



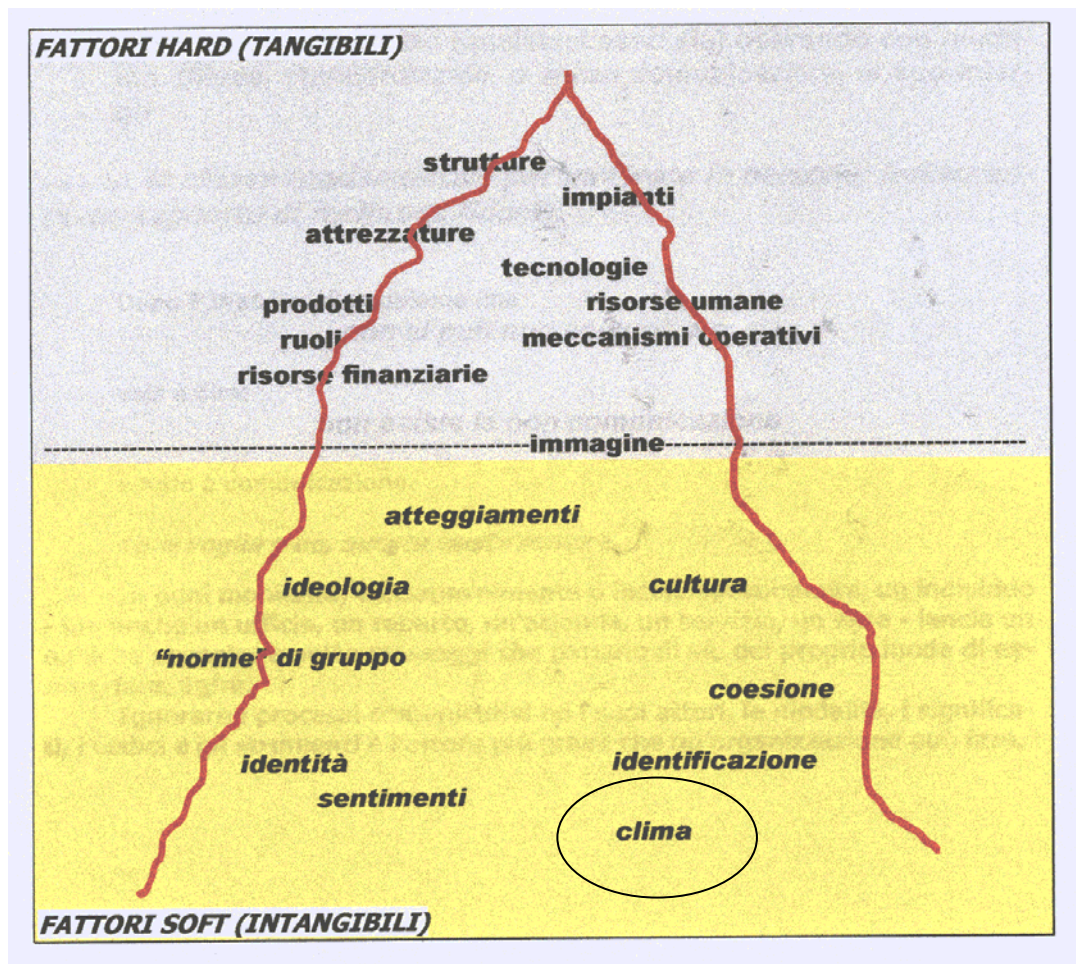
CLIMA AZIENDALE

A cura della dott.ssa Alessandra Giurranna

In un'organizzazione possiamo individuare 2 parti:

- una parte *hard* costruita con scelte esplicite e razionali e formata da variabili strutturali, tangibili e visibili;
- una parte *soft* costruita con i processi emotivi individuali e di gruppo, e formata da variabili diffuse, non tangibili né visibili, nelle varie parti dell'organizzazione.

Come in un iceberg, la parte hard rappresenta la porzione emersa, quella visibile, la parte soft rappresenta quella sommersa, non visibile, ma condizionante la direzione dell'iceberg.



Tra le variabili soft che si collocano nella parte sommersa ed emotiva dell'organizzazione troviamo **il clima aziendale**.

