzazione (Joseph, Kok-Yee, Koh, & Soon, 2007: pag. 548; Allen, Shore, & Griffeth, 2003). In questi studi si evidenzia come il processo di *turnover* sia frutto di una percezione di disallineamento tra contributi erogati ed incentivi ottenuti. Questa valutazione, funzione della soddisfazione nell'ambiente di lavoro, determina la scelta dei dipendenti di lasciare l'organizzazione, in una logica secondo cui, come evidenziato da March e Simon, minore è l'incentivo ricevuto, ad esempio il supporto che l'organizzazione fornisce al dipendente, maggiore è la volontà di quest'ultimo di lasciare l'organizzazione (ammesso che le condizioni esogene, ad esempio, la facilità di trovare una alternativa, siano favorevoli). La spiegazione di questo comportamento, nella prospettiva dell'equilibrio organizzativo, si trova nella diminuzione del senso di “obbligo” che il dipendente ha nel contribuire all'organizzazione.

Il concetto di equilibrio organizzativo è stato anche preso come riferimento per dimostrare le modalità attraverso le quali i *manager* possano incrementare il livello di coinvolgimento dei dipendenti nell'organizzazione. In particolare, Gould (1979) evidenzia tre tipi di coinvolgimento su cui i *manager* possono agire per migliorare l'equilibrio organizzativo: il coinvolgimento morale, che consiste nella capacità di coinvolgere un dipendente in un *set* di contributi che siano interessanti e e tali da consentirgli di esprimere i suoi valori personali, il coinvolgimento calcolativo, collegato ad incentivi “estrinseci” come lo status, il riconoscimento, l'orgoglio di appartenenza ed infine il coinvolgimento alienativo, che agisce attraverso la leva del premio “intrinseco” legato a meccanismi di produttività.

Ma in letteratura non sono state trovate ricerche che correlano direttamente l'equilibrio organizzativo al clima, risultando questi due concetti sempre trattati in modo isolato.

Nonostante questo *gap*, il legame si ritiene ipotizzabile non solo per l'omogeneità dei due costrutti, entrambi focalizzati sulle risorse umane, ma anche per l'esistenza di una molteplicità di ricerche che collegano il clima organizzativo alle famiglie di costrutti derivati dalla teoria dello

³³ La modalità di ricerca è stata effettuata attraverso operazioni di consultazione di *database* elettronici (prevalentemente *Ebsco*) e di cataloghi *on line* (OPAC). In particolare, si sono usate come *keywords* della ricerca: equilibrio organizzativo, clima organizzativo, exchange theory, leader-member exchange.

scambio (*exchange theory*) su cui l'equilibrio organizzativo si fonda, come ad esempio il contratto psicologico, la teoria *LMX* (*leader-member exchange*) o la teoria *POS* (*person-organization support*). Si tratta in particolare di tre costrutti che singolarmente sono in grado di spiegare una parte dei processi di influenza nelle attività intraorganizzative dal punto di vista relazionale, cognitivo ed affettivo (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008: pag. 1079).

La letteratura sull'*exchange theory* (derivata da quella sull'equilibrio organizzativo) finora, ad esempio, ha dimostrato in modo consistente la relazione tra clima organizzativo e *social exchange theory*. Questa è definita come “*voluntary actions which may be initiated by an organization's treatment of its employees, with the expectation that such treatment will eventually be reciprocated. The exact nature and extent of future returns are dependent on the discretion of the person making them and are thought to be a function of personal obligation, gratitude and trust in the organization... However, such is not the case with economic exchanges, which are characterized by contractual arrangements enforceable through legal sanctions*” (Gould-Williams & Davies, 2005: pag. 3). Nello studio di Gould-Williams (2007), il clima organizzativo viene usato per misurare questo scambio (*exchange*) e il lavoro arriva a predire che “*workers will endeavour to pay back positive exchanges through discretionary effort or in some other way that will benefit the organization. It is also proposed that workers will experience positive work-related attitudes and behaviours if engaged in high exchange relationships*” (Gould-Williams, 2007: pag. 1631).

La letteratura su *LMX*, che è evoluta dalla concezione originaria denominata *vertical-dyad linkage*, si occupa di indagare la qualità delle relazioni esistenti tra *leader* e *follower*, se sono relazioni in cui il *leader* fornisce o meno supporto ai suoi subordinati e se questi ad esempio ricevono compiti sfidanti, di responsabilità, oppure se il rapporto è formalizzato in un *set* di regole e procedure disciplinate strettamente dal contratto di impiego.

Tale letteratura ha dimostrato la relazione tra il rapporto *leader-member* con diversi *outcome*, come il *turnover*, il *commitment*, la soddisfazione e le *performance* (Gerstner & Day, 1997), ma ha anche indagato il rapporto tra il costrutto *LMX* ed il clima organizzativo (Tierney, 1999), dimostrando in particolare, che relazioni positive tra superiore e subordinato possono favorire la percezione dei dipendenti in relazione ad un clima per il cambiamento. Infine, gli studi sul contratto psicologico hanno collegato questo concetto alle *performance*, alla soddisfazione, motivazione e *stress* (Guest, 2004: pag. 550).

Dato questo legame, seppure indiretto, è possibile ipotizzare che i due concetti siano complementari:

se nessuna organizzazione può essere efficiente in assenza di equilibrio organizzativo, ogni organizzazione può rilevare un proprio clima e gestirlo per raggiungere l'equilibrio organizzativo.

Il paragrafo seguente è finalizzato, sulla base della precedente giustificazione teorica, a proporre il concetto di clima organizzativo come variabile in grado di approssimare lo stato di equilibrio dell'organizzazione.

2.3.4 I criteri di valutazione dell'equilibrio organizzativo: la proposta del clima

Sotto il profilo operativo, la letteratura fornisce alcuni criteri di valutazione dell'equilibrio organizzativo. March & Simon (1995: pag. 115) propongono come indicatori “*per valutare direttamente il saldo dell'utilità tra incentivi e contributi ... una variante della soddisfazione individuale (nel lavoro, nel servizio, nell'investimento, ecc.). Sembra ragionevole pensare che*

quanto maggiore è la differenza tra incentivi e contributi, tanto maggiore sia la soddisfazione individuale”.

La letteratura italiana (Cafferata, 2008) propone un metodo di tipo “costi-benefici” per valutare l’equilibrio basato sulla seguente impostazione:

$$CC_1 + CC_2 = BB$$

dove:

CC₁: sono i costi necessari per progettare e realizzare investimenti in strutture organizzative, politiche d’integrazione e coesione tra partecipanti, atte a creare un *clima* adeguato alla cooperazione (costi di coordinamento «*ex ante*»);

CC₂: sono i costi sopportati per sanare disfunzioni, risolvere problemi d’informazione e comunicazione, intervenire su conflitti interpersonali, ristrutturare sottosistemi in crisi (costi di coordinamento «*ex post*»);

BB: sono i benefici economici ricavabili procurati all’impresa dalle *policies* appena sopra ricordate, cioè dalle azioni progettate e realizzate per migliorare l’organizzazione, alimentare la cooperazione all’interno dell’impresa o per agevolare i rapporti con i competitori.

Tale impostazione origina da una definizione dell’equilibrio organizzativo inteso come “*armonia interfunzionale e interpersonale che, significa, dal punto di vista qualitativo, esistenza di connessioni fluide e forti tra le parti, rapporti coesi e duraturi tra i partecipanti, adeguatezza del rapporto tra compito di lavoro e personalità del lavoratore, interazioni sinergiche tra parti e tra partecipanti, prevenzione dei pericoli di caduta della razionalità nelle decisioni, cura delle disfunzioni*” (Cafferata, 2008: pag. 175).

Dalla analisi della letteratura e da quanto evidenziato in questo capitolo, sembra ragionevole dedurre che l’equilibrio organizzativo, oltre ai metodi già indicati, possa essere misurato anche a partire dal clima organizzativo.

Infatti, il clima può essere considerato una variabile antecedente, e comunque una descrizione consistente del posto di lavoro che può rappresentare approssimativamente il saldo tra contributi ed incentivi, cioè la sua valutazione, o soddisfazione degli individui nella cooperazione.

A supporto di questa affermazione è possibile rilevare, nella concezione di equilibrio così come espressa sopra, diverse corrispondenze con le variabili che esprimono il clima organizzativo.

Tali corrispondenze sono riportate in figura 2-3 ed in figura 2-4, dove è riportato un *matching* tra variabili di clima, così come saranno espresse nel capitolo III e le variabili di equilibrio, così come analizzate in questo paragrafo.

L’incontro tra i due costrutti è quasi completo, e questo rafforza l’idea di poter usare il clima come variabile *proxy* per valutare l’equilibrio organizzativo.

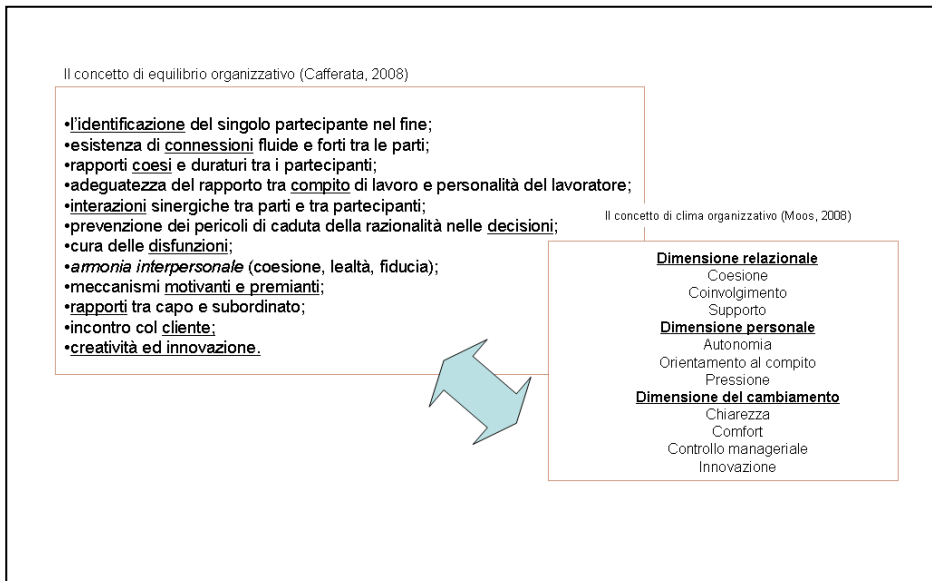


Figura 2-3- L'equilibrio ed il clima organizzativo

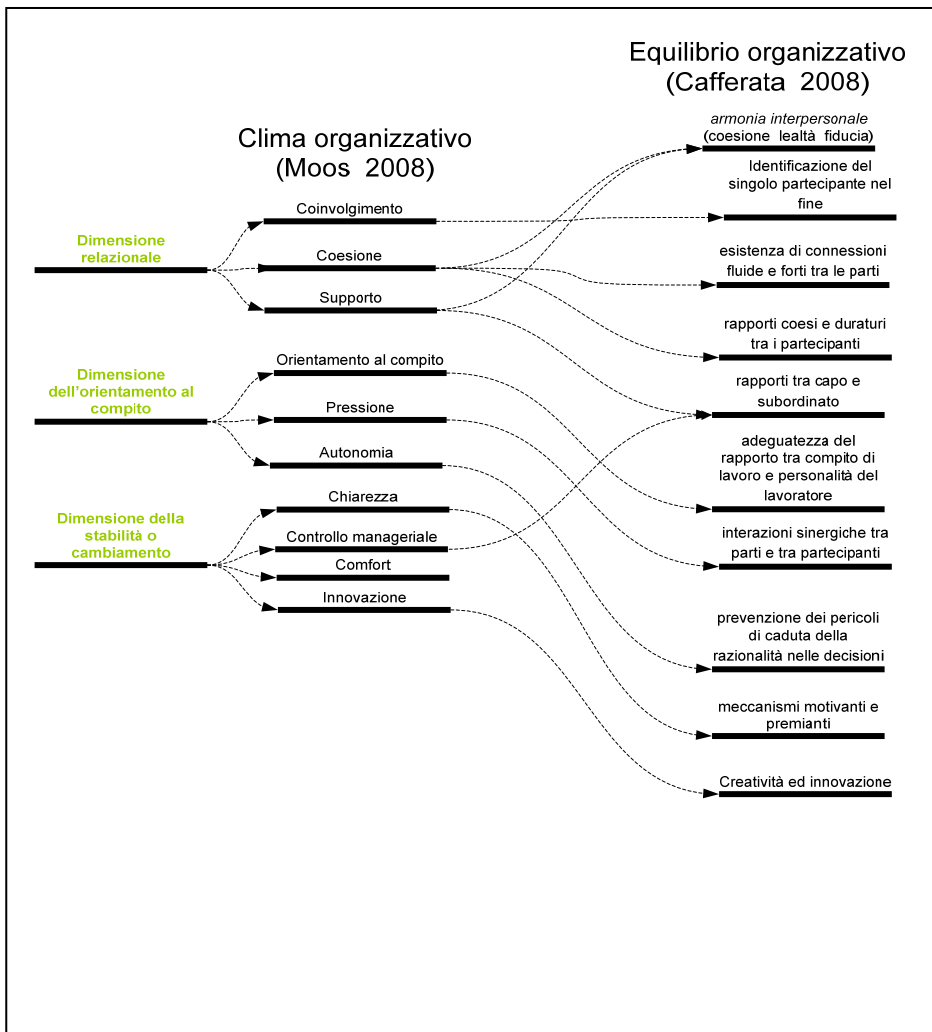


Figura 2-4- L'incontro tra il clima e l'equilibrio organizzativo

La misurazione empirica, attraverso questa approssimazione, delle variabili di clima per l'equilibrio organizzativo, viene analiticamente descritta nel capitolo IV, dove attraverso i risultati ottenuti dall'analisi del clima organizzativo si prova a definire lo stato di equilibrio organizzativo dei tre settori indagati in questa tesi.

CAPITOLO III

L'analisi del clima organizzativo

L'obiettivo di questo capitolo è fornire il *contribution to practice* della ricerca (figura 3-1). Vengono in particolare descritte le fasi che sono state seguite per l'analisi del clima organizzativo, impostate secondo il protocollo di *action research*. Nel paragrafo 3.2 si descrive la fase di *action planning*, attraverso cui l'analisi di clima è stata pianificata. Nel paragrafo 3.3 si descrive la fase di *action taking*, cioè l'indagine (quantitativa e qualitativa) ed il protocollo di analisi che hanno portato alla rilevazione del clima organizzativo. Nel paragrafo 3.4, infine, viene descritta la fase di *evaluating*, cioè di interpretazione dei risultati elaborati.

3.1 Il contributo alla pratica: il clima organizzativo

Seguendo l'impostazione di *action-research* rappresentata in figura 1-2 (capitolo I), il lavoro, per la parte relativa all'analisi di clima organizzativo, si è articolato in una serie di azioni che, partendo dall'osservazione empirica (*action*), si sono susseguite per arrivare ad una relazione teorica generalizzabile (*research*) (Street & Meister, 2004; Van De Ven & Poole, 1995).

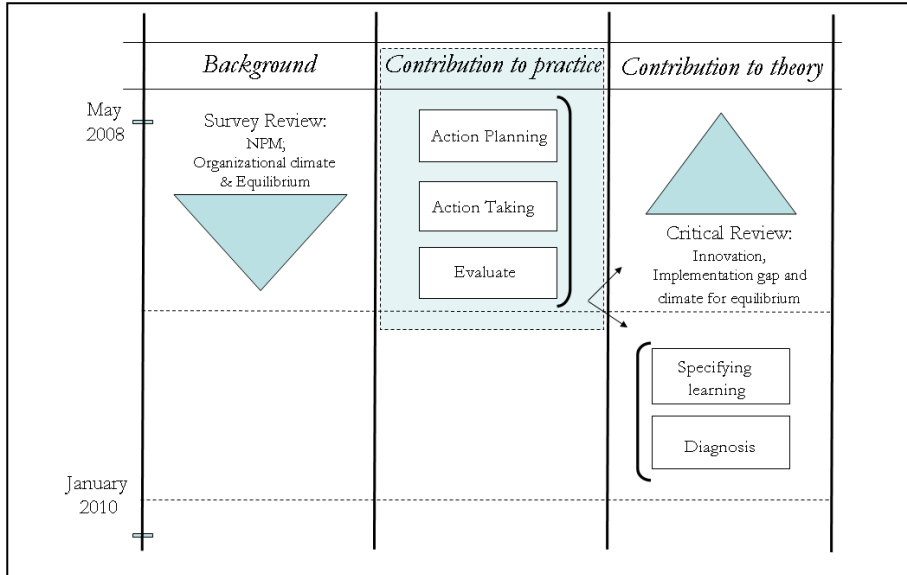


Figura 3-1- Cicli di ricerca intervento

Il disegno della ricerca pertanto, dopo essersi focalizzato sulla *review* della letteratura (capitolo II) si è concentrato sull'analisi quantitativa del clima presso l'organizzazione *target*, utilizzando il più recente protocollo di ricerca per le analisi psicometriche, descritto nei punti essenziali nel capitolo II di questo lavoro (Chan, 1998). L'*output* di questa prima fase è rappresentato dalla produzione del *report* per il committente avente ad oggetto l'analisi di clima organizzativo dei settori indagati.

In questo tipo di analisi l'approccio *survey* è adottato frequentemente (Denison, 1996: pag. 625). In particolare, queste descrizioni sono utili quando si valuta un ambiente di lavoro in una fase di cambiamento. Tali descrizioni possono anche aiutare i *manager* ad apprendere come modifiche nel loro comportamento possano influenzare il clima nel gruppo di lavoro che gestiscono.

In generale l'analisi di clima (Moos, 2008) è utile per:

- diagnosticare i problemi. La valutazione aiuta ad analizzare e comprendere eventuali problemi presenti in un gruppo di lavoro;
- valutare l'ambiente di lavoro prima di un processo di cambiamento (come ad esempio una fusione aziendale, ristrutturazione, o un cambiamento tecnologico). In tal senso l'analisi di clima fornisce un punto di riferimento per misurare l'impatto di tale cambiamento;
- promuovere il cambiamento. Una valutazione del clima può contribuire al processo di cambiamento. I *feedback* sul clima sono un modo efficace per i processi di *change management*;
- valutare il cambiamento ex post (se i dati raccolti prima del cambiamento sono disponibili);
- valutare e migliorare il processo di *leadership*. I manager possono ottenere informazioni circa la loro efficacia nel creare il clima desiderato nell'organizzazione;
- costruire la squadra. Se un gruppo mira ad aumentare la sua efficacia, le informazioni sul clima possono fornire questioni rilevanti per la discussione e l'azione di *team building*.
- identificare i rischi. Una valutazione sul clima di lavoro può fornire indicazioni circa i rischi individuali o organizzativi, come l'elevato assenteismo, alto *turnover*, o scarsa qualità del lavoro.

