

LE RISORSE UMANE E L'ANALISI DEL CLIMA

Questo articolo vuole far riflettere sul perché è necessario tenere sotto controllo il clima aziendale in tutti i suoi aspetti. Infatti a seconda dello stato del clima aziendale gli Individui che operano in una azienda hanno comportamenti diversi che vanno dalla partecipazione attiva e completa, al fare semplicemente quanto viene loro richiesto, secondo le modalità suggerite.

CUBO ha sempre consigliato alle proprie aziende clienti di fare un esame del clima aziendale prima di qualsiasi intervento organizzativo, che prevede il pieno coinvolgimento degli Individui. Sulla base dei dati acquisiti in questo modo, è più semplice pianificare cambiamenti organizzativi, definendo modalità e tempi.

Ing. Gianni Cuppini

Presidente CUBO, Società di Consulenza Aziendale Srl - Bologna

Quando si parla di risorse umane che operano all'interno di un'organizzazione aziendale, l'integrazione fra le varie componenti che la costituiscono è uno dei problemi fondamentali e che richiede un'attenzione particolare soprattutto in momenti di transizione della vita aziendale.

Le organizzazioni sono, infatti, qualcosa di più dell'insieme delle strutture e delle attività per le persone che vi lavorano.

Sono infatti gestite dagli individui che le compongono, i quali interpretano e rispondono alle diverse variabili situazionali in maniera soggettiva.

Le risorse umane rappresentano l'aspetto determinante, l'anello di congiunzione di tutti gli aspetti decisionali ed organizzativi.

Da qui l'importanza di tenere in considerazione il ruolo centrale che gli individui rivestono all'interno dell'organizzazione stessa, e la necessità di vedere la realtà aziendale dal loro punto di vista.

Qualsiasi cambiamento strutturale non può prescindere, infatti, dal conseguente cambiamento nei vissuti soggettivi degli individui stessi: l'organizzazione e gli individui all'interno di essa, devono essere considerati come due aspetti che hanno bisogno di crescere contemporaneamente, parallelamente, ed in modo imprescindibile l'uno dall'altro.

Qualsiasi cambiamento organizzativo deve di conseguenza prevedere un particolare coinvolgimento di tutti i membri, a prescindere dalla posizione gerarchica e dal tipo di mansione svolta.

Visto in quest'ottica, l'obiettivo dell'analisi del clima aziendale è quello di ottenere la visione che i soggetti hanno dello stato dell'organizzazione.

Alessandra Boccasacca
laureata in Psicologia del Lavoro. Ha svolto il tirocinio post-laurea presso CUBO Società di Consulenza Aziendale Srl - Bologna.

L'analisi del clima organizzativo rileva infatti le percezioni relative alla struttura, i rapporti umani e le attività che si definiscono all'interno di un'organizzazione.

La diagnosi organizzativa tramite quest'analisi permette quindi di fare "un'istantanea" sullo stato della struttura stessa, evidenziandone il percorso che sta seguendo, ed i problemi in cui sta incappando.

L'indagine di clima diventa quindi da un lato una ricerca e dall'altro un intervento.

Da una parte, infatti, andiamo ad indagare gli aspetti strutturali che compongono l'organizzazione (ambiente fisico, gerarchia, percezioni riguardo il proprio lavoro, aspirazioni ed aspettative, rapporti interpersonali), dall'altra otteniamo un feedback su come è vissuto lo stato dell'organizzazione, che rappresenta un punto di partenza per intervenire inserendo nuovi piani e programmi mirati, e quindi costituisce uno strumento di crescita e sviluppo per l'organizzazione stessa.

Una diagnosi organizzativa condotta in maniera corretta dovrebbe quindi avere come finalità ultima quella di creare un ambiente di lavoro soddisfacente per gli individui che in esso si trovano ad operare. Per raggiungere quindi un clima organizzativo soddisfacente, occorre:

Premesso che queste appena elencate sono le condizioni "ideali" a cui ogni organizzazione vorrebbe tendere, bisogna anche considerare il fatto che spesso, a causa di cambiamenti che possono essere sia di natura esterna che interna, l'equilibrio dell'organizzazione viene turbato e quindi ci possono essere difficoltà nel raggiungerlo. Effettuare un'analisi del clima organizzativo quindi diventa auspicabile soprattutto quando:

- l'azienda attraversa un particolare periodo di crisi con una particolare tensione nella gestione delle risorse umane;
- si prevedono nuovi interventi organizzativi o semplicemente si prevede un "check up" organizzativo.