Il clima è una variabile che individua la dimensione plurale, collettiva del gruppo di lavoro, è un insieme di elementi, opinioni, sentimenti, percezioni dei membri, che colgono la qualità dell'ambiente del gruppo, la sua "atmosfera".

La dinamica del clima nei gruppi prevede che nei momenti iniziali di costituzione del gruppo sia più difficile il riconoscimento individuale della presenza di fenomeni climatici, progressivamente, attraverso l'interazione e lo scambio nel gruppo, le percezioni e i vissuti tenderanno a coagularsi intorno a nuclei tematici condivisi dai membri. Il clima è correlato alla cultura che il gruppo sviluppa durante la sua attività che permette di sviluppare norme e valori, stili di pensiero e comportamenti propri, ma l'adesione dei membri a queste caratteristiche e il loro cambiamento sono fortemente influenzati dal clima del gruppo stesso.

Un buon clima è rilevabile attraverso i suoi indicatori:

- **Sostegno:** avere la certezza di ricevere aiuto concreto in caso di bisogno, sia da parte dei membri del gruppo, sia da parte del leader. La mancanza di sostegno crea un clima di sfiducia verso le capacità del gruppo di far fronte alle difficoltà e al cambiamento, crea la sensazione di esser soli.

- **Calore:** permette al gruppo di lavorare in serenità, esprime la percezione di un'atmosfera amichevole nella quale è possibile per il gruppo mantenere contemporaneamente l'attenzione sia sul compito che sulle relazioni. Il calore determina il livello di attrazione che il gruppo ha sui membri

- **Riconoscimento dei ruoli:** i ruoli vengono assegnati sulla base del sistema di competenze possedute da ciascun soggetto, il fatto che vengano riconosciute è per ogni membro la conferma della sua identità nel gruppo e lo impegna a rendersi disponibile per gli altri.

- **Apertura e feedback:** creano il clima supportivo di scambio che porta all'integrazione. Sono la condizione per sviluppare creatività e per ottenere dai gruppi i risultati impossibili per gli individui isolati. La prima rappresenta la percezione di poter esprimere nel gruppo le proprie idee, i dubbi, senza censura e senza il timore di essere fraintesi. Il feedback segnala l'utilità della verifica della comprensione dei messaggi che i membri esprimono al gruppo. Entrambe testimoniano che nel gruppo l'informazione ampia e dettagliata, il dialogo, lo scambio e il confronto sono fondamentali per lavorare insieme.

Tra gli altri fattori, quelli che più possono interferire con l'orientamento climatico troviamo:

- **Leadership:** per ottenere un buon clima, il miglior stile da tener per un leader è quello partecipativo che garantisca la formazione di un sistema autoregolato in grado di aumentare progressivamente i livelli di scambio e di comunicazione e di orientare contemporaneamente con efficacia alla produzione di un risultato monitorando il clima e intervenendo sulle variabili costitutive.

- **Obiettivo:** innalza la motivazione e migliora il clima se il gruppo pensa di poterlo raggiungere, se ritiene di avere le risorse necessarie e l'appoggio dell'organizzazione. La valutazione del compito viene fatta non in base a criteri di realtà, ma attraverso interpretazioni del tutto soggettive: la percezione condivisa circa la possibilità di realizzare il compito influenza il clima più del compito vero e proprio. Un compito troppo facile crea un clima di sfiducia in quanto la percezione condivisa assegna al gruppo scarsa importanza e induce sentimenti di diffidenza. Al contrario, un compito percepito come troppo difficile, fa sentire il gruppo investito di una responsabilità troppo grande rispetto alle sue forze diffondendo così un clima di depressione e di timore di fallimento.

In un gruppo ogni membro influenza il clima in senso sia positivo che negativo: ciascuno immette nel gruppo tensioni, ostilità, soddisfazione, fiducia che derivano dai bisogni individuali e, spesso sono il risultato dello stesso bisogno che motiva all'appartenenza al gruppo.

Alessandra Giurranna: dottore in psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Cultrice della materia di psicologia del lavoro e delle organizzazioni tenuto dal prof. G. Vercelli, presso SUIISM, aa. 2004-2005.