Scopo del presente capitolo pertanto, è descrivere come è stato fornito il contributo alla pratica attraverso i primi tre stadi dell'approccio di *action-research*, che sono, come descritto in figura 3-1: *action planning*, *action taking* ed *evaluating*.

3.2 Action planning: la scelta e adattamento del questionario

Come evidenziato nell'introduzione di questo lavoro, il problema della ricerca non si presenta definito in quanto la Direzione Generale ha indicato alcuni termini generali del problema, individuando grandi aree lacunose dell'organizzazione, senza però tracciare una linea particolare da seguire o un problema circoscritto da analizzare, e senza indicare le relative cause da cui partire. Pertanto, per ottenere maggiore chiarezza e ordine circa i punti critici dell'organizzazione la ricerca è stata impostata con un primo approccio di analisi organizzativa attraverso la rilevazione del clima secondo la struttura presentata in figura 3-2.

Temporalmente, la fase di *action planning* è durata circa 3 mesi, da giugno 2008 a settembre 2008.

Essa è composta di *focus group* con i dipendenti, scelta del questionario con la dirigenza ed aggiustamento degli *items* con i dirigenti al fine di rendere più compatibile lo strumento di rilevazione con le peculiarità della realtà indagata.

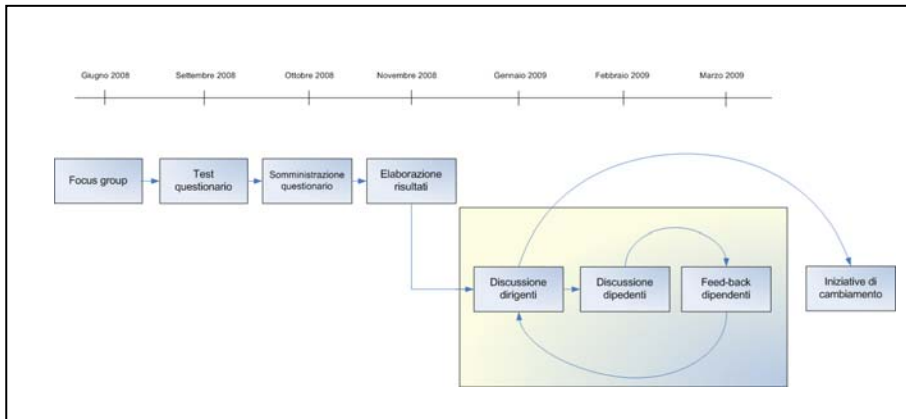


Figura 3-2- La struttura per la rilevazione del clima organizzativo

3.2.1 La scelta del questionario: il WES[©]

Per la misurazione del clima organizzativo sono disponibili in letteratura diversi strumenti. In Italia, ad esempio, vi è lo strumento M-DOQ 10, sviluppato Majer-D'Amato, oppure lo strumento sviluppato dalla ricerca del Dipartimento della Funzione Pubblica, coordinata da Avallone (Avallone & M. Bonaretti, 2003).

Nel presente studio la scelta è ricaduta sul WES[©] elaborato da Moos (1974, 2008), perchè ritenuto, per la sua struttura a tre dimensioni (relazionale, di crescita personale e di innovazione) più adatto al contesto in esame. Il WES[©] non è stato usato nella sua forma pura, ma adattato alle esigenze del contesto attraverso l'inserimento di *items* prodotti e condivisi con la dirigenza. Il WES[©] (*work environment scale*) si articola in tre scale. La prima rappresenta la dimensione relazionale, attraverso le sottoscale del coinvolgimento, coesione e supporto dei dirigenti. La seconda scala rappresenta la dimensione di crescita personale o orientamento al compito, composta dalle sottoscale dell'autonomia, dell'orientamento al compito e della pressione lavorativa. L'ultima scala, che rappresenta il mantenimento o cambiamento/innovazione della struttura, è misurata dalle sottoscale della chiarezza del compito, del controllo, dell'innovazione e del *comfort* fisico delle strutture.

Di seguito si illustra un dettaglio delle varie dimensioni.

La dimensione relazionale

Questa dimensione indica la qualità delle relazioni umane all'interno del gruppo di lavoro. Si riferisce al rapporto tra i dipendenti e al rapporto tra dipendenti e superiori. L'aspetto delle relazioni umane è un aspetto di fondamentale importanza, sebbene a volte posto in secondo piano rispetto i programmi di lavoro e la gestione della quotidianità, ed è direttamente collegato ad una impostazione organizzativa che ha come base il benessere dei dipendenti quale fattore principale della produttività sul posto di lavoro. Le sottoscale sono:

Coinvolgimento: indica il grado di partecipazione alle attività dell'ufficio in cui il dipendente opera. Mette a fuoco quanto il dipendente percepisce il lavoro come sfidante, interessante, impegnativo, e in grado di suscitare un sentimento di orgoglio di appartenenza all'ente.

Coesione: indica il grado di attrazione tra i componenti dell'ufficio, di supporto reciproco, il grado di diffusione dello spirito di lealtà, di voglia di stare insieme al di là dell'orario di lavoro, di parlare gli uni con gli altri dei propri problemi personali.

Supporto: indica quanto i dirigenti siano disposti ed aperti nei confronti dei dipendenti, capaci di porsi sullo stesso piano, di motivarli e di sostenerli nel realizzare e proporre nuove idee.

Dimensione dell'orientamento al compito (o della crescita personale)

Questa dimensione indaga prevalentemente l'individuo in relazione alla sua percezione del lavoro, in particolare indica il grado di orientamento al compito che hanno i dipendenti in funzione della loro autonomia percepita, della loro inclinazione alla gestione per obiettivi ed alla pressione lavorativa nello svolgimento delle attività.

Tale dimensione è anche definita come dimensione della crescita personale, in quanto considera che la crescita psicologica di un impiegato dipenda anche dal grado con cui lo stesso possa affrontare i suoi compiti quotidiani, da quanto gli stessi siano sfidanti, motivanti e raggiungibili.

Autonomia: indaga il grado di responsabilità del dipendente e di orientamento all'iniziativa personale, di trovare soluzioni differenti per un problema, di libertà nello svolgere i compiti e di prendere loro decisioni.

Orientamento al compito: quanto il lavoro viene percepito essere svolto con efficienza, con anteposizione rispetto ad altri aspetti, con precisione e puntualità e con orientamento alla programmazione.

Pressione: indica il grado di pressione con cui le attività sono realizzate, quanto le scadenze e le richieste dei superiori e dei colleghi creano sensazioni di urgenza nelle attività operative quotidiane.

Dimensione del mantenimento/cambiamento della struttura

La propensione all'innovazione o al mantenimento della struttura rappresenta il grado con cui i dipendenti percepiscono l'ambiente di lavoro come stabile o dinamico. In tale dimensione confluiscono sia la chiarezza dei compiti, il controllo manageriale, l'innovazione ed il comfort.

Tale dimensione indica come i dipendenti siano o meno orientati ad una volontà di cambiamento/innovazione della struttura.

Chiarezza: rappresenta il grado con cui i dipendenti conoscono ciò che spetta loro nella *routine* quotidiana e quanto le regole e procedure siano comunicate chiaramente, la capacità di definire norme e regolamenti chiari, di spiegare ai dipendenti i sistemi di valutazione, di pianificare le attività in modo comprensibile per i dipendenti, quanto i dirigenti cambino idea nelle loro attività quotidiane creando incertezza.

Controllo: misura il grado di controllo che hanno i dirigenti nei confronti dei dipendenti, l'enfasi nel rispetto di norme e regolamenti. Questo aspetto naturalmente è correlato positivamente con il mantenimento della struttura e in modo debole con la propensione all'innovazione.

Innovazione: indica il grado con cui viene apprezzata la capacità di fare cose in modo differente ed innovativo e l'orientamento verso nuovi approcci, la capacità di mettere alla prova nuove idee o di mantenere le stesse procedure per lunghi periodi di tempo.

Comfort: indica la percezione che hanno i dipendenti circa la comodità delle strutture in cui gli stessi operano.

L'indagine effettuata presso questa Provincia è stata impostata nella convinzione che l'equilibrio di sistema (finanziario, economico, ma soprattutto in questo caso, organizzativo) sia uno stato strettamente collegato all'aspetto del benessere sul posto di lavoro.

3.2.2 Il questionario ed il suo adattamento al contesto analizzato

Il questionario usato per l'indagine nasce da un adattamento del WES[©] (*work environment scale*)³⁴. Nella sua versione definitiva, infatti, mantiene tutte le scale WES[©] (dimensione relazionale, di crescita personale e di mantenimento/cambiamento della struttura) con alcuni adattamenti ottenuti sulla base di riunioni con i dirigenti e dipendenti della Provincia. Questa impostazione ha comportato la produzione di un questionario di 135 *items*, 45 in più rispetto la versione originale. La somministrazione del questionario così ottenuto è stata sottoposta, in una fase pilota, ad un campione ragionato, 16 dipendenti della Provincia scelti dai dirigenti dei servizi, che hanno effettuato una compilazione per valutare l'affidabilità dello strumento e consentire di eliminare quegli *items* che avessero reso il questionario meno affidabile. I tre settori che hanno costituito l'ambiente della ricerca vengono, per mantenere la riservatezza delle informazioni, denominati nel modo seguente:

1. Settore I;
2. Settore II;
3. Settore III.

Secondo la Direzione Generale i settori scelti rappresentano un insieme "sufficientemente rappresentativo" della provincia³⁵.

Questa rilevazione è avvenuta nel periodo dal 15 al 19 settembre 2008 ed i valori ottenuti sono indicati nella tabella 3-1.

Nella tabella 3-2, invece, si mostra come il questionario sia stato ridotto dalla versione iniziale di 135 *items* ad una versione definitiva di 85 *items*.

Tabella 3-1- Test di *Cronbach*: il test sul campione ragionato

Servizio	Dipendenti	Campione Ragionato	Percentuale
<i>Settore I</i>	75	9	12%
<i>Settore II</i>	17	4	24%
<i>Settore III</i>	15	3	20%
Totale	107	16	19%

³⁴ WES[©], autore Rudolf H. Moos e Paul N. Insel (copyright[©] 1974, 2008 Rudolf H. Moos), www.mindgarden.com.

³⁵ Questa affermazione viene considerata solo per giustificare la scelta dei settori, non per dare esaustività di generalizzazione alla provincia in funzione dei tre settori indagati.

Tabella 3-2- Test di *Cronbach*

Scala	<i>Pre test</i>		<i>Post test</i>	
	N item	<i>Cronbach's α</i>	N item	<i>Cronbach's α</i>
Coinvolgimento	18	0,74	9	0,77
Coesione	13	0,38	9	0,71
Supporto	9	0,82	9	0,82
Autonomia	10	0,56	7	0,70
Orientamento	12	0,83	9	0,87
Pressione	13	0,51	9	0,83
Chiarezza	22	0,85	9	0,79
Controllo	16	0,27	9	0,69
Innovazione	12	0,57	6	0,79
Comfort	10	0,85	9	0,88
	135		85	

Il questionario quindi è stato somministrato su larga scala su una base di 85 items, di cui in parte derivati dal WES[©] ed in parte ragionati con i dirigenti dei servizi. Di seguito si riporta una panoramica della somministrazione.

3.3 Action taking: la rilevazione del clima organizzativo

In questa seconda fase, in una logica di *data collection*, si sono realizzate le procedure di raccolta dati sui tre settori analizzati, attraverso sia metodi quantitativi che qualitativi.

3.3.1 Data collection: i focus group e la somministrazione del questionario

La raccolta dei dati per quanto riguarda la parte qualitativa è stata possibile grazie alla realizzazione di *focus group* presso i settori indagati. Questo approccio ha consentito di conoscere i dipendenti della Provincia e rilevare una serie di informazioni utili da triangolare poi con i risultati dell'indagine quantitativa.

I *focus group* sono stati condotti secondo la tempistica rappresentata in tabella 3-3.

Tabella 3-3- Tempistica dei *focus group*

<i>Data</i>	<i>Settore</i>
06/06/2008	Settore I
12/06/2008	Settore I
18/06/2008	Settore I
25/06/2008	Settore III
01/07/2008	Settore II
01/07/2008	Settore II

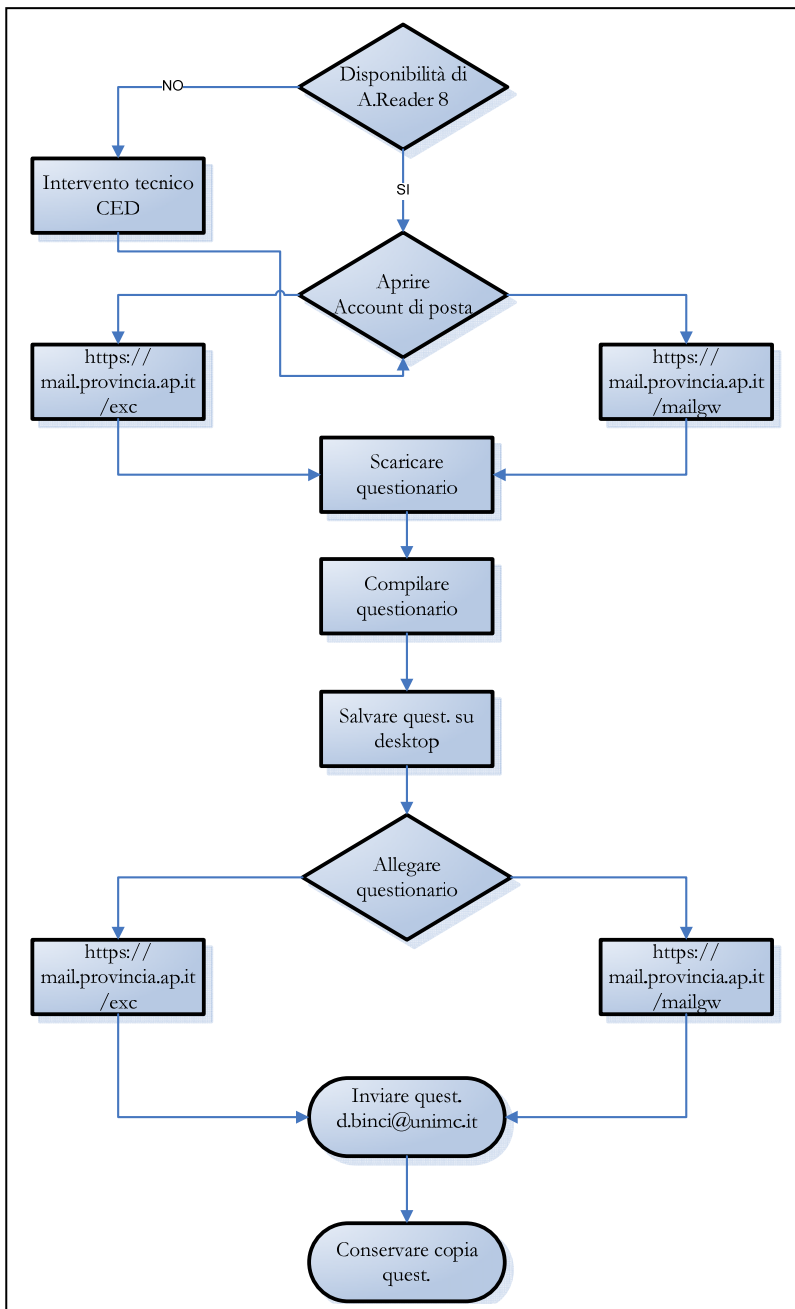
Le analisi dei *focus group* sono commentate nel paragrafo 3.4.2 insieme a quanto emerso dall'indagine *survey*, nella fase che il protocollo di *action-research* definisce “*evaluate*”.

Sotto il profilo quantitativo è stato somministrato lo strumento WES[©], sui tre settori pilota (80 su 107 casi, 75%), secondo quanto rappresentato in tabella 3-4.

Tabella 3-4- Tasso di risposta dei questionari compilati

Servizio	Dipendenti	Rispondenti	Percentuale
Settore I	75	51	68%
Settore II	17	16	94%
Settore III	15	13	87%
Totale	107	80	75%

La somministrazione è avvenuta *on line* secondo le istruzioni distribuite ai dipendenti e riportate nel diagramma di flusso di figura 3-3.

**Figura 3-3-** Istruzioni per la compilazione del questionario sulla rilevazione del clima organizzativo

3.3.2 La validazione del costrutto

Per la validazione del costrutto rilevato, si è fatto riferimento al protocollo di validazione proposto da Chen et al. (2004). Si tratta di un protocollo che integra e sviluppa gli standard della *American Psychological Association* (APA). Tale metodologia si compone di cinque *step*:

1. Definizione del costrutto focale per ogni livello di analisi;
2. Specificazione della natura e della struttura del costrutto ad un livello di analisi aggregato;
3. Test delle proprietà psicometriche³⁶ del costrutto tra i diversi livelli di analisi (*Confirmatory Factor Analysis*; R_{wg} ; *Reliability*);
4. Stima della variazione del costrutto tra le diverse unità analisi (*Intraclass Coefficient Correlation*);
5. Test della funzione del costrutto tra i diversi livelli di analisi³⁷.

Le procedure per testare la validità del costrutto sono state applicate al campione degli 80 rispondenti, al fine di poterlo utilizzare nell'analisi del clima organizzativo nel contributo alla pratica e nello sviluppo delle ipotesi nel contributo alla teoria.

3.3.1.1 Definizione del costrutto focale per ogni livello di analisi

Il *focal construct*, il clima organizzativo, si presenta come un costrutto multidimensionale che da un punto di vista aggregato può essere misurato attraverso l'aggregazione delle variabili di livello base (cioè gli individui). Come già evidenziato nel capitolo II, nel paragrafo 2.2 sulla *review* del clima organizzativo, alcuni autori, sostengono che la multidimensionalità del clima senza una specificazione (*climate for something*) rappresenti un costrutto vuoto di significato. Ad esempio, il clima per l'innovazione è un costrutto che descrive il grado di cambiamento o tendenza al mantenimento della struttura organizzativa in questione.

