Ambiente organizzativo: la definizione fondazionale

Eugenio Vignali
HOWAR srl, Milano, Italia

Versione 1.0 | Gennaio 2026

WORKING PAPER NOTICE: Questo paper è diffuso a fini di discussione. Si prega di citare come:

Vignali, E. (2026). Organizational environment: The foundational definition. *HOWAR Working Paper Series* No. 2. Disponibile su SSRN.

Commenti benvenuti: eugeniovignali@gmail.com

Abstract

Proponiamo la definizione di *ambiente organizzativo* come il sistema unitario delle caratteristiche che esercitano un effetto documentato sull'esperienza e, di conseguenza, sul comportamento, la prestazione e il benessere delle persone che ne fanno parte. Questa definizione discende da quello che definiamo *criterio di influenzamento* — ciò che è reale è ciò che produce effetti — coerente con la concezione lewiniana applicata ai contesti organizzativi.

Tale criterio genera quattro requisiti operativi che le proprietà dell'ambiente devono soddisfare (influenza, oggettività, trans-individualità, omeostasi), distinguendole dalle condizioni effimere e transitorie. Applicati congiuntamente, questi requisiti producono un'architettura dell'ambiente a cinque dimensioni — strutturale, processuale, relazionale, fisico-contestuale e culturale-normativa — che integra tradizioni di ricerca storicamente frammentate.

Il framework così definito produce una distinzione ontologica tripartita: l'ambiente organizzativo costituisce il substrato oggettivo; il clima organizzativo rappresenta la risposta percettiva a tale substrato; la cultura organizzativa, anziché porsi in parallelo al clima, costituisce una dimensione interna al substrato ambientale stesso.

Il framework abilita una transizione paradigmatica: dall'adattamento individuale all'ottimizzazione ambientale; dalla misurazione delle percezioni soggettive all'identificazione delle caratteristiche oggettive che le generano; dall'attribuzione agli individui della responsabilità per esiti di natura sistemica alla responsabilizzazione delle organizzazioni per la progettazione del proprio ambiente.

Parole chiave: *ambiente organizzativo*, *clima organizzativo*, *cultura organizzativa*

1. La proposta

Proponiamo la definizione di *ambiente organizzativo* come il sistema unitario comprendente tutte le caratteristiche che dimostrano di influenzare l'esperienza delle persone che ne fanno parte e, di conseguenza, il loro comportamento, la loro prestazione e il loro benessere.

Questa definizione discende da quello che definiamo *criterio di influenzamento*: ciò che è reale è ciò che produce effetti. Le caratteristiche si qualificano come ambientali quando dimostrano un'influenza documentata sul comportamento delle persone. Il criterio è *funzionale* (le caratteristiche si qualificano in virtù degli effetti dimostrati, non della mera appartenenza a domini predefiniti), *empirico* (l'influenza deve essere documentata, non meramente ipotizzata) e *inclusivo* (qualsiasi caratteristica che dimostri influenza merita lo status di caratteristica ambientale).

Questo principio fondazionale ha radici profonde. Lewin (1936) lo ha articolato esplicitamente: "se si usa il criterio dinamico ('ciò che è reale è ciò che produce effetti') per determinare l'esistenza o non esistenza di un fatto… si devono includere un gran numero di fatti" (p. 24). La sua formula B = f(P,E) ha operazionalizzato il principio: il comportamento è funzione congiunta della persona e dell'ambiente, dove l'ambiente comprende le caratteristiche che dimostrano di plasmare il funzionamento delle persone.

1.1 Requisiti operativi

Il criterio di influenzamento richiede una definizione operativa. Identifichiamo quattro requisiti che le caratteristiche devono soddisfare per costituire proprietà ambientali.

