



Dipartimento di **Economia e Management**
Cattedra di **Organizzazione e gestione delle Risorse**
Umane

**IL CLIMA ORGANIZZATIVO E L’AFFERMAZIONE DI
DUE NUOVI COSTRUTTI: IL DIVERSITY CLIMATE E IL
CLIMATE FOR SERVICE**

Relatore
Prof. *Gabriele Gabrielli*

Candidato
Laura Marchionni
Mat. 190211

Anno accademico 2016/2017

*Alla mia ragione di vita,
i miei genitori.*

INDICE

<u>INTRODUZIONE</u>	5
CAPITOLO 1 – IL CLIMA ORGANIZZATIVO	7
1.1 Cos'è il clima?	7
1.2 Origini ed evoluzione del costrutto di “clima organizzativo”	8
1.2.1 I “nuovi” studi sul clima organizzativo.....	13
1.3 Gli approcci alla formazione del clima organizzativo	15
1.3.1 Approccio strutturale.....	15
1.3.2 Approccio percettivo.....	16
1.3.3 Approccio interattivo.....	17
1.3.4 Approccio culturale	18
1.4 La natura multidimensionale del clima organizzativo	19
1.4.1 Principali modelli teorici dello scorso millennio	20
1.4.2 Contributi più recenti	22
CAPITOLO 2 - IL DIVERSITY CLIMATE.....	28
2.1 Cos'è la diversità?.....	29
2.1.1 Le caratteristiche e le variabili dimensionali della diversità.....	30
2.2 Le origini e le principali teorie di riferimento del <i>Diversity Climate</i>	31
2.3 Ulteriori indagini rilevanti in materia di clima di diversità	36
2.4 I problemi nella formazione di un costrutto univoco.....	40
2.5 Le dimensioni del diversity climate. I principali modelli	43
2.5.1 Un modello della diversità culturale basato sulle interazioni.....	43
2.5.2 Le componenti chiave del clima di diversità	44
2.5.3 Un clima positivo per la diversità	45
2.5.4 Il modello del clima di diversità e degli atteggiamenti alla diversità	46
CAPITOLO 3 – IL SERVICE CLIMATE.....	49
3.1 L'importanza della restrizione dell'ambito di analisi nello studio del clima.....	49
3.2 Le service organizations	50
3.2.1 Il ruolo cruciale dei boundary employee.....	51

3.3 L'evoluzione del costrutto di <i>service climate</i>	52
3.3.1 L'origine del clima per il servizio: <i>organizational service orientation</i>	52
3.3.2 La definizione del costrutto	54
3.4 La composizione del <i>service climate</i>	56
3.4.1 Gli antecedenti del clima di servizio	57
3.4.2 Le conseguenze del clima di servizio.....	61
3.4.3 Le dimensioni del <i>service climate</i>	66
<u>CONCLUSIONE</u>	70
<u>SITOGRAFIA</u>	71
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	71

INTRODUZIONE

Alla base di questo elaborato vi è una domanda essenziale: perché è importante studiare “*che tempo fa*” all’interno delle organizzazioni?

Se è vero che le grandi organizzazioni sono sempre più spesso impegnate nell’inserire le persone tra le risorse in grado di condurre le aziende al successo, ricomprendendo quindi l’importanza delle Risorse Umane tra i principi guida dell’azienda, è anche vero che comprendere le percezioni delle persone in relazione all’atmosfera organizzativa costituisce una fase improrogabile nel processo di creazione di valore.

Le motivazioni alla base della scelta del tema risiedono infatti nell’imprescindibile ruolo ricoperto dalle relazioni intra-interpersonali che si instaurano all’interno di qualunque nucleo lavorativo di cui i protagonisti sono le persone: dalla più piccola realtà della bottega di paese, ai grandi *team-work* di aziende multinazionali.

Nel tentativo di fornire una risposta quantomeno esaustiva alla domanda iniziale, si è inizialmente introdotto il macro argomento del clima organizzativo, del quale successivamente ad aver trattato le problematiche in merito all’ambiguità del costrutto, si è cercato di sintetizzare le più diffuse analisi al fine di fornire una visione globale dei numerosi contributi esistenti in materia.

Nei due capitoli successivi si sono esaminati due nuovi costrutti identificati come sotto-climi: il *diversity climate* ed il *service climate*. Siffatti temi si configurano nell’analisi del clima esistente all’interno dell’organizzazione esclusivamente in relazione a specifici criteri di interesse: nel caso del *diversity climate*, il fine è di comprendere come la diversità tra le persone presenti nell’organizzazione impatta sulle loro performance finali; nell’analizzare il *service climate* invece, si persegue l’obiettivo di studiare le percezioni dei dipendenti in merito a quanto la propria propria organizzazione sia orientata al servizio, nonché riguardo le conseguenze di tali percezioni.

La linea guida della trattazione riguarda l’identificazione delle origini del quadro teorico riferito ai costrutti analizzati, la sua evoluzione nonché, in ultima analisi, le relative variabili dimensionali tramite le quali è possibile una comprensione esaustiva del clima oggetto di analisi.

In definitiva si può affermare che l’obiettivo che ci si pone è di comunicare l’essenzialità dell’applicazione operativa dei costrutti analizzati a qualsiasi realtà organizzativa.

L'obiettivo che ci si pone è in via definitiva quello di comunicare l'essenzialità dell'applicazione operativa a qualsiasi realtà organizzativa dei costrutti analizzati.

*“Le atmosfere psicologiche
sono realtà empiriche,
fatti scientificamente descrivibili”*
(Kurt Zadek Lewin).

CAPITOLO 1 – IL CLIMA ORGANIZZATIVO

1.1 Cos'è il clima?

Cos'è il clima? È probabile che il primo pensiero a crearsi nella mente della maggior parte delle persone in risposta a questa domanda non sia di certo correlato ad aziende, imprese né tantomeno al concetto di organizzazione. Generalmente si pensa ad un cielo azzurro, al sole che splende e perché no a volte anche ad una spiaggia deserta e ad un mare profondamente blu.

Generalmente si propongono immagini a dir poco positive del clima nella sua accezione originaria, laddove, al contrario, nella pratica quando si parla di clima organizzativo, molto spesso lo si fa in seguito alla messa in evidenza di problemi, difficoltà o preoccupazioni tra persone che lavorano nella stessa organizzazione e che pertanto hanno obiettivi in comune. Come osservato da Azzarini, Bassini e Novello (2009) nel loro testo non a caso intitolato *“Ma che freddo che fa”*, l'appellativo di clima organizzativo a particolari dimensioni degli ambienti lavorativi, probabilmente deriva dal fatto che sono proprie dei linguaggi comunemente utilizzati nelle aziende, similitudini o metafore meteorologiche del tipo *“che aria pesante che c'è stamattina”* o anche *“capo che ha il calore di un ghiacciolo”* o ancora *“autunno caldo”*.

Se nel suo significato più diffuso, il concetto di clima viene associato alle condizioni atmosferiche e meteorologiche, che risultano essere ben definite per gli esperti del settore, non appare altrettanto immediata la definizione di *clima organizzativo*. La mancanza a tutt'oggi di una definizione omogenea risulta senz'altro curiosa, dato che i primi studi in materia risalgono certamente almeno ai primi anni Sessanta. Il concetto di clima organizzativo ha da sempre suscitato un certo interesse da parte di molti studiosi dell'ambito organizzativo. Se paragonato infatti, ad altri aspetti caratteristici di gruppi organizzati, rimane tra quelli le cui teorie hanno radici più profonde.

Molte di queste, è doveroso ricordarlo, sono dovute a contributi della psicologia sociale, la quale sin dagli inizi di questi studi si è chiesta cosa potesse influenzare il comportamento degli individui in un determinato contesto organizzato, al fine di favorire la concettualizzazione di fenomeni come il clima all'interno delle organizzazioni. Secondo Spaltro (1977), quando si tenta di diagnosticare le organizzazioni come fatto psicologico, cioè soggettivo, si vuole aggiungere un contributo analizzando dimensioni tradizionalmente trascurate e quindi ancora tutte da scoprire.

Analizzare il clima in un'organizzazione risulta infatti essenziale al fine di registrare costanti miglioramenti nella vita organizzativa, nonché nelle percezioni della stessa. Alcuni studi prettamente empirici dimostrano la rilevanza di questo tema grazie a buone conoscenze delle pratiche di gestione delle risorse umane, altri invece approcciano a tali pratiche (per la prima volta) passando per l'analisi di problemi effettuata nel campo (più teorico, che pratico) del clima organizzativo.

Sembra pertinente e necessario per la relativa rilevanza concludere questo paragrafo affermando che del clima lavorativo sono state proposte due declinazioni che hanno tentato di fare chiarezza sulla definizione di un costrutto sotto certi aspetti ambiguo: il clima psicologico e il clima organizzativo.

L'equivocità del costrutto può riconoscersi nel fatto che, nel tempo, alcuni teorici lo hanno descritto come un vero e proprio connotato organizzativo pur ricorrendo, nell'esposizione del concetto, ad elementi puramente attinenti le percezioni individuali delle persone coinvolte. Le declinazioni, il clima organizzativo ed il clima psicologico, costituiscono un primo tentativo di indagine di cosa effettivamente si intenda quando si parla di atmosfera all'interno di un'organizzazione.

Secondo Hellrigel e Slocum (1974), e Jones e James (1974), il clima psicologico si concretizza nell'analisi delle dimensioni climatiche a livello individuale mentre invece il clima organizzativo vero e proprio è preso in considerazione quando le rilevazioni e le misurazioni sono svolte a livello di gruppo, se non di intera organizzazione. Più nello specifico vengono presi in considerazione per l'analisi dei climi psicologico ed organizzativo, rispettivamente attributi individuali (identificati nei *processi psicologici*) e attributi organizzativi (Jones e James 1974).

1.2 Origini ed evoluzione del costrutto di “clima organizzativo”

Il clima organizzativo, come già anticipato, è un tema che ha interessato, negli ultimi decenni e non solo, ambiti di ricerca come quelli della psicologia sociale e applicata, ma anche del

management e delle organizzazioni, nonché, più specificatamente, quello delle risorse umane. Data l'eterogeneità della sfera di indagine, così come è intuibile una certa difficoltà nel definire in modo univoco il concetto di clima organizzativo, altrettanto prevedibile appare il fatto che la maggior parte delle nozioni attribuite a tale costrutto contengano rilevanti tratti comuni.

Al fine di comprendere appieno quanto questo argomento sia stato e sia tuttora di grande interesse, sembra essere pertinente rimandare ad una classificazione delle fasi caratterizzanti l'evoluzione del costrutto di "clima organizzativo" proposta da Quaglino e Mander (1987), riguardante quattro periodi storici durante i quali si sono alternate fasi di grande interesse a fasi di pesante sfiducia nei confronti di un concetto considerato a volte tutt'altro che scientifico.

Tab.1 Fasi storiche della costruzione del costrutto di clima organizzativo

<i>Dal 1964 al 1974</i>	Fase di ricerca iniziale, comprendente test ed esperimenti.
<i>Anno 1975</i>	Fase di riepilogo di tutto il lavoro svolto negli anni precedenti: tentativo di convalidare il costrutto di clima organizzativo. Lo scopo è quello di esplicitare la formalizzazione di un modello condiviso.
<i>Dal 1976 al 1980</i>	Fase di discussione tra i fautori di approcci puramente organizzativi al clima lavorativo e quelli di approcci più di stampo psicologico. Periodo in cui l'analisi si concentra sulle più varie implicazioni o relazioni manageriali del clima.
<i>A partire dagli anni '80</i>	Fase della presa di coscienza che vi è la necessità di un nuovo impegno nel trattare il tema del clima organizzativo, dato che si registra già da primi anni Ottanta, una progressiva diffusione di un concetto chiamato multidimensionalità del clima.

Fonte: Adattamento da https://www.psyjob.it/clima_organizzativo.htm e Formisano (2009)

La *Tab.1* evidenzia i periodi cruciali per la determinazione del concetto di clima organizzativo. In realtà, è possibile affermare che gli studi riguardo l'ambiente all'interno delle organizzazioni hanno radici ben più lontane: già alla fine degli anni trenta, grazie a Kurt

Lewin, si gettarono le prime fondamenta le quali hanno permesso, e permettono tutt'oggi, di esplorare sempre più a fondo un concetto non ancora ben definito nel suo complesso.

Si attribuiscono a Lewin le origini del costrutto di clima organizzativo poiché fu lui l'ideatore della cosiddetta "Teoria del campo" contenuta nel suo articolo "*Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*".

Attraverso tale teoria, l'autore intende comunicare sia la rilevanza della tipologia di individuo nei diversi tipi di percezione dell'ambiente circostante, sia che l'ambiente stesso è anche, insieme alle caratteristiche individuali, determinante del comportamento delle persone. Ha espresso questo secondo concetto tramite la formula:

$$"Be = F [P, E] = F [L Sp]" \text{ ovvero}$$

$$"Behavior = Function of person and environment = Function of life-space"$$

specificando che l'insieme delle caratteristiche personali e dell'ambiente circostante possono essere definiti come "spazio vitale".

In un successivo articolo, nel tentare di spiegare la rilevanza di questa teoria assimilò l'importanza che hanno queste caratteristiche del campo (persona e ambiente) in psicologia, a quella che ha il campo di gravità ha nella spiegazione dei fenomeni nella fisica classica. (Lewin, 1946).

Sicuramente un primo passo verso lo studio di tutto ciò che circonda l'individuo in un contesto organizzato: solamente con l'approfondimento dell'indagine sui gruppi e sulle dinamiche che li caratterizzano, Lewin introdusse un concetto ancor più vicino a quello odierno di clima organizzativo: il concetto di *social climate* o *social atmosphere*. Tale concetto, che è stato utilizzato dallo stesso Lewin insieme a Lippit e White nel loro articolo "*Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates."*", venne coniato per differenziare i diversi contesti di leadership a cui vennero sottoposti tre diversi gruppi di giovani. Si notò che sotto differenti stili di leadership (autoritario, democratico e laissez-faire) i gruppi tendevano a rispondere in maniera completamente differente in termini di percezioni, e di conseguenza a comportarsi diversamente. Gli autori dunque, riconoscono nel concetto di *social atmosphere* un dominio riconducibile alla sfera psicologica, considerata appunto da Lewin come "realtà empirica scientificamente descrivibile".

Il costrutto di clima dell'organizzazione non venne però coniato prima del 1958 quando Chris Argyris nel suo articolo "*Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case*

Study of a Bank” lo utilizzò per indicare l’insieme di tre sistemi interrelati di variabili proprie dell’organizzazione:

- I. Politiche, procedure e posizioni formali nell’organizzazione;
- II. Fattori personali, inclusi i bisogni i valori e le abilità individuali;
- III. Un modello di variabili legate agli sforzi degli individui finalizzati a conciliare i loro scopi con quelli dell’organizzazione.

Il fine ultimo dello studio di Argyris è quello di definire attraverso queste variabili un nuovo livello di analisi che egli stesso chiama “organizational behavior”. “Da questo Argyris deduce che la regolazione di un sistema organizzativo, e ciò che ne permette il funzionamento, è il clima, processo dinamico identificabile con lo stato del sistema” (Innocenti, 2013).

Nel 1960, McGregor introdusse nel suo libro “*The Human Side of Enterprise*”, il concetto di *Managerial climate* sostenendo che il clima all’interno delle organizzazioni fosse principalmente determinato da ipotesi manageriali nonché dalle relazioni che si instauravano tra i manager e i loro subordinati. Inutile negare che è possibile riscontrare delle incongruenze nel lavoro di McGregor: << [...] *First, McGregor did not present any technique of measurement of Organizational Climate. Second, it is culture, not climate which are measured by the sets of assumptions. Climate is more dependent on perceptions rather than assumptions. [...]*>> (Henry 2017, p. 20) .

Successivamente, le prime teorizzazioni ad essere identificate come “*veri contributi di fondazione del concetto di clima*” furono quelle di Forehand e Gilmer (1964), a cui si aggiunsero in seguito i lavori di Litwin e Stringer (1968) (D’Amato e Majer, 2005). I primi fornirono una vera e propria definizione di clima organizzativo, quale insieme di caratteristiche che:

- a. Descrivono l’organizzazione e la distinguono dalle altre organizzazioni;
- b. Sono relativamente resistenti nel tempo;
- c. Influenzano il comportamento delle persone nell’organizzazione.

Forehand e Gilmer sono tra i primi a giungere ad una così compatta descrizione del clima organizzativo, proponendo anche un confronto tra le caratteristiche della personalità degli individui e le caratteristiche dell’organizzazione, e concludendo che “*il clima è determinato dalla percezione che i membri hanno dell’organizzazione, che a sua volta è influenzata dal ruolo dei membri e dalle loro caratteristiche di personalità [...]*” (D’Amato e Majer 2005, p. 9).

Più tardi, nel 1968, Litwin e Stringer in “*Motivation and organizational climate*” definiscono per la prima volta il clima come un *aggregato* che riunisce aspettative, stimoli e sostegno, ed è in grado di:

- a) favorire l’analisi dei comportamenti motivati in contesti sociali ed organizzati;
- b) semplificare la misurazione delle *determinanti situazionali* legate a percezioni individuali;
- c) fornire una descrizione sia dell’ambiente d’influenza esterno sia di quello interno all’organizzazione.

Il loro lavoro è basato su sperimentazioni i cui protagonisti sono studenti universitari per i quali gli autori hanno cercato di simulare nel modo più corrispondente alla realtà, i diversi contesti aziendali organizzati (autoritario, democratico e stimolante per gli individui)¹; ne è emerso che, sulla stessa linea di pensiero degli di Forehand e Gilmer 1964, costoro sottolineano l’importanza delle variabili soggettive rispetto a quelle organizzative.

Sempre nello stesso anno Tagiuri (1968) apporta un importante contributo agli studi che si stavano svolgendo in materia fornendo una sua definizione di clima organizzativo, visto come una “*qualità relativamente duratura dell’ambiente interno di un’organizzazione, che:*

- a) *è esperienziata dai suoi membri;*
- b) *influenza il loro comportamento;*
- c) *può essere descritta in termini di valori di una particolare serie di caratteristiche dell’organizzazione”*

Procedendo sempre nella stessa direzione, ossia verso il sempre più repentino affermarsi degli aspetti soggettivi del clima organizzativo, nel 1970 Campbell lo definisce un insieme di attributi che possono essere estrapolati e riconosciuti dal modo in cui l’organizzazione si occupa dei propri membri e del loro ambiente.

Durante il 1975, fase descritta in *Tab. 1* come la fase di riepilogo di tutti i contributi apportati nel tentativo di definire il costrutto di clima organizzativo, Schneider e Snyder affermano che il clima organizzativo è una dimensione organizzativa seppur costruita essenzialmente sulla base delle descrizioni create dai membri di politiche pratiche e condizioni dell’ambiente lavorativo (D’Amato e Majer 2005). Si parla pertanto di percezioni dei lavoratori derivanti dalle interazioni tra caratteristiche organizzative e personali nelle quali l’individuo funge da “*information processor*”.

¹ Cfr. G. H. Litwin, R. A. Stringer (1968), *Motivation and Organizational Climate*

Sempre nello stesso anno Schneider nel tentativo di riassumere le *prospettive di studio* apprezzate fino a quel momento, distingueva:

1. un clima come *variabile dipendente*, analisi delle determinanti delle percezioni sul clima.
2. un clima come *variabile indipendente*, ossia come fonte e determinante di comportamenti e atteggiamenti e non come conseguenza di essi;
3. clima come *variabile interveniente*, clima come mediatore tra organizzazione e individuo.

1.2.1 I “nuovi” studi sul clima organizzativo

Qualche anno dopo la classificazione proposta da Quaglino e Mander (*Tab. 1*), lo stesso Schneider, insieme a Reicher (1990), affermarono l'intenzione di non continuare a stressare un concetto già affrontato e studiato da moltissimi. Essi optarono per l'analisi delle più svariate sfumature (Bolognini, 2006).

A partire da quegli anni infatti si inizia ad esaminare il tema del clima lavorativo in modo aggregato ad altre variabili organizzative fino ad allora relativamente trascurati dagli approcci classici. Alcuni dei quali certamente meritano almeno brevi citazioni.

Il costrutto di *soddisfazione lavorativa* è di certo tra questi; essa viene descritta come diretta conseguenza di un clima organizzativo cooperativo e favorevole per i lavoratori (Lee et al., 1996). Più nello specifico a livello di top management sulla soddisfazione lavorativa influiscono sia il clima aziendale, sia però il contesto e la struttura; mentre a livelli gerarchici inferiori risulta essere il clima la fonte essenziale della soddisfazione sul lavoro.

Un secondo studio è quello di Adkins (1999), il quale prende in considerazione il clima organizzativo in relazione a *benessere individuale, produttività, assenteismo e sicurezza sul lavoro*. Da tale elaborato emerge che un clima favorevole è causa diretta di:

- miglioramento del benessere delle persone
- aumento produttività
- diminuzione dei tassi di assenteismo e incidenti sul lavoro.