3.3.1.2 Specificazione della natura e della struttura del costrutto ad un livello di analisi aggregato

Il secondo passaggio indica l'esplicitazione del modello di composizione³⁸, cioè il modello attraverso il quale si passa da un costrutto individuale ad uno che rappresenta una collettività, ad esempio un *team* o l'organizzazione stessa, per cui si possano utilizzare delle misure sufficientemente rappresentative della situazione analizzata.

In tal senso, come evidenziato nel capitolo II ogni rispondente presenta delle percezioni che devono essere aggregate per soddisfare una condizione di livello aggregato, cioè uno *shared psychological meaning*.

³⁶ La CFA non è stata realizzata in questa fase poiché il WES[®] non è stato considerato nella sua versione pura ma con una combinazione di ulteriori *item* scelti con i dirigenti dei servizi. La CFA è stata fatta invece nella fase successiva, dove è stato considerato il WES[®] puro in una *short version*.

³⁷ E' da notare che questo ultimo step del protocollo non è stato seguito perchè non si è impostato un modello di equazioni strutturali.

³⁸ Chan (1998) definisce il modello di composizione come una regola che specifica le relazioni funzionali tra i fenomeni e costrutti a diversi livelli di analisi (livello individuale, livello di gruppo, livello organizzativo).

Negli studi sul clima, il modello di composizione attraverso cui le variabili vengono aggregate, ha la finalità di consentire al costrutto di mantenere le proprietà di livello individuale anche a livello aggregato.

Nell'analisi di clima organizzativo da un punto di vista dell'aggregazione si usa il modello del consenso diretto, che considera il costrutto di clima come isomorfo in quanto mantiene lo stesso esatto significato tra diversi livelli di analisi. Questo modello indica che il significato che si cattura a livello di singolo individuo è lo stesso che si ha a livello di gruppo. *“What is important to appreciate here is that the meaning of the construct is thought to be the same across levels even though the manifestation of the construct may differ across levels”*. *“The direct consensus model is the one most frequently discussed in research on organizational climate because shared perceptual agreement at the individual level of analysis has been seen as functionally isomorphic to the construct at the organizational level of analysis (Chan, 1998, p. 237). Organizational climate, then, is the average or most typical way that people in the organization describe it, and within-group agreement in this model serves as a prerequisite for the group-level variable (Chan, 1998). The absence of shared perception, or high within-group variability, implies that a group-level construct does not exist; in other words, the group has no shared meaning (Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001)”* (Schneider et al., 2002). Nel modello di composizione del consenso diretto l'accordo *within group* si calcola attraverso un indice proposto da James, Demaree & Wolf, noto come R_{wg} (James, Demaree, & Wolf, 1993). Tale indice ha un livello di *cut-off* per giustificare l'aggregazione delle risposte individuali pari a 0.6 (James et al., 2008).

3.3.1.3 Test delle proprietà psicometriche del costrutto

Le proprietà psicometriche del costrutto si avvalgono di alcune tecniche per comprendere la bontà del modello usato per la rilevazione e la sua affidabilità. Di seguito si riportano le tecniche applicate per questi *test*.

Reliability

Dopo aver adattato il questionario sulla base dei risultati ottenuti dal test di *Cronbach* si è proceduto alla rilevazione sui tre servizi con la nuova versione di questionario comprendente 85 items.

In tabella 3-5 si riportano i valori di affidabilità del questionario.

Tabella 3-5- *Cronbach's alpha* del questionario

<i>Scala</i>	<i>N item</i>	<i>Cronbach's α</i>
Coinvolgimento	9	0,77
Coesione	9	0,77
Supporto	9	0,86
Autonomia	7	0,61
Orientamento	9	0,83
Pressione	9	0,79
Chiarezza	9	0,71
Controllo	9	0,41
Innovazione	6	0,77
Comfort	9	0,75
	85	0,73

Un totale di 80 risposte sono pervenute da un campione di 107 dipendenti con un tasso di risposta del 75%. La ripartizione dei dipartimenti, in particolare, mostra un tasso di risposta dell'87% dal Settore I, il 94% dal Settore II e del 68% dal Settore III.

Del campione, l'81% sono donne e il 19% sono maschi.

I dati sono stati raccolti tra settembre e ottobre 2008 con tutti i questionari utilizzabili per l'analisi statistica. Al fine di aumentare la partecipazione, i *manager* hanno sostenuto il processo di comunicazione delle indagini in corso. La partecipazione è stata volontaria e la compilazione si è svolta completamente *on-line* e per garantire l'accuratezza delle risposte è stato garantito l'anonimato dei questionari.

Indice di accordo all'interno del gruppo: R_{wg}

Oltre all'affidabilità delle misure, realizzata attraverso il *test* di *Cronbach*, occorre stabilire se le misure rispecchiano o meno un certo tipo di accordo all'interno dei gruppi considerati. Se le proprietà psicometriche del costrutto confermano il modello di composizione di tipo *direct consensus*, come in questo caso, è corretto potersi focalizzare per la validità di costrutto su un livello aggregato. L'accordo all'interno del gruppo viene misurato attraverso l'indice R_{wg} . Questo indice, sviluppato da James, Demaree and Wolf (1984) ed i cui valori variano da 0 ad 1, considera quanto la variabilità delle risposte dei membri mostrano meno dispersione rispetto a quella legata al caso. I valori devono essere calcolati per ogni aggregato. In questa procedura si suggeriscono valori di R_{wg} almeno di 0.6 per giustificare una aggregazione a livello di gruppo.

In tabella 3-6 vengono riportati i diversi valori rilevati su questo indice.

Tabella 3-6- Indice di accordo per i servizi analizzati

Scala	Settore I	Settore II	Settore III
	R_{wg}	R_{wg}	R_{wg}
Coinvolgimento	0,76	0,88	0,93
Coesione	0,84	0,85	0,93
Supporto	0,66	0,81	0,95
Autonomia	0,79	0,87	0,95
Orientamento	0,81	0,79	0,91
Pressione	0,88	0,54	0,91
Chiarezza	0,76	0,87	0,92
Controllo	0,79	0,88	0,94
Innovazione	0,80	0,84	0,88
Comfort	0,72	0,61	0,82

3.3.1.4 Variabilità del costrutto tra le diverse unità

Questo *step* è finalizzato a valutare gli indici intraclassa, cioè il modo in cui la misura del costrutto *multi-level* possa variare in modo appropriato sia all'interno (*within*) dell'unità di analisi che tra le unità di analisi (*between*).

Questa informazione può essere derivata usando gli indici di affidabilità intraclassa noti come ICC_1 e ICC_2 .

Il coefficiente ICC_1 indica quanto la varianza all'interno del gruppo sia più piccola rispetto quella all'esterno.

$$ICC_1 = \frac{MSbg - MSng}{MSbg + (n^*)MSng}$$

dove:

$$n^* = \frac{N^2 - \sum nj^2}{N(K-1)}$$

Indica in particolare l'accordo a livello individuale, rappresentato come l'affidabilità di un singolo rispondente, e non l'affidabilità della misura percettiva aggregata (Glick, 1985: pag. 610). Il *range* di questo coefficiente varia da 0.0 a 1.00. Valori tipici hanno un *range* compreso tra 0.0 a 0.5, con un valore mediano di 0.12. Un risultato significativo rivela che la variazione è minore all'interno del gruppo che all'esterno, suggerendo che il punteggio all'interno del gruppo è correlato (Grawitch & Munz, 2004: pag. 236).

Il coefficiente ICC_2 indica invece quanto la media del gruppo sia affidabile indicando l'affidabilità a livello organizzativo. Quando i valori ICC_2 sono alti, allora le risposte ottenute da pochi membri del gruppo possono essere usate per stimare le risposte medie del gruppo.

$$ICC_2 = \frac{MSbg - MSng}{MSbg}$$

I risultati ottenuti nel calcolare tali valori sono mostrati in tabella 3-7.

Tabella 3-7- Indice ICC_1 e ICC_2

Scala	ICC1	ICC2
Coinvolgimento	0,11	0,45
Coesione	0,10	0,39
Supporto	0,33	0,82
Autonomia	0,49	0,83
Orientamento	0,08	0,40
Pressione	0,09	0,38
Chiarezza	-0,15	0,83
Controllo	0,38	0,69
Innovazione	0,13	0,53
Comfort	0,17	0,59
	0,17	0,59

3.4 Evaluate: il clima organizzativo dei settori indagati

L'elaborazione dei dati ha consentito di costruire graficamente i tre climi analizzati, riportati in figura 3-4. Non si è usato il campione normativo per confrontare le medie ottenute in quanto il questionario è stato somministrato in una versione non pura rispetto il WES[©], quindi l'uso del campione normativo sarebbe risultato improprio.

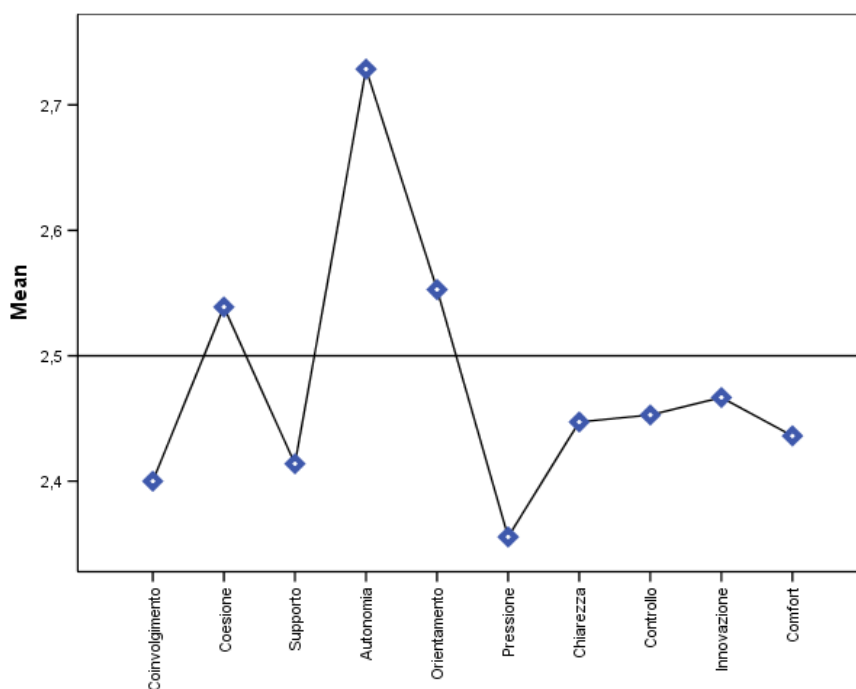


Figura 3-4- Il clima aggregato dei tre settori della provincia

I dipendenti, in linea generale, riportano un' enfasi moderata nell' aspetto relazionale (coinvolgimento, coesione e supporto). Infatti, il grado di coinvolgimento è debole (sotto la media), così come il supporto dei dirigenti. E' invece l' aspetto di coesione del gruppo ad essere più marcato.

Nella dimensione della crescita personale (autonomia, orientamento al compito e pressione lavorativa), l' aspetto relativo all' autonomia è spiccato, così come l' orientamento al compito. La pressione sul posto di lavoro registra nella rilevazione il valore più basso, ad indicare che non vi sono particolari punti di pressione nella gestione quotidiana delle attività. Da un punto di vista del mantenimento/cambiamento della struttura, si evidenzia che tutte le dimensioni (chiarezza del compito, controllo manageriale, innovazione e comfort fisico) sebbene leggermente, siano sotto la media. Questo a significare che vi è carente chiarezza nelle comunicazioni e nella spinta ad innovare. Si evidenziano, in sintesi, due dimensioni rilevanti che saranno riprese in seguito, la prima concerne il supporto dei manager, e la seconda il basso grado di innovazione percepita che si ha nel realizzare i compiti. Tali risultati sono stati discussi sia con i dirigenti che con i dipendenti al fine di diffondere i risultati ottenuti e ricostruire in modo partecipativo le dinamiche e l' origine dei problemi. Nel paragrafo seguente si mettono in luce i risultati ottenuti per ogni settore indagato.

3.4.1 I climi dei settori analizzati: l' analisi quantitativa

Attraverso una procedura di standardizzazione³⁹ delle variabili considerate per rilevare il clima organizzativo è possibile effettuare un confronto sulle misure quantitative espresse dai tre settori pilota. Questo permette di analizzare ed osservare oggettivamente le dimensioni rilevate.

³⁹ La standardizzazione è tecnicamente una procedura che consente di paragonare distribuzioni differenti, come nel caso in oggetto, in cui i settori differiscono per numero di individui. Corbetta, P., Gasperoni, G., & Pisati, M. 2001. *Statistica per la ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.

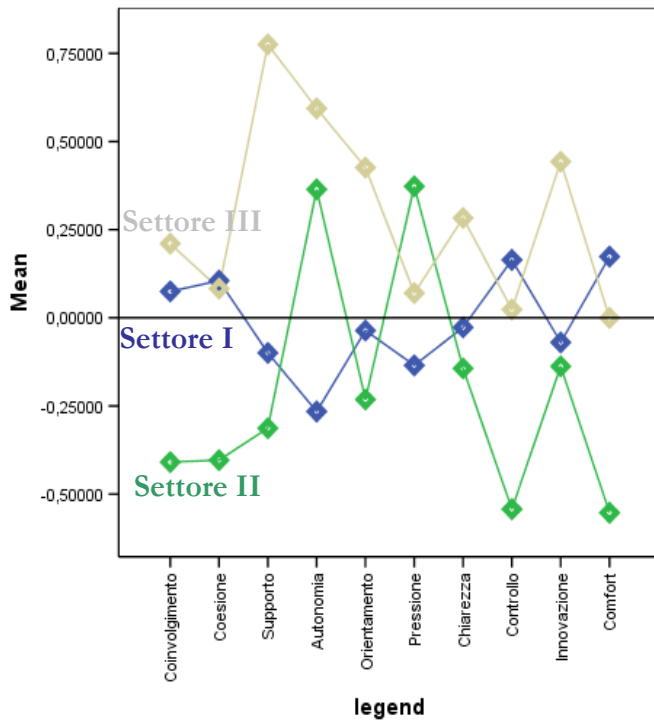


Figura 3-5- Clima organizzativo distinto per settore di appartenenza

Dal grafico (figura 3-5) emerge che i tre settori hanno un differente clima organizzativo. Il personale del **Settore I** ha un grado di coinvolgimento leggermente superiore rispetto alla media, (ad esempio *I colleghi sembrano essere orgogliosi dell'organizzazione*), così come il grado di coesione percepito tra colleghi (*I colleghi mostrano interesse verso gli altri colleghi*). La percezione dei dipendenti circa il supporto del dirigente (*Quando parlano ai dipendenti, i dirigenti tendono ad adeguarsi al loro livello*) si attesta al secondo posto se si confrontano i tre settori insieme. Nella dimensione della crescita personale, tutti i valori sono al di sotto della media. L'aspetto relativo all'autonomia (*Ho la possibilità di svolgere il mio lavoro come preferisco*) si presenta ben sotto la media, con un orientamento al compito (*I colleghi lavorano in modo intenso*) leggermente inferiore alla media. La pressione sul posto (*Non c'è un attimo di relax*) di lavoro è moderatamente sotto la media, ad indicare che i dipendenti non percepiscono particolari punti di pressione nella gestione quotidiana delle attività. Da un punto di vista del mantenimento/cambiamento della struttura, si evidenzia che la dimensione della chiarezza del compito (*Le attività sono pianificate bene*) è leggermente inferiore alla media, la dimensione del controllo (*I colleghi rispettano le regole nello svolgere il loro lavoro*) si attesta ad un livello superiore alla media, il maggiore se confrontato con i tre servizi, la propensione all'innovazione (*Le cose da fare tendono ad essere sempre le stesse*) è percepita leggermente sotto la media mentre il comfort dei locali (*Il posto di lavoro è troppo affollato*) è sopra la media e con valore più elevato rispetto gli altri settori.

Il personale del **Settore II** ha una dimensione relazionale al di sotto della media. Coinvolgimento (*Le mie richieste sono tenute in considerazione dai colleghi*), coesione (*Spesso l'atmosfera è alquanto impersonale*) e supporto (*Ho un buon rapporto con il mio dirigente*) sono i più bassi rispetto agli altri settori. Il settore ha comunque una autonomia del compito (*Il personale è incoraggiato a prendere le proprie decisioni in modo autonomo*) accentuata: al di sopra della media ed in generale in una posizione intermedia tra gli altri due settori. Mentre l'orientamento al compito

(*I colleghi lavorano in modo intenso*) si presenta al di sotto della media, ad indicare l'accentuato carattere amministrativo delle attività realizzate. Al di sopra della media si presenta invece la pressione sul posto del lavoro (*Tutto sembra sempre urgente*), rispetto anche agli altri settori. La chiarezza del compito (*Regole e regolamenti cambiano in continuazione*) è al di sotto della media così come il controllo (*Posso vestirmi sul lavoro come preferisco*), che rappresenta il valore più basso se paragonato con gli altri settori. Anche la percezione dell'innovazione (*Le nuove e diverse idee vengono sempre messe alla prova*) e del comfort dei locali (*Gli uffici sono ben arredati*) sono al di sotto della media ed in generale rappresentano i valori più bassi, se confrontati con gli altri settori.

Il personale del **settore III** evidenzia una dimensione relazionale sopra la media. Mentre il grado di coinvolgimento (*Il mio lavoro è veramente una sfida continua*) e di coesione (*Gli impiegati di solito condividono esperienze dopo il lavoro*) sono leggermente al di sopra della media, il supporto (*Le mie buone idee sono sempre considerate dai dirigenti*) si presenta notevolmente al di sopra della media. L'autonomia (*Quando devo svolgere un compito mi sento di poterlo realizzare in autonomia*) e l'orientamento al compito (*C'è un'elevata efficienza ed orientamento al lavoro*) sono notevolmente al di sopra della media. Non si registra un elevato grado di pressione (*Riesco a realizzare tutto quanto mi viene chiesto in tempi normali*) che pur si attesta leggermente al di sopra della media. La chiarezza del compito (*Le responsabilità dei dirigenti sono chiaramente definite*) è leggermente al di sopra della media. Il controllo (*Fornisco regolarmente dati ed informazioni al mio dirigente*) è una dimensione leggermente sotto la media. La propensione all'innovazione (*Si apprezza chi esegue il proprio lavoro con originalità*) è molto maggiore rispetto gli altri due servizi, ed in generale, sopra la media. Il comfort dei locali (*L'illuminazione è ottimale*) si attesta ad un livello medio.