Influenti. Le caratteristiche ambientali producono effetti misurabili sull'esperienza delle persone. Ciò operazionalizza il principio centrale: le caratteristiche acquisiscono status ambientale dimostrando un'influenza effettiva attraverso indagine empirica rigorosa. Le configurazioni strutturali si qualificano perché la ricerca sulla contingenza ne ha documentato gli effetti su coordinamento e prestazione (Pugh et al., 1968; Mintzberg, 2023). Le caratteristiche dei processi si qualificano perché la ricerca sulla progettazione del lavoro ne ha dimostrato l'influenza su stati psicologici e risultati (Hackman & Oldham, 1980; Oldham & Hackman, 2010). Le caratteristiche relazionali si qualificano perché l'analisi delle reti ne ha stabilito gli effetti sull'accesso alle informazioni (Granovetter, 1973; Borgatti et al., 2018), mentre la ricerca sulla demografia organizzativa ha documentato come i pattern composizionali plasmino le dinamiche d'interazione (Pfeffer, 1983). Le caratteristiche fisico-contestuali si qualificano perché la ricerca sugli spazi di lavoro ne ha documentato l'influenza sui pattern d'interazione (Sundstrom, 1986; Waber et al., 2014). Le caratteristiche culturali-normative si qualificano infine perché la ricerca sulla cultura organizzativa ne ha dimostrato l'influenza sul comportamento e sull'esperienza complessiva (Trice & Beyer, 1993; Schein, 2010).

Oggettive. Le caratteristiche ambientali esistono come proprietà del sistema organizzativo, misurabili attraverso metodi indipendenti dalla percezione individuale. Ciò distingue l'ambiente (proprietà del contesto) dal clima (percezioni individuali). Una struttura gerarchica documentata attraverso organigrammi costituisce una caratteristica oggettiva; le sensazioni delle persone riguardo alla gerarchia costituiscono risposte proprie del clima. Questo requisito non implica che le caratteristiche ambientali siano prive di significato soggettivo: stabilisce che ambiente e clima occupano livelli ontologici distinti, i quali richiedono approcci di misurazione altrettanto distinti.

Trans-individuali. Le caratteristiche ambientali trascendono l'appartenenza individuale e rimangono stabili al variare delle persone presenti. Ciò le distingue dalle caratteristiche individuali. Un sistema di gestione della prestazione persiste mentre le persone entrano ed escono dall'organizzazione; la personalità di un individuo non costituisce una caratteristica ambientale, sebbene pattern composizionali sistematici possano qualificarsi come tali quando dimostrano di plasmare l'esperienza collettiva.

Omeostatiche. Le caratteristiche ambientali mostrano stabilità strutturale e mutano attraverso decisioni interne deliberate piuttosto che come fluttuazioni momentanee in risposta a stimoli esterni. Il layout di uno spazio di lavoro costituisce una caratteristica ambientale; la temperatura in un dato istante rappresenta una variabile di stato. Le caratteristiche ambientali possiedono inerzia e richiedono un intervento intenzionale per essere modificate. Ciò spiega perché il cambiamento organizzativo risulta spesso difficile: le caratteristiche costituiscono proprietà stabili del sistema, incorporate nella sua architettura.

Questi quattro requisiti operativi trasformano il criterio di influenzamento da principio astratto in framework empiricamente verificabile. Le caratteristiche soddisfano la classificazione ambientale quando dimostrano un'influenza misurabile sull'esperienza delle persone, esistono come proprietà oggettive del sistema documentabili indipendentemente dalla percezione individuale, influenzano una pluralità di individui piuttosto che singoli, e costituiscono proprietà omeostatiche del sistema organizzativo.

