

## Prefazione. Il clima aziendale, sul serio

di *Giuseppe Soda*\*

Il libro di Stefano Basaglia e Chiara Paolino ha un grande merito: mettere gli specialisti delle risorse umane e i manager di fronte all'evidenza di quanto sia importante comprendere, in modo approfondito e scientifico, la relazione che lega le persone al proprio lavoro, ai colleghi, ai capi e all'azienda. Troppo spesso questo delicatissimo e cruciale legame viene studiato con metodologie approssimative, aneddotica, processi inefficaci e analisi superficiali. Infatti, non è così raro vedere circolare, tra esterrefatti dipendenti di grandi e medie aziende, questionari con domande come: «Ti senti coinvolto nella nostra azienda?» seguite da risposte Sì/No, per poi entusiasticamente comunicare che l'engagement dei collaboratori è al 94 per cento! Al contempo, le stesse aziende si arrovellano nello sviluppo di metodi avanzati e ipersofisticati per la reportistica mensile o per l'analisi di investimenti anche di rilevanza minore. In altri termini, mentre (e giustamente) per approfondire temi manageriali che riguardano la finanza d'impresa o il marketing ci si dota di strumenti innovativi e complessi, per analizzare il clima e la relazione tra l'azienda e le persone che in azienda lavorano, di solito ci si accontenta di un po' di sensazioni e di una discreta dose di superficialità. Uno dei principali contributi di questo libro è aiutarci a capire quanto questa imprecisione possa rappresentare un grave errore per il management.

---

\* Direttore del Dipartimento di Management e Tecnologia, Università Bocconi e SDA Professor di Organizzazione e Personale.

Eppure nel dibattito sulla competitività che intreccia il mondo dell'economia, delle imprese e dei policy maker quasi mai è assente il richiamo alla necessità degli investimenti nelle persone e nel capitale umano. Questa felice intuizione si basa su un presupposto ampiamente consolidato, ossia l'idea per cui in processi competitivi fondati sulla velocità di accumulazione delle conoscenze, sull'innovazione e sugli elementi intangibili, le *persone* possano fare davvero la differenza. In sintesi, conoscenze e competenze sono elementi centrali nella competitività e nei processi di innovazione e di sviluppo delle imprese, uniche strade realmente percorribili per conservare posizioni di leadership nella competizione globalizzata. Si tratta di un punto vista che appare al contempo empiricamente fondato ma parziale, capace cioè di cogliere solo un aspetto del problema. Infatti, lo stock di capitale umano di cui un'azienda dispone, anche quando misurato correttamente, è in grado di predire solo in parte la prestazione individuale e quella organizzativa. Specificamente, l'equazione che governa la prestazione individuale, di gruppo e organizzativa è molto più complessa rispetto al semplice legame con il capitale di competenze, conoscenze, competenze e abilità. Una lunga tradizione di ricerca scientifica nel campo del comportamento organizzativo suggerisce che conoscenze e competenze producono effetti molto marginali se non si accompagnano a motivazione, coinvolgimento, identificazione e soddisfazione e, dunque, alla qualità delle relazioni che lega ciascun individuo all'organizzazione nelle sue molteplici sfaccettature. Occorre dunque considerare che nella relazione capitale umano-performance, innescata attraverso alcuni cruciali processi organizzativi, intervengono fattori che riguardano individui e gruppi su dimensioni diverse da quelle delle competenze, delle conoscenze e delle abilità. Infatti, i processi socio-psicologici dell'identificazione e del commitment a livello individuale, che rappresentano alcune delle dimensioni di clima proposte da Basaglia e Paolino, ai quali si sommano le dinamiche di gruppo e la leadership all'interno delle organizzazioni, impattano in modo rilevante sulle prestazioni individuali e di gruppo. Il collaboratore demotivato o poco identificato, sfiduciato verso il management, che percepisce una scarsa equità sostanziale, procedurale e relazionale, non in grado di generare comportamenti extra-ruolo virtuosi,

non può raggiungere prestazioni eccellenti, e ciò vale indipendentemente dal livello di capitale di competenza posseduto. In aggiunta, l'indebolimento progressivo del peso della componente contrattuale e della rappresentanza sindacale a cui stiamo assistendo da diversi anni, esalta il ruolo del clima organizzativo e del contratto psicologico nel governo delle relazioni persona-azienda.

I processi e i meccanismi che alimentano il clima organizzativo sono molteplici e complessi; il libro mette in luce in modo molto chiaro come una strategia riduzionista, orientata a banalizzare tanto le dimensioni del clima, quanto le metodologie di analisi, rischia di produrre risultati imprecisi e conseguenti piani di azione fuorvianti. Le relazioni che legano una persona al proprio contesto lavorativo sono complesse, di conseguenza la strumentazione analitica che deve essere impiegata per poter analizzare a fondo queste relazioni deve caratterizzarsi per solidità concettuale, affidabilità nella misurazione, replicabilità temporale delle analisi e traducibilità in piani di azione. Solo attraverso un processo e una tecnica rigorosi è possibile davvero poter conoscere a fondo le proprie persone, le loro motivazioni e le spinte verso comportamenti virtuosi e non semplicemente guidati dalla componente formale dei contratti di lavoro. Se per una volta si lascia da parte la componente retorica, che sempre accompagna i ragionamenti sulle persone in azienda, e se si crede che le stesse possono davvero rappresentare una leva competitiva fondamentale per le imprese, allora come si prendono sul serio e con metodologie solide le decisioni di investimento o le scelte per una campagna di marketing, lo stesso rigore va usato per la conoscenza sul clima organizzativo.

Il libro di Basaglia e Paolino ha una doppia natura. È anzitutto un manuale tecnico capace di illustrare, con dovizia di dettagli, una metodologia di analisi del clima che risponde ai criteri di rigore necessari ad aiutare i capi del personale e i manager a prendere decisioni e intraprendere azioni che possano davvero innescare un processo virtuoso di partecipazione attiva e contribuzione delle persone. Il libro è però anche una guida attenta e dettagliata alle molteplici dimensioni in cui si articola il clima e valorizza con una pregevole sintesi un filone di studi molto ricco e prolifico, ossia la ricerca svolta nel campo del comportamento organizzativo, della

psicologia sociale applicata al funzionamento delle organizzazioni. Infatti, modello concettuale adottato dai due autori, e alla base delle indagini di clima proposte alle aziende dalla SDA Bocconi School of Management di cui alcune esperienze di successo sono ben raccontate nel libro, coniuga la ricerca internazionale di psicologia sociale e comportamento organizzativo con quella di matrice più manageriale. Il risultato è un viaggio di metodo e contenuto capace di legare una lettura attenta e rigorosa del clima organizzativo alle politiche e alle pratiche manageriali delle imprese.