3.4.2 La valutazione del clima organizzativo: la triangolazione dei dati

In questo paragrafo si riporta la valutazione del clima organizzativo in relazione sia ai risultati derivanti dall'analisi quantitativa (descritti nel paragrafo 3.4.1), che dai risultati derivanti dall'analisi dei *focus group*. Il completamento con la triangolazione dei dati è un passaggio importante nel verificare che il questionario sia stato compilato in modo consapevole, e si rende necessario in quanto possono essere recuperate informazioni che non emergono con la compilazione del questionario.

Lo strumento dei *focus group* è risultato infatti utile per triangolare i risultati di clima organizzativo ottenuti dalla elaborazione dei risultati del questionario.

L'esposizione procede per ordine di servizio analizzato. Occorre sottolineare che i *focus group* non sono stati impostati in un'ottica di analisi di clima, quanto di discussione mirata all'emersione dei principali problemi operativi percepiti dai dipendenti della Provincia. Per questo, non è stato possibile incrociare ogni dimensione del questionario con l'analisi qualitativa, ma dagli incontri sono emersi molti aspetti che coincidono con le descrizioni sintetiche rilevate nell'analisi di clima organizzativo.

3.4.3 Il clima del Settore I

Dall'osservazione delle distribuzioni dei valori emergono alcuni aspetti interessanti su cui si è impostata la riflessione. In particolare nel Settore I è interessante la dimensione del coinvolgimento e dell'orientamento al compito (figura 3-6).

Analizzando in profondità queste dimensioni, incrociandole anche con l'elaborazione delle istanze emerse dai *focus group*, emergono in dettaglio le descrizioni evidenziate dai dipendenti della Provincia.

Coinvolgimento

La dimensione del coinvolgimento (figura 3-7) indaga il livello di appartenenza all'attività professionale in termini di rappresentazione e di significato personale attribuito al lavoro. Una persona che si sente non coinvolta ed esclusa dalla partecipazione alle decisioni è solitamente priva di motivazione o di impegno al lavoro (Moos, 2008). Il quadro che emerge in questa scala è coerente con quanto rilevato dai *focus group*. In particolare i dipendenti del servizio evidenziano esplicitamente che *“manca il coinvolgimento”*. *“Non ci sentiamo direttamente coinvolti nelle attività dell'ufficio anche se ne sentiamo l'eigenza”*. Questa affermazione risulta dal punteggio dell'item 1.12 (*Il mio parere è importante nelle scelte dell'ufficio*). Inoltre in questa dimensione si evidenzia come sia basso lo spirito di appartenenza all'organizzazione, misurato dall'item 1.4 (*I colleghi sembrano essere orgogliosi dell'organizzazione*). In realtà questa esigenza, descritta quantitativamente nella scala del coinvolgimento, è stata presa in considerazione dalla dirigenza, che si sta muovendo *“prendendo provvedimenti in questa direzione”*.

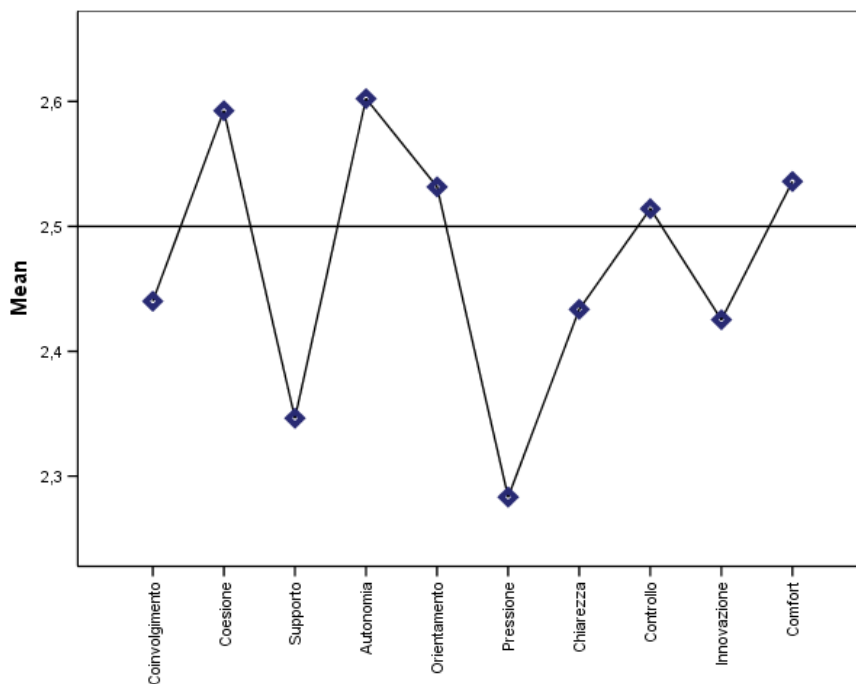


Figura 3-6- Clima organizzativo del settore I

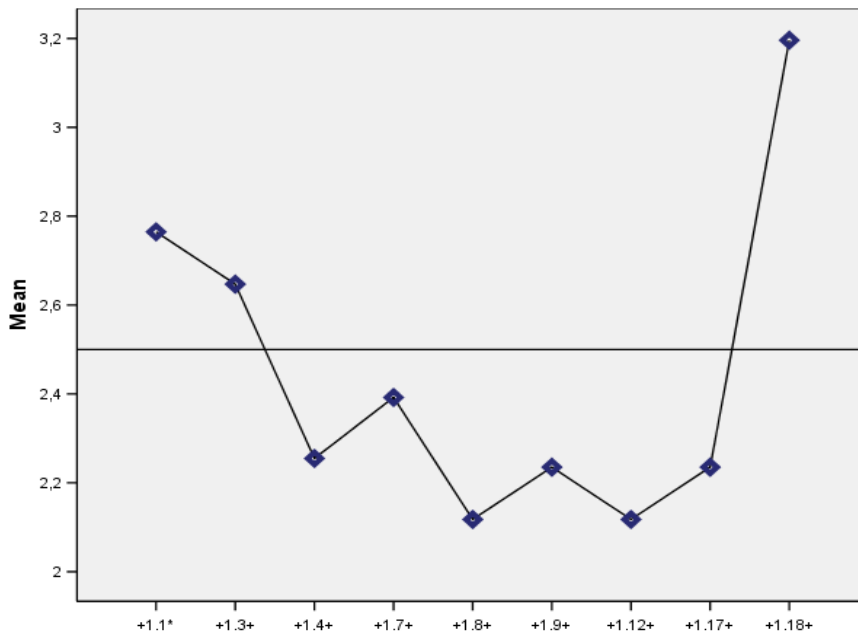


Figura 3-7- Il coinvolgimento del Settore I

Inoltre l'item 1.17 *“Gli strumenti usati per la circolazione delle informazioni sono efficaci e si privilegia, quando possibile, l’informalità”* fornisce una interessante considerazione se letto alla luce di quanto emerso dai *focus group*, in quanto evidenzia come nella realtà dell’ufficio la dimensione dei collegamenti (riunioni) sia applicata, poichè *“i dipendenti conoscono le attività che fanno, grazie ad operazioni di comunicazione continua fatta attraverso circolari, comunicazioni e riunioni”*, ma il fatto però che siano messi nelle condizioni di conoscere, non garantisce la reale conoscenza delle informazioni.

Orientamento al compito

Alcuni studi evidenziano che l’orientamento al compito sia direttamente correlato alla soddisfazione del lavoro (Law in Moos, 2008). I dipendenti che hanno lavori poco orientati al compito tendono ad una maggiore alienazione e minore realizzazione personale (Murphy in Moos, 2008).

In questa dimensione il servizio (figura 3-8) opera secondo una tendenza di orientamento al compito spiccata: *“operiamo con la convinzione di garantire continuamente la qualità nei confronti dell’utente”*. Tale affermazione rispecchia il risultato dell’item 5.6 (*Nello svolgimento dei compiti, si considera, in primo luogo, la necessità di garantire il raggiungimento dei risultati migliori*).

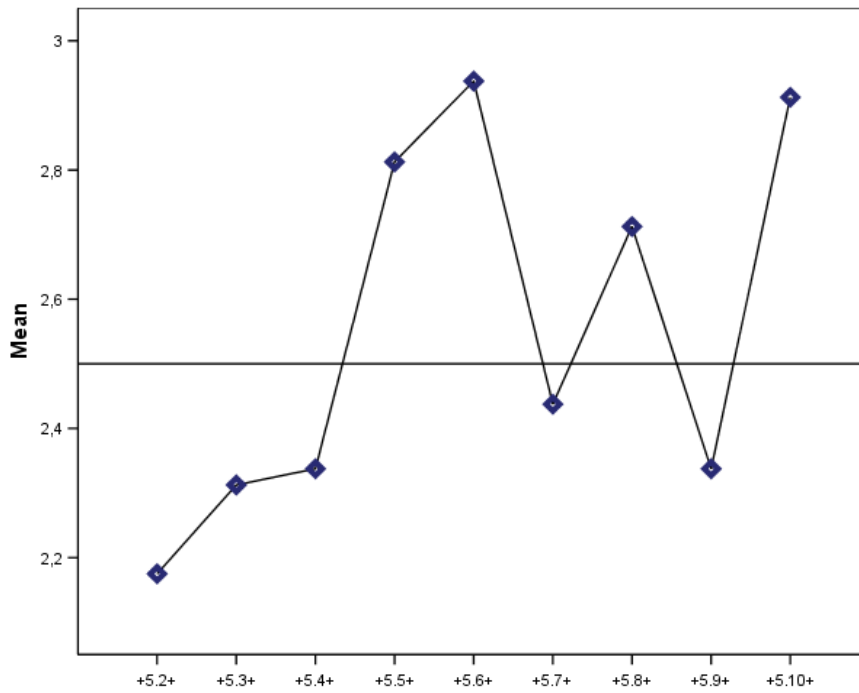


Figura 3-8- L'orientamento al compito del Settore I

3.4.4 Il clima del Settore II

In figura 3-9 si riporta il clima organizzativo del Settore II.

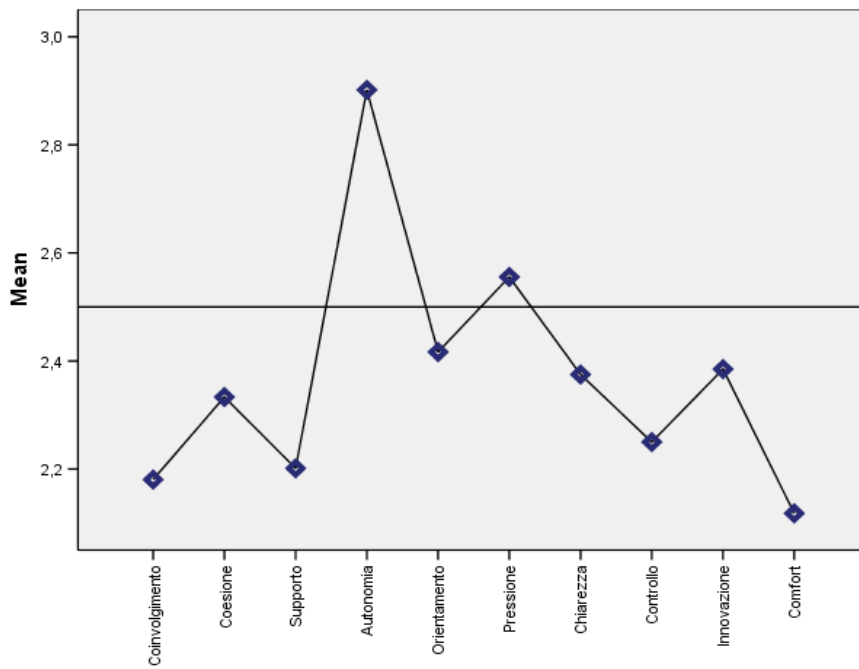


Figura 3-9- Il clima organizzativo del Settore II

Supporto

In questo servizio si evidenzia un supporto del superiore carente (figura 3-10), caratterizzato da uno stile di *leadership* di tipo “*laissez faire*” in cui, ad un basso valore del supporto, corrisponde anche un basso valore del controllo *manageriale*. Di solito, a questo tipo di stile corrisponde un basso grado di coinvolgimento, coesione ed orientamento al compito (Moos, 2008). Il fatto che “...*ci sentiamo sottovalutati dai dirigenti succeduti da un decennio a questa parte e non possiamo confrontarci con il nostro dirigente...*” si incrocia bene con l’item 3.1 (*I dirigenti tendono a parlare con i dipendenti*). Questo tipo di rapporto non facilita la motivazione dei dipendenti “*sono demotivata perchè abbiamo tanto carico di lavoro e tanti problemi, tant’e’ che lavoriamo facendo sempre gli straordinari ... i problemi si dovrebbero affrontare insieme e le soluzioni si dovrebbero trovare insieme: il dirigente dovrebbe essere più presente nei nostri riguardi, anche se è vero che ascolta le nostre lamentele*”.

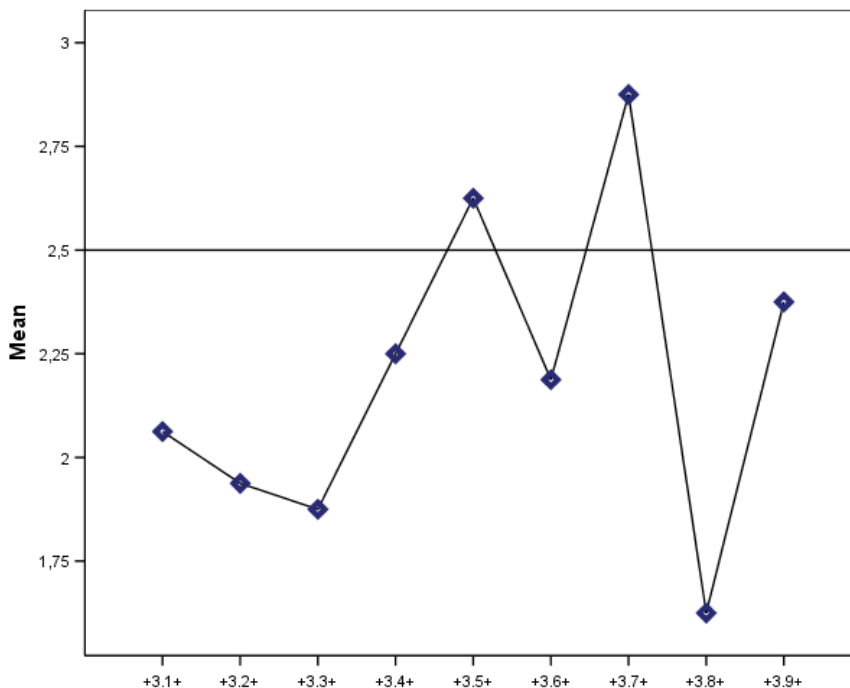


Figura 3-10- Il supporto del Settore II

In questo senso il dirigente sembrerebbe esercitare un ruolo poco protettivo, che risulta infatti dall’elevata autonomia con cui operano i dipendenti della Provincia.

Questi infatti hanno un buon rapporto con il loro capo, come risulta dall’item 3.5 (*Ho un buon rapporto con il mio dirigente*), ma non condividono il modo in cui lo stesso si relaziona con loro, in particolare nella scarso orientamento alla generazione di motivazione evidenziato nell’item 3.8 (*Di solito i dirigenti si congratulano con chi ha svolto bene il proprio lavoro*).

Pressione

Questa dimensione risulta elevata (figura 3-11). Dai *focus group* è emerso che “*dopo che il “servizio amministrazione del personale” è stato centralizzato, abbiamo avuto un aumento del carico di lavoro ma siamo rimasti con lo stesso numero di dipendenti*”. Questa affermazione risulta

infatti dall'item 6.2 (*Si sente la pressione del tempo nel realizzare il lavoro*).. Inoltre, nell'item 6.3 (*Ci sono spesso scadenze da rispettare*) si ritrova l'affermazione secondo cui “*molto spesso il tempo che abbiamo a disposizione non è sufficiente*”.

Dai *focus group* è emerso inoltre che “*... lavoriamo con il concetto di fare di più con meno risorse ma non siamo neanche supportati da incentivi. Alcuni potenziali assunti a tempo determinato si sono rifiutati di operare qua, perchè qua si lavora duramente*”

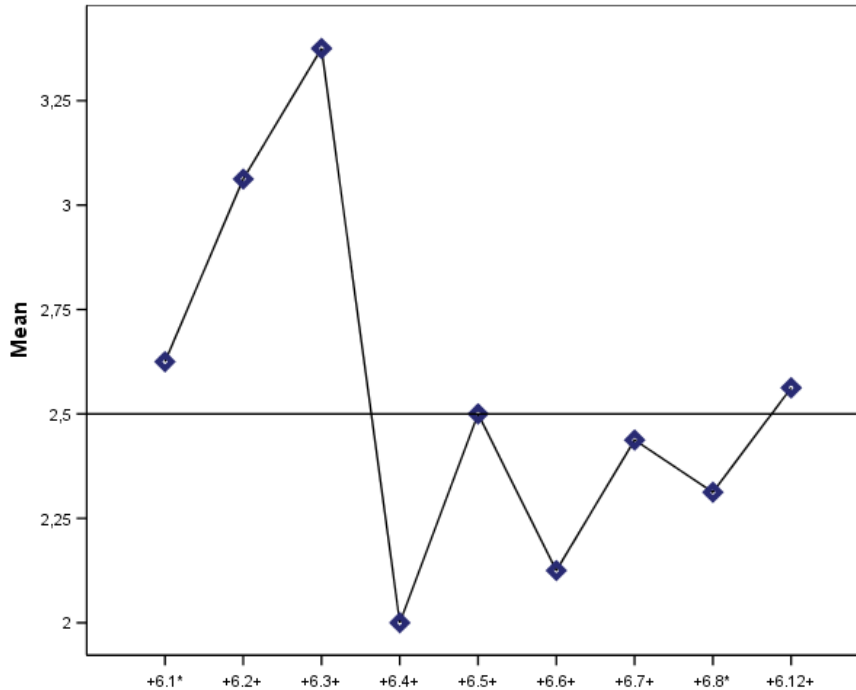


Figura 3-11- La pressione del Settore II

Innovazione

Per quanto concerne questo aspetto (figura 3-12), il tema dell'innovazione risulta debole dall'analisi della relativa dimensione, ad esempio vedendo il valore dell'item 9.6 “*Spesso si praticano nuovi modi di fare le cose*” o il valore dell'item 9.10 “*Le nuove e diverse idee vengono sempre messe alla prova*”.

