

CIRPA / 7

Centro Interdipartimentale
per la Ricerca in Diritto, Economia e Management
della Pubblica Amministrazione

Master di II livello
in Direzione delle Aziende e delle Organizzazioni Sanitarie
DAOSan

Università degli Studi di Salerno

Gabriella Piscopo

**IL CLIMA ORGANIZZATIVO
NELLE ORGANIZZAZIONI
SANITARIE**

DUE INDAGINI EMPIRICHE



Copyright © MMX
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-3069-1

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: settembre 2010

Indice

7	Introduzione
9	1. Clima organizzativo, cultura e leadership
15	2. Metodologia di indagine
19	3. La rilevazione del clima organizzativo presso la Asl
	<i>3.1. Lo strumento di indagine</i>
	<i>3.2. Analisi e discussione dei dati</i>
37	4. La rilevazione del clima organizzativo presso il comitato interaziendale
	<i>4.1. Lo strumento di indagine</i>
	<i>4.2. Analisi e discussione dei dati</i>
45	<i>Conclusioni</i>
49	<i>Bibliografia</i>
53	<i>Appendici</i>

Le indagini sul clima organizzativo permettono di rilevare la percezione che gli attori hanno della struttura organizzativa cui appartengono, delle relazioni che in essa vengono sviluppate nonché della capacità manageriale del vertice strategico. McClelland e Burnham (2003), a tal proposito, sostengono che il clima creato dal manager attorno a sé sia il miglior indicatore per la valutazione dell'efficacia manageriale. Partendo da tale assunto, le due ricerche empiriche condotte mirano a indagare l'impatto sul clima organizzativo di stili di leadership diversi adottati dallo stesso manager in contesti sanitari differenti.

Il primo scenario indagato è rappresentato da una delle due Asl operanti sul territorio provinciale, fotografata prima della fusione in un'unica Asl; il manager, in qualità di direttore generale, risulta prevalentemente concentrato sui contenuti e in particolare sulle innovazioni da introdurre, attento alla comunicazione verso l'esterno piuttosto che verso la propria organizzazione. Nel secondo contesto di indagine, costituito dal comitato interaziendale impegnato nell'analizzare e gestire le situazioni emergenti dal processo di unificazione delle precedenti Asl, lo stesso direttore generale - questa volta nelle vesti di coordinatore - viene percepito come proteso alle relazioni con i partecipanti del gruppo, assurgendo a leader attento a costruire e condividere con i collaboratori il senso più profondo della missione organizzativa.

L'elemento che fa da sfondo ad entrambe le analisi, anche se posto in una prospettiva differente, è il cambiamento organizzativo determinato dal processo di fusione. All'interno della Asl esso è visto come cambiamento esogeno che gli attori organizzativi "subiscono" in qualità di semplici destinatari passivi. Per i componenti del comitato interaziendale la gestione del cambiamento rappresenta, invece, la finalità stessa della loro azione.

Si può ipotizzare che dietro il diverso stile applicato ai due contesti vi sia un approccio manageriale di tipo situazionale, in virtù del quale

il leader modifica il proprio comportamento in base alle variabili di contesto ritenute determinanti, ossia la condizione in cui si trova il gruppo, i valori e gli atteggiamenti che caratterizzano i membri del gruppo¹. Fiedler (1967), i cui studi fanno capo al cosiddetto filone situazionale della leadership, sostiene che l'efficacia di un gruppo è influenzata, oltre che dallo stile del leader, anche da una seconda variabile che l'autore definisce "controllo situazionale", ossia "il grado di sicurezza e di fiducia che il leader nutre nella possibilità di riuscire a svolgere il proprio compito". Il controllo situazionale dipende da tre elementi principali: la relazione che si sviluppa tra il leader e i membri del gruppo, la struttura del compito assegnato agli attori organizzativi, il grado di potere esercitato dal leader. Il controllo situazionale è elevato in presenza di una relazione serena e di fiducia tra leader e gruppo, una struttura del compito semplice e un buon grado di potere. Il controllo, di contro, è basso in presenza di situazioni di conflitto socio-relazionali, una struttura del compito complessa e un basso grado di potere del leader.

Secondo Fiedler i leader orientati al compito ottengono un rendimento maggiore quando possiedono un controllo altissimo o bassissimo, mentre i leader orientati alla relazione sono più efficienti in situazioni di controllo moderato.

Entrambi i contesti indagati, seppur in ragione di elementi differenti, sono caratterizzati da un controllo situazionale moderato. Nell'ambito della Asl esistono legami piuttosto deboli tra il leader e la generalità degli attori organizzativi, la struttura del compito è complessa e variegata, il potere manageriale deriva dall'esercizio della posizione gerarchica. Nel comitato interaziendale il rapporto tra leader e *followers* è basato su un'ampia partecipazione, il compito dei componenti del comitato è piuttosto complesso, ma innovativo e ricco di stimoli, il potere del leader deriva dal ruolo di coordinamento svolto. I risultati della ricerca sembrano confermare la teoria di Fiedler, in quanto nei contesti indagati l'orientamento alla relazione genera i risultati migliori in termini di clima organizzativo.