In relazione sempre al benessere delle persone, D'Amato e Majer (2005) hanno accennato anche alla relazione tra ambiente lavorativo e benessere psicologico. Si descrivono tre filoni di pensiero in merito al benessere psicologico:

- il primo filone definisce le dimensioni del benessere e considera quest'ultimo come un indice del clima del contesto lavorativo;

- il secondo invece, cerca di comprendere quale sia il significato di benessere al mutare del contesto lavorativo e proprio sulla stessa linea individua nel clima organizzativo una delle forze influenzanti il benessere psicologico;
- il terzo filone di studi si occupa di studiare climi di contesti organizzati attraversanti fasi di forti cambiamenti al fine di comprenderne per ogni specifico caso i diversi livelli di benessere psicologico.²

Ulteriori temi analizzati assieme al clima organizzativo, inversamente proporzionali al benessere delle persone nelle organizzazioni e di cui sono presenti numerosi studi sono lo *stress lavorativo* e come diretta conseguenza la sindrome di *burnout*. Quest'ultima è "generalmente considerata come una *sindrome di esaurimento emotivo [...] che può manifestarsi in tutte quelle professioni con implicazioni relazionali molto accentuate*". Le dimensioni organizzative, molto spesso, contribuiscono più di fattori individuali alla comparsa di questa sindrome. Alcune di queste variabili climatiche sono (Dion, 1989):

- l'ambiguità del ruolo
- l'ammontare del carico lavorativo
- l'assenza di feedback
- la centralizzazione dei processi decisionali
- la mancanza di autonomia
- le condizioni di lavoro

Con riferimento invece ai *tratti di personalità*, da indagini condotte agli inizi degli anni duemila (Tett, Burnett, 2003) è possibile dedurre che, così come anche per la cultura organizzativa, le persone preferiscono lavorare e dover relazionarsi con climi ed ambienti lavorativi in linea con la propria personalità; questo indurrà gli stessi ad aumentare il loro livello di commitment nello svolgimento di ogni singola mansione nonché le performance raggiunte.

Sarebbe possibile identificare molti altri temi analizzati in relazione al clima organizzativo quali ad esempio l'etica aziendale, l'innovazione, la creatività, la fiducia, la sicurezza, il contratto psicologico, la giustizia organizzativa e così via (D'Amato e Majer, 2005).

² Cfr. D'Amato A., Majer V. (2005), *Il vantaggio del clima*.

1.3 Gli approcci alla formazione del clima organizzativo

Nel 1992, E. Thomas Moran e J. Fredericks Volkwein pubblicarono l'articolo *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate* contenente la loro sintesi "integrata" di tutti gli approcci alla formazione del clima organizzativo che, , si erano sono susseguiti negli anni precedenti.

Dei quattro approcci di cui si dirà in seguito, una visione culturale alla formazione del clima organizzativo (concernente appunto il cosiddetto approccio culturale) è annessa al panorama teorico di riferimento direttamente dai due autori.

Il fine ultimo di tale analisi è ben chiaro: dato che come visto nei precedenti paragrafi era già in quel momento storico appurato che il clima aziendale fosse un fenomeno organizzativo vero e proprio, ci si domandava quali fossero i fattori caratterizzanti il clima organizzativo e le percezioni degli individui stessi, nonché la loro capacità di trasformarsi in reali entità organizzative.

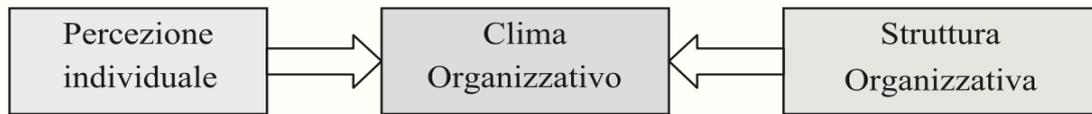
Di seguito una sintesi dei quattro approcci al clima organizzativo.

1.3.1 Approccio strutturale

Così come nel 1974 Jones e James definiscono il "*Perceptual Measurement-Organizational Attribute Approach*"³, quasi venti anni dopo Moran e Volkwein recuperano le stesse idee, attribuendo utilizzando la definizione di *approccio strutturale*. Stando a tale approccio, il clima organizzativo non è altro che un mero attributo dell'organizzazione, in grado di essere identificato indipendentemente dalle percezioni individuali delle persone che in questa operano. In sostanza si identifica la relazione tra le condizioni oggettive e reali che vigono all'interno dell'organizzazione e le relative percezioni: "[...] *the actual conditions in the organizational setting are the key determinants of organizational members' attitudes, values, and perceptions of organizational events.*" (Moran e Volkwein, 1992). Conseguentemente il clima presente all'interno di un contesto organizzato è il risultato di tutte le condizioni oggettive e reali vigenti all'interno dell'organizzazione. Jones e James citano come esemplificazione: la dimensione dell'organizzazione, il grado di centralizzazione dei processi decisionale, la stratificazione gerarchia, la natura della tecnologia impiegata. In altri termini, il clima organizzativo è una manifestazione della struttura organizzativa che gli individui incontrano e acquisiscono (Innocenti, 2013).

³ cfr. L.R. James e A.P. Jones (1974), "Organizational Climate: A Review Of Theory And Research" *Psychological Bulletin*, Vol. 81, No. 12: 1096-1112

Fig. 1 Approccio strutturale



Fonte: Moran e Volkwein (1992)

1.3.2 Approccio percettivo

In linea con il secondo approccio proposto dai due autori, il clima organizzativo può identificarsi essenzialmente in una *rappresentazione astratta del clima* forgiata dalle percezioni individuali che le persone elaborano in risposta alle più diverse condizioni⁴ vigenti all'interno dell'organizzazione, quali ad esempio *comunicazione, influenze subite, stili di leadership e processi decisionali operanti*.

L'approccio percettivo riconosce quindi le sue fondamenta in impressioni e sensazioni proprie delle persone che ogni giorno si imbattono nelle più variegate situazioni aziendali. Ciò implica che il Clima Organizzativo viene identificato come una componente relativamente stabile di un'organizzazione determinata però dai comportamenti dei propri membri (Karasick, 1973).

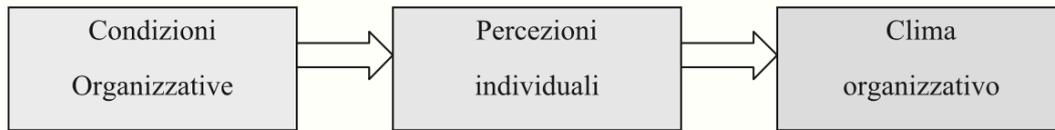
Moran e Volkwein, nella descrizione di questo secondo approccio, prendendo come riferimento le teorie di James e Jones (1974), affermano che la tipologia di clima considerata riflette quella che essi nel 1974 chiamarono *clima psicologico*⁵.

Secondo il suddetto orientamento teorico quindi, gli individui rispondono ed interpretano variabili situazionali attraverso modalità per loro *psicologicamente significative*; instaurano quindi un rapporto di causalità con la *organizational condition* in questione modellato in relazione ai propri tratti di personalità. Tale Concezione appare del tutto opposta rispetto al primo approccio, nel quale invece il ruolo delle persone veniva intenzionalmente trascurato.

⁴ Moran e Volkwein (1992) forniscono una precisa definizione delle *condizioni organizzative*: "The term *organizational conditions* is intended to represent structural as well as process characteristics of the organization"

⁵ Per la descrizione di clima psicologico, vedi par. 1.1

Fig. 2 Approccio percettivo



Fonte: Moran e Volkwein (1992)

1.3.3 Approccio interattivo

La visione che sta alla base di un terzo approccio proposto nello studio, individua la fonte principale della formazione del clima organizzativo nelle interazioni sociali che si generano tra i membri del gruppo. Se è possibile identificare le citate interazioni sociali in tutte quelle influenze reciproche originatesi nelle relazioni tra individui al momento della elaborazione delle percezioni soggettive in merito a determinate condizioni oggettive dell'organizzazione, è altrettanto verosimile affermare che l'assunto di base dell'approccio interattivo sta nel ruolo predominante che quelle influenze hanno nel plasmare il clima organizzativo.

Gli autori fanno riferimento alla creazione di un *processo di sensibilizzazione organizzativa*⁶ che esplicano come quelle influenze ininterrotte tra prospettive, interpretazioni, valori e credenze di persone che hanno in comune lo stesso ambiente lavorativo, e che è in grado di creare percezioni condivise e non di tale ambiente.

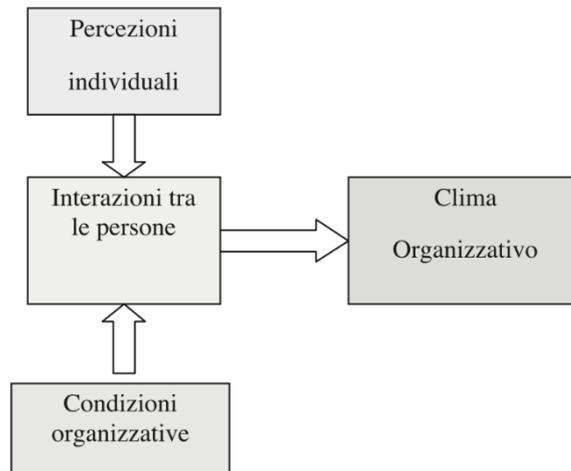
Sulla stessa linea d'onda Schneider e Bartlett (1970)⁷ riconoscono al clima organizzativo la capacità di riflettersi nella diffusione e accettazione condivisa delle *descrizioni che i membri fanno delle pratiche organizzative e lavorative nelle quali si ritrovano ad operare*: le persone sono quindi viste come *degli elaboratori attivi di informazioni* (Ciancaleoni 2010).

Concludendo, è possibile affermare che le interazioni in grado di formare il clima organizzativo sono il prodotto di percezioni soggettive individuali e caratteristiche oggettive dell'organizzazione

⁶ Cfr. Mumby, D. K. (1988), *Communication and power in organizations: Discourse ideology and nomination* in E.T. Moran, J.F. Volkwein (1992), "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate", *Human relations*, 45: 19-47.

⁷ Cfr. Schneider B., Bartlett, C.J. (1968), "Individual Differences and Organizational Climate I: The Research Plan and Questionnaire Development", *Personnel Psychology*, 21: 323-333 in M. Ciancaleoni (2010), *Il clima organizzativo*, www.psicoterapia.it.

Fig. 3 Approccio interattivo



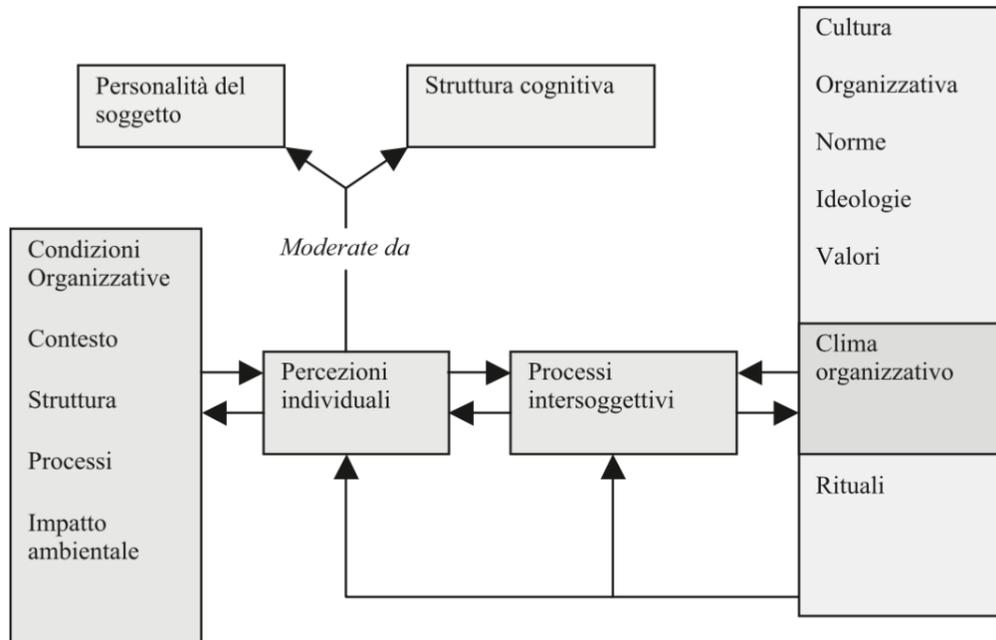
Fonte: Moran e Volkwein (1992)

1.3.4 Approccio culturale

Al fine di descrivere l'approccio culturale alla formazione del clima organizzativo proposto da Moran E Volkwein, è opportuno chiarire in breve in cosa per loro si identifica la *cultura organizzativa*; essa può dirsi essere un *ideational system* concernente schemi di significato costruiti da gruppi di individui e rappresentati da valori, norme, conoscenze formali, credenze e forme di espressione. Ciò implica che la cultura organizzativa è quel fattore comune ai gruppi di una stessa organizzazione in grado di aiutare nell'interpretazione delle esperienze, nei processi decisionali e nelle spinte o arresti alle azioni.

L'approccio culturale alla formazione del clima consiste essenzialmente nel ruolo moderatore della cultura presente all'interno dell'organizzazione nei confronti degli altri soggetti presenti nel processo di formazione del clima. Se si considerano i soggetti coinvolti, le condizioni e le caratteristiche organizzative, la personalità e le percezioni individuali nonché i processi intersoggettivi e le interazioni, è possibile notare che permane sia la rilevanza delle componenti strutturali come nel primo approccio, sia l'importanza delle componenti soggettive come nell'approccio percettivo, sia ancora la considerazione delle interazioni intersoggettive.

Fig. 4 Approccio culturale



Fonte: Moran e Volkwein (1992)

1.4 La natura multidimensionale del clima organizzativo

In base a quanto detto finora nei paragrafi precedenti, l'insieme delle attenzioni rivolte da parte di una molteplicità di studiosi al tema del clima organizzativo ha generato un panorama di quadri teorici tutt'altro che omogenei tra loro. Probabilmente l'unica caratteristica riconosciuta a tale concetto in grado di uniformare le più svariate opinioni, teorie ed idee proposte in materia di clima organizzativo, è la *multidimensionalità* del clima.

<<An initial assumption of theory and research in the area of organizational climate was that social environments could be characterized by a limited number of dimensions>>

(Patterson et al., 2005). Pur se secondo Patterson e i suoi colleghi l'ambiente sociale può essere composto da un limitato numero di dimensioni, i vari studi svolti nel tempo hanno dato vita ad una proliferazione delle più diverse dimensioni insite nel clima aziendale (Campbell, Dunnette, Lawler, and Weick (1970), James & James, 1989; James & McIntyre, 1996; James & Sells, (1981), James & Jones, (1974), Glick (1985), Payne & Mansfield, (1978), Lawler, Hall, & Oldham, (1974), Schneider, Parkington, & Buxton, (1980), Brown, & Gaston, (1992), Anderson & West, (1998); West, (1990)...). Si presentano i principali modelli teorici ed alcuni nuovi studi in merito alle dimensioni che occorre analizzare al fine di rilevare il clima organizzativo in ambienti di lavoro.

1.4.1 Principali modelli teorici dello scorso millennio

Tra i primi a porsi il dilemma di comprendere in cosa effettivamente si concretizzasse questo non molto diffuso concetto di clima organizzativo furono Litwin and Stringer che nel 1968 fornirono nove dimensioni climatiche (Innocenti, 2013):

- *Struttura*: le norme, i processi e le procedure presenti nell'organizzazione;
- *Responsabilità*: grado di indipendenza concessa ai collaboratori nel prendere delle decisioni;
- *Ricompensa*: livelli di riconoscimenti economici e non a disposizione degli individui;
- *Rischio*: necessità dell'organizzazione che le persone al suo interno si assumano dei rischi;
- *Calore*: presenza di un contesto di lavoro piacevole e cordiale caratterizzato da relazioni positive;
- *Sostegno*: l'appoggio e il sostenimento che le persone ricevono dai propri capi;
- *Standard*: significatività che il lavoratore attribuisce allo svolgere nel modo più corretto possibile il proprio lavoro;
- *Conflitti*: capacità dell'organizzazione di creare situazioni ostili di crisi o contrasto;
- *Identità*: percezioni delle persone in merito al proprio sentirsi parte integrante dell'organizzazione.

Tra le indagini sicuramente più rilevanti è doveroso citare Campbell (1970), il quale due anni dopo, insieme a Dunnette, Lawler, e Weick, come caratteristiche esaustive del costrutto di "clima organizzativo" individuò solamente quattro variabili (James and Jones, 1974):

- *Individual autonomy*, riferita a responsabilità individuale, indipendenza delle persone, orientamento delle regole e opportunità di esercitare un'iniziativa individuale;
- *The degree of structure imposed upon the position*, indica le caratteristiche della struttura manageriale e la vicinanza di ciascuna posizione alla relativa posizione di supervisione;
- *Reward orientation*, riguarda la ricompensa ma in maniera indiretta anche il livello di soddisfazione sul lavoro;
- *Consideration, warmth, and support*, basata sul sostegno che i manager sono in grado di assicurare ai subordinati;

In seguito Jones e James, alla fine degli anni Settanta, pubblicarono “*Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions*” all’interno del quale elencarono sei componenti esaustive del concetto di clima organizzativo:

- ♦ *Conflict and Ambiguity* → grado di conflitto percepito nel processo di raggiungimento degli obiettivi organizzativi combinato con l’ambiguità dei ruoli e della struttura organizzativo (spesso appunto non ben chiara ai lavoratori). Generalmente questa dimensione comprende anche mancanze in termini sia di consapevolezza dei bisogni e dei problemi delle persone facenti parte dell’organizzazione, sia di equità e obiettività nei processi di ricompensa, nonché scarsa comunicazione interna;
- ♦ *Job Challenge, Importance, and Variety* → percezione del lavoratore riguardo il suo ruolo all’interno dell’organizzazione: si riferisce ai compiti svolti e a livelli di autonomia, standard di qualità e performance da questi ultimi richiesti.
- ♦ *Leader Facilitation and Support* → percezione del comportamento dei propri capi: questa dimensione valuta la misura in cui essi sono in grado di aiutare e nel raggiungimento degli obiettivi e nelle relazioni interpersonali.
- ♦ *Workgroup Cooperation, Friendliness, and Warmth* → relazioni tra i membri dei sottogruppi presenti in un’organizzazione, nonché l’orgoglio di farne parte: comprende il clima dei piccoli gruppi e il relativo senso di appartenenza di ognuno.
- ♦ *Professional and Organizational Esprit* → percezione esterna dell’immagine dell’organizzazione. Tale dimensione di certo comprende: il potenziale di crescita desiderato comparato alla possibilità di sviluppo offerta dall’organizzazione; la percezione di un’atmosfera aperta in grado di accettare espressioni dei propri sentimenti e di generare fiducia reciproca; e in ultimo una effettivamente bassa pressione imposta dai capi.
- ♦ *Job Standards* → grado di rigidità delle mansioni: si parla in questo caso, ad esempio, di strette tempistiche offerte associate alla richiesta di alti standard di qualità e performance da parte dei supervisori; il tutto correlato da uno scarso livello generale di fiducia.

Grazie a lavori successivi inoltre, lo stesso James insieme ad altri colleghi (James & James, 1989; James & McIntyre, 1996; James & Sells, 1981) ridussero il numero delle dimensioni del concetto di clima all’interno dell’organizzazione, specificando di essersi concentrati, nel processo di definizione delle stesse, su differenti contesti lavorativi (Patterson et al. 2005), si

parla di *stress del ruolo e la mancanza di armonia, sfida del lavoro e autonomia, facilitazione e sostegno della leadership, cooperazione del gruppo di lavoro, cordialità e calore.*

Tuttavia nel corso degli anni il numero delle dimensioni climatiche identificate come obiettivi di valutazione è proliferato, generando confusione ed un lento progresso teorico (Patterson et al., 2005).

È W. H. Glick nel 1985 che affermando che *“la ricerca sul clima ha una prominente storia, seppur non gloriosa, nella scienza organizzativa”*, già nel 1985 provvede a realizzare una “review” in cui mette in evidenza le dimensioni climatiche più frequenti (Patterson et al., 2005): *leader’s psychological distance, managerial trust and consideration, communication flow, open mindedness, risk orientation, service quality, equity, centralità.*

In seguito, anche altri autori, tra cui Payne, Brown, & Gaston, provvedono a revisionare le dimensioni ricomprese nel cosiddetto business Organization Climate Index⁸ integrando dimensioni quali il *servizio al cliente, l'impatto della qualità dell'informazione e la capacità di gestire la cultura* (Patterson et al., 2005).