Nei *focus group* è infatti emerso, a prova di quanto rilevato, che “*...a noi hanno dato il PC senza fare il corso, abbiamo avuto difficoltà ad arrivare dove stiamo, ci siamo adattati con le nostre forze. Manca la formazione a livello giuridico ed anche informatico...abbiamo la sensazione di non avere carta bianca per decidere se le cose funzionano o meno*”.

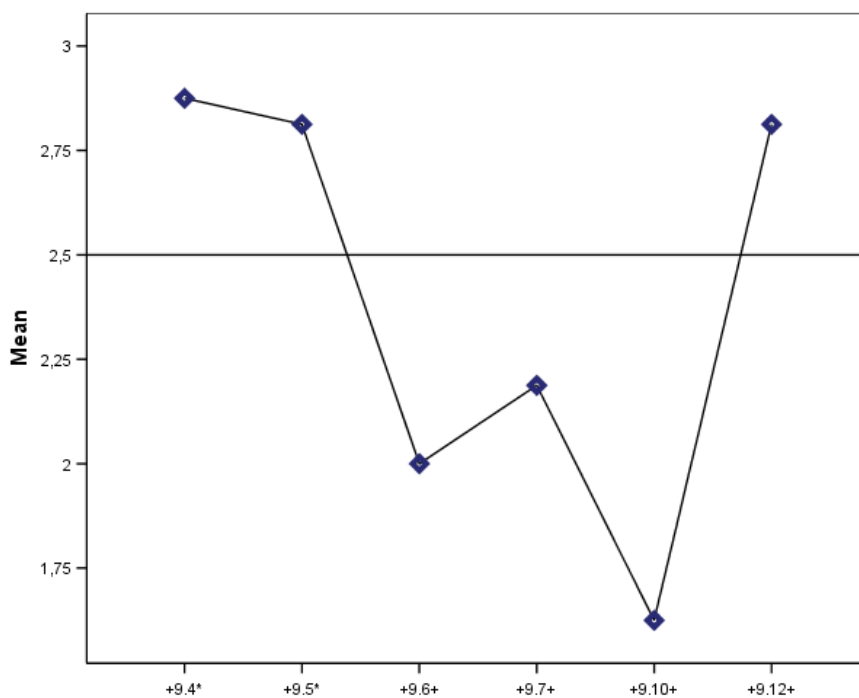


Figura 3-12- L'innovazione del Settore II

3.4.5 Il clima del Settore III

Il Settore III riporta, comparativamente, i migliori valori di clima organizzativo rispetto gli altri due servizi (figura 3-13). In questo servizio si considera come dimensione da verificare con i dati qualitativi, quella dell'orientamento al compito.

Orientamento al compito

L'item 5.2 (*Vi è un'enfasi sul dovere lavorativo prima di tutto*) risulta con un valore tendenzialmente basso, poichè, come espresso nei *focus group*, i dipendenti mettono nella gerarchia dei loro valori anche altri aspetti della vita, quali ad esempio la famiglia (figura 3-14)

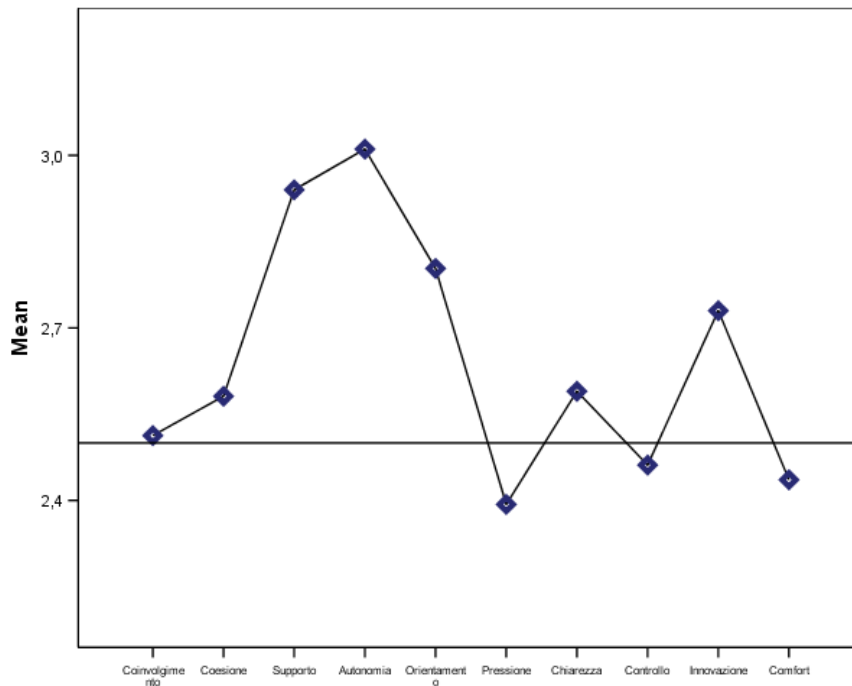


Figura 3-13- Il clima del Settore III

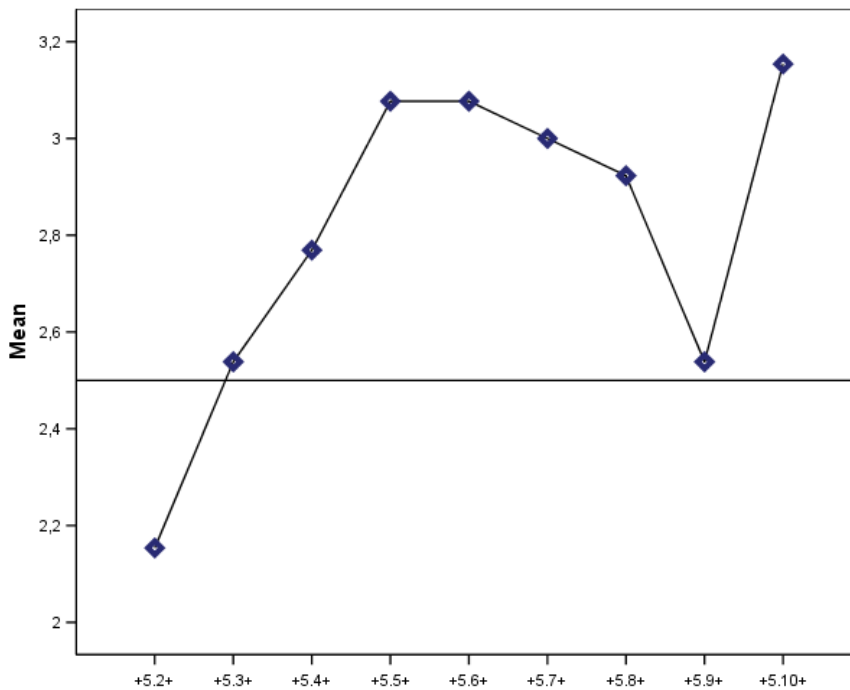


Figura 3-14- Orientamento al compito Settore III

Mentre l'affermazione secondo cui *“cerchiamo di esprimere al meglio secondo le nostre capacità una migliore risposta all'utenza”*, trova riscontro quantitativamente nell'item 5.6 (*Nello svolgimento dei compiti, si considera, in primo luogo, la necessità di garantire il raggiungimento*

dei risultati migliori) e 5.10 (Opero in un gruppo caratterizzato da un forte senso di responsabilità nei confronti del lavoro).

Nel prossimo capitolo, date le valutazioni fornite in questa parte del lavoro, saranno sviluppate le ipotesi relative all'analisi di clima organizzativo. In particolare, l'idea attorno alla quale si costruiscono le ipotesi è focalizzata sul clima per l'innovazione. Inoltre, date le premesse sulla possibilità di valutazione dell'equilibrio organizzativo, se ne fornirà una valutazione.

CAPITOLO IV

Il clima per l'innovazione nel settore pubblico

L'obiettivo di questo capitolo è fornire il *contribution to theory* della ricerca (figura 4-1). Vengono in particolare descritte le fasi che hanno consentito di approfondire la teoria analizzata. Nel paragrafo 4.1 si descrive la fase di *specifying learning* dove si approfondisce la *research question* sul clima organizzativo e nel paragrafo 4.2 se ne forniscono le evidenze. Nel paragrafo 4.3 si riporta una valutazione dell'equilibrio organizzativo effettuata a partire dai risultati dell'analisi di clima. Nel paragrafo 4.4 si suggerisce un modello di riferimento per la gestione dei processi di cambiamento.

4.1 *Specifying learning: la riflessione sui risultati e la research question*

La fase di valutazione dei dati, sia di carattere quantitativo che qualitativo, ha consentito di elaborare una serie di riflessioni a partire dalle quali si è delineata progressivamente la seconda *research question* del lavoro. Come evidenziato in figura 4-1 questo capitolo descrive infatti la fase della ricerca finalizzata al contributo teorico.

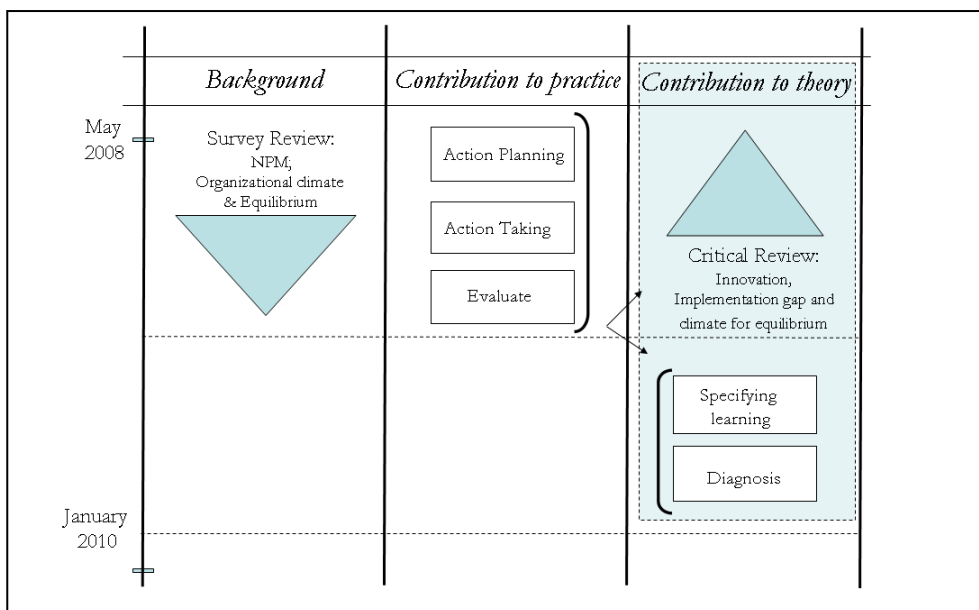


Figura 4-1- Ciclo di ricerca intervento: *research output*

Nell'approccio dell'*action-research*, la fase di "*reflection and data collection process - and hence the emergent theories*" dovrebbe focalizzarsi infatti su aspetti che non possono essere catturati con facilità da altri approcci (Eden & Huxham, 1996). La domanda di ricerca, pertanto, si è radicata nel contesto analizzato, focalizzandosi sulle problematiche relative all'innovazione. In termini

operativi, questa dimensione è relativa alla scala del questionario WES[®] che misura la propensione al cambiamento o alla stabilità organizzativa.

La focalizzazione in questa dimensione è dovuta *in primis* ai risultati ottenuti nell'analisi di clima organizzativo: la dimensione dell'innovazione, nella valutazione di analisi complessiva del clima, risulta una dimensione debole. Osservando infatti il grafico (figura 4-2) è possibile valutare in modo diretto l'impatto di questa dimensione a livello aggregato nei tre settori.

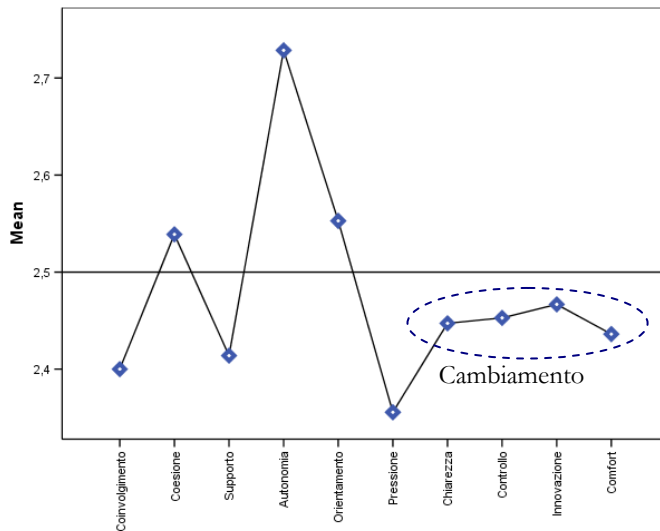


Figura 4-2- La dimensione dell'innovazione

Oltre i dati di carattere quantitativo, si sono poi valutati i dati di carattere qualitativo, dai quali è stato possibile riscontrare che alcuni dipendenti abbiano in genere descritto il loro ambiente come debolmente incline all'uso delle innovazioni tecnologiche, un ambiente di lavoro in cui le innovazioni ICT non vengono utilizzate o sfruttate al meglio, ad esempio perchè i *software* disponibili non sono compatibili, secondo i dipendenti del settore, al contesto operativo. Questo dato è stato confermato, come descritto nel capitolo III, nei *focus group*, dove ad esempio, in un settore è emersa la necessità di sostituire un *software* dedicato alle operazioni *core* per la sua difficoltà di utilizzo per cui si è fatta richiesta di sostituzione (derivata anche dalla scarsa partecipazione dei dipendenti alla scelta e all'acquisto del *software* stesso), a favore di un nuovo *software*. Questi problemi sembrano problemi tipici di fallimento organizzativo in cui a fronte di un nuovo strumento per la produttività, si ha un risultato di mancanza di motivazione al suo utilizzo perchè non se ne riescono a vedere i benefici o perchè è complicato da usare. In ogni caso, il risultato, simile in molte esperienze di cambiamento di questo tipo è un rigetto della nuova modalità operativa. Da questo fallimento organizzativo si potrebbe apprendere che occorrerebbe non tanto acquistare un nuovo software per la produttività con le stesse modalità adottate in precedenza (*single loop learning*), quanto ridefinire il processo cognitivo che porta alla scelta di un software più adatto a quel tipo di situazione (*double loop learning*).

In questo senso il *double loop* consiste nel rendere partecipativo il processo decisionale di scelta al fine di raggiungere l'obiettivo ipotizzato per cui si è deciso di informatizzare quell'insieme di procedure. In un altro settore invece, si è lamentata fortemente la mancanza di possibilità di usare nuovi strumenti, anche *open-source*, come la tecnologia *VoIP*, che facilita i processi di comunicazione e ne abbate i costi, favorendo la possibilità di comunicare in modalità sincrona, asincrona e multicanale usando il protocollo *internet*.

Questo scenario ha condotto la ricerca verso lo studio di problematiche relative alla implementazione delle tecnologie, problematiche potenzialmente connesse al clima per l'innovazione. L'analisi della letteratura è stata quindi approfondita, rispetto quanto descritto nel capitolo II, con lo scopo di indagare il problema dell'implementazione dell'innovazione, relativo a come le tecnologie informatiche (ICT) possano o meno trovare terreno fertile all'interno delle organizzazioni pubbliche. Tale problematica si inserisce in quello che è stato definito *implementation gap* cioè quel fenomeno secondo cui esiste un divario tra quanto prescritto a livello normativo e quanto realmente praticato a livello operativo. In questo caso, parlando di ICT, il riferimento al *gap* di implementazione è relativo agli orientamenti normativi che promuovono l'uso delle nuove tecnologie all'interno del settore pubblico (ad esempio il piano e-gov 2012) e che non trovano invece riscontro empirico a livello operativo.

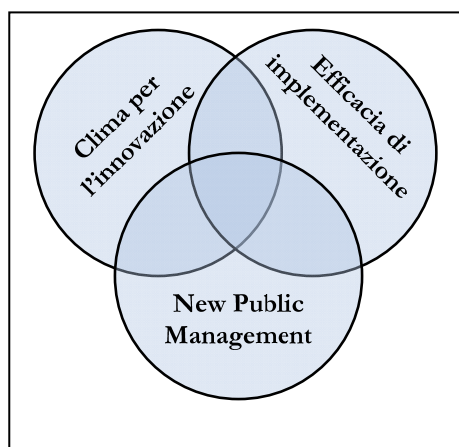


Figura 4-3- Aree indagate della letteratura

In Italia vi è evidenza della debolezza implementativa delle riforme, in particolare per quanto riguarda quelle *technology-driven*. In alcune aree, infatti, come quella dell'informatizzazione del protocollo (insieme delle risorse ICT per la gestione digitale dei documenti amministrativi), a fronte di una normativa che spinge le amministrazioni ad operare in una logica *paperless*⁴⁰, come previsto nel piano 2012 per l'*e-government*, si opera ancora in una modalità ancorata alla prospettiva *paper-oriented*. In questa area vi è un reale problema di efficacia poichè l'innovazione è solo ad uno stadio iniziale di informatizzazione, appunto, molto orientato all'uso della carta. Si è formulata pertanto la seguente domanda di ricerca:

Può il clima per l'innovazione spiegare l'efficacia di implementazione delle nuove tecnologie nella Pubblica Amministrazione italiana?

⁴⁰ La normativa, susseguitasi nel tempo dagli anni novanta è riassunta nel DPR n. 445 (12/2000), recante "Testo Unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa". Il Testo Unico stabilisce che "le pubbliche amministrazioni provvedano entro il 1° gennaio 2004 a realizzare o revisionare i sistemi informativi automatizzati finalizzati alla gestione del protocollo informatico (Sistema di Gestione Informatica dei documenti) e dei procedimenti amministrativi (leggasi Gestione del Flusso Documentale o Workflow Management).

Oltre il *New Public Management*, o *contextual assumption* (Huff, 2009) cioè il contesto di riforma del settore pubblico, la *critical review* ha avuto come *driver* il clima organizzativo, nella sua specificazione del clima per l'innovazione, ed infine l'efficacia di implementazione (figura 4-3).