GLI EFFETTI PSICOLOGICI DELL'ANALISI DEL CLIMA SUI MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE

Lo studio del clima organizzativo è una fotografia di una situazione esistente al momento dell'indagine, ma l'analisi, come abbiamo già detto, si configura come una ricerca-intervento, poiché la situazione organizzativa evolve e cambia in continuazione, anche a seguito di tali indagini.

L'analisi del clima a questo riguardo può assumere un ruolo motivante per l'interesse concreto che con tale intervento si dimostra nei confronti dei membri dell'organizzazione. Allo stesso tempo può favorire l'aumento di coesione poiché l'obiettivo è comune a tutti e coinvolge tutti i gruppi di lavoratori durante le varie fasi dell'intervento.

L'analisi del clima organizzativo può creare quindi nei membri di un'organizzazione una serie di reazioni psicologiche positive, in quanto interpretano questo come il riflesso di una particolare attenzione da parte dei vertici gerarchici per i vissuti e le reali necessità di tutti i suoi dipendenti.

Dall'altra parte, però, nel momento in cui un'organizzazione decide di avviare un processo di analisi organizzativa, dovrebbe anche assicurarsi di raggiungere effettivamente gli obiettivi che si era prefissata, in-



traprendendo azioni finalizzate a conseguire un effettivo miglioramento della qualità della vita dei suoi membri.

Nel caso in cui questo non avvenga si rischia di creare delle aspettative che poi disilluse, possono generare e/o acuire malcontenti ed insoddisfazioni tra gli stessi membri dell'organizzazione.

Per far sì che ciò non accada, è in primo luogo necessario definire degli obiettivi realistici e raggiungibili ed utilizzare gli strumenti e le risorse disponibili.

Riassumendo, tra gli aspetti psicologici positivi che possono verificarsi in seguito ad un'analisi del clima, possiamo menzionare:

- gli individui, sentendosi nel contempo soggetto ed oggetto dell'analisi, vedono aumentare la loro soddisfazione nei confronti del loro lavoro (Effetto Hawthorne)¹;
- aiuta i singoli a riflettere su alcune particolari situazioni che costituiscono l'organizzazione, confrontando la loro percezione con quella degli altri membri. Si crea così un senso di comprensione e solidarietà condiviso;
- prepara ad accettare le trasformazioni ed i cambiamenti organizzativi che ne conseguiranno;
- attiva aspettative e crea attivazioni positive in prospettiva di un cambiamento.

Dall'altra parte, l'analisi del clima, se non adeguatamente condotta, può portare anche verso possibili effetti negativi, ossia:

- creare delle aspettative che potrebbero poi essere disattese, con conseguente sentimento di frustrazione e sfiducia nei confronti dell'organizzazione.
- Creare tensioni in chi pensa di avere qualcosa da perdere da una possibile ristrutturazione aziendale, o in chi non si è sentito coinvolto adeguatamente.

Alla luce di questi possibili rischi, appare chiara la necessità di condividere l'intero processo di indagine organizzativa con tutti i suoi membri.

In pratica, bisognerebbe sempre curarsi di comunicare a tutti le finalità e gli scopi dell'analisi, in modo da non creare inutili tensioni ed insoddisfazioni da parte di alcuni che, sentendosi esclusi, potrebbero

creare un clima relazionale negativo.

Inoltre, l'intervento non dovrebbe essere presentato come "imposto dall'alto", ma bisognerebbe rendere il processo come condiviso da tutti e necessario per il benessere dell'organizzazione e di tutti i suoi membri.

Infine, fondamentale è che la direzione aziendale creda fino in fondo e si senta motivata ad attuare tutti quei cambiamenti e quelle ristrutturazioni che porteranno ad una crescita ed ad un'evoluzione per la vita lavorativa.

Una metodologia per controllare queste variabili potrebbe essere l'attuazione di focus group finalizzati a coinvolgere e motivare i soggetti nella delicata fase della creazione dei nuovi obiettivi aziendali, siano essi di miglioramento che di scelta di nuove strategie.