Il primo negli anni ad interrompere questa diffusione rapida di teorie in merito a componenti del clima, sconvolgendo le linee guida fino ad allora perseguite, è Schneider, che attraverso varie pubblicazioni (1975, 1990, 2000) afferma che l’approccio più corretto per l’analisi del clima consiste nell' individuare volta per volta variabili specifiche di interesse per quel determinato settore (Patterson et al., 2005)

1.4.2 Contributi più recenti

Uno dei più diffusi modelli di determinazione delle dimensioni-chiave del clima organizzativo è quello proposto da Majer e D’Amato tra il 2001 e il 2005, annesso alla presentazione di uno dei metodi di rilevazione del clima da loro sviluppato⁹. I fattori per loro più considerevoli per tentare di comprendere l’atmosfera di uno specifico ambiente lavorativo, sono dieci (Azzariti, Bassini, Novello, 2009):

- ♦ *Autonomia*: come il lavoro è progettato in termini di livello di responsabilità;

⁸ cfr. Furdham A. e Goodstein L.D. (1997), *“The Organizational Climate Questionnaire”*

⁹ cfr. Majer V., D’Amato A. (2001), *“M_DOQ Majer D’Amato Organizational Questionnaire”*

- ♦ *Coerenza/fairness*: imparzialità, equità e congruenza ed equità fra il funzionamento dell'organizzazione e gli obiettivi;
- ♦ *Comunicazione*: predisposizione e comprensibilità del flusso informativo;
- ♦ *Dinamismo/sviluppo*: predisposizione dell'azienda/organizzazione al progresso ed ai bisogni sociali e personali;
- ♦ *Innovatività*: propensione all'innovazione;
- ♦ *Job description*: chiarezza dei ruoli;
- ♦ *Job involvement*: capacità dell'organizzazione di coinvolgere le persone;
- ♦ *Leadership*: interazioni e collegamenti con i superiori;
- ♦ *Reward*: equità, imparzialità e *sensibilità sociale* delle politiche retributive;
- ♦ *Team*: affiatamento, compattezza e organicità all'interno del gruppo di lavoro;

Anche Enzo Spaltro e Paola de Vito Piscicelli (2002) elencarono le variabili più rilevanti da prendere in considerazione nell'analizzare il clima organizzativo (Innocenti 2013):

- ♣ *Importanza e speranza* permettono di identificare bisogni e questioni rilevanti per i collaboratori,
- ♣ *Credibilità* che riflette la reputazione delle persone nei confronti dell'organizzazione,
- ♣ *Sentimento di potere* ovvero la percezione degli individui rispetto al loro potere di influenzare e di essere influenzati,
- ♣ *Stile di comando* riguardanti gli stili di leadership attuabili,
- ♣ *Sentimento di stress* che deriva da presentimenti delle persone di aver o meno soddisfatto i propri colleghi o più nello specifico, capi.
- ♣ *Livello di socializzazione* rispetto ai livelli di funzionamento sociale (gruppo-coppia-collettivo-comunità)
- ♣ *Sentimento di giustizia* ossia il livello di equità dei trattamenti vigente nell'organizzazione
- ♣ *Spazio prossemico* che consiste nella misura in cui le persone si sentono libere all'interno dell'organizzazione.

Tra le varie classificazioni di dimensioni organizzative proprie del concetto di clima aziendale, si distingue il modello di Azzariti, Bassini, Novello, secondo il quale il concetto di clima organizzativo viene influenzato anche da *percezioni "ingenue"*. Lo schema delle variabili-chiave per la misurazione del clima organizzativo deriva in questo caso da una serie di opinioni e pareri forniti da dipendenti di una grande azienda in risposta alla domanda:

“cos'è il clima in azienda?”. Azzariti, Bassini e Novello hanno infatti proposto una scomposizione del clima organizzativo in fattori rilevanti secondo i lavoratori intervistati, e ne è emerso che quattro sono le macro aree importanti la cui aggregazione esaurisce ogni aspetto del clima aziendale, le quali riflettono varie dimensioni già condivise dalla teoria:

Tab 2 – Macro aree della *percezione “ingenua”* del clima organizzativo

Macro area	Descrizione	Dimensioni
Rapporto con il proprio ruolo	Ciò che l'organizzazione si aspetta dalla persona: contratto psicologico;	<i>soddisfazione, carichi di lavoro, autonomia, responsabilità, competenze, obiettivi, supervisione, job description;</i>
Rapporto con l'organizzazione	Condivisione dei valori, percezione della fiducia, comunicazione;	<i>autonomia, valutazione, procedure, selezione, formazione, valori, struttura organizzativa, team, fiducia;</i>
Rapporto con il contesto	Percezione esterna dell'azienda per cui si lavora;	<i>reward, supervisione, obiettivi, ruolo, stakeholders;</i>
Rapporto con il futuro	Aspettative lavorative degli individui;	prospettive di crescita, aspettative.

Fonte: adattamento da (Azzariti, Bassini, Novello, 2009)

Secondo Ciancaleoni (2010), il clima organizzativo è composto da fattori che possono relativamente considerarsi indipendenti dalla maggior parte dei quadri teorici di riferimento; l'autore concentrandosi infatti su una ricerca più empirica, elenca le seguenti dimensioni che compongono uno dei modelli più eterogenei del costruito di clima organizzativo:

- *Motivazione al lavoro*: stimoli personali, che non inducono le persone a darsi da fare nel proprio lavoro;
- *Stili di leadership*: Lewin (1939) ne descriveva tre: autoritario, democratico e laissez faire: non ve ne è uno perfetto ma solo uno più appropriato; è certo che lo stile democratico è preferibile.
- *Ambiente fisico*: confort e sicurezza del ambiente lavorativo in cui si è inseriti, in termini ergonomici.

- ◆ *Soddisfazione lavorativa*: gratificazioni derivanti da più aspetti lavorativi: svolgimento nel modo corretto delle proprie mansioni, relazioni con i colleghi nonché relativamente ai sistemi di compensation.
- ◆ *Relazioni con colleghi e superiori*: dimensione collegata ma non coincidente agli stili di leadership poiché interessa anche le interazioni tra collaboratori;
- ◆ *Senso di appartenenza*: quanto agli occhi di stakeholders gli individui si sentano in linea con i valori della propria organizzazioni, con la sua mission e quanto si sentano parte integrante del gruppo;
- ◆ *Coesione di gruppo*: comportamenti in grado di determinare il grado di unione delle persone
- ◆ *Comunicazione aziendale*: comprende i canali attraverso i quali si diffondono informazioni tra colleghi o tra i diversi strati gerarchici dell'organizzazione, rispettivamente comunicazione orizzontale e verticale;
- ◆ *Collaborazione*: grado di cooperazione e sostegno interni all'organizzazione: variabile fortemente dipendente dai valori della stessa;
- ◆ *Disponibilità delle informazioni*: semplicità dei processi attraverso i quali si riescono ad ottenere le informazioni necessarie;
- ◆ *Chiarezza del ruolo*: *job description*, ossia quanto risultano essere chiare le mansioni e i compiti da svolgere;
- ◆ *Autonomia*: misura la possibilità degli individui di prendere decisioni ed assumere comportamenti senza dover ricorrere ai propri superiori;
- ◆ *Responsabilità*: comprendente quelle in capo ai propri membri e quindi il grado di dispersione o accentramento delle responsabilità;
- ◆ *Sistema di riconoscimenti*: si riferisce alla retribuzione nella sua accezione più ampia di total reward.

Uno tra i più recenti modelli in tema di scomposizione e individuazione delle componenti e dimensione del clima organizzativo riprende quanto affermato da Jones e James nel 1974 secondo i quali: "*gli individui sviluppano una percezione globale od olistica del loro ambiente di lavoro*"; Pertanto, nel 2015 Basaglia e Paolino presentavano il modello c.d. "*Olistico*" "*Il clima organizzativo [...] comprensione di com'è l'azienda lungo determinate dimensioni rilevanti per il benessere dei lavoratori, per la loro motivazione, per la loro capacità di agire in coerenza agli obiettivi aziendali*" (Basaglia, Paolino 2015). Il predetto modello è basato sul *rigore scientifico* e orientato alla *rilevanza pratico-operativa*: questo sta

a significare rispettivamente che la scelta delle variabili, gli strumenti di misurazione e le implicazioni che ne risultano, richiamano la teoria organizzativa e che lo scopo ultimo del modello è quello di munire le organizzazioni di una “base <<fattuale>> e/o <<interpretativa>>” per un corretto processo decisionale.

Lo schema proposto presenta tre caratteristiche principali:

- Multi-livello: gli autori specificano che i livelli presi in esame si suddividono in base ai legami che l'individuo instaura con la sua posizione e il suo ruolo (micro-struttura), con i colleghi ed i supervisor (micro-ambiente), con la sua unità organizzativa e più in generale con l'organizzazione nel suo complesso (meso/macro-struttura).
- Multi-dimensione: si definisce in tal senso il clima organizzativo come un complesso di relazioni riguardo:
 - ♣ *descrizioni degli attributi dell'organizzazione*: (es. giustizia organizzativa)
 - ♣ *legami tra l'individuo e l'organizzazione* (es. identità, identificazione)
 - ♣ *atteggiamenti* (es. soddisfazione)
 - ♣ *intenzioni ad agire*
 - ♣ *motivazioni*
 - ♣ *comportamenti* (es. cittadinanza organizzativa)
- Multi-metodo: non ci si concentra solo su strumenti di tipo quantitativo, come la prassi nelle ricerche sul clima organizzativo imporrebbe ma si esaminano le suddette dimensioni anche da un punto di vista puramente qualitativo, ove ve ne sia necessità ed opportunità.

Una recente indagine in grado di individuare le dimensioni più diffuse è quella proposta da Innocenti (2013). Lo studio, successivamente ad una sintesi dei principali modelli maggiormente presi in considerazione, designa sei variabili dimensionali costitutive del costrutto di clima organizzativo che possono essere considerate sue imprescindibili *building block*. Le dimensioni sono:

1. *Supporto dell'organizzazione e dei capi*: dimostrazione di interesse da parte di tali soggetti verso le persone che lavorano all'interno dell'organizzazione, che dovrebbe indurle a mettere più impegno nelle proprie mansioni e consentire un aumento delle performance (Eisemberger *et al.*, 1986; Eisemberger *et al.*, 2001; Rhoades e Eisemberger, 2002);
2. *Integrità*: corrispondenza tra *valori proclamati* e *valori "agiti"* nonché rispetto delle promesse fatte (Simons, 2002);

3. *Fiducia*: capacità di una persona di riconoscere e ammettere la *propria vulnerabilità* nei confronti di soggetti in grado di esercitare su di essa forti influenze (Kramer 1999, Lewicki, 1998, Mayer, 1995);
4. *Giustizia e imparzialità*: percezioni dei lavoratori in merito, rispettivamente, all'operato dell'organizzazione (distributiva, procedurale, interazionale)¹⁰ e al grado di equità dei trattamenti;
5. *Autonomia*: entità della facoltà dei collaboratori di controllare i *ritmi e gli spazi del proprio lavoro* e misura in cui sono coinvolti nei processi decisionali (Innocenti, 2013);
6. *Collaborazione*: tipologia e grado di positività delle relazioni specifiche con i propri colleghi (Innocenti, 2013).

¹⁰ Cfr. Innocenti L. (2013) *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance*.

The heterogeneous
work force is a reality
that is here to stay.

(M.E. Mor-Barak, D.A. Cherin, 1998)

CAPITOLO 2 - IL DIVERSITY CLIMATE

Il fenomeno del cambiamento nella composizione della forza lavoro della maggior parte delle organizzazioni ha accresciuto, col passare del tempo, l'importanza per i lavoratori di sentirsi apprezzati (Innocenti, 2013). Il *diversity climate* è un costrutto specifico originato con la finalità di analizzare le percezioni che gli individui hanno del proprio ambiente di lavoro in materia di diversità. Congiuntamente al concetto di clima organizzativo, il clima di diversità rappresenta un rilevante ambito di analisi per il benessere delle organizzazioni, poiché il sentimento di esclusione da parte di colleghi o superiori risulta essere un fenomeno sempre crescente nelle organizzazioni (Basaglia e Paolino, 2015).

Al fine di fornire una collocazione a tale costrutto tra le caratteristiche organizzative, Glick (1985) considera il clima di diversità come una vera e propria specifica del costrutto di *organizational climate*. Tale collegamento deriva dal fatto che un'atmosfera positiva all'interno dell'organizzazione prende forma anche grazie al riconoscimento delle adeguate attenzioni al tema della diversità; allo stesso modo comprendere le origini e le fonti della diversità nel mondo del lavoro è condizione necessaria al fine di giustificare la nascita nonché l'evoluzione del costrutto di *diversity climate*.

L'attrazione delle organizzazioni verso tale tema inizia ad aumentare nel momento in cui i leader comprendono che una forza lavoro che si sente parte integrante e necessaria nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, facilita il conseguimento di risultati e performance migliori. Nella ricerca empirica, così come nella letteratura è infatti ormai consolidata la teoria secondo la quale migliore è la percezione degli individui nel sentirsi accettati, migliore è il grado di soddisfazione dell'organizzazione nei loro confronti, migliore è il livello di *commitment* degli individui stessi (Mor-Barak, Cherin, 1998).

Gran parte dei ricercatori (Mor-Barak, Cherin, 1998; McKay, Avery, Morris, 2008; Ely e Thomas, 2001) si sono concentrati sia sulle modalità di creazione di un clima organizzativo alla diversità positivo e favorevole, e dunque sulle sue determinanti, sia su come queste ultime siano direttamente correlate all'efficacia organizzativa.

2.1 Cos'è la diversità?

Diversità è un termine che fa riferimento ad un ampio contenitore di accezioni differenti: diversità di razza, di sesso, di età sono solamente alcuni dei significati attribuibili a tale concetto pur quando analizzato solamente nell'ambito lavorativo.

Come anticipato, è essenziale comprendere la natura della diversità per riuscire a comprendere il significato e l'importanza del costrutto in esame.

Una delle maggiori cause che hanno contribuito al confronto con persone via via più differenti risiede nel fenomeno della globalizzazione (Gabrielli, 2010). Inoltre se il processo della globalizzazione può essere considerato come la principale causa di un diffuso avvicinamento di individui fortemente diversi tra loro, è altrettanto possibile affermare che fenomeni come la repentina evoluzione tecnologica, l'emancipazione femminile e l'immigrazione siano solo alcune delle principali fonti della odierna eterogeneità della forza lavoro. Basti pensare, in via esemplificativa, che grazie alle ondate migratorie verso gli Stati Uniti avvenute tra gli anni settanta e ottanta, all'inizio degli anni novanta i lavoratori statunitensi, pur costituendo la cosiddetta classe dominante, rappresentavano esclusivamente l'8% di tutta la forza lavoro. In quegli anni furono infatti, gli immigrati, prevalentemente provenienti da America Latina ed Asia (quindi lavoratori considerati facenti parte delle cosiddette "minoranze etniche o razziali") a far registrare alti tassi di occupazione (Mor-Barak, Cherin, 1998).

L'interesse ai temi della diversità nel mercato del lavoro può tuttavia essere fatto risalire già agli anni Sessanta, quando i governi negli Stati Uniti tentarono di risolvere il problema degli episodi di discriminazione che già si verificavano negli ambienti di lavoro attraverso le cosiddette *Affirmative Actions* (Gabrielli, 2010). Queste azioni positive, tramite coercizioni legislative, condussero le imprese a dover assumere determinate quote di lavoratori appartenenti a minoranze. Se da un lato le *Affirmative Actions* hanno concorso ad aumentare la probabilità di un equo trattamento per l'inclusione nel mondo lavorativo di persone considerate dalla massa più svantaggiate di altre, dall'altro esse non sono riuscite a garantire un corretto processo di inserimento di tali soggetti all'interno di ambienti in cui il sentimento di discriminazione dilagava. Nel tempo si è infatti registrata un'inversione della prospettiva con la quale le organizzazioni guardano alla diversità: queste non si concentrano più tanto sul problema delle scarse assunzioni di minoranze etniche o di genere, quanto sulle condizioni in cui queste ultime sono chiamate a lavorare successivamente alla propria assunzione. Il problema diviene a questo punto quello di ricercare ed implementare politiche aziendali e programmi finalizzati ad aiutare persone con caratteristiche e background differenti per cooperare nel migliore dei modi all'interno di uno stesso contesto organizzativo.

Il tema della diversità diviene ancor più interessante nel momento in cui si comprendono le potenzialità della stessa in termini di caratteristica strategica, in grado di arricchire *know how*, prospettive di osservazione nonché idee e processi innovativi di un'organizzazione. D'altro canto, la diversità, in tutti quei casi in cui le imprese non si preoccupano di gestirla correttamente, potrebbe facilmente creare conflitti e affievolire legami strategici già presenti (Basaglia, Paolino, 2015).

2.1.1 Le caratteristiche e le variabili dimensionali della diversità

Le definizioni di diversità non sono di certo rare nella letteratura, ma molte delle teorie prevalenti sulla diversità gettano le radici nel concetto di identità dell'individuo. Uno degli approcci più interessanti finalizzato alla definizione del concetto di diversità nell'ambiente lavorativo è quello proposto da Basaglia e Paolino (2015). Tale approccio è definito dagli stessi autori come "omnicomprensivo" poiché considera non solo i classici livelli di analisi quali il genere, l'età o la razza ma anche altre categorie sociali. Queste ultime sono costruite su:

- Caratteristiche *primarie o secondarie*, ossia rispettivamente fattori della persona tendenzialmente non modificabili (es. genere, età, orientamento sessuale, condizioni psico-fisiche) e tendenzialmente modificabili (condizioni familiari, vita privata, credenze politiche e religiose, condizioni socioeconomiche);
- Caratteristiche *visibili o invisibili*;
- Caratteristiche *stigmatizzate o non stigmatizzate*.

L'insieme di tutti questi aspetti delle persone contribuisce ad una più ampia visione del concetto di diversità che non deve riconoscersi solamente nelle tipologie più riconosciute (genere, età, razza...). Tale classificazione infatti riesce ad inglobare nella definizione di diversità, congiuntamente alle prime due categorie di variabili riguardanti l'identità della persona, anche tutte quelle caratteristiche che attengono al legame tra la persona e l'organizzazione, ossia compiti, mansioni e ruolo da svolgere: sono queste le caratteristiche associate al cosiddetto stigma sociale¹¹ ossia un fattore distintivo responsabile della creazione dell'identità dell'individuo all'interno di un gruppo.

Un ulteriore modello in grado di chiarire quale siano le declinazioni principali del concetto di diversità è proposto da Gardenswartz e Rowe (1994). Esso individua dei fattori in base ai

¹¹ Cfr. Giddens, Sutton (2013), *Sociology*, Polity Press.

quali il concetto di diversità può essere scomposto (Gardenswartz e Rowe, 1994):

- Personalità;
- Dimensioni interne (età, genere, razza, gruppo etnico, abilità fisiche, preferenze sessuali);
- Dimensioni esterne (localizzazione geografica, reddito, abitudini personali, passatempi abituali, religione, istruzione, esperienze lavorative, aspetto, condizione familiare, stato civile);
- Dimensioni organizzative (funzione in cui si è collocati, contenuto del lavoro, divisione o gruppo, anzianità, status manageriale).

I quattro livelli sono descritti seguendo un ordine basato sul *grado di stabilità* delle caratteristiche che ricomprendono: come la personalità fa riferimento a tutte quelle variabili tendenzialmente non modificabili in una persona, così le dimensioni organizzative rappresentano fattori della propria vita sulle quali l'individuo esercita un discreto controllo e che quindi riflettono fattori facilmente trasformabili e poco stabili.

Ciò che è facilmente intuibile dall'esposizione dei due approcci precedenti è che, seppur con una terminologia relativamente differente, entrambi i modelli non forniscono una definizione univoca del concetto di diversità bensì la descrivono tramite l'utilizzo di caratteristiche personali e situazioni in cui l'individuo può trovarsi.

Come affermato in precedenza nella letteratura tra le declinazioni suddette, gli esempi di diversità maggiormente analizzati sono di certo quelle che Gardenswartz e Rowe classificano con il più alto grado di stabilità: genere, età, etnia e razza e orientamento sessuale.

2.2 Le origini e le principali teorie di riferimento del *Diversity Climate*

Successivamente alla comprensione delle diverse ed articolate accezioni del concetto di diversità è necessario affrontare un'analisi di tutte le principali teorie che hanno condotto alla formazione del costrutto di *diversity climate* al fine di comprenderne a fondo il ruolo e le possibilità di ottimizzazione dell'efficacia organizzativa che esso si propone.

Una delle prime teorie risale al 1994 e fa riferimento a Taylor Cox il quale elabora uno schema finalizzato all'analisi degli effetti delle differenze culturali all'interno delle organizzazioni: l'autore si propone di comprendere appieno ciò che egli stesso nominò "*clima di diversità*". A tal fine elabora un nuovo costrutto come funzione di diversi fattori:

- *fattori a livello individuale* che considerano pregiudizi e stereotipi presenti nel contesto di lavoro;

- *fattori inerenti ai gruppi ed alle relazioni inter-gruppo* che fanno principalmente riferimento al grado di conflitto tra vari raggruppamenti formati all'interno dell'organizzazione;
- *fattori a livello organizzativo* che riguardano materie come la cultura organizzativa o il grado in cui i dipendenti appartenenti a minoranze riescono a conquistare posizioni ai vertici della scala gerarchica sono integrati in posizioni di livello superiore o ancora il livello di “pregiudizi istituzionali” nei sistemi di risorse umane di un'azienda.¹²

Secondo l'autore, in sostanza, il *diversity climate* si riferisce alla “percezione combinata” dei dipendenti dell'impresa in merito alle pratiche aziendali e al contesto sociale; tale percezione è generalmente influenzata dall'appartenenza ad un gruppo (McKay, Avery, Morris 2008).

Uno dei più recenti studi (Dwertmann, Nishii, Knippenberg, 2016), grazie al quale si è tentato di ordinare la letteratura precedente sul *diversity climate* e la quantità di definizioni che si sono succedute a partire dalla metà degli anni novanta, fa riferimento agli esiti cui Kossek e Zonia giunsero già nel 1993: “*general perception toward the importance of employer efforts to promote diversity*” (Kossek e Zonia, 1993; p.62). Con tale conclusione si evidenzia la percezione comprensiva di tutte quelle sensazioni individuali in merito a come i datori di lavoro si sforzino nell'attività di promozione della diversità all'interno del proprio contesto lavorativo.

Altri studi, che hanno dato luogo a teorie prese successivamente come punto di riferimento da nuovi autori occupatisi del medesimo tema, sono stati condotti da Michàl E. Mor Barak insieme ad altri suoi colleghi. Due delle analisi più rilevanti che hanno contribuito a gettare solide basi di questo costrutto sono state elaborate in due articoli pubblicati nel 1998. Se il primo (Mor-Barak e Cherin, 1998) fa riferimento alla diffusione di conoscenza in merito al tema della diversità nel mondo del lavoro tramite l'individuazione di concetti rilevanti quali quello di esclusione e di inclusione, il secondo (Mor Barak, Cherin, e Berkman, 1998) si concentra specificatamente su variabili personali ed organizzative che compongono il clima di diversità, focalizzando la ricerca su diversità di genere e di razza.