Le tre aree evidenziano come l'obiettivo della *review* della letteratura sia centrato sul comprendere il rapporto esistente tra clima per l'innovazione ed efficacia dell'implementazione all'interno del *framework* del NPM, potenzialmente innovativo in quanto paradigma che propone nuovi metodi, tecniche e comportamenti del settore pubblico orientati ad una amministrazione più produttiva e meno costosa (cfr. paragrafo 2.1)

4.1.1 Il clima per l'innovazione e l'efficacia di implementazione: l'ipotesi della ricerca

Riprendendo l'analisi della letteratura sul clima organizzativo, anticipata nel capitolo II si approfondisce la *critical review* per inquadrare il costrutto di clima organizzativo per l'innovazione come sviluppato dalla letteratura e utilizzare questo costrutto per rispondere alla domanda di ricerca.

Il clima organizzativo (cfr. paragrafo 2.2) rappresenta l'insieme delle percezioni dell'ambiente di lavoro, ed è un costrutto multilivello (Glick, 1985), dove la misura con cui i dipendenti condividono le prospettive comuni è il modello del consenso diretto (Chan, 1998). Schneider & Reichers (1983: 21) affermano che il clima senza un riferimento è un concetto poco utile in quanto gli ambienti di lavoro hanno infiniti climi e questi climi sono "per qualcosa", ad esempio il clima per la sicurezza, il clima per la qualità, il clima per l'innovazione.

Da questo punto di vista, la ricerca sul clima ha analizzato diverse relazioni tra *climate for something* ed *outcome* organizzativi. Ad esempio, ha evidenziato alcune relazioni tra clima per la sicurezza e la sicurezza sul posto di lavoro (Zohar, 1980), tra il clima per il servizio e la soddisfazione del cliente (Schneider & Bowen, 1985). Inoltre, ha dimostrato la relazione esistente tra il clima per l'innovazione e l'efficacia di implementazione, soffermandosi tuttavia, al contesto del settore privato ed usando, in queste ricerche, prevalentemente metodi qualitativi, approfondendo il tema dei servizi di supporto agli utenti, il tempo necessario per sperimentare l'innovazione e gli incentivi per l'uso dell'innovazione (Klein & Sorra, 1996).

Nella ricerca sul clima, il tema dell'innovazione, intesa come la capacità di una organizzazione di introdurre e gestire qualcosa di nuovo per raggiungere *outcome* positivi, ha ricevuto poca attenzione (King, de Chermont, West, Dawson, & Hebl, 2007: pag. 633).

L'innovazione, relazionandosi a nuove esigenze di *policy* come una nuova strategia di mercato/prodotto o, come nel presente studio, alla implementazione di un processo di riforma, si focalizza sull'applicazione pratica delle invenzioni e delle nuove idee sia a livello di processi (*user based*) che a livello di servizi/prodotti (*source based*) (Klein & Sorra, 1996).

Il concetto di innovazione rappresenta la capacità di una organizzazione di introdurre e gestire qualcosa di nuovo (Davenport, 1992). Frey (2005: pag. 6) definisce innovazione come sinonimo di cambiamento, di processo evolutivo in cui agiscono meccanismi di selezione e di apprendimento che consentono alle organizzazioni di sopravvivere e di svilupparsi. Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly (1994) la definiscono come la capacità che ha una organizzazione di rinnovare continuamente se stessa.

L'innovazione è una dimensione fondamentale per le organizzazioni. Ad esempio, Tushman & O'Reilly (1996) la collegano al paradosso del successo: se le organizzazioni non "cannibalizzano" il proprio *business* innovando, saranno probabilmente da questo "cannibalizzate". Ciò che le porta al

successo può essere causa e decretare il loro fallimento, se non si adottano approcci ambidestri, cioè che garantiscono la continuità mentre si focalizzano sull'innovazione ed il cambiamento.

Nel caso di una organizzazione pubblica tipici esempi di innovazione possono riguardare le innovazioni di servizio, intese come nuovi servizi offerti all'utenza o innovazioni di processo, che riguardano nuove modalità organizzative (processi) per realizzare uno stesso servizio, come l'introduzione del protocollo informatico. Si è già segnalato, a titolo di esempio, il problema del protocollo informatico.

L'efficacia di implementazione è invece il processo di un uso appropriato dell'innovazione da parte dei dipendenti. Si riferisce alla consistenza e all'uso di qualità di una specifica innovazione correlata agli individui che la usano in modo diretto (dipendenti), o ne sostengono l'uso (*manager*) (Klein & Sorra, 1996).

L'idea di usare questo costrutto nasce dalla consapevolezza che l'implementazione non è un processo meccanico, cioè che consegue direttamente dalla approvazione di una delibera (ad esempio di una strategia) o di una riforma, ma contrariamente, è un processo che deve essere gestito. Infatti, quando si decide di adottare una innovazione, avviene un fallimento se questa non viene usata con frequenza o in modo consistente, condizionandone i benefici.

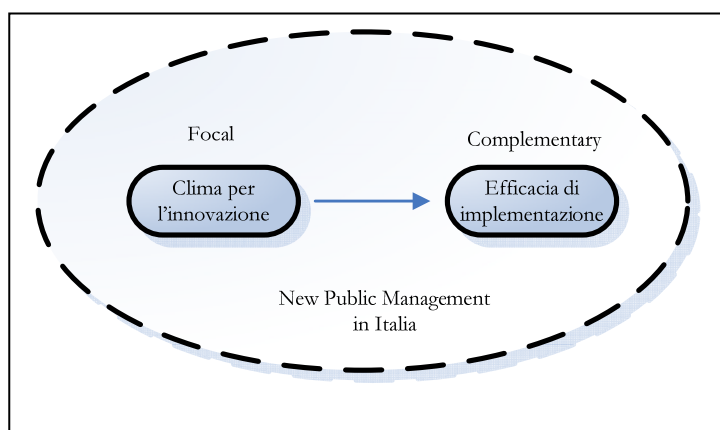


Figura 4-4- Componenti della *theory proposition*

In questo contesto si vuole quindi studiare la relazione tra il clima per l'innovazione e l'efficacia di implementazione nel settore pubblico, analizzando il problema sotto il profilo quantitativo oltre che sotto il profilo qualitativo (Figura 4-4), fornendo un contributo alla teoria (*contribution to theory*) (Whetten, in Huff, 2009).

Le variabili che vengono sottoposte ad analisi sono quindi rappresentate da un lato, dal clima per l'innovazione, e dall'altro dall'efficacia di implementazione. L'ipotesi che si propone è la seguente:

H₁: Il clima per l'innovazione è correlato con l'efficacia di implementazione.

Le misurazioni non vengono effettuate direttamente sul *gap* di implementazione, cioè sulla distanza tra orientamento normativo ed orientamento operativo, ma sulla relazione che esiste tra le due variabili analizzate, il clima per l'innovazione e l'efficacia dell'implementazione.

Per testare le ipotesi lo studio si è basato sullo stesso campione per cui si sono fatte le rilevazioni sul clima organizzativo generale, ma per rendere generalizzabile il risultato, si sono usati solo gli *item* originali del WES[©], eliminando quelli che sono stati aggiunti nella rilevazione, frutto della condivisione con il *management* della provincia (cfr. capitolo III).

4.1.2 Misurazione delle variabili

Il clima per l'innovazione

Come introdotto nel capitolo III, il WES[©] è suddiviso in tre dimensioni. Per rispondere alla domanda di ricerca e verificare l'ipotesi si è considerata in questa analisi la dimensione relativa al cambiamento/innovazione che si articola in 4 sottoscale, rappresentate dalla chiarezza, controllo *manageriale*, innovazione e comfort.

Gli *item* usati per realizzare questa analisi sono 15, rispetto alla versione completa composta di 36 *item*. Alcuni *item* di esempio sono:

Alcuni *item* di esempio sono: “Tutto sembra sempre in costante cambiamento” oppure “Gli stessi metodi sono usati per un periodo abbastanza lungo di tempo”, oppure “Il mio ufficio è aperto all'innovazione tecnologica”.

L'efficacia di implementazione

L'efficacia di implementazione rappresenta in questa ricerca l'uso effettivo delle ICT, l'innovatività che possono fornire nel contesto di lavoro e la disponibilità che i dipendenti hanno all'uso di questi strumenti.

Le ICT sono un fattore chiave nel cambiamento all'interno del settore pubblico e la loro implementazione è fondamentale per raggiungere un risparmio sui costi ed un miglioramento sulla qualità. L'uso effettivo delle ICT può infatti migliorare l'efficienza del settore pubblico e la comunicazione tra i cittadini e gli amministratori così come indicato dalle riforme del settore pubblico, ed in linea teorica, dal *New Public Management* (cfr. capitolo II).

Occorre precisare che sebbene fondamentale, questa misura non rivela direttamente l'efficacia dell'innovazione, che rappresenta i risultati dell'innovazione (Klein & Sorra, 1996), ma rivela il reale utilizzo degli strumenti ICT, comunque necessari a contribuire alle prestazioni organizzative.

In letteratura non sono stati trovati strumenti specifici per misurare l'efficacia dell'implementazione.

Si sono quindi usati *item* derivanti dalla rilevazione generale compatibili con il concetto di efficacia dell'implementazione. Questa operazione ha consentito di catturare l'aspetto dell'efficacia implementativa, e ha reso fattibile la verifica dell'ipotesi. Gli *item* usati per effettuare questa misurazione sono:

- “Il mio ufficio sfrutta appieno le tecnologie che ha a disposizione”;
- “Si apprezza chi esegue il proprio lavoro con originalità”;
- “Dispongo degli strumenti tecnologici per eseguire al meglio i compiti”.

Analisi fattoriale

La struttura fattoriale è stata testata usando AMOS, con il metodo “maximum likelihood”. L'analisi fattoriale confermativa (CFA) è stata usata per valutare l'adeguatezza dei dati al modello di misura ipotizzato.

Analisi fattoriale confermativa

La finalità dell'analisi fattoriale confermativa (CFA) consiste nel testare il numero di variabili (o indicatori o *items*) che possono rappresentare un costrutto con dimensioni più ridotte. In particolare la CFA si usa per confermare la bontà di un modello già esistente in letteratura, verificando quanto i dati di ottenuti siano congruenti (*fit*) con il modello. La prima operazione da compiere, poichè il questionario è stato tradotto dalla versione inglese, è quella di supporre che mantenga le stesse proprietà possedute dal questionario in versione originale. Si tratta in particolare di valutare l'equivalenza semantica e concettuale nelle diverse versioni del questionario cioè il mantenimento dello stesso significato degli *item* (*back translation*).

La CFA ha mostrato che la struttura fattoriale ha un adattamento soddisfacente con un CFI di 0.9 (comparato con un minimo di 0.9) ed un ragionevole errore di approssimazione, con un RMSEA di 0,066 (comparato con un valore soddisfacente di 0.06, ed un massimo accettabile di 0.08), SRMR = 0.08 (pari o inferiore a 0,08), e chi-square = 113,01 con gradi di libertà = 84.

Analisi di affidabilità

L'analisi di affidabilità (*Cronbach's alpha*) per la scala del clima per l'innovazione ha rivelato una variazione dell'alpha da 0.51 a 0.75 , come mostrato nella tabella 3.1, con una affidabilità totale di 0.67.

Tabella 4-1- Analisi di affidabilità: il clima per l'innovazione

Scala	α	Items
Chiarezza	0,74	7
Controllo	0,51	2
Innovazione	0,66	3
Comfort	0,75	3
	0,67	

I tre *item* che sono stati presi per misurare l'efficacia di implementazione come mostrato in tabella 4-2 dimostano un buon livello di affidabilità (*Cronbach's alpha* = 0.67).

Tabella 4-2- Analisi di affidabilità. Efficacia dell'implementazione

Scala	α	Items
Efficacia di implementazione	0,67	3

Procedure per validare l'aggregazione del dato

La procedura di validazione, così come realizzata nel capitolo III è stata replicata poichè l'analisi è stata fatta con un numero inferiore di *item* e quindi si è ritenuto opportuno verificare nuovamente l'esistenza del clima e delle misure dell'efficacia di implementazione.

L'indice R_{WG} per il Settore I mantiene un accettabile livello ($R_{WG} = 0.5$), non così basso da rendere l'aggregazione inappropriata. Infatti tale coefficiente è superiore del minimo accettabile per il Settore II e Settore III ($R_{WG} = 0.63$ e $R_{WG} = 0.71$ rispettivamente).

I valori ICC sono 0.15 per ICC₁ e 0.52 per ICC₂, entrambi valori accettabili.

L'efficacia di implementazione mostra un accettabile livello di accordo. Il Settore I ha un valore $R_{WG} = 0.51$ mentre per il Settore II l'indice $R_{WG} = 0.74$ ed il Settore III $R_{WG} = 0.77$. Anche qua si riscontrano valori accettabili per ICC₁ and ICC₂ rispettivamente 0.06 e 0.43.

4.1.3 Risultati

Per testare gli effetti del clima sull'implementazione dell'innovazione è stata effettuata una analisi di regressione.

In tabella 4-3 viene presentata la statistica descrittiva e l'intercorrelazione (Pearson's r) delle variabili testate. Come compare in tabella c'è una relazione significativa tra tutte le variabili di clima e l'implementazione. Le quattro sottoscale della chiarezza, controllo, innovazione e comfort sono intercorrelate con l'efficacia di implementazione (rispettivamente: $r = 0.513$, $p \leq .01$; $r = -0.308$, $p \leq .01$; $r = 0.457$, $p \leq .01$; $r = 0.357$, $p \leq .01$). La correlazione più forte è rappresentata con la chiarezza e con l'innovazione che riflettono in modo più diretto le percezioni dell'innovazione. Tutte le variabili variano nella direzione attesa, con una relazione inversa con la scala del controllo *manageriale*.

Tabella 4-3- Statistica descrittiva e correlazioni tra variabili di clima e implementazione

	Mean	SD	Chiarezza	Controllo	Innovazione	Comfort	Clima per l'innovazione	Efficacia di implementazione
Chiarezza	2,38	0,59	1	-	-	-	-	-
Controllo	2,14	0,81	-0,168	1	-	-	-	-
Innovazione	2,68	0,65	0,157	-0,167	1	-	-	-
Comfort	2,38	0,85	,247(*)	,258(*)	0,042	1	-	-
Clima per l'innovazione	2,39	0,34	,558(**)	,286(*)	,464(**)	,595(**)	1	-
Efficacia di implementazione	2,43	0,72	,513(**)	,308(**)	,457(**)	,357(**)	,475(**)	1
N			80	80	80	80	80	80

**₁. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*₁. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Il clima per l'innovazione è correlato con l'efficacia di implementazione ($r = 0.475$, $p \leq .01$).

La tabella 4-4 riporta il risultato della regressione lineare tra il clima per l'innovazione e l'efficacia di implementazione, divisa per dipartimento.

In due casi (Settore I e Settore III) le variabili sono statisticamente significative. Analizzando i dati per genere (donne $R^2 = 0.22$; $p < 0.001$ e uomini $R^2 = 0.28$ $p < 0.05$) ed età (26-45 $R^2 = 0.20$; $p < 0.01$ e 46-65 $R^2 = 0.22$; $p < 0.05$) la regressione risulta confermata.

Tabella 4-4- Analisi di regressione

Dipartimenti	N	R ²	F	β (Climate)
Politiche del lavoro	51	0,40 (*)	32,01 (1-50)	0,629
Risorse Umane	16	N.S.	0,27 (1-15)	0,03
Turismo	13	0,32 (**)	11,59 (1-12)	0,566
Totale	80	0,23 (*)	22,786 (1-79)	0,475

*₁ $p < 0,001$; **₁ $p < 0,05$ N.S.=Not Significant

Il clima per l'innovazione è positivamente associato con l'efficacia di implementazione ($R^2 = 0.23$; $p < 0.001$). Questo risultato trova conferma sia nel Settore III ($R^2 = 0.32$) che nel Settore I ($R^2 = 0.40$).

Solo il Settore II non presenta una correlazione statisticamente significativa. Tutte variano nella direzione attesa, cioè quella secondo la quale, migliorando il clima per l'innovazione, migliora anche l'efficacia di implementazione. Come predetto, il clima per l'implementazione è significativamente correlato con l'efficacia di implementazione ($\beta = 0.475$, $P < 0.001$). Questi risultati supportano l'ipotesi che per favorire l'efficacia implementativa occorre agire sul clima organizzativo.

4.2 *Diagnosing: il clima per l'innovazione*

Sotto una prospettiva *evidence-based* questo primo ciclo di *action-research* ha consentito di focalizzare e circoscrivere alcuni problemi che nella iniziale visione della Direzione Generale, nella fase di *action planning*, sono risultati generici e non codificati in modo preciso.

D'altronde, il progetto di tesi, relativamente a questa parte, si caratterizza proprio per essersi definito in *itinere*, in quanto prima di comprendere come risolvere il problema (*problem solving*), si è ritenuto opportuno cercarlo ed identificarlo in modo sistematico (*problem finding*).

La mancata implementazione di processi ICT *based* (ad esempio che riguardano il miglioramento della comunicazione di *back* e *front-office* o le procedure operative), processi chiave all'interno del settore pubblico, per i motivi evidenziati nel capitolo II, è legata ad una percezione condivisa da parte dei dipendenti stessi, scarsamente orientata all'innovazione con un problema di incompatibilità (*fit*) tra valori di contesto (*New Public Management*), orientati al cambiamento, e percezioni personali, orientate alla stabilità.

Infatti, i risultati dell'analisi confermano che il clima per l'innovazione spiega (seppur non completamente) l'efficacia di implementazione delle innovazioni tecnologiche.

Questo risultato è in linea con le precedenti ricerche (Klein, Conn, & Sorra, 2001; Klein & Sorra, 1996; Robertson, Sorbello, & Unsworth, 2008), sebbene si focalizzi, rispetto queste ultime, in un contesto di pubblica amministrazione.

Modificando le percezioni che i dipendenti hanno dell'innovazione, attraverso la gestione del clima, ci si può attendere un impatto positivo nell'uso delle ICT, facilitando la realizzazione dei processi di cambiamento organizzativo. Questo, con la finalità di inserire, nelle procedure e nei processi il supporto della tecnologia, favorendo l'innovazione, ed il *fit* tra contesto (NPM) ed organizzazione (pubbliche amministrazioni) (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008).