METODI PER L'ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

Un buon clima organizzativo consente, quindi, alle organizzazioni di conseguire gli obiettivi che si pongono. Esso è una variabile importante non solo per la qualità della vita lavorativa, con la sua dimostrata influenza su motivazione, impegno ed efficienza, ma anche per le relazioni interpersonali e la fiducia verso l'organizzazione che può generare.

I vari questionari disponibili per la valutazione del clima aziendale permettono una diagnosi piuttosto certa della situazione strutturale e psicologica di un'organizzazione e possono rappresentare per i Responsabili delle Risorse Umane un supporto di fondamentale importanza.

I vari questionari in commercio possiedono caratteristiche comuni e tratti peculiari che li rendono adatti ad indagare i diversi problemi che possono comporre ciascuna organizzazione.

Tra i principali tipi di questionari abbiamo scelto i tre che secondo noi sono i più completi e quindi i più utilizzati e che pertanto è opportuno mettere a confronto. Essi sono:

- M_DOQ

1. L'effetto Hawthorne prende il nome dagli studi condotti da Elton Mayo negli impianti della Western Electric, ad Hawthorne, negli anni '30. Questi studi hanno rilevato che quando le persone vengono studiate o si trovano sotto osservazione, possono subire un'influenza sui loro comportamenti a livello di aumento della motivazione e nel caso specifico della produttività.

- QCE
- METODO CUBO.

M_DOQ

L'**M_DOQ** (Majer- D'Amato Organizational Questionnaire) si compone di 120 items valutati per mezzo di una scala Likert a quattro modalità di risposta dove 1 = falso; 4 = vero; che confluiscono nella misurazione di dodici fattori principali:

- **COMUNICAZIONE:** disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni;
- **AUTONOMIA:** organizzazione del lavoro;
- **TEAM:** coesione di gruppo;
- **COERENZA:** immagine dell'organizzazione e declinazione operativa degli orientamenti strategici;
- **JOB DESCRIPTION:** chiarezza dei ruoli e dei compiti;
- **JOB INVOLVEMENT:** coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione;
- **REWARD:** equità, sensibilità sociale e sentimento d'imparzialità percepita;
- **LEADERSHIP:** relazioni e comunicazioni con i superiori;
- **INNOVATIVITA':** vitalità organizzativa e propensione/incentivazione dell'innovazione;
- **DINAMISMO/SVILUPPO:** apertura al progresso sociale e personale;
- **LIBERTA'** di poter manifestare i propri sentimenti e le proprie idee;
- **INCENTIVAZIONE:** riconoscimento dei meriti come stimolo allo sviluppo professionale.

Questo tipo di questionario prevede ad ogni domanda una risposta tramite una scala di tipo Likert a quattro punti dove 1=Falso; 4=Vero.

QCE

Il **QCE**, invece, si compone, di 128 items e si propone di misurare 14 fattori indipendenti:

- **COERENZA DELLA STRATEGIA E DEL FUNZIONAMENTO:** percezioni relative

alla coerenza ed all'efficienza del funzionamento dell'impresa e la strategia di sviluppo implementata dalla direzione;

- **POLITICA DI APERTURA SOCIALE:** percezioni relative al tipo di atteggiamento adottato dalla direzione nel far fronte ai bisogni ed ai cambiamenti sociali;
- **SUPPORTO MATERIALE E MORALE:** percezioni relative all'ambiente fisico ed umano;
- **CHIAREZZA DEL COMPITO E DEL RUOLO:** percezioni relative alle norme e specificazioni che regolano l'organizzazione del lavoro;
- **DISPONIBILITA'/FLUIDITA' DELLE INFORMAZIONI:** percezioni relative la fluidità delle loro informazioni ed alla loro diffusione;
- **NON DIRETTIVITA' DELLA SUPERVISIONE:** percezione relativa allo stile di leadership;
- **INCORAGGIAMENTO ALLE IDEE INNOVATIVE:** percezione relative agli atteggiamenti della direzione nei confronti delle iniziative personali;
- **SPIRITO DI GRUPPO:** percezioni relative alla consistenza di uno spirito di squadra;
- **QUALITA' DELLE RELAZIONI PERSONALI:** percezioni relative alle relazioni di lavoro tra colleghi;
- **SENTIMENTO DI UGUAGLIANZA:** percezione relativa all'esistenza di una vera imparzialità e giustizia dei sistemi di valutazione;
- **RESPONSABILITA'/AUTONOMIA:** percezioni relative alla possibilità di assunzione di responsabilità sul lavoro;
- **COINVOLGIMENTO:** percezioni relative al coinvolgimento personale sul proprio lavoro
- **LIBERTA' DI ESPRESSIONE:** percezione di poter esprimere liberamente i propri sentimenti ed idee;
- **ESSERE PRESI IN CONSIDERAZIONE:** presa in considerazione delle domande e dei bisogni espressi dagli individui.