Con riferimento allo studio che Mor Barak svolse solo assieme a David A. Cherin, occorre evidenziare che i due autori partirono dal presupposto che già a quei tempi la composizione

¹² Nella versione originale “Individual-level factors”, “Group–intergroup factors”, “Organizational-level factors”.

della forza lavoro stava mutando e diventando sempre più eterogenea e questo era un dato di fatto incontestabile e inarrestabile. Pur se le organizzazioni non sembravano pronte ad affrontare la diversità dei loro ambienti di lavoro era necessario, ieri come oggi, studiare più a fondo il fenomeno al fine di far comprendere alle imprese che solo una corretta gestione delle differenze esistenti tra i propri lavoratori sarebbe riuscita a condurre ad un miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione nel raggiungere i propri obiettivi. Analizzando teorie ormai consolidate nel campo del comportamento individuale ed organizzativo, i due autori si concentrarono sul fatto che se per aumentare l'efficienza organizzativa, occorreva aumentare il benessere dei lavoratori ed essendo il sentimento di inclusione/esclusione uno dei parametri in base al quale gli individui misuravano il proprio benessere, si rendeva necessario comprendere a livello pratico quali avvenimenti e situazioni all'interno dell'organizzazione generavano percezioni di inclusione/esclusione.

La percezione del singolo sulla sua inclusione o esclusione da un determinato gruppo viene definita come il fattore veramente rilevante in questa analisi che consiste in un processo continuo di valutazione personale messo in atto dall'individuo.

Proprio poiché gli individui sono in continua "allerta" riguardo la propria considerazione da parte dei collaboratori, gli item proposti al fine di misurare i livelli di aggregazione nel gruppo riguardano tre processi organizzativi considerati dagli autori come i più *critici*.

1. *Work group involvement*, ossia il grado con il quale il lavoratore si sente coinvolto dal suo team di lavoro; questa categoria prevede item quali ad esempio "*People in work group listen what I say*" o "*I feel part to informal discussion in work group*" o ancora e con una correlazione negativa rispetto all'inclusione "*Work group members don't share information with me*".
2. *Access to information and resources*, ossia quanto potere hanno i lavoratori di poter accedere a dati, informazioni o risorse sensibili per l'azienda, i cui item principali sono "*Provided feedback by boss*" o "*Don't have access to training I need*".
3. *Influence in Decision Making*, ovvero "*Able to influence organizational/work assignment decisions*" o "*Consulted about important project decisions*".

Il secondo contributo¹³ invece identifica il *diversity climate* in tutti i comportamenti e le

¹³ Mor Barak M.E.M., Cherin D.A., Berkman S. (1998), Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions, "Journal of Applied Behavioral Science, 34: 82-104.

attitudini dei dipendenti che derivano da percezioni del trattamento di donne e minoranze nel contesto organizzativo. Valutazioni ed analisi sulla diversità svolte dagli autori (Mor Barak M.E.M., Cherin D.A., Berkman S.), al fine di comprendere il processo di formazione della percezione sul trattamento di una forza lavoro così eterogenea, presero in considerazione la diversità di genere e la diversità di etnia/razza e non solo dimostrarono che è il trattamento, equo o meno, delle categorie più svantaggiate il fattore più importante che influisce su tale percezione, ma constatarono anche che la *composizione demografica* della forza lavoro è la principale responsabile della configurazione dell'identità dell'organizzazione.

Il fulcro centrale di questa teoria risiede però nel fatto che gli autori si prefiggono come obiettivo dello studio l'individuazione del *diversity climate* tramite due dimensioni:

- *Personal dimension*: si ricomprendono punti di vista e pregiudizi nei confronti di persone diverse in grado di influenzare atteggiamenti e comportamenti delle altre persone all'interno delle organizzazioni.
- *Organizational dimension*: politiche e procedure manageriali che influenzano direttamente minoranze etnico-razziali e donne, quali ad esempio discriminazioni e trattamenti preferenziali che influenzino l'equità nelle organizzazioni nonché l'allocazione di risorse e l'accesso ai poteri decisionali propri degli alti livelli gerarchici.

Al fine di giungere ad una concreta definizione del *diversity climate* occorre però esplicitare che le due dimensioni (personale ed organizzativa) sono a loro volta distinte tramite un ulteriore livello di declinazioni:

- La dimensione personale è composta sia da fattori che misurano il valore che il clima di diversità riveste per l'individuo (*Personal Diversity Value Factors*), sia da item che valutano la misura in cui i dipendenti si sentono in una condizione di comfort con persone aventi background differenti (*Personal Comfort Factors*).
- La dimensione organizzativa si compone invece di altre due distinte categorie di fattori da cui può essere fatta derivare la definizione esaustiva che i due autori danno del costrutto di *diversity climate*¹⁴; i fattori sono sia relativi al grado di equità con cui vengono trattati individui appartenenti a categorie svantaggiate (*Organizational Fairness Factors*), sia connessi al livello di inclusione al proprio interno che l'organizzazione è in grado di assicurare alle medesime categorie di dipendenti

¹⁴ “Costrutto specifico che rileva le percezioni relative al livello di imparzialità con cui l'organizzazione tratta i propri collaboratori e della capacità dell'azienda di integrare nel contesto lavorativo persone appartenenti a minoranze” (Innocenti, 2013)

(*Organizational Inclusion Factors*).

Inoltre è interessante osservare che le suddette dimensioni possano essere assimilate ai due livelli di analisi introdotti da Cox (1994): *fattori a livello individuale* e *fattori a livello organizzativo*. Meno immediato è comprendere che pur se Mor Barak, Cherin, e Berkman (1998) non indicarono alcun fattore attinente i *fattori inerenti ai gruppi ed alle relazioni intergruppo*, la percezione del senso di appartenenza ad un gruppo è direttamente correlata al sentirsi parte integrante dell'organizzazione nel suo complesso.

Studi più recenti e già fortemente consolidati riguardano le teorie di McKay, Avery e Morris (2009) che, analizzando il settore delle vendite al dettaglio, formularono teorie in merito alla correlazione positiva tra una alta percezione in merito al clima di diversità e consistenti aumenti delle vendite. L'articolo in questione si è proposto principalmente di dimostrare che una coerenza tra le percezioni di tutti i livelli gerarchici (manager e dipendenti) in merito al clima di diversità è un fattore che modera l'effetto di tali percezioni sul raggiungimento dei risultati organizzativi. Risulta essere necessario quindi comprendere il ruolo dei soggetti coinvolti al fine di poterne poi valutare le rispettive percezioni sull'atmosfera di diversità (Mintzberg, 1980), in particolare:

- I dipendenti rappresentano il nucleo operativo di ogni unità organizzativa e perciò sono i primi responsabili dell'avanzamento della produzione;
- I manager rappresentano "*the middle line*" della gerarchia, sono quindi loro a dover assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il modello da loro proposto proponendosi appunto, come obiettivo finale, l'analisi della coerenza tra le diverse percezioni, si basa sulla rilevazione del cambiamento delle percentuali delle vendite e del *diversity climate*. Quest'ultimo è misurato sulla base di quattro item ormai consolidatisi come punti di riferimento in questo genere di rilevazioni e proposti sempre dagli stessi autori in un elaborato precedente (McKay, Avery, Morris, 2008):

1. Credo che [l'organizzazione] mi tratti equamente.
2. [l'organizzazione] Mantiene un ambiente di lavoro amichevole.
3. [l'organizzazione] Rispetta le opinioni di persone come me.
4. I leader dimostrano un impegno visibile alla diversità.

Come è facilmente intuibile gli item si concentrano su aspetti fondamentali del clima di diversità, come ad esempio l'equità del trattamento, il supporto dell'organizzazione alla diversità esistente ed il riconoscimento di diverse prospettive di analisi (Cox, 1994; Kossek,

Zonia e Young, 1996).

Solo un paio di anni dopo Avery (2011) contribuisce all'arricchimento del quadro teorico grazie ad uno studio basato su determinati *fattori individuali* ed *organizzativi* in grado di produrre degli effetti rilevanti sulle percezioni di quella che è la diversità presente tra i membri dell'organizzazione. I fattori individuali che esamina sono:

- Status di minoranza,
- Egualitarismo,
- Pregiudizio,
- Apertura al cambiamento,
- Credenze verso la diversità,
- Resilienza.

I fattori organizzativi presi in considerazione sono invece:

- Supporto Organizzativo Percepito,
- Commitment verso il cambiamento,
- Mindfulness.

A partire da tale esplicitazione dei fattori fondamentali del *diversity climate* l'autore giunge ad analizzare due importanti atteggiamenti contrastanti che l'organizzazione può assumere in risposta ad un'atmosfera di diversità: l'*Activism* e l'*Endorsment*. Con il primo termine si vuole intendere la misura in cui la diversità viene supportata/ostacolata da comportamenti e atteggiamenti. *Endorsment* invece fa riferimento ad una tipologia particolare di supporto, ossia quello insito nelle persone che riflette il grado di sensibilità che esse hanno nei confronti di questa tematica.

Avery esamina queste due possibili condizioni in risposta alla diversità poiché da esse declina quattro eventuali modi di agire: un lavoratore può supportare/ostacolare *passivamente* la diversità, tramite azioni implicite e non osservabili; o, al contrario, ha la facoltà di supportare/ostacolare *attivamente* la diversità tramite, rispettivamente, azioni di sostegno e sensibilizzazione o azioni puramente discriminatorie.

2.3 Ulteriori indagini rilevanti in materia di clima di diversità

Nella letteratura riguardante il clima di diversità oltre ad essere riconosciute teorie prettamente inerenti il tema, ve ne compaiono altre che pur distaccandosi dal *diversity climate* come tema centrale, ne esaminano indirettamente alcuni aspetti collaterali ma al contempo particolarmente interessanti.

Uno studio che certamente merita di essere trattato è quello svolto da Roberson e Stevens nel 2006 finalizzato a comprendere le modalità tramite le quali i membri appartenenti ad un'organizzazione danno un senso alla diversità che percepiscono della forza lavoro. Tale indagine sottolinea altresì il processo tramite il quale si rendono evidenti determinate differenze tra gli individui, le quali riflettono quelle diversità plasmati appunto il *diversity climate*. Nel perseguire tale obiettivo, sono stati portati a conoscenza sei generici episodi che tipicamente hanno luogo in contesti caratterizzati da un alto grado di diversità:

Tab 3: *Typologies of Diversity-Related Incidents*

TIPOLOGIE DI EPISODI	DESCRIZIONI
1. Discrimination:	
<i>a) Discrimination, reverse discrimination, quotas, or affirmative action</i>	Percezione condivisa che vengano fatti favoritismi nell'assumere o nel promuovere determinati impiegati;
<i>b) Fear of or actual accusations of discrimination</i>	Percezione che le accuse di discriminazione siano state fatte senza una base veritiera;
<i>c) Retaliation for reporting discrimination</i>	Percezione che conseguenze di azioni ostacolanti atti di discriminazione siano ritorsioni;
2. Representation of diverse groups:	
	Grado di diversità ai vari livelli gerarchici;
3. Treatment by management:	
<i>a) Equality of treatment</i>	Livello di coerenza ed equità nel trattamento dei vari gruppi di lavoratori;
<i>b) Application of disciplinary or performance sanctions</i>	Percezione su determinate sanzioni applicate a diversi gruppi di dipendenti;
<i>c) Access to developmental opportunities</i>	Percezione circa la possibilità di accesso di determinati gruppi ad opportunità di miglioramento delle proprie competenze;

4. Work relationships:

- | | |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) <i>Quality of work relationships</i> | Percezione che collaboratori diversi sotto certi aspetti siano più o meno disposti a cooperare; |
| b) <i>Suspicious about diverse groups</i> | Diffidenza nei confronti di collaboratori differenti; |

5. Level of respect between groups:

Comportamenti che connotano una eventuale accettazione o semplicemente lo status degli individui;

- | | |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) <i>Harassment</i> | Forme di intimidazione come comportamenti ostili o minacciosi; |
| b) <i>Offensive or insensitive comments</i> | Commenti o scherzo scritti e non, da parte di collaborator o dirigenti, nei confronti di determinati gruppi; |
-

6. Diversity climate:

Percezione in merito al livello di supporto organizzativo alla diversità ed alle politiche implementate per favorirne l'ottimizzazione.

Fonte: Adattamento Roberson e Stevens, 2006

La Tab. 3 descrive tutti quegli “*incidents*” che riflettono condizioni, eventi e situazioni che le persone considerano strettamente correlati al tema della diversità, nonché esempi di situazioni tipiche in descrizione di tali incidenti. I principali sono:

1. il fenomeno della discriminazione
2. il fatto che all'interno dell'organizzazione vengano rappresentate tutte le categorie della diversità
3. situazioni tipiche riguardanti il trattamento da parte dei manager verso i propri subordinati
4. lo stato delle relazioni tra collaboratori
5. episodi che mostrino il livello di rispetto reciproco tra gruppi diversi
6. la percezione dei membri dell'organizzazione in merito a quanto essa si sforzi per sostenere un favorevole clima di diversità.

Come è facilmente comprensibile, Roberson e Stevens considerano il *diversity climate* come una componente fondamentale del senso che gli individui attribuiscono alla diversità tra gruppi.

Un ulteriore indagine svolta sempre nel campo dei climi presenti all'interno di contesti

organizzativi riguarda il *climate for inclusion* analizzato tramite la prospettiva di gruppi di persone caratterizzati da diversità di genere. Lisa H. Nishii, introduce il costrutto di *clima per l'inclusione* come quel particolare tipo di clima che se supportato dall'organizzazione è in grado di eliminare i pregiudizi che possono essere associati alla variabile di genere (Nishii, 2013):

- . l'accesso alle risorse sensibili,
- . la creazione di aspettative ed opportunità per tutta la forza lavoro soprattutto se eterogenea,
- . l'aggregazione di idee nella risoluzione congiunta di problemi.

Se come già esposto in precedenza il *diversity climate* risiede anche nella capacità dell'azienda di integrare nel contesto lavorativo persone appartenenti a minoranze, allora è possibile considerare il clima per l'inclusione come uno specifico costrutto che, del clima di diversità, ne acuisce la prospettiva di analisi.

In contesti caratterizzati dai cosiddetti climi inclusivi i pregiudizi nei confronti dell'altro sesso (generalmente quello femminile) sono minimizzati a tal punto da provocare una consistente riduzione dei livelli di conflitto e, conseguentemente, un incremento della soddisfazione lavorativa da parte della popolazione femminile.

A tal proposito, le organizzazioni, nel processo di consolidamento di un clima inclusivo non devono esclusivamente essere predisposte e propense all'implementazione di pratiche finalizzate a favorirlo, occorre che assumano un atteggiamento proattivo, mirato quindi ad anticipare necessità e bisogni delle persone, che sia anche diretto allo sviluppo dei probabili benefici che ne possono derivare (Holvino, Ferdman e Merrill-Sands, 2004).

Al contrario, nel momento in cui all'interno di un'organizzazione i suoi membri percepiscono i propri colleghi quasi esclusivamente in termini di stereotipi negativi assumendo un comportamento "prevenuto" nei loro confronti, si è in presenza di un clima assolutamente non inclusivo (Di Tomaso, Post e Parks-Yancy, 2007). Un elemento che ricorre lungo tutto lo studio e che contrasta con i principi riguardanti il diversity management, riguarda proprio le pratiche messe in atto dai management per incoraggiare e sostenere la diversità: esse hanno la capacità di arginare i pregiudizi a livello individuale ma normalmente non sono in grado di ostacolare le molteplici cause che danno vita a fenomeni giornalieri di discriminazione (Nishii, 2013). Infatti, le organizzazioni in cui è presente un forte clima per l'inclusione sono quelle i cui management si impegnano nella realizzazione di pratiche di gestione delle risorse umane rivolte specificatamente ad *apprendimento ed integrazione*, poiché è ragionevole pensare che solo attraverso di esse si riesca a diffondere l'idea che le persone appartenenti a

background diversi costituiscano fonti di conoscenza e competenze (Ely e Thomas, 2001). In conclusione, le valutazioni sul costrutto di *climate for inclusion* apportano al tema del *diversity climate* ulteriori spunti di riflessione, opportunità di esame nonché innovative modalità di concepire l'eterogeneità della forza lavoro.

Un successivo studio definisce il clima di diversità come una specifica tipologia di clima organizzativo caratterizzato dall'apertura verso l'apprezzamento delle differenze individuali, in grado di migliorare risultati raggiunti da team culturalmente eterogenei (Hofhuis, van der Rijt e Vlug, 2016). Identificando nelle teorizzazioni precedenti la mancanza di descrizioni dei processi responsabili di tali risultati offre un'analisi sui temi della fiducia e dell'apertura mentale, considerati nell'ambito della comunicazione inter-gruppo, reputandoli possibili cause di tali processi.

Ponendosi come obiettivo specifico quello di valutare le determinanti del diversity climate, ne è emerso che questo risulta essere fortemente correlato ad entrambi i fattori propri della comunicazione tra gruppi culturalmente molto differenti: fiducia e apertura.

- . la fiducia e l'apertura sono considerati fattori che mediano il rapporto tra il clima di diversità ed i risultati ottenuti. In particolare, la fiducia sembra essere responsabile degli effetti positivi che il *diversity climate* ha sulla soddisfazione lavorativa, sul grado di inclusione e sull'identificazione come membro del gruppo.
- . Inoltre, l'apertura mentale nella comunicazione tra gruppi di lavoro mediano il rapporto positivo tra il clima di diversità e il *knowledge sharing*.

2.4 I problemi nella formazione di un costrutto univoco

Considerando nel suo complesso il quadro teorico di riferimento del costrutto di *diversity climate*, come tipicamente accade per concetti le cui analisi provengono sia dalla psicologia sociale sia dalle ricerche manageriali, si riscontrano determinate inesattezze provocate da una mescolanza di definizioni vaghe del concetto (Dwertmann, Nishii, van Knippenberg, 2016). Le problematiche in merito alla categorizzazione del clima di diversità derivano in primo luogo dal fatto che la diversità stessa è in grado, sia di generare stereotipi e pregiudizi basati sulla categorizzazione sociale (Tajfel & Turner, 1986), responsabili questi ultimi del dilagare di favoritismi e trattamenti iniqui, sia di consistere nella maggiore causa di “*cognitive variety*”, ossia di essere una fonte di ricchezza ed eterogeneità delle conoscenze e competenze organizzative capace di condurre ad una migliore soluzione dei problemi e una maggiore creatività ed innovazione (Dwertmann, Nishii, van Knippenberg, 2016).

In secondo luogo, il clima di diversità è normalmente considerato come costruito unidimensionale, mentre studi empirici in materia suggeriscono che sono almeno due le prospettive di analisi che meritano considerazione: *Fairness and discrimination perspective* e *synergy perspective*.

Per ciò che concerne la prima, occorre affermare che la prospettiva di equità e discriminazione come livello di analisi è palesemente da sempre risultata quella dominante nelle ricerche empiriche e non. Per *Fairness and discrimination* si intende l'esistenza di pari opportunità di occupazione, la presenza di trattamenti equi senza distinzioni di ogni tipo, l'assenza di discriminazioni nel processo di selezione e reclutamento e la soppressione del fenomeno di esclusione sociale.

La prospettiva di equità e discriminazione non è solo quella maggiormente condivisa dai teorici bensì anche la sola presa in considerazione da Stati e governi nell'emanazione di leggi sulle pari opportunità e nella promozione di politiche statali finalizzate ad attenuare la discriminazione nelle assunzioni.

Sia da un punto di vista pratico, sia da un'ottica più teorica, è facilmente comprensibile che l'attenzione al costruito di clima di diversità sulla base della suddetta prospettiva è più evidente a livello organizzativo, poiché nello specifico comprende (Gelfand et al., 2007):

- l'impegno nel rendere le pratiche di gestione delle risorse umane il più imparziali possibile, senza appunto privilegiare determinati gruppi rispetto ad altri;
- la creazione di programmi specifici mirati a migliorare le condizioni lavorative per i membri dei gruppi emarginati;
- gli sforzi visibili da parte dell'organizzazione nel suo complesso nonché del management nella promozione di risultati che mettano in luce l'equità e la riduzione delle discriminazioni;

A livello di analisi individuali invece, un clima positivo di diversità mira a (Gelfand et al., 2007):

- migliorare le esperienze di inclusione (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart e Singh, 2011)
- ridurre o eliminare esperienze di molestie o discriminazioni.
- accrescere la percezione del supporto dell'organizzazione nei confronti di persone discriminate.

La *synergy perspective* invece misura il livello dei potenziali benefici del *diversity climate* sulle performance organizzative e è stata meno considerata (Cox, 1994; Avery, 2011; MKay, Avery, Morris, 2008; Mor Barak, Cherin, Berkman, 1998). Più nello specifico si riflette nella

percezione condivisa dei dipendenti riguardo ciò che l'organizzazione si aspetta dalle loro interazioni con i collaboratori diversi finalizzate alla creazione di risultati sinergici¹⁵. Se, come affermato in precedenza, il concetto di diversità racchiude due possibili effetti diametralmente opposti (positivo o negativo) che si verificano in relazione alla considerazione che si ha della stessa, così anche le teorie sul clima di diversità dovrebbero inglobare oltre alla "classica" prospettiva di equità e discriminazione anche la *synergy perspective*.