Questa conclusione, che trova una evidenza empirica in questa ricerca, rappresenta una conferma circa quanto ad esempio sostenuto dall'interpretazione socio-tecnica (Emery & Trist, 1974), in cui i fallimenti di cambiamento organizzativo derivano principalmente dalla modalità con cui vengono introdotte nuove procedure o tecnologie. Questa scuola, 60 anni fa, sosteneva che i cambiamenti non possono avere successo ed essere implementati se non si tiene conto degli impatti sociali del cambiamento, cioè di come le risorse umane interpretino o reinterpretino le innovazioni.

La verifica delle ipotesi porta quindi ad asserire che i *managers*, sia nel caso analizzato, che in generale, dovrebbero prestare maggiore attenzione al clima organizzativo per implementare l'innovazione e gestire quindi i processi di cambiamento.

Questo, in termini pratici, significa operare nelle politiche, pratiche procedure e *routines* che possono favorire l'innovazione ed allineare quindi l'organizzazione agli stimoli che derivano dall'ambiente e cioè, in generale, con un orientamento all'efficacia ed efficienza come dichiarato

dalla dottrina del *New Public Management*, ma, in questa ricerca, nello specifico, orientare il *team* di lavoro (servizio, settore o ufficio) verso il reale utilizzo delle ICT.

Per orientarsi a questo aspetto si potrebbe operare nella logica della “dismissione” di alcune pratiche, ad esempio lavorare per adempimenti, in una logica di comparti stagni e *paper oriented*, per introdurne nuove, come orientarsi al risultato con l’uso integrato delle ICT, cercando di favorirne l’uso, rimuovendo le barriere cognitive che si istaurano nel passaggio dal modo tradizionale al modo innovativo.

In questo caso, agire nelle variabili di clima per l’innovazione significa creare un *setting* ambientale che dia motivazione a fare le cose in modo diverso, quindi, modificando le procedure ed il quadro cognitivo delle risorse umane (cioè, quello in cui gli individui credono quando svolgono il loro lavoro) attraverso cui si eseguono le mansioni ed usando il supporto della nuova tecnologia. Per questo è necessario orientare i dipendenti verso pratiche che enfatizzino l’uso delle ICT ed incentivarli al loro uso, andando a costruire un quadro cognitivo maggiormente orientato ed incline al cambiamento.

Ancora di più in un contesto basato sulla riforma del settore pubblico dove le ICT sono fattori chiave e dove la letteratura evidenzia un problema di efficacia implementativa che frena la spinta al cambiamento.

4.3 L’equilibrio organizzativo dei servizi indagati

Richiamando la *review* della letteratura realizzata nel capitolo II secondo cui è possibile ipotizzare il clima organizzativo come variabile utile per misurare lo stato di equilibrio organizzativo e riprendendo le valutazioni del clima realizzate nel capitolo III, si fornisce in questo paragrafo una valutazione dell’equilibrio organizzativo dei tre servizi indagati.

A questo fine si fa riferimento nella presente analisi, al grafico che descrive i climi dei tre settori indagati, mostrato in figura 4-5, ed usato nel capitolo III.

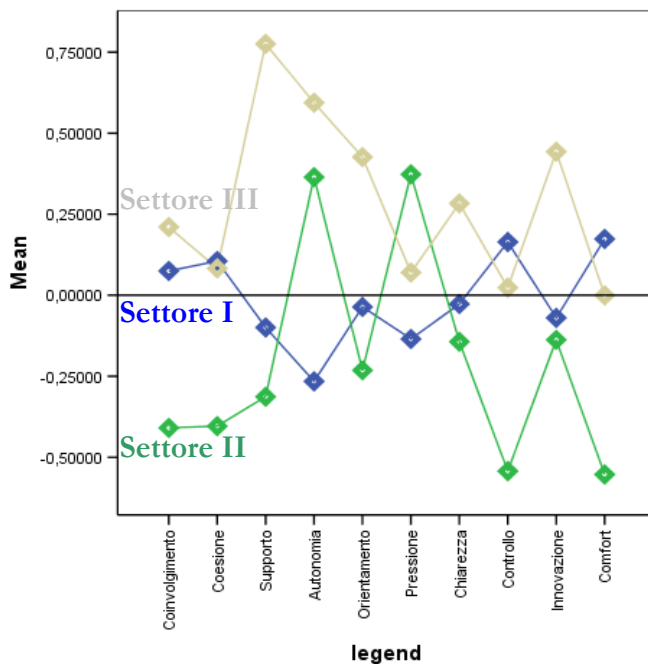


Figura 4-5- La valutazione dell’equilibrio dei tre servizi analizzati

I tre servizi presentano tre differenti climi, cui corrispondono, secondo l'impostazione di questo contributo, a tre stati di equilibrio organizzativo.

In particolare, è possibile osservare che il Settore II non è in una condizione di *“stato armonico delle relazioni e delle dinamiche tra le parti e tra i partecipanti (equilibrio organizzativo)”* (Cafferata, 2008: pag. 174), in quanto, analizzando ad esempio il solo aspetto relazionale (coinvolgimento, coesione e supporto) è possibile cogliere come i valori siano deboli, e comunque distanti dal valore centrale, e tali da lasciar dedurre che non vi sia armonia interpersonale ed in generale un rapporto coeso tra capo e subordinato. L'assenza di equilibrio tra incentivi e contributi è confermato analizzando i risultati emersi dai *focus group* in cui, in molte delle affermazioni prodotte dai dipendenti si coglie la carenza di armonia tra partecipanti, di coinvolgimento, di adeguatezza al compito. Si evidenzia ad esempio come i dipendenti di questo servizio sostengano che *“i dirigenti non pensano che noi lavoriamo secondo un concetto di qualità ed inoltre abbiamo la sensazione di non essere presi pienamente in considerazione”*. Sotto il profilo delle attività, si legge che *“il carico di lavoro non è equidistribuito e a volte è dispersivo. Spesso abbiamo la sensazione di non avere possibilità di decidere su questioni che riguardano i nostri compiti operativi”*. Questa situazione ha sicuramente un impatto sulla produttività del servizio e sulla motivazione, come infatti si sostiene *“mi sento a volte demotivata nello svolgere il mio lavoro”*. Da questo punto di vista, in letteratura, è già stato evidenziato come sia importante *“creare un ambiente psicologico motivante a partecipare e produrre, prevenire i conflitti o arginare i costi a tutto ciò inerenti”* (Cafferata, 2008: pag. 175).

Nel Settore I, è possibile asserire che il quadro sia leggermente migliore rispetto il precedente, anche se questo settore presenta caratteristiche e dinamiche tali da non poterlo considerare in equilibrio organizzativo.

Ad esempio, si evidenzia da questo punto di vista, la mancanza di coinvolgimento da parte dei dipendenti alle scelte che vengono prese dal servizio, scelte che si ripercuotono sui dipendenti in quanto sono loro stessi a doverle poi realizzare attraverso le loro mansioni. Tale aspetto, che evidenzia una carenza di chiarezza nelle comunicazioni emerge nelle indicazioni fornite dai partecipanti: *“spesso le richieste non sono prese in considerazione”*. *“Sarebbe bello”*, viene espresso dai dipendenti del servizio, *“fare un incontro alla settimana di brainstorming, per poterci relazionare con i colleghi, in modo da poter scambiare le informazioni, e venire a conoscenza anche di altri aspetti che riguardano il nostro lavoro. Spesso tutto ciò è rimesso al buon senso, e non viene istituzionalizzato, e questo crea conflitto interpersonale. Secondo noi non vi è l'abitudine a comunicare, allo scambio di informazioni utili singolarmente ad ogni dipendente ma allo stesso tempo utili all'organizzazione”*.

Questo aspetto denota, sotto il profilo dell'equilibrio organizzativo, una scarsa capacità di realizzare interazioni sinergiche tra parti e tra partecipanti e di prevenzione dei pericoli di caduta della razionalità nelle decisioni, infatti, gli incentivi ricevuti dai dipendenti sembrano insufficienti a garantire l'equilibrio dell'organizzazione.

Il settore III evidenzia invece una condizione (stimata) di equilibrio organizzativo in quanto in generale i valori rilevati presentano un *trend* positivo, in particolare sull'aspetto delle relazioni interpersonali.

Infatti, in tale servizio ad esempio si rileva, tra gli aspetti emersi dai *focus group* la volontà dei dipendenti di essere orientati all'utente ed uno spirito di coesione con i superiori. *“Cerchiamo di dare una risposta diretta all'utente sia direttamente che indirettamente. Anche se non rientra nei nostri compiti proviamo ad indirizzare l'utente all'ufficio giusto, anche se sappiamo che non tutti si comportano così. Questo atteggiamento lo abbiamo ereditato dai nostri capi. Il problema più grande per il nostro dirigente, e quindi per noi, è dare una risposta per evitare di non dare un*

disservizio”. “Per quanto riguarda la soddisfazione dell’utenza, infatti, a volte andiamo oltre, spesso con minuziosa precisione dicendo come fare le cose, anche per aiutare noi stessi oltre che gli utenti”. “Facciamo anche incontri periodici per verificare obiettivi ed attività di diversi servizi, dove si possono sollevare questioni e ottenere delle risposte”.

Questo tipo di affermazioni, che trovano riscontro anche sull’analisi di clima organizzativo, lasciano trapelare una “situazione di armonia interpersonale (coesione, lealtà, fiducia) che favorisce il conseguimento della desiderata produttività del lavoro, agevola i rapporti tra capo e subordinato, favorisce l’incontro col cliente, minimizza cioè i costi di coordinamento” (Cafferata, 2008: pag. 176), tipica dell’equilibrio organizzativo.

Questa valutazione dell’equilibrio organizzativo conduce ad una serie di riflessioni teoriche.

Lo stato di insoddisfazione che permea i due settori, sui tre indagati, può indurre, secondo la teoria dell’equilibrio organizzativo, i dipendenti a lasciare o meno l’organizzazione (J.G. March & Simon, 1995). Questa decisione è funzione sia della desiderabilità percepita di lasciare, che, in assenza di soddisfazione, come nel caso in esame si suppone essere elevata, che dalla possibilità percepita di trovare alternative, che risulta invece bassa, in coerenza all’attuale situazione socio-economica generale del Paese. Dato questo scenario, per il settore I ed il settore II è possibile commentare che i dipendenti (non considerando l’alternativa di lasciare l’organizzazione), continuano a partecipare con una bassa motivazione a produrre.

Modificando alcuni aspetti della partecipazione, come ad esempio il miglioramento del supporto organizzativo o un potenziamento nella identificazione al compito per il partecipante, si potrebbero creare guadagni di atmosfera e miglioramento della produttività.

Nel prossimo paragrafo viene descritto un modello di riferimento per supportare un processo di cambiamento applicabile ad esempio, anche alla situazione indagata, che richiede almeno in due settori, un nuovo equilibrio organizzativo.

4.4 Direzioni future: un modello di riferimento per la gestione del cambiamento

Un modello di riferimento utile per gestire il cambiamento (figura 4-6), applicabile ad esempio alla situazione analizzata, è quello proposto da Lewin che fa riferimento a tre fasi: *unfreezing*, *change* e *refreezing* (Schein, 1999). Questo autore sostiene che il modello di Lewin rappresenta ancora un valido riferimento: “Lewin’s basic change model of unfreezing, changing, and refreezing to be a theoretical foundation upon which change theory could be built solidly” (Schein, 1999: pag. 59).

Lo scongelamento consiste nel preparare la situazione al cambiamento, disconfermando gli attuali comportamenti e creando un senso di necessità di dover fare qualcosa di nuovo o diverso. L’analisi di clima organizzativo rappresenta in questo contesto una fase di *unfreezing* in quanto produce uno schema utile per ragionare sulle debolezze e sui punti di forza dell’organizzazione fornendo una diagnosi del sistema organizzativo. Ma anche la valutazione dell’equilibrio organizzativo, come descritta nei paragrafi precedenti, può rappresentare un *input* allo scongelamento: laddove i rapporti non siano coesi e duraturi o le relazioni non siano sinergiche, occorre applicare un processo di cambiamento per arrivare ad una nuova situazione di equilibrio.

Il processo di *unfreezing* è facilitato infatti dalle pressioni ambientali, innovazioni tecnologiche/normative, *performance* scarse, o dal riconoscimento di un problema.

Si tratta in qualche modo di accettare di cambiare lo *status quo* uscendo dal meccanismo delle *routine* difensive. In questo senso, una volta aperta la fase di scongelamento, può iniziare quella di cambiamento vero e proprio (*changing*), in cui si dovrebbe prestare attenzione a gestire un compromesso tra ansia di apprendimento, che genera motivazione, e sicurezza psicologica, che la sostiene. Riprendendo una parte dell’intervista effettuata presso un settore della provincia: “...a noi

hanno dato il PC senza fare il corso, abbiamo avuto difficoltà ad arrivare dove stiamo, ci siamo adattati con le nostre forze. Manca la formazione a livello giuridico ed anche informatico”, si comprende come non si sia applicato nessun processo di sostegno all’apprendimento, iniziando la fase di cambiamento senza introdurre quella di “unfreezing”. La fase del cambiamento riguarda l’oggetto dell’azione, riguarda la modificazione dei sistemi di personalità, di compiti, di strutture o tecnologie organizzative. Le tecniche di gestione del cambiamento da questo punto di vista sono integrate: si parla da tempo (dagli anni 90) ad esempio di *Business Process Reengineering* (Cerruti, 1999; Davenport, 1992) per definire proprio questo tipo di approccio integrato al cambiamento, che riguarda strutture, tecnologie, processi e risorse umane. L’ultima fase, denominata *refreezing*, mira a mantenere quello che è stato cambiato istituzionalizzandolo nella *routine*. Riguarda in particolare il rinforzo delle azioni innestate nel sistema quando si incontrino difficoltà a livello operativo, attraverso il coinvolgimento, la valutazione ed il progresso dei risultati. Trascurare questo ultimo aspetto significa aumentare le probabilità di un abbandono del progetto di cambiamento.

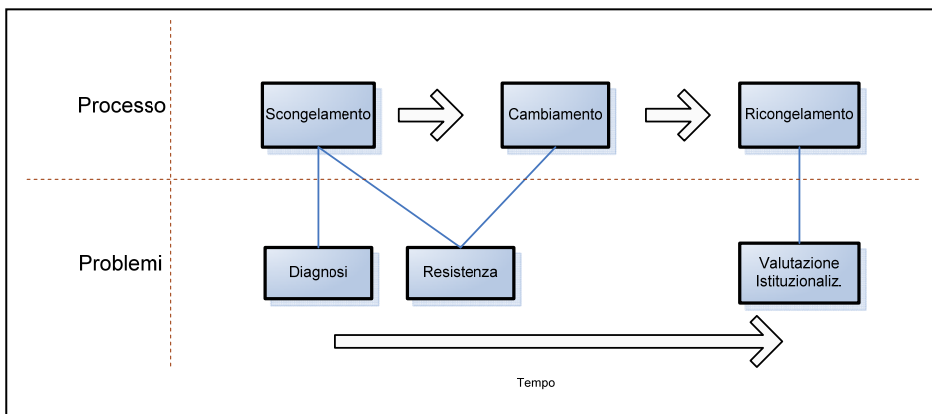


Figura 4-6- Modello del cambiamento di Lewin. Adattato da Shermerhorn, Hunt, & Osborn (2002)

CONCLUSIONI

Questa tesi, prendendo come riferimento la centralità dell'aspetto umano delle organizzazioni, espresso attraverso il concetto di clima (McGregor, 1972; Schneider, 1987) e di equilibrio organizzativo (Barnard, 1938; Cafferata, 2008; J.G. March & Simon, 1995; Simon, 1947), ha sviluppato una serie di riflessioni cercando sia di colmare alcuni *gap* evidenziati a seguito della analisi della letteratura che di fornire un contributo utile nel contesto in cui si è svolta parte della ricerca, cioè una pubblica amministrazione. Uno dei *gap* evidenziati è il rapporto tra clima organizzativo ed innovazione, poco approfondito nel dibattito accademico (King et al., 2007; Klein & Sorra, 1996). Tale affermazione risulta appropriata anche in relazione al settore pubblico, dove, in un contesto di riforma *manageriale* (*New Public Management*) l'attenzione si è concentrata prevalentemente sugli aspetti *hard* del cambiamento tralasciando quelli legati ai valori, alla cultura ed al clima organizzativo (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008).

Quindi, per raggiungere gli obiettivi di questa tesi, rappresentati da un contributo alla letteratura sul *Public Management*, clima ed equilibrio organizzativo, si sono seguite diverse direzioni.

La prima, l'analisi della letteratura, ha evidenziato che la riforma *manageriale* della pubblica amministrazione è fortemente caratterizzata dal *gap* di implementazione, secondo cui, le innovazioni contenute nelle riforme non vengono completamente realizzate. Questo *gap* è stato spiegato, nel caso italiano, oltre che da fattori di contesto, anche dalla capacità *manageriale* (Ongaro & Valotti, 2008), il *set* di competenze, strutture, *routine* e cultura, che dovrebbero rendere le amministrazioni più adatte e capaci ad implementare le riforme. Nella tesi si è approfondito questo problema analizzandolo in un contesto reale, una pubblica amministrazione locale. Inoltre, dall'analisi della letteratura, dopo aver definito gli elementi centrali nel dibattito sul clima, si è tentato di sostenere che questo concetto, in quanto "descrittore dell'organizzazione" (Ashkanasy et al., 2000) possa essere un riferimento valido (variabile *proxy*) per la valutazione dell'equilibrio organizzativo. Il legame è ipotizzabile oltre che per l'omogeneità dei due costrutti, entrambi focalizzati sulle risorse umane, anche per l'esistenza di una molteplicità di ricerche che collegano il clima organizzativo alle famiglie di costrutti derivati dalla teoria dello scambio (*exchange theory*) su cui l'equilibrio organizzativo si fonda, evidenziando nel lavoro il legame con il contratto psicologico, la teoria *LMX* (*leader-member exchange*) o la teoria *POS* (*person-organization support*) (Gerstner & Day, 1997; Gould-Williams, 2007; Gould, 1979; Tierney, 1999).

La seconda direzione, seguita nell'elaborazione di questa tesi, si è concretizzata nell'analisi del clima organizzativo presso una pubblica amministrazione locale. Questa parte del lavoro di ricerca, oltre ad aver fornito un supporto alla Direzione Generale dell'ente nella sistematizzazione dei principali problemi organizzativi, fornendo un contributo alla pratica, ha avuto una utilità teorica, in quanto ha permesso di approfondire concretamente il problema del *gap* di implementazione attraverso il costrutto di clima per l'innovazione. Questo è stato definito nel presente lavoro come "*modo in cui gli individui interpretano, in funzione degli assunti culturali, il loro contesto lavorativo in una modalità innovativa*" (Schneider et al., 1996).