Il paper procede come segue. La Sezione 2 traccia l'evoluzione teorica del criterio di influenzamento, dall'articolazione originale di Lewin attraverso l'estensione della teoria dei sistemi fino all'applicazione organizzativa, dimostrando che, se il criterio poggia su un solido fondamento teorico, la definizione operativa rappresenta il nostro contributo specifico. La Sezione 3 sviluppa le conseguenze della definizione: l'architettura ontologica tripartita che riposiziona clima e cultura, le cinque dimensioni ambientali emergenti dall'applicazione sistematica dei criteri alla ricerca organizzativa, e i confini etici che distinguono le caratteristiche demografiche composizionali dell'ambiente da quelle dell'identità individuale. La Sezione 4 conferma l'originalità del contributo investigando la presenza di precedenti

storici, rivelando che la ricerca fondazionale ha identificato il costrutto senza mai formalizzarlo, mentre il campo ha sviluppato clima e cultura come surrogati per cinquant'anni. La Sezione 5 discute le implicazioni per la ricerca e la pratica. La Sezione 6 identifica le limitazioni e le condizioni al contorno.

2. Fondamenti teorici

Il criterio di influenzamento poggia su un solido fondamento teorico. Lewin (1936) lo ha articolato esplicitamente: "si può usare l'influenzamento come criterio per l'esistenza: 'ciò che è reale è ciò che produce effetti'" (p. 19). La sua formula B = f(P,E) ne ha rappresentato l'operazionalizzazione: il comportamento è funzione congiunta della persona e dell'ambiente. Va tuttavia precisato che l'ambiente cui Lewin faceva riferimento era l'*ambiente psicologico* — l'esperienza soggettiva corrispondente a ciò che la ricerca organizzativa chiama oggi *clima* — mentre il nostro framework estende questo principio alla dimensione oggettiva del contesto.

La teoria dei sistemi ha fornito il ponte concettuale cruciale fra queste due dimensioni. Von Bertalanffy (1968) ha dimostrato in termini generali che "il comportamento di un elemento è differente all'interno del sistema rispetto a quando è isolato" (p. 68): il sistema costituisce, di fatto, l'ambiente per i propri elementi. Le organizzazioni, in quanto sistemi, creano dunque ambienti per le persone che ne fanno parte. Eldridge e Crombie (1974) hanno descritto il medesimo principio in termini organizzativi: "i comportamenti finalizzati di individui e gruppi sono condizionati in molti modi dalle proprietà del sistema sociale circostante" (p. 71).

La teoria dei sistemi contemporanea (Capra & Luisi, 2014) risolve la tensione tra caratteristiche oggettive ed esperienze soggettive: il clima diventa processo cognitivo che interpreta le strutture ambientali, mentre la cultura diventa pattern che organizza tali interpretazioni come proprietà emergente del sistema.

Il percorso teorico è così completo. Il criterio di influenzamento, esteso dalla psicologia individuale attraverso la teoria dei sistemi fino all'applicazione organizzativa, stabilisce che le caratteristiche organizzative che influenzano l'esperienza delle persone costituiscono l'ambiente organizzativo. Ciò che resta da specificare è l'operazionalizzazione: l'architettura a cinque dimensioni che sviluppiamo nella Sezione 3.

3. Il framework: architettura e conseguenze

3.1 L’architettura ontologica tripartita

L’organizzazione costituisce una realtà sistemica unitaria. Per analizzare questa realtà, gli studiosi hanno sviluppato costrutti concettuali, tra i quali il clima organizzativo e la cultura organizzativa hanno assunto una centralità progressiva, mentre l’ambiente organizzativo non è mai stato formalmente teorizzato come costrutto unificato. La nostra definizione produce dunque un’architettura tripartita che posiziona questi tre costrutti come livelli analitici complementari anziché caratterizzazioni concorrenti.

L’*ambiente organizzativo*, come definito sopra, comprende il sistema unitario delle caratteristiche interne che le persone sperimentano direttamente. Questo sistema può essere analizzato attraverso cinque dimensioni (strutturale, processuale, relazionale, fisico-contestuale, culturale-normativa) che rappresentano prospettive analitiche complementari sulla medesima realtà, non domini separati e autonomi.