Al contrario della visione propria della precedente teoria inoltre, la prospettiva di sinergia sul clima di diversità è analizzata principalmente a livello di unità individuale e rispecchia l'interesse diffuso all'interno dell'organizzazione nei confronti di vantaggi derivanti da una ottimale considerazione della diversità. Secondo i sostenitori dell'utilizzo di questa prospettiva di analisi, in processi decisionali complessi ed innovativi, i gruppi più eterogenei acquistano la capacità di ottenere performance maggiori rispetto a quelle ottenibili da gruppi omogenei al loro interno, esclusivamente però nel momento in cui i loro membri siano in grado integrare idee ed informazioni diverse così da arrivare al raggiungimento di risultati sinergici (De Dreu, Nijstad, Van Knippenberg, 2008; Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997).

Questi ultimi, potenzialmente strategici per l'organizzazione, sono conseguiti solamente grazie alla presenza delle giuste condizioni organizzative (Dwertmann, Nishii, van Knippenberg, 2016): il semplice inserimento in gruppi di lavoro di individui differenti tra loro è insufficiente per la creazione di soluzioni sinergiche; occorre generare motivazioni che inducano le persone a cooperare in tal senso, creare norme e strutture di responsabilità che incoraggino i membri del gruppo a comprendere le idee altrui ed a "sfidare" le prospettive dell'altro; in caso contrario le diverse opinioni condurrebbero esclusivamente all'originarsi di conflitti distruttivi (Chatman, 2010).

Questa complessa e non poco articolata trattazione in merito alle due differenti prospettive diviene cruciale dal momento che molto spesso gli sforzi di gestione della diversità direttamente correlati alla prospettiva di equità e discriminazione del clima di diversità (e quindi volti essenzialmente ad eliminare comportamenti ingiusti e discriminatori), ostacolano la creazione di sinergie tra una forza lavoro eterogenea (van Knippenberg, van Ginkel, & Homan, 2013).

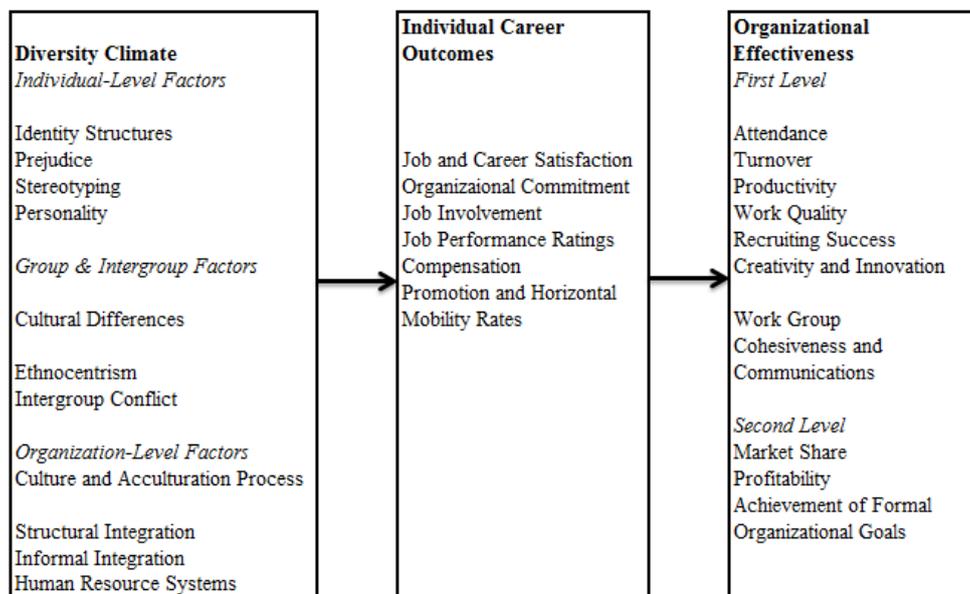
¹⁵ Si intende il processo riguardante la risoluzione di un problema tramite l'apporto di idee differenti (poiché proprie di persone aventi background eterogenei) che conducono ad un risultato strategico ed omogeneo (Dwertmann, Nishii, van Knippenberg, 2016).

2.5 Le dimensioni del diversity climate. I principali modelli

2.5.1 Un modello della diversità culturale basato sulle interazioni

Uno dei più diffusi modelli che riportano le dimensioni del clima organizzativo di diversità è il cosiddetto IMCD sviluppato da Cox nel 1993. Lo schema suggerisce come un'ampia varietà di fenomeni legati alla diversità dei lavoratori si combinano per creare potenziali effetti positivi o negativi sulle esperienze di carriera dei dipendenti ed in che modo tramite queste ultime influenzano l'efficacia organizzativa (Cox e Beale, 1997)

Fig. 5- Interactional Model of Cultural Diversity



Fonte: Adattamento da Cox, 1993.

Il modello innanzitutto identifica nei fattori individuali di gruppo ed organizzativi¹⁶ le dimensioni plasmano il clima di diversità di un'organizzazione.

Il *diversity climate* può a sua volta influenzare l'andamento delle singole esperienze di carriera dei dipendenti all'interno dell'organizzazione agendo ad esempio sulla soddisfazione, sul grado di coinvolgimento e sull'impegno dei dipendenti.

Infine, tali risultati individuali possono avere un impatto rilevante su una serie di dimensioni appartenenti all'efficacia organizzativa di primo livello, come qualità del lavoro, produttività,

¹⁶ Cfr. paragrafo 1.3 *Le origini e le principali teorie di riferimento del Diversity Climate*.

assenteismo e fatturato, nonché creatività, capacità di *problem solving* e comunicazione intra-organizzativa, fino ad influenzare dimensioni di secondo livello dell'efficacia organizzativa come appunto il raggiungimento dei più alti obiettivi aziendali (Cox e Beale, 1997)

2.5.2 Le componenti chiave del clima di diversità

Hubbard nel 2012 ha proposto una nuova elencazione delle dimensioni del *diversity climate*, riprendendo e modificando il modello IMCD di Cox (1993). L'autore elenca le componenti del *diversity climate* descrivendole come variabili in grado di determinare la capacità di un'organizzazione di accettare ed utilizzare la diversità della forza lavoro come risorsa per un'ottimizzazione del raggiungimento degli obiettivi.

Le dimensioni risultano essere sempre distinte in fattori a livello individuale, fattori a livello di gruppo e fattori a livello organizzativo. All'interno della prima categoria si trovano le rilevazioni in merito all'entità di pregiudizi e stereotipi; nel secondo gruppo l'autore inserisce variabili come conflitti, identità del gruppo, la comunicazione all'interno del gruppo e le differenze culturali; nelle misure organizzative si considerano il senso di appartenenza e di riconoscimento nell'organizzazione, la distribuzione del potere in relazione al grado di diversità esistente nonché norme valori e credenze diffuse (Tab. 2).

La caratteristica che distingue l'analisi di Hubbard è che egli stesso afferma che pur essendo tutte le variabili della diversità rilevanti, non è necessario includere tutte le dimensioni nell'analisi di rilevazione del clima di diversità per avere un risultato soddisfacente; occorre piuttosto catturare quegli elementi che più sono calzanti ad una determinata situazione organizzativa in esame. Il criterio che per primo merita di essere considerato nella scelta dei criteri di rilevazione è la *semplicità di comprensione* (Hubbard, 2012).

Tab. 3 – Key components of diversity climate

Individual-Level Measures	Definition
1. Amount of identity-group prejudice	Predisposition to dislike or have a negative attitude toward someone
2. Amount of stereotyping	Assuming that individuals have limited abilities or negative traits based on membership in a group
3. Amount of ethnocentrism	Preference for members of one's own "in-group"
4. Diversity-relevant personality traits	Examples: tolerance for ambiguity; authoritarian personality
Work Group-Level Measures	Definition
1. Level of intergroup conflict	Conflict that is explicitly related to sociocultural group differences
2. Group identity strength	The extent to which a person feels a strong bond with his or her group
3. Quality of intergroup communication	Frequency and effectiveness of communication across groups
4. Diverse work team productivity	Amount or rate of increased output produced versus traditional team output
5. Diverse work team innovation	Amount or rate of increased new product or process output produced versus traditional team product or process output
6. Cultural Differences and similarities	Amount of cultural distance versus overlap between cultured of groups
Organization-Level Measures	Definition
1. Identity profile of workforce	Demographics of key differences in a defined work group or organization
2. Mode of acculturation	Method of handling cultural differences (assimilation vs. pluralism)
3. Content of organization culture	Key norms, values, beliefs
4. Power distribution among groups	Extent to which people of different identity groups have authority or power
5. People management practices and policies	Recruiting, promotions, compensation, physical work environment, member development, work schedules
6. Openness of informal networks	Extent to which people of all identity groups have access to social and communication networks
7. Adaptability to change	Rate of absorption and integration of new environmental demands and content from internal and external sources

Fonte: Goyal, Shrivastava, 2013

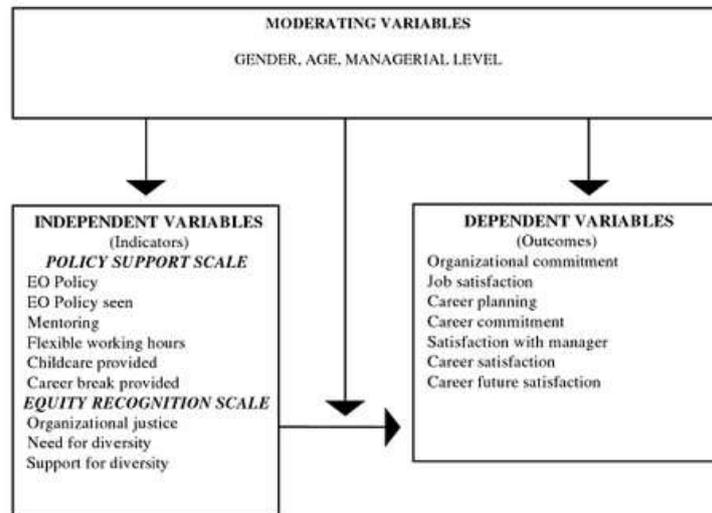
2.5.3 Un clima positivo per la diversità

Un terzo modello del *diversity climate* è riconosciuto ad Hicks-Clarke e Iles, i quali hanno studiato i climi di diversità all'interno dell'industria al dettaglio e del UK National Health Service (NHS) ossia il servizio nazionale sanitario britannico.

Dato che questo modello parte da una prospettiva di analisi favorevole del clima di diversità, i fattori di diversità fungono da moderatori nel processo di influenza da parte di *politiche di supporto (independent variables)* verso i risultati organizzativi (*dependent variables*) riconosciuti ad esempio in impegno, soddisfazione lavorativa, soddisfazione dei propri supervisori e soddisfazione nell'avanzamento professionale.

Le *moderating variables*, nucleo del modello, sono principalmente riconosciute nella diversità di genere, di età e di posizione gerarchica ricoperta.

Fig. 6 – Positive Climate for Diversity

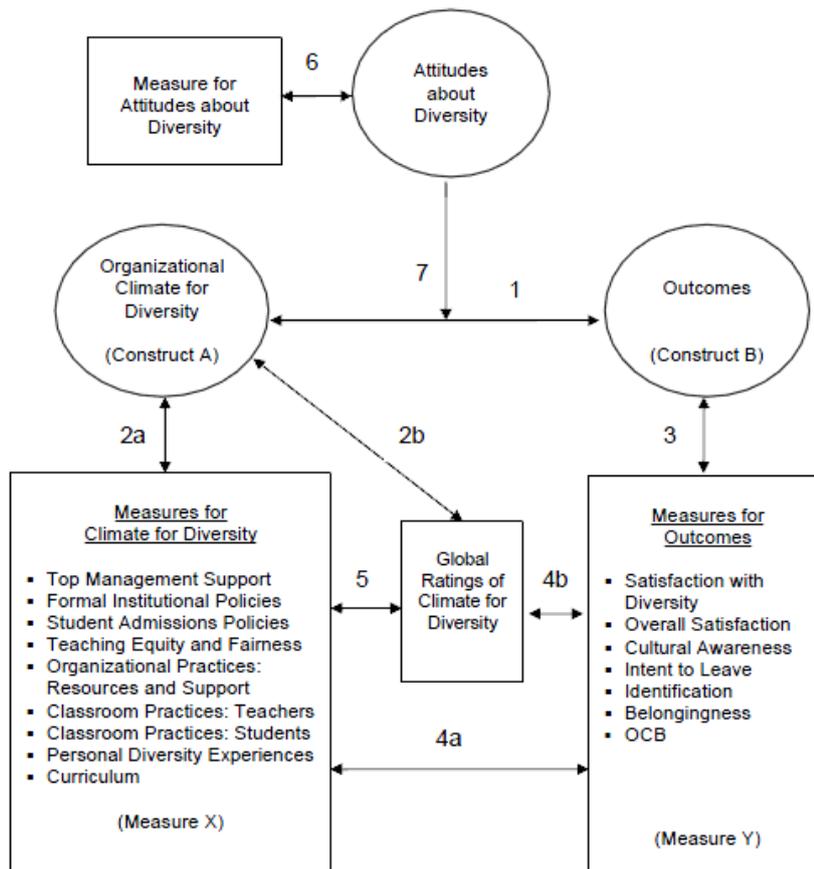


Fonte: Goyal, Shrivastava, 2013

2.5.4 Il modello del clima di diversità e degli atteggiamenti alla diversità

Yeo (2006) nella sua Dissertazione *“Measuring organizational climate for diversity: a construct validation approach.”* ha proposto un modello di clima organizzativo per la diversità. Come illustrato nella Figura 3, il modello complessivo presenta il costrutto del clima di diversità nelle vesti di una componente organizzativa in grado di influenzare una grande varietà di risultati a livello individuale. La rilevanza del modello sta negli obiettivi che esso si prefigge: riuscire, tramite l’analisi del clima di diversità come variabile multidimensionale, a far comprendere alle organizzazioni l’importanza di una rilevazione sistematica dello stato del clima di diversità al loro interno.

Fig. 7 - Model of organizational climate for diversity and attitudes about diversity



Fonte: Yeo, 2006

Un contributo essenziale fornito da tale modello per la valutazione del *diversity climate* all'interno delle organizzazioni è rappresentato dall'introduzione di un ulteriore costrutto: "*Attitudes about diversity*" ossia gli atteggiamenti degli intervistati circa la diversità. L'autore suggerisce tale elemento quale variabile moderatrice del rapporto tra il *diversity climate* inteso come percezione degli individui in merito ad equità ed integrazione e i risultati possibili che in questo caso risultano essere:

- . soddisfazione della diversità,
- . soddisfazione complessiva,
- . consapevolezza delle culture presenti,
- . *intent to leave*,
- . senso di identificazione ed appartenenza al gruppo.

Con un'impronta più operativa che teorica, il clima di diversità è stato definito come la percezione dei collaboratori in merito al supporto del top management, alle politiche formali e istituzionali, alla presenza di equità e correttezza.

L'autore ha l'obiettivo di individuare un modello che possa essere un punto d'inizio per una possibile considerazione del clima alla diversità come fattore strategico ed essenziale: si propone quindi di fornire misure pratiche del *diversity climate* in modo da semplificare l'applicazione pratica ed operativa del modello.

“A service is the experience as it occurs”
(Schneider e Bowen, 1985).

CAPITOLO 3 – IL SERVICE CLIMATE

3.1 L'importanza della restrizione dell'ambito di analisi nello studio del clima

Il clima di servizio è strettamente correlato al costrutto di *organizational climate*, più di quanto non lo sia, ad esempio, il clima di diversità.

Il costrutto analizzato in questo capitolo getta le sue origini più profonde nel momento in cui uno dei maggiori ricercatori in materia di *organizational climates*, Benjamin Schneider, in un suo elaborato¹⁷ anticipò il fatto che limitare studi ed analisi esclusivamente al costrutto di clima organizzativo costituiva un comportamento “*insensato*”: secondo l'autore¹⁸ ciò che più rileva ai fini dell'applicazione pratica di tutte le teorie sui climi organizzativi, è il fatto di analizzare l'atmosfera organizzativa in relazione a specifici ambiti applicando determinati criteri d'interesse, piuttosto che utilizzare un gruppo di generiche dimensioni. A metà degli anni settanta infatti, periodo di ricerca¹⁹ durante il quale la maggior parte dei teorici si concentrava esclusivamente sulla stesura di esaustive rassegne letterarie, Schneider fornì importanti contributi finalizzati a comprendere come reali sotto-climi organizzativi potessero essere utilizzati nella vita organizzativa. Nel tentativo di esplicitare la natura nonché le principali funzioni del clima organizzativo, introdusse all'interno di un suo saggio²⁰ il concetto di “*climate for something*”(Schneider, 1975).

Sulla stessa linea di pensiero di Schneider, nei periodi successivi, svariati autori (Zohar e Tenne-Gazit, 2008; Litwin e Stringer, 1968; Shacklock, Manning e Hort, 2011; Schneider e Bowen, 1985; Schneider, Parkington, e Buxton, 1980; Schneider, White e Paul, 1998) hanno perseguito tale approccio diffondendo costrutti finalizzati ad una restrizione nonché specificazione degli ambiti di analisi a seconda del criterio di interesse: ne sono esempi il *safety climate*, il *climate for achievement*, l'*ethical climate*, il *climate for implementation* nonché il *service climate*, il quale trova pertinente applicazione nelle analisi del clima presente nel momento in cui si “serve” un cliente (D'Amato e Majer, 2005; Manning et al.,

¹⁷ Schneider, B., & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

¹⁸ Schneider, B.

¹⁹ Cfr. Tab.1 Fasi storiche della costruzione del costrutto di clima organizzativo, Cap 1 di questo elaborato.

²⁰ Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479

2012).

In merito a quest'ultimo, è possibile riconoscerne la sua rilevanza grazie ad uno dei tanti studi svolti in materia: all'inizio degli anni Novanta, ad esempio, Reichheld e Sasser (1990) constatarono che riducendo eventuali errori nella fornitura di un servizio assicurativo anche solo di appena il 5%, le imprese potevano registrare profitti maggiori di circa l'85%. Molte organizzazioni, pertanto, hanno iniziato ad intravedere la qualità del servizio o l'eccellenza dei servizi come una potente variabile strategica (Schneider, 1990).

3.2 Le service organizations

Il costrutto di clima di servizio, diversamente da quelli precedentemente analizzati di clima organizzativo e *diversity climate*, diventa rilevante nel momento in cui si prendono in considerazione attività economiche (o meno) finalizzate, pur se non in via esclusiva, alla prestazione di servizi. La letteratura relativa alla gestione delle organizzazioni di servizio emerge da una considerazione sui modi in cui i servizi e le merci possono differire in relazione ad un certo numero di variabili come ad esempio l'intangibilità dei servizi rispetto alla tangibilità delle merci, la natura più simultanea della domanda di servizi e la partecipazione relativamente maggiore dei clienti alla produzione dei propri servizi (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985)

Tuttavia, data la costante e generale focalizzazione della maggior parte degli studi organizzativi su imprese manifatturiere o produttive (Schneider, 1980), nelle analisi di clima si sono sempre prese in considerazione misure di rilevazione tese al miglioramento della produttività del lavoratore. Con il costrutto di clima per il servizio la definizione di "produttività", concetto generalmente associato ad organizzazioni finalizzate alla mera produzione di beni, assume una portata più estensiva fino a ricomprendere anche le organizzazioni tese alla prestazione di servizi. Tale estensione è dovuta all'inclusione di variabili di misura come ad esempio la cortesia e la gentilezza dei lavoratori nei confronti dei clienti poiché, nelle organizzazioni per la prestazione di servizi è da questa tipologia di variabili che dipende l'efficienza del servizio stesso (Schneider, 1980).

Il punto cruciale da cui partire per comprendere il *service climate* infatti, deriva essenzialmente dal fatto che le prestazioni dei dipendenti in organizzazioni di servizio si compongono di relazioni rivolte a "oggetti animati" (esseri umani), e non piuttosto di mera produzione di beni "inanimati". In breve, al fine di poter analizzare il clima per il servizio, le reazioni e le opinioni dei clienti/consumatori finali devono essere tenute in debita considerazione. Per tale ragione, la rilevanza del clima di servizio è *in primis* dovuta al fatto

che all'interno di questa tipologia di organizzazioni le dinamiche organizzative hanno un impatto diretto, non solo su atteggiamenti e prestazioni dei dipendenti, ma anche e soprattutto sui clienti finali (Schneider, 1980). Questo deriva dalla circostanza che la fornitura di servizi implica la sussistenza di un contatto diretto tra un esponente dell'organizzazione e il cliente interessato, nonché come già anticipato, una maggiore partecipazione di quest'ultimo nella "produzione" dell'output finale dovuta essenzialmente alla minore tangibilità del prodotto che caratterizza tale attività (Schneider e Bowen, 1985, Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Tali caratteristiche implicano che, a differenza della produzione di merci, è quasi impossibile che le organizzazioni valutino, monitorino o controllino accuratamente il processo di fornitura dei servizi (Schneider et al., 2000). Al contrario, occorre che le organizzazioni devono coltivino un forte clima di servizio al fine di indirizzare nella giusta direzione gli atteggiamenti ed i comportamenti dei dipendenti nel processo di prestazione di un servizio. (Schneider, White & Paul, 1998; Schneider et al., 2005).