Dai dati empirici rilevati, inoltre, partendo dalle premesse teoriche che consentono di utilizzare il costrutto di clima come variabile per valutare l'equilibrio, si è tentato di analizzarne e di interpretarne le diverse situazioni nei settori indagati.

Implicazioni per la teoria

Le implicazioni per la teoria di questa tesi riguardano sia il concetto di clima che quello di equilibrio organizzativo.

In particolare, rispetto ai fattori che spiegano il *gap* di implementazione è stato inserito il concetto di clima come parte integrante della *management capacity*.

Sviluppando l'idea della relazione tra clima per l'innovazione e *gap* di implementazione, si è ipotizzata l'esistenza di un collegamento tra questi due concetti. La verifica dell'ipotesi risulta significativa in due settori su tre indagati, e ne conferma la correlazione, portando a sostenere che migliorando il clima per l'innovazione, dovrebbe migliorare l'efficacia di implementazione e quindi attenuarsi il *gap* di implementazione.

Il clima per l'innovazione rappresenta un costrutto valido per contribuire a spiegare il *gap* di implementazione nel settore pubblico. L'implicazione che ne consegue è rappresentata dalla possibilità di inserire negli studi sul *New Public Management* la prospettiva *soft* del clima, carente nei contributi teorici in cui si dibatte la riforma *manageriale* (Russo et al., 2008; Vigoda-Gadot & Meiri, 2008). Il *New Public Management* infatti incoraggia i *manager* e gli amministratori pubblici ad essere più responsabili, trasparenti, orientati al risultato e all'innovazione. Questi orientamenti possono essere studiati nella prospettiva del clima, che analizza il modo in cui i dipendenti percepiscono tali valori e quindi, il loro allineamento o disallineamento alla riforma (*New Public Management*).

Anche se i risultati derivanti dall'analisi sono statisticamente significativi, occorre considerare alcuni limiti nello sviluppo di questa ipotesi, fornendo alcune implicazioni per le ricerche future.

Innanzitutto, la generalizzazione statistica riguarda una tipologia particolare di pubblica amministrazione (ente locale). Lo studio potrebbe essere replicato in altri settori ed aziende pubbliche, per verificare se effettivamente sia ricorrente e confermata la correlazione tra il clima e l'efficacia di implementazione. Inoltre, nello sviluppare e testare l'ipotesi, alcuni aspetti fondamentali nell'uso delle ICT non sono stati considerati, quali le pratiche di gestione delle risorse umane, il *training on the job*, i sistemi di motivazione ed i sistemi premianti. Il risultato che è stato prodotto, infatti, spiega una parte, ma non completamente la relazione tra le due variabili considerate.

Le implicazioni teoriche in relazione all'equilibrio organizzativo riguardano la possibilità di valutare l'equilibrio a partire dal clima. In particolare, nelle pubbliche amministrazioni, questa metodologia può essere un valido contributo da affiancare ad altre metodologie, legate ad esempio ad analisi costi-benefici.

Implicazioni per la pratica

Il clima per l'innovazione può contribuire a facilitare il processo di innovazione nel settore pubblico e la valutazione dell'equilibrio organizzativo può essere impostata a partire dal clima.

Ci sono, conseguentemente ai risultati di questo studio, alcune implicazioni per la pratica *manageriale*.

Per incrementare e favorire il processo di innovazione, inteso come capacità di uso delle nuove tecnologie per aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'azione pubblica, le amministrazioni dovrebbero focalizzarsi, oltre che su infrastrutture e sistemi, cioè dotazioni *software* ed *hardware*, anche sugli aspetti *soft* dell'innovazione, favorendo la percezione di pratiche innovative da parte dei dipendenti.

Spesso il ruolo *manageriale* si risolve nella facilitazione alla disponibilità di risorse *hardware* per il proprio organico, premettendo, con questa azione, l'idea che l'innovazione possa sorgere

spontaneamente, che i miglioramenti si possano avere senza un processo di cambiamento finalizzato ad accompagnare tali innovazioni. I *manager* del settore pubblico, non solo quelli deputati alla gestione delle risorse umane, dovrebbero sviluppare e familiarizzare con modalità di gestione delle risorse umane capaci di creare un clima adatto al processo di cambiamento, migliorando la congruenza tra individui ed organizzazione.

I risultati dell'analisi suggeriscono che l'efficacia di implementazione delle tecnologie, quindi la riduzione del *gap* di implementazione, può migliorare se viene creato o sostenuto il clima per l'innovazione. Le iniziative innovative, elemento prioritario nelle politiche del settore pubblico, possono essere probabilmente comprese ed implementate se supportate da un diverso modo di percepire le pratiche, procedure e politiche dell'organizzazione. La gestione del cambiamento sarebbe conseguentemente più efficace.

All'interno della propria area di responsabilità, il *manager* dovrebbe operare secondo una logica di creazione o mantenimento di clima, favorendo e facilitando lo sviluppo di un approccio creativo alla risoluzione di problemi che i dipendenti incontrano nel servire, direttamente o indirettamente, la collettività. Operare secondo questa logica significa creare un ambiente in cui le politiche, pratiche e procedure siano percepite come strumenti non esclusivamente *routinari* per risolvere problemi che si presentano quotidianamente sia a livello di *back-office* che di *front-office*. Ne emergerebbe un allineamento tra contesto (NPM) e risorse umane, in una logica di *fit*.

Resta infine da sottolineare che, sebbene sia il *management* ad essere deputato a creare tale ambiente, i dipendenti sono i soggetti che dovrebbero essere in grado di mantenerlo.

Inoltre, è stato evidenziato, data la vicinanza dei due costrutti, che il clima può essere usato come variabile *proxy* per analizzare lo stato di equilibrio di una organizzazione.

Attraverso la gestione del clima organizzativo i *manager* potrebbero approssimare anche le dinamiche dell'equilibrio organizzativo, comprendendo i motivi per cui lo scambio nella cooperazione lasci l'individuo in una situazione di insoddisfazione che trova espressione in una bassa produttività o una bassa motivazione,

Sembra ragionevole, in conclusione, sostenere che l'innovazione nel settore pubblico non possa prescindere dagli aspetti *soft* dell'organizzazione. Il clima e la sua attitudine ad indicare l'equilibrio organizzativo rappresentano in questo senso un riferimento utile nella strada del cambiamento. Ancor di più se considerati in relazione all'uso delle *information and communication technologies*, in un settore, come quello pubblico, dove i problemi di implementazione sono legati non tanto alla disponibilità delle risorse tecnologiche quanto al loro reale utilizzo.

BIBLIOGRAFIA

- Argyris, C. 1958. Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2: 501-520.
- Ashforth, B. E. 1985. Climate Formation: Issues and Extensions. *Academy of Management Review*, 10: 837-847.
- Ashkanasy, M. N., Wilderom, C. P. M., & Peterson, F. M. 2000. *Handbook of organizational culture and climate*.
- Baker, C. R. 2000. Towards the Increased use of Action Research in Accounting Information Systems. *Accounting Forum*, 24(4): 366.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*: Harvard University Press.
- Barzelay, M. 2001. *The new public management*: University of California press.
- Baskerville, R., & Myers, M. D. 2004. Special issue on action research in information systems: making IS research relevant to practice-forward. *MIS Quarterly*, 28(3): 329-335.
- Baskerville, R. L., & Wood-Harper, A. T. 1996. A critical perspective on action research as a method for information systems research. *Journal of Information Technology (Routledge, Ltd.)*, 11(3): 235-246.
- Bliese, P. D., & Halverson, R. R. 1998. Group Size and Measures of Group-Level Properties: An Examination of Eta-Squared and ICC Values. *Journal of Management*, 24(2): 157-172.
- Bloom, B. S. J. 1964. *Stability and change in human characteristics*. New York: Wiley and Sons, Inc.
- Blumer, H. 1969. *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bonina C.M., & A., C. 2008. *The new public management, e-government and the notion of 'public value': lessons from Mexico*. Paper presented at the Proceedings of SIG GlobDev's First Annual Workshop, Paris, France
- Borgonovi, E. 2005. Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni. Milano: EGEA.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29: 203-221.
- Bowen, D. E., & Siehl, C. 1997. The future of Human Resource Management: March and Simon (1958) revisited, *Human Resource Management*, Vol. 36: 57-63: John Wiley & Sons, Inc. / Business.
- Cafferata, R. 1990. L'automazione nella Pubblica Amministrazione. Lo stato tra organizzazione e mercato. Milano: Franco Angeli.
- Cafferata, R. 2008. Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi. Bologna: Il Mulino.
- Cafferata, R. (a cura di) 2004. Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard. Torino: Giappichelli.
- Cerruti, C. 1999. Sistemi informativi e capacità competitiva. L'introduzione dei sistemi ERP nella grande impresa. Torino: Giappichelli.
- Chan, D. 1998. Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 234-246.
- Chatman, J. A. 1989. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14: 333-349.

- Chatman, J. A. 1991. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. 2004. A framework for conducting multilevel construct validation. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Processes. Research in Multi-Level Issues*, Volume 3, 273-303.
- Chua, W. F. 1986. Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, 61: 601-632.
- Corbetta, P., Gasperoni, G., & Pisati, M. 2001. *Statistica per la ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Davenport, T. H. 1992. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology (Hardcover), *Harvard Business School Press Books*: 1.
- Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Kock, N. 2004. Principles of canonical action research. *Information Systems Journal*, 14(1): 65-86.
- DeLuca, D., Gallivan, M. J., & Kock, N. 2008. Furthering Information Systems Action Research: A Post-Positivist Synthesis of Four Dialectics. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(2): 48-71.
- DeLuca, D., & Kock, N. 2007. Publishing information systems action research for a positivist audience. *Communications of AIS*, 2007(19): 183-204.
- Denison, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21: 619-654.
- Dias, G. a. P., & Rafael, J. A. 2007. A simple model and a distributed architecture for realizing one-stop e-government. *Electronic Commerce Research & Applications*, 6: 81-90.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A. M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. 2008. Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6): 1079-1098.
- Dunn, W. N., & Miller, D. Y. 2007. A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, 7: 345-358.
- Eden, C., & Huxham, C. 1996. Action Research for Management Research. *British Journal of Management*, 7(1).
- Ekehammar, B. 1974. Interactionism in personality from a historical perspective. *Psychological Bulletin*, 81: 1026-1048.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. 1974. Sistemi socio-tecnici, *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*. Milano: Etas Libri.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. B. 1964. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 6: pp. 361-382.
- Freedheim, D. K., & Weiner, I. B. 2003. *History of Psychology*
- Frey, M. 2005. Economia e gestione dell'innovazione aziendale. Flessibilità, interazione e integrazione nei processi innovativi. Padova: Cedam.
- Gazell, J. A. 1970. Authority-Flow Theory and the Impact of Chester Barnard. *California Management Review*, 13(1): 68-74.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, (82): 827-844.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967. *The DIScovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Glick, W. H. 1985. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10: 601-616.
- Glick, W. H. 1988. Response: Organizations Are Not Central Tendencies: Shadowboxing in the Dark, Round 2. *Academy of Management Review*, 13(1): 133-137.

- Glisson, C., & James, L. R. 2002. The cross-level effects of culture and climate in human service teams, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23: 767-794.
- Gould-Williams, J. 2007. HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9): 1627-1647.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. 2005. Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1): 1-24.
- Gould, S. 1979. An Equity-Exchange Model Of Organizational Involvement. *Academy of Management Review*, 4(1): 53-62.
- Grawitch, M. J., & Munz, D. C. 2004. Are Your Data Nonindependent? A Practical Guide to Evaluating Nonindependence and Within-Group Agreement. *Understanding Statistics*, 3: 231-257.
- Guest, D. E. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4): 541-555.
- Guion, R. M. 1973. A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 120-125.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. 1974. Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17: 255-280.
- Holland, J. L. 1973. The psychology of vocational choice (rev. ed.) Waltham, MA: Blaisdell.
- Hood, C. 1991. A public management for all seasons? *Public Administration*, 69: 3-19.
- Huff, A. S. 2009. Designing research for publication. London: Sage.
- J.G. March, & Simon, H. A. 1995. Teoria dell'organizzazione
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kwang-il, K. 2008. Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 17: 5-32.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. 1984. Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69: 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. 1993. An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 306-309.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. 1978. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31: 783-813.
- James, L. R., & Jones, A. P. 1974. Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12): 1096-1112.
- James, L. R., Joyce, W. F., & Slocum Jr, J. W. 1988. Comment: Organizations Do Not Cognize. *Academy of Management Review*, 13(1): 129-132.
- Johannesson, R. E. 1973. Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10: 118-144.
- Johnson, C. C. a. P. 2006. Action research: Explaining the diversity. *Human Relations*.
- Joyce, W., Slocum Jr, J. W., & von Glinow, M. A. 1982. Person-Situation interaction: competing models of fit. *Journal of Occupational Behavior*, 3: 265-280.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. 1979. *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- King, E. B., de Chermont, K., West, M., Dawson, J. F., & Hebl, M. R. 2007. How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80: 631-645.

- Klein, H. K., & Myers, M. D. 1999. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23(1): 67-93.
- Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. 2001. Implementing Computerized Technology: An Organizational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 811-824.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. 1996. The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21: 1055-1080.
- Lewin, K. 1938. *Principi di psicologia topologica*: Edizioni Firenze.
- Lewin, K. 1939. Experiments in Social Space (1939). *Reflections*, 1(1): 7-13.
- Lewin, K. 1951. *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Luria, G. 2008. Climate strength: How leaders form consensus. *Leadership Quarterly*, 19: 42-53.
- Majer, V., & D'Amato, A. 2005. Il vantaggio del clima. La ricerca del clima per lo sviluppo organizzativo: Raffaello Cortina Editore.
- McGregor, D. 1972. *L'aspetto umano dell'impresa*. Milano: Franco Angeli.
- Mitchell, T. R., & Scott, W. G. 1985. The universal Barnard: his micro theories of organizational behavior. *Public Administration Quarterly*, 9(3): 239-259.
- Mitchell, T. R., & Scott, W. G. 1988. The Barnard-Simon contribution: a vanished legacy. *Public Administration Quarterly*, 12(3): 348-368.
- Moos, R. H. 2008. *A social climate scale*: Mind Garden, Palo Alto, California.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. 1992. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1): 19-29
- Newman, J. E. 1977. Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20: 520-534.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. 2008. Employee attribution of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61: 503-545.
- O'Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34: 487-516.
- Ongaro, E., & Valotti, G. 2008. Public management reform in Italy: explaining the implementation gap. *International Journal of Public Sector Management*, 21: 174-204.
- Orlikowski, W., & Robey, D. 1991. Information Technology and the Structuring of Organizations. *Information Systems Research*, 2: 143-169.
- Osborne, S. 2006. The New Public Governance? . *Public Management Review*: 377-387.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. 2003. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 389-416.
- Payne, R. L., & Pugh, D. S. 1976. Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.
- Robertson, J., Sorbello, T., & Unsworth, K. 2008. Innovation implementation: the role of technology diffusion agency. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(3): 1-10.
- Rogers, E. D., Miles Jr, W. G., & Biggs, W. D. 1980. The Factor Replicability of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An Inter-and Intra-Organizational Assessment. *Journal of Management*, 6: 65-78.
- Russo, F., D'Amico, D., & Ebene, P. 2008. *Gestire la conoscenza per creare valore*: Rubbettino.
- Schein, E. 1992. Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. 1975. Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28(4): 447-479.
- Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437-453.

- Schneider, B., & Bartlett, C. J. 1970. Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23: 493-512.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. 1985. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3): 423-433.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. 1996. Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24(4): 6-19.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. 1995. The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48: 747-773.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. 1994. Creating the Climate and Culture of Success. *Organizational Dynamics*, 23(1): 17-29.
- Schneider, B., Macey, W. H., & Young, S. A. 2006. The Climate for Service: A Review of the Construct with Implications for Achieving CLV Goals. *Journal of Relationship Marketing*, 5: 111-132.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. 1983. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36: 19-39.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. 2002. Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87: 220-229.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. 2006. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 79: 645-671: British Psychological Society.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.
- Sells, S. B. 1963. Dimensions of stimulus situations which account for behavior variances. New York: Ronald Press.
- Sheridan, J. E. 1992. Organizational culture and employee retention, *Academy of Management Journal*, Vol. 35: 1036-1056: Academy of Management.
- Shermerhorn, J. R. j., Hunt, G. J., & Osborn, N. R. 2002. *Organizational behaviour*.
- Simon, H. A. 1947. *Il comportamento amministrativo*. Bologna: Il Mulino.
- Sims Jr, H. P., & Lafollette, W. 1975. An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. *Personnel Psychology*, 28: 19-38.
- Spaltro, E. 2004. Il clima lavorativo. Manuale di meteorologia organizzativa. Milano: Franco Angeli.
- Stone, M. M. 1991. Organization Theory from Chester Barnard to the Present and Beyond. *Academy of Management Review*, 16(4): 815-818.
- Street, C. T., & Meister, D. B. 2004. Small business growth and internal transparency: the role of information systems. *MIS Quarterly*, 28(3): 473-506.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. 1968. *Organizational climate: exploration of a concept*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Tierney, P. 1999. Work relations as a precursor to a psychological climate for change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2): 120.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. 1996. Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 1989. Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14: 562-578.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. 1995. EXPLAINING DEVELOPMENT AND CHANGE IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Review*, 20(3): 510-540.

- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. 1998. Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35: 303-329.
- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. 2008. New Public Management values and person-organization fit: a socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, 86(1): 111-131.
- Wallace, C., & Gilad, C. 2006. A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59: 529-557.
- Walter, C. B., & Ilgen, D. R. 2003. *Industrial-Organizational Psychology*. Vol. 12.
- Weber, M. 1922. *Il metodo delle scienze storico sociali*. Torino: Einaudi.
- Weber, M. 1968. *Economia e società* (Seconda ed.). Milano: Edizioni Comunità.
- Weick, K. 1993. *Organizzare*. Torino: Isedi.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: CA Sage.
- Williamson, O. E. 2005. Transaction cost economics and business administration. *Scandinavian Journal of Management*, 21(1): 19-40.
- Woodman, R. W., & King, D. C. 1978. Organizational Climate: Science or Folklore? *Academy of Management Review*, 3: 816-826.
- Zohar, D. 1980. Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1): 96-102.