



è Dean di SDA Bocconi School of Management dal novembre 2016 e professore di Organizzazione d'Impresa e Network Analysis presso il Dipartimento di Management and Technology dell'Università Bocconi. Dal 2001 al 2013 è stato membro del Comitato di Direzione di SDA Bocconi School of Management dove ha guidato la Divisione Ricerche Claudio Demattè e l'Area Organizzazione e Personale.

giuseppe.soda@unibocconi.it

# #bettertogether

**N**el linguaggio manageriale corrente, il «clima organizzativo» sintetizza lo stato (positivo o negativo) della relazione che lega le persone all'organizzazione a cui contribuiscono con il proprio lavoro. La qualità di questa relazione è un elemento cruciale nel funzionamento di qualsiasi organizzazione o collettività, perché è in grado di influenzare le attività, i processi e i risultati. L'obiettivo del dossier incluso su questo numero di *E&M* è mettere gli specialisti delle risorse umane e i manager di fronte all'evidenza di quanto sia importante comprendere in modo approfondito, analitico e multidimensionale il clima organizzativo.

Una lunga e prolifica tradizione di ricerca scientifica nel campo del comportamento organizzativo suggerisce che le conoscenze e le competenze generano effetti molto marginali se non si accompagnano a motivazione, coinvolgimento, identificazione e soddisfazione e, dunque, alla qualità delle relazioni che legano ciascun individuo all'organizzazione nelle sue molteplici sfaccettature (il job, i colleghi, i capi diretti, la leadership aziendale, l'organizzazione). Le

analisi di clima mettono in luce, per ciascuna organizzazione indagata, il modo con cui nella relazione persone-risultati intervengono processi socio-psicologici come l'identificazione o il *commitment*, a cui si sommano le dinamiche di gruppo e la leadership all'interno delle organizzazioni. Il collaboratore demotivato o poco identificato, sfiduciato verso il management, che percepisce una scarsa equità sostanziale, procedurale e relazionale, non in grado di generare comportamenti extra-ruolo virtuosi, non può raggiungere prestazioni eccellenti, e ciò vale indipendentemente dal livello di capitale di competenza posseduto.

Per analizzare in profondità questi meccanismi occorre dotarsi di un apparato concettuale e analitico adeguato. Le relazioni che legano una persona al proprio contesto lavorativo sono complesse, e la strumentazione analitica che deve essere impiegata per poterle indagare a fondo deve caratterizzarsi per solidità concettuale, affidabilità nella misurazione, replicabilità temporale delle analisi e traducibilità in piani di azione. Solo attraverso un processo e una tecnica rigorosi è possibile davvero conoscere a fondo le proprie persone, le loro motivazioni e le spinte verso comportamenti virtuosi.