3.2.1 Il ruolo cruciale dei *boundary employee*

nelle *service organization*, la tipologia di clima fin qui analizzata ha attinenza anzitutto per tutti quei dipendenti che ricoprono ruoli caratterizzati da un'interazione diretta con i clienti e che pertanto contribuiscono a plasmare l'immagine dell'organizzazione nelle percezioni di questi ultimi (Parkington e Schneider, 1979). tali collaboratori ricoprono un ruolo cruciale in quanto costituiscono "il legame" tra l'organizzazione ed i clienti (Schneider, White e Paul, 1998): "*these employees often are as close psychologically, organizationally (hierarchically and geographically), and physically to the organization's clients*" (Parkington e Schneider, 1979; p.270). Di conseguenza, è facile comprendere che la rilevanza dello studio del clima per il servizio può essere riconosciuta anche nel fatto che nelle *service organization*, i dipendenti "*di frontiera*" costituiscono una porzione considerevole di lavoratori (Adams, 1976). A causa di questa posizione di confine che si trovano a ricoprire, i *boundary employees* hanno il compito di filtrare ed elaborare tutte le informazioni (Aldrich & Herker, 1977), sia in uscita dall'organizzazione, tramite la comunicazione ai clienti, sia in entrata, attraverso l'ascolto di questi ultimi.

3.3 L'evoluzione del costrutto di *service climate*

3.3.1 L'origine del clima per il servizio: *organizational service orientation*

Le prime indagini specifiche riguardanti l'ambito di analisi del clima per il servizio hanno avuto origine per lo meno un anno prima rispetto alla formalizzazione del quadro teorico di riferimento del costrutto di *service climate*.

In particolare, Parkington and Schneider grazie ad uno dei loro elaborati²¹ prodotto alla fine degli anni settanta, nel tentativo di chiarire quali fossero le relazioni che intercorrevano tra le percezioni dei dipendenti sul servizio offerto, le prospettive del management, e le sensazioni dei clienti in merito al servizio ricevuto, anticiparono temi fondamentali per la determinazione del costrutto come è oggi conosciuto. Per mezzo di analisi sulle percezioni dei soggetti suddetti (nel caso in questione dipendenti, management e clienti coinvolti nel processo di prestazione di un servizio bancario), tale studio si concentra inizialmente sulla rilevazione di eventuali discordanze esistenti tra:

- le percezioni che i dipendenti hanno in merito all'orientamento al servizio del proprio management
- le percezioni degli stessi dipendenti in merito al proprio orientamento al servizio.

In primo luogo infatti è possibile constatare quale sia il livello di "*orientation to service*" (p. 270) attinente sia ai gestori dell'organizzazione sia agli impiegati cosiddetti "di frontiera". Il costrutto di orientamento al servizio può essere riconosciuto in un ampliamento e/o arricchimento delle politiche, pratiche e procedure organizzative relativamente durature, tese a supportare e premiare comportamenti finalizzati non solo alla conforme e corretta prestazione di un servizio, bensì alla creazione di una "eccellenza nel servizio"²² (Lytle et al., 1998). Solo in secondo luogo è poi possibile comprendere se vi sia, ed in che misura, una discrepanza tra percezioni riguardo l'orientamento al servizio del management e quello proprio dei lavoratori²³ (Schneider e Bowen, 1985). Il puntuale studio sulla cosiddetta "*service orientation discrepancy*" è teso tuttavia a comprendere come un disallineamento di

²¹ Parkington, J. J., & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22, 270-281

²² cfr. la versione originale: "*Service orientation is defined as an organization-wide embracement of a basic set of relatively enduring organizational policies, practices and procedures intended to support and reward service-giving behaviors that create and deliver <<service excellence. >>*" (p.455)

²³ cfr. Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, (p.424)

siffatte percezioni riesca ad influenzare oltre ai livelli di soddisfazione/frustrazione degli stessi dipendenti, anche le impressioni di questi ultimi in merito alla percezione dei clienti di un livello alto/scarso della qualità del servizio. Dai risultati ottenuti grazie alla somministrazione di un questionario a dipendenti di ventitré filiali di una grande banca commerciale, è emerso che laddove le percezioni dei dipendenti riguardo all'orientamento al servizio dei propri gestori è inferiore rispetto al proprio orientamento al servizio, si registrano bassi livelli di soddisfazione lavorativa e per contro alti tassi di frustrazione, nonché forti sensazioni che il cliente percepisca il servizio ricevuto come un prodotto di scarsa qualità.

Solo un anno più tardi rispetto all'introduzione di alcune indiscrezioni attinenti il clima per il servizio, è possibile collocare l'introduzione del costrutto di *service climate* all'interno di un'analisi²⁴ condotta da Schneider, congiuntamente ad altri ricercatori, nella quale si è provveduto alla elaborazione di un approfondimento sulla rilevanza del clima per il servizio nelle organizzazioni. Il framework in questione non si concentra esclusivamente sulle percezioni di dipendenti/management, così come le ricerche precedenti, bensì punta a comprendere i due veri e propri punti di vista cardine che regolano le interazioni nelle organizzazioni di servizio, ossia:

- percezioni degli impiegati/dipendenti,
- percezioni dei consumatori/clienti.

In relazione ai primi, ampliando quanto affermato nelle precedenti trattazioni, si ritiene che il maggior numero di interazioni interpersonali che i dipendenti devono affrontare, insite nel ruolo di "*boundary employee*", comportino sia frequenti tensioni sia alti livelli di stress.

Il compito di attenuare le anzidette conseguenze negative spetta al management, il quale è il solo ad avere la facoltà di gestire lo stress dei dipendenti creando un clima in cui vengano facilitate ed incoraggiate le propensioni dei dipendenti a fornire un buon servizio. Da ciò consegue una fondamentale differenza nei comportamenti delle organizzazioni: esse possono implementare processi e procedure tese al costante miglioramento delle relazioni interpersonali tra dipendenti e clienti, e quindi definirsi "*service enthusiasts*"; o interessarsi esclusivamente ai risultati produttivi e finanziari attraverso processi standardizzati e routinari e dunque qualificarsi come "*Service bureaucrats*" (Schneider, Parkington e Buxton, 1980). Generalmente nel momento in cui l'*orientation to service* di management e dipendenti crea

²⁴ Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267

la discrepanza di cui sopra, si è in presenza di organizzazioni burocrati, al cui interno si manifestano fenomeni come ad esempio conflitti di ruolo che possono comportare, oltre ai già citati esiti negativi, anche l'intenzione dei dipendenti di abbandonare l'organizzazione. Di conseguenza, essendo possibile affermare che il dipendente maggiormente soddisfatto produce un output migliore (Schneider, 1980), è anche intuitivo comprendere che i consumatori di servizi sono influenzati dallo stesso tipo di pratiche e procedure organizzative che influenzano le percezioni dei dipendenti; pertanto le percezioni dei consumatori sulla qualità del servizio sono migliori nel momento in cui le organizzazioni di servizi sono strutturate in maniera tale da soddisfare le esigenze dei loro dipendenti. Ciò che rileva dallo studio in questione è quindi che percezioni positive sia per il dipendente che per i consumatori sono una funzione diretta dello stesso insieme di dinamiche organizzative, ossia di tutte quelle pratiche che l'organizzazione pone in essere al fine di creare un clima di servizio (Schneider, 1980).

3.3.2 La definizione del costrutto

Il presupposto grazie al quale verso la metà degli anni ottanta, si origina una proliferazione di studi ed analisi sul *service climate* risiede nel fatto che ci sono molti elementi non ancora approfonditi nello studio della stretta vicinanza psicologica e fisica tra clienti e dipendenti delle *service organization* (Schneider e Bowen, 1985). Pertanto al fine di giungere ad una definizione completa del costrutto di clima per il servizio, ciò che nel 1985 Schneider e Bowen propongono, è un'analisi dei risultati già raggiunti da precedenti studi, integrata da approfondimenti in materia di "*turnover intention*" e "*human resources*", necessari per formulare una definizione esaustiva del costrutto in questione. Di conseguenza, accertato che:

- gli atteggiamenti dei consumatori in relazione alla qualità del servizio sono strettamente correlati alle opinioni dei dipendenti riguardo il servizio erogato,
- le sensazioni dei dipendenti in merito ad ogni sfaccettatura del clima di servizio sono fortemente connesse alle percezioni dei clienti sia in materia di *service climate*, sia riguardo le loro opinioni sulla qualità del servizio (Schneider, Parkington e Buxton, 1980),

è possibile comprendere come le suddette percezioni dei dipendenti in relazione alle proprie pratiche di gestione delle risorse umane influenzino atteggiamenti e reazioni dei clienti nei confronti del proprio servizio.

Il legame fra l'efficacia delle pratiche HR e le percezioni dei clienti sul *service climate* si

manifesta in una correlazione positiva. A ben vedere il motivo è semplice: nel momento in cui l'organizzazione è in grado di facilitare le prestazioni dei dipendenti ad esempio per mezzo di valide opportunità di carriera o di solidi supporti da parte dei supervisori, i lavoratori tenderanno a concentrarsi il più possibile sull'esercizio del proprio ruolo, riuscendo a fronteggiare le frequenti interazioni con i clienti nel migliore dei modi.

La seconda importante implicazione è riconosciuta nell'intenzione sia dei dipendenti che dei clienti di cambiare azienda, come conseguenza a determinati comportamenti dell'organizzazione. Risulta intuitivo infatti, comprendere che i clienti, desiderando un buon servizio, potrebbero essere effettivamente interessati a spostare le loro attività altrove nel momento in cui le percezioni sulle prestazioni che ricevono sono negative (Schneider, 1973, Shosford, 1977a). Con la medesima logica, anche per quanto riguarda i dipendenti, emerge che, essendo impegnati a soddisfare le esigenze di servizio dei clienti (Parkington & Schneider, 1979; Schneider, 1980; Schneider et al., 1980), anch'essi potrebbero decidere di uscire dall'organizzazione nel momento in cui avvertono di prestare un servizio ai clienti di scarsa qualità (Schneider e Bowen, 1985). Escludendo condizioni di mercato monopolistico, dato che si riconosce la facoltà dei clienti di valutare più alternative prima di richiedere un servizio all'organizzazione scelta, è possibile concludere che la relazione tra le percezioni di qualità del servizio e le intenzioni di turnover sarà più influente per il consumatore che non per il lavoratore (March e Simon, 1958; Mobley, 1977 e 1982): quest'ultimo infatti presenta un legame psicologico con la sua organizzazione più stretto rispetto al consumatore (Lefton e Rosengren, 1966).

Lo sviluppo conclusivo dello studio²⁵ infine, esaminando la relazione tra atteggiamenti ed intenzioni dei dipendenti e dei clienti, ammette una correlazione negativa fra le percezioni dei dipendenti su una buona qualità del servizio e le intenzioni dei dipendenti di lasciare l'organizzazione.

Se fino ai primi anni novanta si è maggiormente provveduto all'elaborazione e specificazione di un insieme di dimensioni considerate critiche per la misurazione del clima per il servizio, soltanto verso la fine di quel decennio si riesce a collocare una definizione quanto meno esaustiva del costrutto di *service climate*:

“Climate for service refers to employee perceptions of the practices, procedures, and behaviors that get rewarded, supported, and expected with regard to customer service and

²⁵ Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.

customer service quality.”²⁶

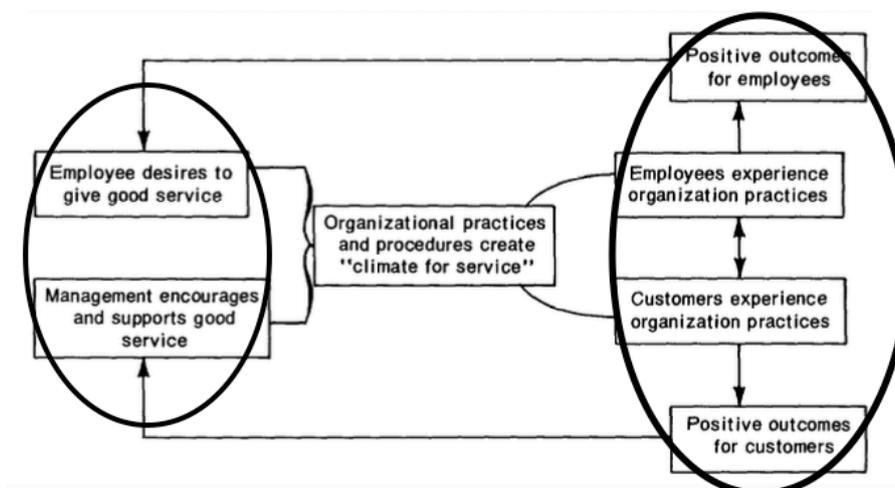
Il clima per il servizio risiede infatti nella capacità dell’organizzazione di fornire supporti di ogni genere ai dipendenti e, più nello specifico, un esempio ne è la misura in cui i dipendenti percepiscono di essere premiati o remunerati per la fornitura di un servizio di qualità (Schneider, White e Paul, 1998).

3.4 La composizione del *service climate*

Il quadro teorico di riferimento del *service climate* si presenta come molto eterogeneo in termini di visione della sua composizione: se alcune teorie si concentrano su determinate variabili valutandole mere dimensioni climatiche²⁷, altre seguono un approccio che prende in considerazione tali variabili scindendole in cause e conseguenze del clima.

Una delle prime analisi su antecedenti, conseguenti e dimensioni del clima di servizio risale alla fine del secolo scorso quando Schneider, con lo scopo di fornire un resoconto in merito all’influenza delle pratiche manageriali su percezioni di dipendenti e clienti, elaborò un modello in grado di rappresentare anche il processo di influenze tra antecedenti, dimensioni e conseguenze del *service climate*.

Fig. 8 Antecedenti, conseguenti e dimensione del clima di servizio



Fonte: adattamento da Schneider, 1980

²⁶ Schneider, B., White, S., & Paul, M. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.

²⁷ Cfr. le politiche di facilitazione (in Schneider, White, e Paul, 1998 considerate antecedenti del clima di servizio) in He, Li, Lai, 2008 e in Osman, Saha e Alam, 2017.

Nella Fig. 1 si propongono come antecedenti del clima per il servizio sia il desiderio degli impiegati di fornire un buon servizio, sia il supporto del management: è da questi due fattori che deriva il fatto che l'organizzazione riesca ad implementare pratiche e procedure organizzative (dimensioni climatiche) al fine di costruire un clima più o meno positivo per il servizio. Le cosiddette "conseguenze" del clima ricomprendono invece sia le esperienze di dipendenti e clienti circa le pratiche aziendali, sia, in ultima istanza, i risultati per ambedue i soggetti; a tal riguardo, pur se la positività dei risultati finali per dipendenti e clienti è misurata da variabili diverse, ad esempio per i primi la completa esperienza lavorativa e per i secondi esclusivamente la qualità del servizio, è necessario specificare che il fine del modello è far comprendere che il modo in cui i clienti percepiscono il loro trattamento quando utilizzano i servizi dell'organizzazione è correlato positivamente alle percezioni dei dipendenti sulla *service orientation* organizzativa (schneider, 1980; Schneider e Bowen, 1985).

3.4.1 Gli antecedenti del clima di servizio

In relazione agli antecedenti del clima di servizio, un numero discreto di approfondimenti sono stati offerti dalla letteratura che, dato il fatto che molte delle variabili considerate e introdotte da alcuni autori come cause scatenanti il clima per il servizio sono state indicate da altri teorici come mere dimensioni del service climate, non risulta essere estremamente ampia. Uno dei pochi esempi che specifica antecedenti del clima è l'analisi di Schneider, White, e Paul, (1998), la quale, pur fornendo anche tre specifiche dimensioni²⁸ del clima per il servizio e una importante "conseguenza" del clima ("*customer perception of service climate*"), introduce i cosiddetti "*foundation issues*" e ne approfondisce la rilevanza nella formazione di un positivo clima per il servizio. Secondo gli autori²⁹, la tipologia di clima analizzata nel presente capitolo poggia le sue fondamenta su determinati fattori in grado di plasmare il comportamento lavorativo della persona che possono essenzialmente essere assimilati alle fondamenta di una struttura: è in tali fattori che consistono i "Foundation issues". Si discute pertanto di tutti quei comportamenti dell'organizzazione finalizzati a fornire un supporto ai lavoratori in termini di risorse, formazione e più in generale di pratiche manageriali, tesi a permettere ai dipendenti di eseguire efficacemente le proprie mansioni. Le categorie di "Foundation issues" esistenti in letteratura sono due (Reynoso & Moores, 1995):

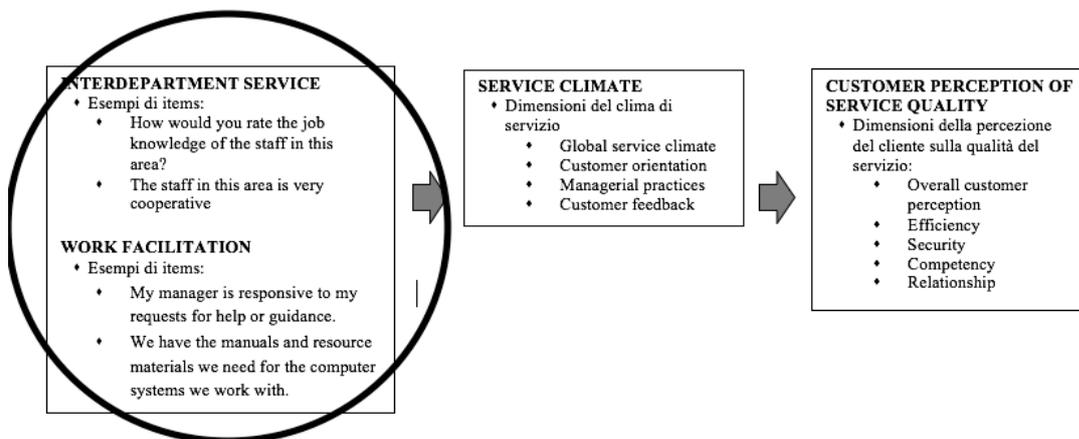
²⁸ vedi paragrafo 1.4.3

²⁹ Schneider, B., White, S., & Paul, M.

- la qualità del servizio interno esistente tra i diversi dipartimenti un'organizzazione;
- le condizioni generali di facilitazione offerte dall'organizzazione.

La prima tipologia riflette la qualità dei servizi interni messi a disposizione dei dipendenti e provenienti da altri dipartimenti all'interno dell'organizzazione. La seconda tipologia invece, fa riferimento al supporto di cui i dipendenti necessitano nello svolgimento del proprio lavoro. Pertanto il predetto studio, utilizzando dati raccolti grazie a vari sondaggi effettuati sia con dipendenti che clienti di 134 filiali di una grande banca commerciale, sperimenta empiricamente che quando il lavoro dei dipendenti è facilitato (ad esempio, attraverso la fornitura di risorse adeguate e leadership in grado di supportare efficacemente), si raggiunge l'obiettivo di mettere i lavoratori nelle condizioni ottimali per potersi dedicare alla soddisfazione delle esigenze dei clienti. Al contrario, dover "lottare" contro le politiche organizzative diminuisce la capacità dei dipendenti di soddisfare i clienti e fa sì che sia improbabile l'emergere di un clima in cui la qualità del servizio viene considerata come una priorità (Schneider, White, e Paul, 1998).

Fig 9. Antecedenti del clima di servizio



Fonte: Adattamento da Schneider, White, e Paul, 1998

Un ulteriore studio che merita di essere approfondito in materia di antecedenti è quello condotto da Hong, Hu, Liao e Jiang (2013) che centrano la loro analisi proprio sulle cause e le conseguenze del clima. In relazione agli antecedenti, ripercorrendo i concetti legati ai "foundation issues", si approfondiscono le pratiche HR e i processi di leadership.

In merito alle prime, è innanzitutto possibile constatare come esse ricoprano un ruolo cruciale nella comunicazione ai lavoratori di quale sia la strategia organizzativa nonché, in relazione a questa, delle aspettative dell'organizzazione nei loro confronti (Bowen & Ostroff, 2004).

Dato tale ruolo essenziale, è possibile distinguere due diverse categorie di pratiche HR esistenti all'interno di una *service organization* rispetto agli obiettivi che si prefiggono, ognuna delle quali, certamente in diversa maniera, contribuisce alla creazione di un clima di servizio (Hong, Hu, Liao e Jiang 2013):

1. Pratiche e politiche generiche di HR finalizzate a ricercare nel lavoro dei dipendenti efficienza e alte performance;
2. Processi tesi in via definitiva a comunicare ai dipendenti l'importanza del forte orientamento al servizio del proprio management.

Le prime, anche dette "general HR practices", pur essendo in grado di migliorare l'efficienza dei lavoratori e di trasferire poteri decisionali dal top management ai subordinati, comporteranno prestazioni economiche relazionali inferiori (Dyer & Reeves, 1995). Essendo pratiche mirate ad una corretta e ottimale gestione delle risorse umane, pur non essendo orientate direttamente alla qualità del servizio, aumentando le aspettative complessive delle prestazioni dei dipendenti, concedendo l'autogestione e la flessibilità, incoraggiando quindi l'assunzione di responsabilità da parte dei dipendenti, riescono in ogni caso a creare un determinato clima di servizio (Hong, Hu, Liao e Jiang 2013). Ciò che si intende evidenziare è che le pratiche generali di gestione delle risorse umane non conseguiranno mai gli stessi risultati delle pratiche HR orientate al servizio in termini di positività del clima per il servizio. Ciò accade poiché in un sistema HR orientato ai servizi, ad esempio, la selezione e la formazione possono riguardare le competenze specifiche relative alla fornitura di servizi, così come le valutazioni e le ricompense si basano sulla prestazione di servizi eccellenti.³⁰ Inoltre nelle organizzazioni in cui sono definite delle pratiche standard per la fornitura di servizi, essendo i dipendenti maggiormente supportati dai manager, mostrano di avere un orientamento al servizio più elevato (Susskind, Kacmar e Borchgrevink, 2003).