Questo tipo di questionario prevede ad ogni domanda una risposta tramite una scala di tipo Likert a quattro punti dove 1=Falso; 4=Vero.

METODO CUBO

Il METODO CUBO, si presenta sotto forma di un questionario multidimensionale per la diagnosi e la descrizione dello stato dell'organizzazione e si basa sull'analisi sia strutturale sia sulla valutazione del clima psicologico all'interno di esse. Per raggiungere questo tipo di valutazione sono stati individuati 143 items che sottintendono le seguenti variabili:

- **AMBIENTE FISICO DI LAVORO.**
Si vuole rilevare come la gente percepisce l'ambiente di lavoro: adeguato o non adeguato, sicuro o non sicuro, ergonomico, luminoso, rumoroso..;
- **FLUSSO E FLUIDITA' DEL LAVORO**
Si intende vedere se la gente si sente partecipe nella fase di definizione dei programmi di lavoro, se ritiene che i tempi di lavoro siano ben studiati, se si sente supportata da un adeguato sistema di informazioni, se pensa che i flussi di lavoro siano scorrevoli...;
- **INFORMAZIONI CONCERNENTI IL LAVORO**
Si tratta di accertare se i dipendenti ritengono di avere sufficienti informazioni per operare: sanno esattamente cosa, come e perché svolgono determinati compiti? Ci sono riunioni sull'organizzazione del lavoro? Viene fatta formazione?;
- **INTERESSE AL LAVORO**
Si vuole capire se i dipendenti ritengono il loro lavoro soddisfacente, vario, impegnativo, arricchente da un punto di vista professionale, ben retribuito rispetto ai compiti svolti...;
- **IMMAGINE AZIENDALE**
Si intende verificare come le persone percepiscono la propria azienda (partecipativo, premiante..), come pensano che sia percepito dall'esterno e come vivono il confronto con altre realtà lavorative;
- **RAPPORTI CON LA GERARCHIA**
Si vuole approfondire quali sono i rapporti con i Responsabili, se ci sono occasioni formali od informali di incontro, qual è il margine di discrezionalità dei dipendenti, se viene dato un feedback sul lavoro svolto, se c'è attenzione allo sviluppo di carriera...Di queste variabili so-

no disponibili due gruppi di domande;

- **RAPPORTI INTERFUNZIONALI**
È importante sapere se ci sono buoni rapporti tra funzioni, se sono basati sulla fiducia e se sono ritenuti sufficientemente frequenti ed utili;
- **RAPPORTI INTERPERSONALI**
Come vengono vissuti i rapporti con le persone all'interno dell'ufficio? come si pongono le persone nel lavoro di gruppo? Il clima è ritenuto sufficientemente sereno?
- **RISPETTO QUALITÀ TOTALE**
come vengono percepiti i principi sulla qualità totale, se c'è una spinta al miglioramento e se aumenta l'attenzione da parte dell'ente, oltre che verso gli utenti anche nei confronti del personale interno;
- **SUPPORTO ALLA CREATIVITÀ ED AL CAMBIAMENTO**
Si vuole rilevare se la propria azienda è aperta e disponibile al cambiamento, se vengono incoraggiate le nuove idee ed i modi diversi di pensare e con che frequenza vengono introdotte delle innovazioni.

Ogni variabile è formata da 13 domande. Il questionario anche in questo caso prevede ad ogni affermazione una risposta tramite una scala di tipo Likert a sei punti, dove 0=Falso;5=Vero.

ESAME DEI QUESTIONARI E LORO CONFRONTO

È evidente come tra i tre tipi di test esistano aspetti che sono simili fra loro.

L'elaborazione per tutti e tre permette una serie di analisi a livello di gruppo, a livello organizzativo e di variabili socio-anagrafiche (profilo per età, per sesso, per livello gerarchico, per reparto di appartenenza..) tramite analisi di varianza.