¹ Thomas e Znaniecki, 1947; Gibb, 1947; French, 1949; Stodgill, 1950; Cattell, 1951.

Clima organizzativo, cultura e leadership

La scelta di condurre un'indagine di clima organizzativo si fonda sull'assunto che il clima ha un'evidenza immediatamente percepibile sui comportamenti dei membri dell'organizzazione, in misura maggiore rispetto alla cultura, seppur quest'ultima abbia un'ampiezza e una pervasività più incisiva. I concetti di clima e cultura organizzativa, invero, sono intimamente connessi e reciprocamente condizionanti. Pertanto, al fine di ben inquadrare l'analisi si procede prima a ricostruire le origini degli studi sul clima, successivamente si tracciano le differenze principali intercorrenti tra clima e cultura, infine ci si sofferma sulla relazione esistente tra stile di leadership e clima organizzativo.

La tematica del clima organizzativo ha alimentato storicamente un dibattito molto vivace all'interno della comunità scientifica. Già nei primi anni del Novecento sono state sperimentate le prime tecniche di misurazione del clima, tanto in ambito accademico quanto in terreni più squisitamente operativi. Nel tempo la produzione scientifica si è arricchita di lavori maturati nell'alveo dell'economia industriale e in quello degli studi sul comportamento organizzativo. Tuttavia unanime è il consenso da parte degli studiosi (Schneider 1978; Glick 1985; Quaglino & Mander 1987; Mestitz 1987) nell'individuare la matrice originaria di tali studi nelle indagini condotte da Lewin alla fine degli anni Trenta. In particolare Lewin, Lippit e White (1939), in seguito alle osservazioni dei fenomeni prodotti da differenti stili di leadership nei gruppi e nei vissuti personali, introducono il concetto di clima sociale o atmosfera di gruppo. Essi pongono il concetto di clima in relazione alla motivazione sul lavoro e alla produttività, identificandolo come costruito in grado di spiegare le reazioni motivazionali e affettive al cambiamento che ogni individuo mette in atto all'interno di un'organizzazione.

Successivamente Argyris, in un articolo del 1958 sull'analisi del clima in una banca, associa il clima alle politiche organizzative formali, i bisogni degli impiegati, i valori, le personalità che operano in un sistema complesso, in continuo movimento che si auto-perpetua. In tale circostanza lo studioso usa il termine di clima intercambiabilmente con quello di cultura informale. È a tal punto che risulta opportuno evidenziare gli elementi di diversità tra i due concetti.

Il clima è la percezione aggregata che i membri hanno dell'organizzazione e, in particolare, dei processi, delle pratiche e dei comportamenti sostenuti e ricompensati in un'organizzazione (Patterson et al, 2004). Esso, in altre parole, costituisce un attributo o una qualità dell'organizzazione. La cultura è intesa invece come elemento che appartiene "all'essere" dell'organizzazione; essa è definita da Schein (1985) come un insieme di assunti di base sviluppati da un gruppo determinato allorché impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno. Da ciò deriva che il clima è agevolmente misurabile attraverso l'osservazione di alcune variabili (quali l'autonomia, la coesione, la fiducia, il riconoscimento, la lealtà e l'innovazione), la cultura di contro è difficilmente mappabile, soprattutto nel suo strato più profondo. Assumendo come riferimento il modello della cultura a tre livelli proposto da Schein (1985), in superficie si trovano gli aspetti relativamente accessibili, come i comportamenti osservabili e gli artefatti prodotti dall'organizzazione, al livello intermedio vi sono i valori, che non sono direttamente osservabili, ma che possono essere indagati con i questionari o tramite l'osservazione strutturata, al livello più profondo sono collocati gli assunti di base. Questi ultimi corrispondono a ciò che Argyris (1976) ha definito "theories in use": assunti impliciti che determinano il comportamento, che indicano ai componenti del gruppo come la realtà vada percepita, pensata, sentita. In definitiva, mentre l'analisi della cultura consente di cogliere e descrivere la struttura profonda delle organizzazioni, il clima permette di rilevare la percezione condivisa delle politiche organizzative, delle pratiche e procedure, sia formali che informali; pertanto il clima è più soggetto a mutamenti provocati da cambiamenti dell'ambiente circostante.

Posta tale concezione di clima, al fine di non incorrere, in coerenza con quanto suggerito da Schneider (1990), con la presente analisi in