Il clima di servizio è determinato anche dalla tipologia di supporto in merito alla fornitura di servizi che il management è in grado di dispensare ai dipendenti impiegati (Salanova et al., 2005; Schneider & Bowen, 1985; Schneider, Paul & White, 1998). La rilevanza di una buona leadership, ossia la probabile indispensabilità della fonte di sostegno proveniente dai propri supervisori risiede nel fatto che questi ultimi svolgono un ruolo chiave nel trasmettere ai dipendenti l'impegno nel fornire una esperienza di servizio eccellente, nonché nell'assicurare

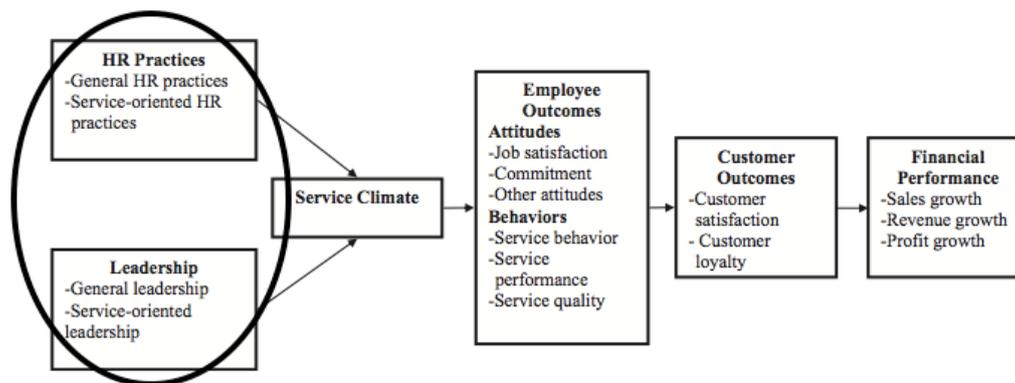
³⁰ A tal proposito si vuole aggiungere che in uno dei più citati elaborati in riferimento al quadro teorico del service climate, "A passion for service", si esplicita che un sistema HR orientato al servizio, in quanto a gestione e politiche di "total reward" sono concepite in relazione a prestazioni riguardo la fornitura di servizi, contribuisce considerevolmente allo sviluppo della *passione dei dipendenti per il servizio* (Schneider et al., 1992).

la qualità nella consegna dei servizi (Schneider et al., 2005). Gli stili di leadership distinti in base al clima di servizio, così come accade per le pratiche di gestione delle risorse umane, sono due (Schneider et al., 2005):

1. Leadership generica
2. Leadership orientata al servizio

A differenza della leadership generale, che può essere efficace in diversi contesti strategici, la leadership orientata al servizio³¹ si focalizza sul riconoscimento e sull'apprezzamento del servizio di alta qualità, sulla rimozione degli ostacoli alla fornitura di servizi eccellenti, nonché sulla definizione di standard chiari per la qualità del servizio riuscendo in tale modo a generare un più positivo clima per il servizio (Hong, Hu, Liao e Jiang 2013).

Fig. 10 Antecedenti del service climate



Fonte: adattamento da Hong, Hu, Liao e Jiang, (2013)

Certamente lo studio appena menzionato non costituisce la sola traccia di teorie che considerano la leadership come componente essenziale nella formazione del clima di servizio: al contrario, ad esempio, Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, e Niles-Jolly (2005) indicano l'orientamento della leadership come unico antecedente del clima per il servizio.

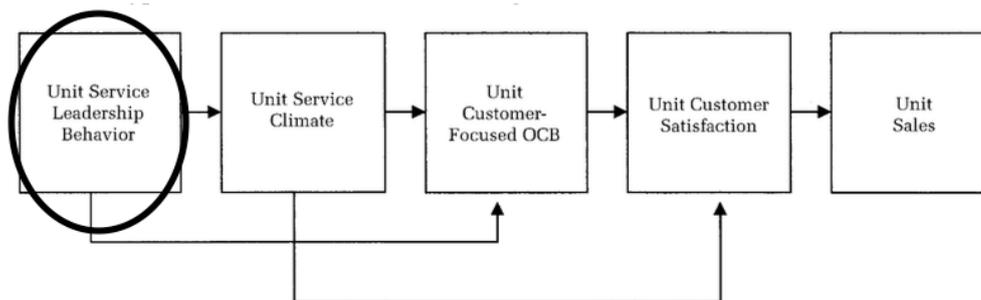
L'analisi in questione, si poggia su quanto già esplicito in materia di leadership generica e leadership orientata al servizio; nel tentativo di comprendere a fondo cosa si intenda precisamente quando si parla di orientamento o non orientamento, viene introdotta la seguente distinzione:

³¹ Come ulteriore approfondimento è corretto affermare che prendendo in considerazione un approccio qualitativo per identificare i fattori che generano una passione per il servizio, Schneider et al. (1992) ha rilevato che i dipendenti percepivano il supporto a servizio, come le preoccupazioni dei gestori per la fornitura di servizi e la responsabilità all'inserimento del cliente, era più strettamente legata alla passione per il servizio.

- “Generic leadership behavior”
- “Specific leadership behavior”

Nel concreto tentativo di comprendere gli antecedenti del clima di servizio, gli autori ³²si sono quindi concentrati esclusivamente su quella tipologia di comportamento che un supervisore attua essenzialmente con il fine di supportare i subordinati nella fornitura dei servizi ai consumatori. Ci si concentra su una leadership che comunica un impegno a livelli elevati di qualità del servizio o appunto anche detta leadership di servizio.

Fig. 11 La leadership come unica antecedente del service climate



Fonte: adattamento da Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, e Niles-Jolly (2005)

3.4.2 Le conseguenze del clima di servizio

Così come accade in materia di antecedenti del clima organizzativo, è possibile riconoscere nel quadro teorico di riferimento svariati modelli che analizzano le conseguenze del service climate (Schneider, 1980; Schneider, White e Paul, 1998; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, e Niles-Jolly, 2005; He, Li e Lai, 2008; Hong, Hu, Liao e Jiang, 2013; Osman, Saha e Alam, 2017). I modelli in questione sono più numerosi rispetto alle schematizzazioni presentate per gli antecedenti del clima di servizio: ciò può essere ricondotto al fatto che, come ricordato in precedenza³³, nell’analisi del “clima per qualcosa” si misurano le variabili essenzialmente in stretta correlazione ad un particolare criterio di interesse, la cui misurazione si configura nello scopo degli studi sul clima per il servizio. Confrontando vari elaborati che compongono quasi l’intero panorama letterario sul clima per il servizio (Schneider, White e Paul, 1998; Gupta e Gannon, 2002; Davidson, 2003; Hui, Chiu, Yu, Cheng e Tse, 2007; He, Li e Lai, 2008; Osman, Alam, e Saha, 2016; Osman, Saha e Alam, 2017), è possibile affermare che il criterio maggiormente preso in considerazione e che costituisce quindi l’obiettivo preponderante

³² Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, e Niles-Jolly

³³ cfr paragrafo 1.1

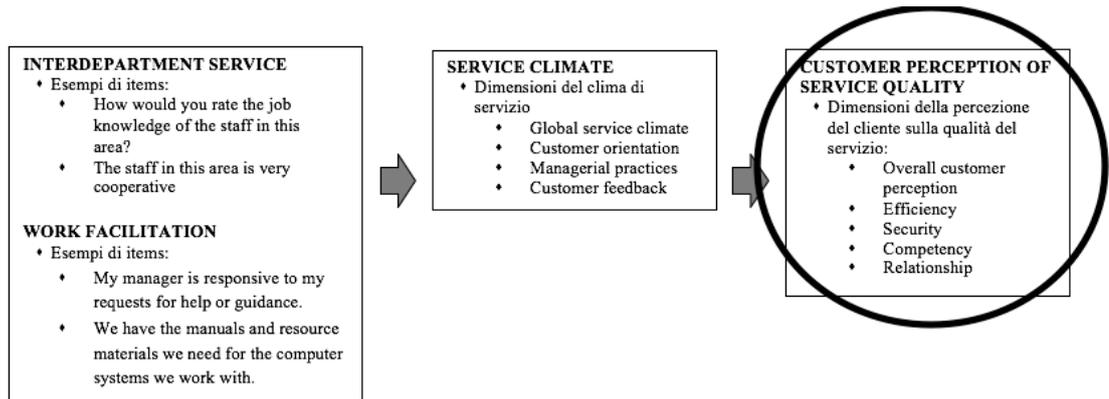
delle analisi del service climate, è la percezione del cliente sulla qualità del servizio offertogli. L'interesse per la percezione dei clienti della qualità dei servizi è fondato sulla premessa che un cliente che detiene percezioni positive sulla qualità del servizio dell'organizzazione avrà più possibilità di rimanere fedele alla società (Schneider, White e Paul, 1998). In aggiunta alla percezione dei clienti sulla qualità del servizio, altri elementi presi in considerazione come possibili conseguenze del service climate sono *employee commitment* e *customer satisfaction* (He, Li e Lai, 2008), *job satisfaction* (Osman, Saha e Alam, 2017) e più in generale le esperienze di consumo di dipendenti e consumatori (Schneider, 1980; Hong, Hu, Liao e Jiang, 2013).

Il primo studio che occorre ricordare è senza dubbio quello condotto da Schneider, White e Paul, (1998), i quali così come per gli antecedenti del clima, hanno individuato nella percezione del cliente sulla qualità del servizio il principale scopo delle analisi sul clima.

Come si nota in *Fig. 5*, le percezioni del cliente sulla qualità del servizio riflettono cinque aspetti principali della loro “*service experience*” (Schneider, White e Paul, 1998):

1. *Overall customer perception*: la dimensione globale delle percezioni dei clienti è una misura indipendente dalle altre dimensioni, la quale prende in considerazione la visione integrale dei consumatori in relazione al servizio offerto;
2. *Efficiency*: misura ad esempio il tempo di attesa per ricevere il servizio richiesto nonché l'efficienza di comportamenti dei dipendenti “di frontiera”.
3. *Security*: tale dimensione riguarda l'efficacia della tutela offerta ai clienti insita nell'attività di fornitura di un servizio.
4. *Competency*: si intendono sia le competenze dei *boundary employee* in relazione alla tipologia di servizio che si sta offrendo, nonché la capacità degli stessi di gestire richieste o problemi specifici.
5. *Relationship*: in merito alle relazioni i clienti, nella valutazione del servizio, prendono in considerazione manager e personale che si occupa del servizio clienti, in merito alla loro Disponibilità a risolvere in ogni modo il problema di un cliente e alla cordialità del loro atteggiamento.

Fig 12. La customer perception of service quality come conseguente del clima per il servizio



Fonte: adattamento da Schneider, White e Paul, 1998

All'interno di un ulteriore studio³⁴, anch'esso già precedentemente citato in materia di antecedenti del clima, si prendono in considerazione in prima analisi la soddisfazione di lavoratori e consumatori come conseguenze di un positivo *service climate*, le quali risultano essere in grado, in ultima istanza, di aumentare performance economiche e finanziarie dell'organizzazione. La prima diretta conseguente del clima di servizio, essendo appunto quest'ultimo relazionato alle percezioni dei lavoratori, riguarda essenzialmente predisposizioni e atteggiamenti dei dipendenti nonché il vero e proprio comportamento da essi adottato. In relazione ai primi, si vagliano gli stati d'animo dei dipendenti attraverso il loro livello di soddisfazione sul lavoro, ossia quel determinato stato emozionale positivo della persona scaturente dalla valutazione di definite esperienze lavorative (Locke, 1976). Nell'istante in cui nell'organizzazione si genera una positività spiccata del clima per il servizio i dipendenti si mostrano incoraggiati ad avvalorare il significato che attribuiscono al proprio lavoro, e di conseguenza, giungono a godere del proprio lavoro in misura maggiore. In quanto ai secondi, i comportamenti manifestanti la soddisfazione lavorativa derivante da un clima positivo, si concretizzano in maggiore impegno o disponibilità nonché migliore responsabilità dei dipendenti nel ricoprire il proprio ruolo: ossia aumenta il livello del cosiddetto "*employee commitment*" (Hong, Hu, Liao e Jiang 2013). Il clima di servizio è inoltre positivamente correlato al livello di orientamento al servizio che i dipendenti manifestano tramite i propri atteggiamenti e comportamenti. Questo deriva essenzialmente

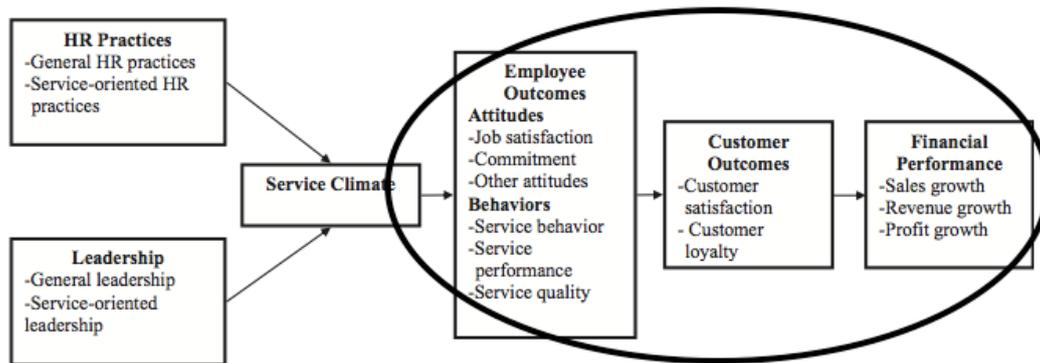
³⁴ Hong, Y., Liao, H., Hu, J. and Jiang, K. (2013), "Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98 No. 2, pp. 237.

dal fatto che, se un buon *service climate* presuppone l'esistenza di pratiche manageriali orientate al servizio, allora risulterà vero che il dipendente percepirà l'esistenza di ricompense più alte nel caso in cui esso focalizzi le sue propensioni sulla prestazione di servizi: sarà pertanto tale percezione a condurlo all'assunzione di comportamenti orientati al servizio.

In secondo luogo, atteggiamenti degli impiegati nonché comportamenti fortemente orientati al servizio, sono positivamente correlati alla soddisfazione del cliente e, per questo tramite, ai risultati finanziari dell'organizzazione. Tale processo è plausibile perché i dipendenti "*di frontiera*" hanno la capacità di forgiare interamente l'esperienza di acquisto del cliente: pertanto nel caso in cui i lavoratori spinti da un positivo *service climate*, assumono i conseguenti comportamenti, tale esperienza risulterà essere piacevole per i clienti che percepiranno migliore qualità del servizio, a cui facilmente conseguirebbero maggiori intenzioni d'acquisto (Hong, Hu, Liao e Jiang 2013). La soddisfazione del cliente, poiché plasmata da comportamenti e atteggiamenti dei dipendenti, appare influenzata, tra le altre cose, dalle informazioni che questi ultimi lasciano trapelare come ad esempio eventuali stati d'animo particolari, il clima interno all'organizzazione e così via (Schneider & Bowen, 1985; Schneider, Parkington & Buxton, 1980).

In conclusione, le ricerche in materia hanno dimostrato che la soddisfazione del cliente conduce a performance finanziarie migliori (Heskett et al., 1997). Ciò può essere connesso al fatto che, soprattutto nelle service organization, le percezioni del consumatore (ad esempio, qualità del servizio e soddisfazione) traducendosi in azioni (ad esempio, retention e fidelizzazione), generano direttamente aumenti delle vendite, incrementi di fatturato e in ultima istanza maggiori profitti (Storbacka et al., 1994). La motivazione fondamentale di tale processo risiede nella visione della soddisfazione del cliente come precursore della forza e della longevità del rapporto con l'organizzazione.

Fig 13. Conseguenti del service climate

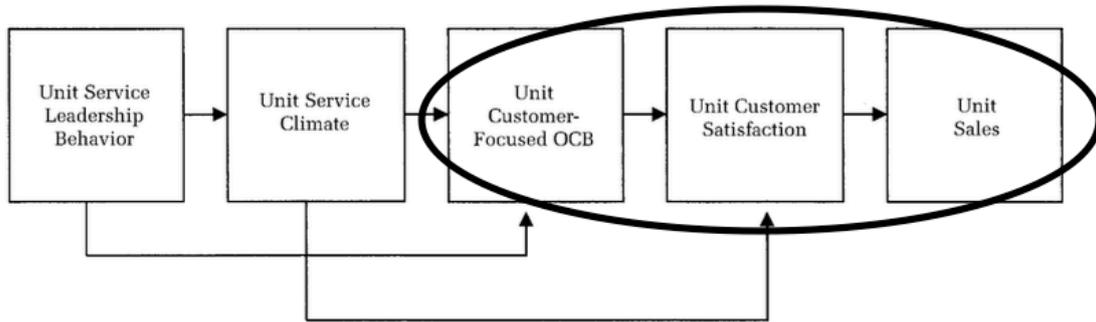


Fonte: adattamento da Hong, Hu, Liao e Jiang, (2013)

Un'ulteriore analisi che merita di essere ricordata anche in tema di conseguenti del clima per il servizio, è ricompresa nello studio di Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, Niles-Jolly (2005), il quale focalizza l'attenzione su elementi influenzati sia direttamente (OCB orientato al cliente) che indirettamente, quindi tramite determinati mediatori (*customer satisfaction* e mole delle vendite), dal clima di servizio. In primo luogo si pone l'attenzione sul fatto che l'inserimento della *customer satisfaction* come diretta conseguenza del clima di servizio, sia concettualmente esatta solo nel momento in cui si riesca ad individuare un elemento caratteristico dei dipendenti che assuma il ruolo da mediatore tra i due. Pertanto viene vagliato il ruolo dell'*organizational citizenship behavior* (OCB) come mediatore tra il clima di servizio e la soddisfazione del cliente, specificando che i comportamenti di cittadinanza organizzativa in questione siano orientati alla fornitura dei servizi e quindi, in ultima istanza, ai clienti. L'OCB, essendo un comportamento a discrezione dell'individuo non direttamente o esplicitamente richiesto dal management né riconosciuto dal sistema formale di ricompensa, ma che nel complesso promuove l'efficace funzionamento delle organizzazioni (Organ, 1988), se implementato attraverso un focus sui clienti, grazie alle influenze di un positivo *service climate*, può essere considerato una delle più forti cause implicanti la soddisfazione del cliente (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, Niles-Jolly, 2005).

In secondo luogo si esamina la relazione tra gli OCB, provocati e ispirati dal clima per il servizio, e le vendite di servizi, ammettendo che senza intermediazione della soddisfazione del cliente non sarebbe possibile riconoscere una diretta correlazione positiva tra i due elementi. Tale relazione costituisce la ragione principale per cui le organizzazioni prestano grande importanza alla soddisfazione del cliente: la rilevanza infatti risiede nel fatto che maggiore è la soddisfazione, maggiore è il numero delle visite dei clienti, maggiore sono le crescite dei livelli di acquisto (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, Niles-Jolly, 2005).

Fig. 14 Le conseguenti del service climate



Fonte: adattamento da Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, e Niles-Jolly (2005)

3.4.3 Le dimensioni del service climate

La letteratura sul *service climate*, in merito alle dimensioni che lo compongono appare alquanto varia (Andrews e Rogelberg, 2001; Salanova et al., 2005; Schneider et al., 1998; Babakus, Yavas, Karatepe e Avci, 2003; Hartline e Ferrell; Kopelman, Brief, e Guzzo, 1990; Johnson, 1996; Gonzalez e Garazo, 2006; Lytle, Hom, e Mokwa, 1998; Lytle e Timmerman, 2006). Ciò che va sottolineato prima ancora di esplicitare i vari modelli è che nell'ambito delle organizzazioni di servizio data la presenza di diverse dinamiche determinate dalle diverse tipologie di attività, i gruppi di dimensioni possono ricoprire un'importanza differente in base alla tipologia di settore considerato (Schneider & White, 2004). Pertanto, è necessario individuare elementi chiave del clima di servizio generalmente applicabili (Cha e Borchgrevink, 2014). Una diretta conseguenza di ciò è che molti degli studi sopra menzionati ripercorrono sostanzialmente una delle teorie più contemplate in materia: lo studio in questione³⁵ è opera di Schneider, White e Paul, i quali oltre a fornire un contributo essenziale in termini di definizione del costrutto, hanno apportato sostanziali novità in relazione alle componenti del *service climate*. L'obiettivo era quello di delimitare il perimetro dei contenuti relazionati al clima di servizio nonché quello di rielaborare questi ultimi in modo ordinato al fine di riuscire ad esaminare in maniera efficiente ed efficace le relazioni che intercorrono tra le varie componenti relative a tale categoria di clima (Carrasco, Martínez-Tur, Peiró, Moliner, 2012).

Le dimensioni in questione sono quattro (Schneider, White e Paul, 1998): il clima di servizio globale, il feedback dei clienti, l'orientamento del cliente e le pratiche manageriali.

³⁵ Benjamin Schneider, Susan S. White, and Michelle C. Paul (1998), "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model," *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 150-163.