Per ogni scala si sommano i punteggi attribuiti dai soggetti alle singole risposte, facendo attenzione ad invertire i punteggi degli items negativi.

Tutti i questionari possono definirsi, inoltre, auto-somministrati, in quanto il soggetto legge direttamente le istruzioni riportate

tate e procede autonomamente. Non si prevedono limiti di tempo per il completamento.

A livello delle variabili prese in esame, i metodi M_DOQ e QCE risultano porre maggiore attenzione al singolo, approfondendo soprattutto come la persona vive all'interno dell'azienda, il METODO CUBO pone maggior interesse agli aspetti dell'organizzazione ed alla sua struttura. In particolare viene data molta importanza alla dispersione dei risultati, in quanto se il coefficiente di dispersione è elevato, vuol dire che per quell'item si hanno risposte estremamente diverse, perché vissuto diversamente dai singoli individui, cioè non c'è una visione condivisa del problema. Viceversa se il coefficiente di dispersione è ristretto.

Dal punto di vista metrico, invece, i tre strumenti di misura possiedono tutti caratteristiche di attendibilità, validità e discriminazione delle tipologie campionarie.

E' comunque importante sottolineare che ogni struttura ha le sue caratteristiche peculiari e delle sue problematiche che la rendono diversa da qualsiasi altra, e quindi è impossibile utilizzare un questionario standard che rimanga invariato per tutte. Di volta in volta, di conseguenza, lo strumento va adattato all'organizzazione in cui si va ad operare. Possono infatti essere scelte durante la fase di analisi preliminare variabili diverse da quelle citate, ma che risultano fondamentali per comprendere quel particolare contesto (ad esempio: la formazione in Azienda e le modalità di somministrazione, etc.)

CONCLUSIONE

L'Analisi del clima diventa così uno strumento diagnostico che consente ai vertici aziendali di valutare la situazione con sicurezza, permettendo loro di ottenere gli elementi per concentrarsi sui cambiamenti necessari per il raggiungimento di nuove mete organizzative.

Ciò significa, come già detto, che la ricerca sul clima aziendale non è un momento a sé e soprattutto non può rimanere un inter-

vento fine a sé stesso.

Bisogna infatti saper posizionare efficacemente l'indagine, cogliendo il momento e la situazione giusti per attuarla e saper utilizzare al meglio i risultati che si ottengono, senza dimenticare gli aspetti psicologici citati, che tale tipo di intervento potrebbe suscitare.

Le diverse azioni da intraprendere, emerse dalle risposte fornite da tutti i dipendenti, saranno studiate ed approfondite con metodologie ad hoc a seconda delle criticità emerse. Potranno anche essere previsti colloqui individuali o di gruppo per meglio approfondire i risultati ottenuti, al fine di chiarirne le cause.

Inoltre, l'Analisi del Clima è propedeutica per introdurre una STRUTTURA SNELLA OPERANTE PER PROCESSI e per impostare una corretta *Value Chain*. La struttura snella, per essere resa operativa, richiede un'analisi approfondita dell'organizzazione in essere, in modo da avere a disposizione tutti gli elementi per pianificare questo cambiamento, che porta l'Azienda ad essere più pronta a rispondere alle esigenze del mercato.

Infatti, dalle vicende degli ultimi anni è facile dedurre che il modello tradizionale d'impresa non regge più, perché le organizzazioni sono sottoposte ad una pressione competitiva spietata.

È quindi necessario ripensare al modello d'impresa, partendo da un'analisi della situazione organizzativa attuale fino ad individuarne via via le carenze, per confrontarle con gli obiettivi e poter così pianificare un efficace percorso di costruzione della nuova struttura.

È un processo complesso fatto d'intuizioni imprenditoriali, di riflessioni teoriche ed imitazioni. E probabilmente non esiste la risposta migliore in senso assoluto.

Ma in questo groviglio di dubbi ed incertezze, un'efficace diagnosi è la lanterna che può aiutarci a trovare la strada giusta.

L'analisi del clima aziendale è effettivamente il punto di partenza per individuare i reali bisogni ed obiettivi degli individui nei confronti degli scopi organizzativi, suggerendone modalità per poter intervenire e rendere più efficace ed efficiente l'Azienda stessa. ♦