È rilevante innanzitutto notare che pur se appare scontato immaginare che la prima dimensione ricomprenda per gran parte le successive tre, l'intento degli autori è quello di fornire una scala di misurazione distinta in grado di catturare la vastità del costrutto in maniera sintetica. Di fatto gli item utilizzati per l'indagine relativa al "*Global service climate*" sono del tipo "*Come giudicherebbe gli strumenti, la tecnologia e le altre risorse fornite ai dipendenti per supportare la fornitura di un servizio di qualità superiore?*" ma anche simili a "*Come giudicherebbe gli sforzi della sua azienda nel misurare e monitorare la qualità del lavoro e del servizio offerto?*"³⁶

Al contrario, le altre tre dimensioni si riferiscono a specifiche pratiche o procedure relative al servizio (Carrasco, Martínez-Tur, Peiró, Moliner, 2012):

1. il feedback dei clienti valuta la sollecitazione all'uso, nonché l'utilizzo in sé, di tutti quei feedback riguardanti la qualità del servizio inviati dai clienti interessati. Un esempio di item relativi a questa dimensione è "*We are informed about external customer evaluations of the quality of service delivered by my business*";
2. la scala di orientamento del cliente misura la propensione dell'organizzazione verso il soddisfacimento di aspettative ed esigenze dei clienti: viene in questo caso, ad esempio, chiesto se il management informa costantemente i clienti di eventuali modifiche o cambiamenti che li interessano;
3. le pratiche manageriali riflettono tutte le azioni intraprese dal management finalizzate a supportare i dipendenti nella fornitura di servizi nonché tese a premiare le prestazioni di servizi di qualità: attraverso item come ad esempio "*Top management in my business has a plan to improve the quality of our work and service*" si vuole constatare se il management sia o meno interessato all'eccellenza del servizio offerto.

Il modello di variabili appena considerato, pur essendo il più condiviso dall'intera letteratura, chiaramente non esaurisce tutti gli schemi esistenti nel quadro teorico delle dimensioni del *service climate*: un precedente contributo in materia risale alla metà degli anni Novanta. Grazie al teorico Jeff W. Johnson la letteratura ha a disposizione non soltanto una sintetica rielaborazione delle dimensioni del clima bensì una elencazione comprendente dieci variabili componenti il clima per il servizio (Johnson, 1996):

³⁶ Cfr. Benjamin Schneider, Susan S. White, and Michelle C. Paul (1998), "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model," *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), p.154.

1. *Service strategy*: modo attraverso il quale viene implementato un servizio nonché come quest'ultimo possa essere reso eccellente, ponendo l'attenzione su piccoli dettagli come ad esempio stabilire un tempo massimo di risposta ai reclami dei clienti;
2. *Service support*: grado in cui diversi dipartimenti dell'azienda collaborano per fornire servizi, ossia la misura in cui i dipendenti "di frontiera" siano supportati dalle altre funzioni aziendali tramite il cosiddetto "lavoro di squadra" teso a soddisfare le esigenze dei clienti.
3. *Service system*: quanto anche le procedure, le pratiche e le politiche organizzative contribuiscono alla fornitura di un servizio eccellente (ad esempio, quanto risulta frequente che un cliente riesca a sottoporre il problema al dipendente giusto già in prima istanza).
4. *Information seeking*: misura in cui si tende a migliorare la continua ricerca di informazioni da parte dei dipendenti e dei clienti propria di un'organizzazione di servizi.
5. *Training*: possibilità di una formazione adeguata per i dipendenti in merito sia ai prodotti e servizi offerti, sia in relazione a come comportarsi con il cliente in situazioni critiche, sia più in generale su come riuscire a fornire un servizio eccellente.
6. *Rewards and recognition*: quantità e qualità di ricompense e riconoscimenti per i dipendenti che forniscono un servizio dalle caratteristiche superiori e per i quali, ad esempio, il dovere di risolvere un problema col cliente diventa una questione personale; in tal modo, celebrando i risultati migliori, si è in grado di diffondere la credenza che la fornitura di un servizio eccellente è prerogativa essenziale nelle decisioni di avanzamento.
7. *Management service orientation*: capacità dei manager di essere degli esempi per i dipendenti, dimostrando perseverante impegno finalizzato all'ottenimento di servizi di qualità.
8. *Employee service orientation*: misura in cui i dipendenti si impegnano nella risoluzione di problemi alla clientela al fine di fornire servizi eccellenti, anche quando tale attività non è prevista dal ruolo ricoperto.
9. *Sales and service relationship*: grado di comunicazione tra dipendenti "di frontiera" e non, circa le loro aspettative e percezioni rispettivamente in relazione a dipendenti potenziali e attuali.
10. *Estimate of customer satisfaction*: essenzialmente riguarda la percezione della *customer satisfaction*.

Un più recente contributo in tema di *climate service scales* è l'analisi contenuta nel saggio di Cha e Borchgrevink (2014), i quali probabilmente sono tra i pochi teorici che hanno fornito ulteriori dimensioni del *service climate* discostandosi da quelle indicate dallo studio prevalente³⁷. Le dimensioni individuate sono quattro (Cha e Borchgrevink, 2014):

1. *Service vision*; tale costrutto riflette l'importanza per l'organizzazione di avere obiettivi chiari, focalizzati sull'eccellenza del servizio fornito al cliente (Lytle et al., 1998).
2. *Supervisor support*; Il supporto del supervisore si riferisce alla misura in cui il leader, durante tutto il tempo lavorativo, offre ai dipendenti un'assistenza strettamente legata alla prestazione dei servizi (Susskind, Kacmar & Borchgrevink, 2003).
3. *Service training*; essenzialmente in merito a tale dimensione, l'autore riprende la suddetta definizione di Johnson (1996), ossia la capacità dell'organizzazione di offrire una formazione adeguata per i dipendenti "di frontiera" sui servizi offerti e sulle relazioni con la clientela.
4. *Reward & recognition*; con tale costrutto si intendono le ricompense nonché il riconoscimento del lavoro svolto dai boundary employee.

³⁷ Benjamin Schneider, Susan S. White, and Michelle C. Paul (1998), "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model," *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 150-163.

CONCLUSIONE

Dall'elaborato appena presentato si è cercato di far affiorare numerosi dati, informazioni e chiarimenti in merito alle diverse tipologie di atmosfere lavorative osservabili all'interno di un'organizzazione. Perché soffermarsi sulla cattura delle informazioni necessarie alla misurazione del clima sull'ambiente di lavoro? La risposta è univoca: sono le persone a costituire le aziende e a plasmare l'identità delle organizzazioni. Quando si parla di produttività, ritorni finanziari, utili, fatturato e così via, nella prassi si considerano essenzialmente numeri e cifre, molto poco spesso soffermandosi sul fatto che le risorse indispensabili per il raggiungimento di tali risultati sono le persone, in assenza delle quali non ci sarebbe nulla da conteggiare.

Dato che quest'ultima affermazione tra qualche anno potrebbe essere confutata a causa del continuo progresso tecnologico che sempre più velocemente si riverbera anche all'interno delle organizzazioni in tema di risorse umane, oggi che le persone sono ancora fondamentali per il raggiungimento dei suddetti risultati economici quali ad esempio produttività, utili e fatturato, misurare il clima, ossia l'insieme delle percezioni condivise e correlate tra loro relative alla realtà organizzativa, è un procedimento fondamentale per verificare se in concreto migliorando la percezione delle persone, migliorano anche le performance organizzative.

Se la domanda quindi è "Perché?", la risposta è da riscontrarsi nel fatto che sono gli esseri umani il centro, il punto focale, il fattore essenziale, il cuore pulsante dell'organizzazione.

SITOGRAFIA

<http://rolandociofi.wordpress.com/2011/06/03/il-clima-organizzativo-di-matteo-ciancaleoni>

https://www.psyjob.it/clima_organizzativo.htm

BIBLIOGRAFIA

ALDRICH, H., & HERKER, D., (1977), Boundary-spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2: 217-230.

ADKINS J.A., (1999), Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*. 30:129–37.

AZZARITI F., BASSINI M., NOVELLO C., (2009), *Ma che freddo fa. Appunti, esperienze, evoluzioni in tema di meteorologia organizzativa*, FrancoAngeli, Milano.

BASAGLIA S., PAOLINO C. (2015) *Clima aziendale. Crescere dando voce alle persone*. EGEA, Milano

BELL, M.P., (2011), *Diversity in Organizations*. Florence, KY: Cengage Learning.

BOLOGNINI B. (2006), *L'analisi del clima organizzativo*, Carocci editore, Milano.

BOWEN D. E., OSTROFF C., (2001), "Understanding HRM–firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system," *Academy of Management Review*, vol. 29, no. 2, pp. 203-221.

BOWEN, D.E. AND SCHNEIDER, B. (2014), "A service climate synthesis and future research agenda", *Journal of Service Research*, Vol. 17 No. 1, pp. 5-22.

BROWN S. W., SWARTZ T. A., (1989), "A gap analysis of professional service quality," *Journal of Marketing*, vol. 53, no. 2, pp. 92-98.

CAMPBELL P.J., (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, McGraw-Hill, New York.

CARRASCO H., MARTÍNEZ-TUR V., PEIRÓ J.M., MOLINER C., (2012), Validación de una Medida de Clima de Servicio en las Organizaciones, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28: 69-80

CHATMAN J.A., (2010), *Norms in Mixed Sex and Mixed Race Work Groups*, *Academy of Management Annual*

CHOI Y., DICKSON D., (2010) "A case study into the benefits of management training programs: impacts on hotel employee turnover and satisfaction level," *Journal of Human Resources in*

- Hospitality & Tourism, vol. 9, pp. 103-116.
- COX, T., JR. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- COX, T., JR., & BEALE, R. L. (1997), *Developing competency to manage diversity: Readings, cases & activities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- DAVIDSON, M. C. G. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206-213.
- D'AMATO A., MAJER V., (2005), *Il vantaggio del clima*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- DION, K.L., (1989), Ethnicity and perceived discrimination: "A comparative survey of six ethnic groups in Toronto", *Paper presented at the Biennial conference of the Canadian ethnic Studies Association*, Calgary, Alta.
- DITOMASO N., POST C., PARKS-YANCY R., (2007), Workforce diversity and Inequality: Power, Status, and Numbers, *Annual Review of Sociology*, 33: 473-501
- DWERTMANN D. J. G., NISHII L. H., KNIPPENBERG D.V., (2016), Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward, *Journal of Management*, pp. 1-33
- DYER, L. & REEVES, T. (1995) Human resources strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management* 6(3), pp 656-670.
- EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHISON R., SOWA D., (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71:500-507
- ELY R. J., THOMAS D. A., (2001), Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46: 229-273
- FOREHAND G. A., GLIMER B.H. (1964) "Environmental variation in studies of organizational behavior", *Psychological Bulletin*, n. 62 (6), pp. 205-222.
- FORMISANO V., (2009) *Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito*.
- FURDHAM A. E GOODSTEIN L.D. (1997), "*The Organizational Climate Questionnaire*"
- GABRIELLI G. (2010), *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano
- GABRIELLI G., PROFILI S., (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino
- GARDENSWARTZ L.; ROWE A., (1994), Diversity management: Practical application in a health care organization, *Frontiers of Health Services Management*, 11: 36-40.
- GELFAND M. J., EREZ M., AYCAN Z., (2007), Cross-Cultural Organizational Behaviour, *Annual Review Psychology*, 58:479-514

- GIDDENS, SUTTON (2013), *Sociology*, Polity Press.
- GLICK W. H., (1985), Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research, *The Academy of Management Review*, 10:601-616
- GOYAL S., SHRIVASTAVA S., (2013), Organizational Diversity Climate: Review of Models and Measurement, *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2:2319-5614.
- HE, Y., LI, W., AND LAI, K. K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592-607.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J.W., (1974) "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies", *Academy of Management Journal*, 17: 255-280.
- HENRY I.G., (2017), "Organizational climate and organizational commitment of deposit money banks in rivers state", *International Journal of Advanced Academic Research*, 3: 18-30
- HESKETT, J., SASSER W. E. JR., SCHLESINGER L., (1977), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
- HICKS-CLARKE, D., AND ILES P., (2000), "Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions." *Personnel Review*, vol. 29, no. 3, pp. 324 – 345.
- HOFHUIS J., VAN DER RIJDT P. G. A., VLUG M., (2016), Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication, *SpringerPlus* 2016.
- HOLVINO E., FERDMAN B.M. E MERRILL-SANDS D., (2004) Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches, in *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, (2004) edited by Stockdale M.S. e Crosby F.J.
- HONG Y, LIAO H, HU J, JIANG K., (2013), Missing link in the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate, *Journal of Applied Psychology*, 98:237-67.
- HUBBARD, E., (2012), *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. New York, NY: Routledge.
- HUNG, T. K. (2006). The impact of human resource management practices on service performance of Taiwanese hotel industry – organizational commitment as a mediator. *International Journal of the Information systems for Logistics and Management*, 1(2), 109-116.
- INNOCENTI L., (2013) *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance*, FrancoAngeli, Milano
- JAMES L., JONES A., (1974), "Organizational Climate: A review of Theory a Research", *Psychological Bulletin*, 81: 1096-1112.
- JOHNSON J.V., (1996), Linking Employee Perceptions Of Service Climate To Customer

- Satisfaction, *Personnel Psychology*, 49.
- KOSSEK, E., & ZONIA, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity, *Journal of Organizational Behavior*, 14:61–81
- KOSSEK E.E., ZONIA S.C., YOUNG W., (1996), The limitations of organizational demography: can diversity climate be enhanced in the absence of teamwork?, in RUDERMAN M.N., HUGHES-JAMES M.W., JACKSON S.E., Selected research on work team diversity, *American Psychology association*, pp. 121-150
- KRAMER R.M. (1999), Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, *Annual Review of psychology*, 50:569-598
- LEE, T. W., MITCHELL. T. R., WISE, L. & FIREMAN, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, 39, 5- 36.
- LEE, Y-K, NAM, J-H, PARK, D-H., & LEE, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264.
- LEFTON M., ROSENGREN W.R., (1966), Organizations and Clients: Lateral and Longitudinal Dimensions, *American Sociological Review*, 31: 802-810
- LEWICKI R.J., MCALLISTER D., BIES R. (1998), Trust and Distrust: New Relationships and Realities, *Academy of Management Review*, 23: 439-458
- LEWIN K., (1939), “Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods”, *American Journal of Sociology*, 44: 868-896.
- LEWIN, K., (1946) Action research and minority problems, in G.W. Lewin (Ed.) *Resolving Social Conflicts*. NewYork: Harper &Row (1948).
- LITWIN G.H., STRINGER, R.A. (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston.
- LOCKE, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- LYTLE R., HOM P., MOKWA M., (1998). SER*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74, 455–489.
- MAJER V., D’AMATO A. (2001), “*M_DOQ Majer D’Amato Organizational Questionnaire*”, Unipress, Padova.
- MANNING, M. L., DAVIDSON, M., & MANNING, R. L. (2005). Measuring tourism and hospitality employee workforce perceptions. *Hospitality Management*, 24, 75-90.

- MAYER R.C., DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20: 709-734
- MCKAY P. F., AVERY D. R., MORRIS M. A., (2008), Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: the moderating role of diversity climate, *Personnel Psychology*, 61:349–374
- MCKAY P.F., AVERY D.R., MORRIS M.A., (2009), A tale of two climates: Diversity Climate from subordinates' and Managers' Perspectives and their Role in store unit sales Performance, *Personnel Psychology*, 62: 767-791
- MINTZBERG H., (1980), Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, *Management Science*, 26: 322-341
- MORAN E.T., VOLKWEIN, J.F. (1992), "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate", *Human relations*, 45: 19-47.
- MOR BARAK M.E.M., CHERIN D.A., BERKMAN S. (1998), "Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34: 82-104.
- MOR-BARAK M.E., CHERIN D.A., (1998), A Tool to Expand Organizational Understanding of Workforce Diversity, *Administration in Social Work*, 22: 47-64
- MUMBY, D. K. (1988), *Communication and power in organizations: Discourse ideology and nomination* in E.T. Moran, J.F. Volkwein (1992), "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate", *Human relations*, 45: 19-47.
- NISHII L. H., (2013), The Benefits Of Climate For Inclusion For Gender-Diverse Groups, *Academy of Management Journal*, 56: 1754–1774
- OSMAN A.R., SAHA J., ALAM M.M.D., (2017), The Impact of Service Climate and Job Satisfaction on Service Quality in a Higher Education Platform, *International Journal of Learning and Development*, 7: 2164-4063
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. AND BERRY, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implication for future research", *Journal of Marketing*, No. 49, April, pp. 41-50.
- PARKINGTON J.J.,SCHNEIDER B.,(1979), *Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study*, *Academy of Management Journal*, 22:270-281
- PATTERSON G.M., WEST M.A., SHACKLETON V.J., DAWSON J.F, LAWTHOM R., MAITLIS S., ROBINSON D.L., WALLACE A.M. (2005), "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation" *Journal of Organizational Behavior*, 26:379–408
- PRITCHARD R. D. KARASICK B. W., (1973), The effects of organizational climate on

- managerial job performance and job satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9:126-146
- PUGH S. D., JACK J. D., WILEY W., SCOTT M. B., (2002), "Driving service effectiveness through employee-customer linkages", *Academy of Management Executive*, vol. 16, no. 4, pp. 73-84.
- QUAGLINO G.P., MANDER M., (1987), *I climi organizzativi*, Il Mulino, Bologna.
- REICHHELD, F. F., & SASSER, W. E., JR. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68:105–111.
- REICHERS, A. E., & SCHNEIDER, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- REYNOSO J., MOORES B., (1995) "Towards the measurement of internal service quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 Issue: 3, pp.64-83.
- RHOADES L., EISENBERGER R., (1986), Perceived Organizational Support: a review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714
- SHANKA T., HOSSAIN M. E., QAUDDUS M. A., (2012), "Perceived quality, satisfaction, and loyalty at the destination level of cox's bazar, Bangladesh" *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- SHORE L.M., RANDEL A.E., CHUNG B.G., DEAN M.A., EHRHART K. H., SINGH G., (2011), Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research, *Journal of Management*, 37: 1262-1289
- SCHNEIDER B., BARTLETT, C.J. (1968), "Individual Differences and Organizational Climate I: The Research Plan and Questionnaire Development", *Personnel Psychology*, 21: 323-333.
- SCHNEIDER, B. (1973), "The perception of organizational climate: The customer's view", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57 No. 3, pp. 248-256.
- SCHNEIDER, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447–479
- SCHNEIDER, B., PARKINGTON, J.P. AND BUXTON, V.M. (1980), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 25 No. 2, pp. 252-257.
- SCHNEIDER, B. (1980), "The Service Organization: Climate Is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol. 9 No. 2, pp. 52-65.
- SCHNEIDER, B., & REICHERS, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- SCHNEIDER, B. AND BOWEN, D.E. (1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70 No. 3, pp. 423-

433.

- SCHNEIDER, B. (1990), The climate for service: An application of the climate construct. In: Schneider, B. (ed.) *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass, pp. 383-412.
- SCHNEIDER, B., WHEELER, J.K. AND COX, J.F. (1992), "A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77 No. 5, pp. 705-716.
- SCHNEIDER B., BOWEN D. E., (1993) "The service organization: Human resources management is crucial," *Organizational Dynamics*, vol. 21, pp. 39-52.
- SCHNEIDER, B., WHITE, S. S., & PAUL, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- SCHNEIDER, B., SALVAGGIO, A.N. AND SUBIRATS, M. (2002), "Climate strength: a new direction for climate research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 220.
- SCHNEIDER, B., EHRHART, M.G., MAYER, D.M., SALTZ, J.L. AND NILES-JOLLY, K. (2005), "Understanding organization-customer links in service settings", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 6, pp. 1017-1032.
- SCHNEIDER, B., MACEY, W.H. AND YOUNG, S.A. (2006), "The climate for service: A review of the construct with implications for achieving CLV goals", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 5 No. 2-3, pp. 111-132.
- SCHNEIDER, B., EHRHART, M.G. AND MACEY, W.H. (2013), "Organizational climate and culture", *Annual review of psychology*, Vol. 64 No., pp. 361-388.
- SCHWARTZ, S.H. (1994), Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In: KIM, U., TRIANDIS, H.C., KAGITCIBASI, C., CHOI, S. AND YOON, G. (eds.) *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 85- 119.
- SIMONS T., (2002), Behavioural Integrity: The Perceived Alignments Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus, *Organisation Science*, 13: 18-35
- SPALTRO E. (1977), *Lotta contro e lotta per*, Celuc Libri, Milano.
- SPALTRO E., DE VITO PISCICELLI P., (2002) *Psicologia per le organizzazioni*, Carocci, Roma.
- STORBACKA K., STRANDVIK T., GRÖNROOS C., (1994), Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, *International Journal of Service Industry Management*, 5:21-38.
- SUSSKIND A.M., KACMAR K.M., BORCHGREVINK C.P. (2003) Customer Service Providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer–Server Exchange, *Journal of Applied Psychology* 88: 179–187

- TAGIURI R., PETRULLO L. (Eds.), *Person perception and interpersonal behavior*, Stanford University Press. (pp. 54-62).
- TETT RP, BURNETT DD. (2003) A personality trait-based interactionist model of job performance, *Journal of Applied Psychology*, 88:500-17.
- TURNER, J. C., & TAJFEL, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
- WIRTZ J., KIMES S., THENG J. H. P., PATTERSON P., (2003), "Revenue management: resolving potential customer conflicts," *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 2, no. 3, pp. 216-226.
- YEO, S. (2006). "*Measuring organizational climate for diversity: a construct validation approach. Dissertation.*" Graduate School of The Ohio State University.
- YU C. H., CHANG H. C., HUANG G. L., (2006), "A study of service quality, customer satisfaction and loyalty in Taiwanese leisure industry," *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol. 9 no. 1, pp.126-132.