Il *clima organizzativo*, come la letteratura ha stabilito, comprende le risposte percettive condivise delle persone: il modo in cui esse percepiscono e fanno esperienza del contesto in cui si trovano. Ciò che il nostro framework specifica è il referente di queste percezioni: il clima costituisce l’esperienza collettiva che le persone fanno dell’ambiente organizzativo attraverso tutte e cinque le dimensioni. La ricerca sul clima ha a lungo misurato le percezioni senza specificare sistematicamente *che cosa* venisse percepito; il costrutto di ambiente organizzativo fornisce quel referente mancante.

La *cultura organizzativa*, come Schein (1985) e Trice e Beyer (1993) hanno stabilito, comprende manifestazioni osservabili (artefatti, rituali, pratiche) e significati simbolici (valori espliciti, assunzioni sottostanti). Ciò che il nostro framework specifica è la posizione ontologica della cultura: anziché costrutto parallelo al clima, la cultura costituisce una delle dimensioni interne all’ambiente organizzativo, esistendo accanto alle dimensioni strutturale, processuale, relazionale e fisico-contestuale. Questo riposizionamento non diminuisce l’importanza né la profondità della cultura; riconosce che strutture, processi, spazi e pattern relazionali esistono come caratteristiche organizzative che i framework culturali non hanno incorporato sistematicamente. Le configurazioni gerarchiche non sono artefatti culturali; i metri quadri di spazio di lavoro non sono significati simbolici; la centralità di rete non è un’assunzione condivisa. La ricerca sulla cultura esamina una dimensione essenziale; la valutazione ambientale richiede di considerarle tutte e cinque.

Questa architettura — l’ambiente come sistema unitario onnicomprensivo, il clima come risposta percettiva a quel sistema, la cultura come una dimensione al suo interno — aggiunge il terzo costrutto mancante che Schein (2000) ha riconosciuto necessario quando ha definito

clima e cultura "*building blocks* cruciali" (pp. xxiv–xxv). Essa genera quattro conseguenze dirette.

Primo, la ricerca sul clima viene riformulata: misura il modo in cui le persone vivono le configurazioni ambientali attraverso tutte e cinque le dimensioni. I sondaggi sul clima catturano risposte percettive; la valutazione ambientale identifica le caratteristiche oggettive che generano tali risposte.

Secondo, la ricerca sulla cultura viene appropriatamente riposizionata, dissolvendo il dibattito sull'integrazione clima-cultura. Piuttosto che costrutto parallelo al clima, la cultura costituisce una dimensione ambientale che richiede integrazione con le dimensioni strutturale, processuale, relazionale e fisico-contestuale per una definizione completa dell'ambiente. Il dibattito sull'integrazione persisteva perché gli studiosi posizionavano clima e cultura come costrutti paralleli bisognosi di riconciliazione. L'analisi di Denison (1996) ha dimostrato che le distinzioni rimanevano "differenze di interpretazione piuttosto che differenze nel fenomeno" (p. 645); James et al. (2008) hanno documentato studiosi che usavano i termini "in modo intercambiabile" o argomentavano che "si sovrappongono o che uno comprende l'altro" (p. 21). Il nostro framework rivela che clima e cultura operano in realtà su piani ontologici diversi: il clima come risposta percettiva, la cultura come dimensione ambientale. La genuina sfida dell'integrazione risiede altrove: nell'unificazione delle cinque dimensioni ambientali che tradizioni di ricerca frammentate hanno esaminato separatamente.

Terzo, il problema dell'aggregazione viene risolto. James e Jones (1974) hanno stabilito che "sono necessarie misure oggettive degli attributi organizzativi per determinare l'accuratezza della percezione" (p. 1102). Tuttavia la metodologia contemporanea dimostra il consenso attraverso statistiche di aggregazione senza affrontarne l'accuratezza. Il consenso prova che le persone concordano, non che le loro percezioni riflettano fedelmente le caratteristiche ambientali. La valutazione ambientale fornisce i referenti oggettivi rispetto ai quali l'accuratezza percettiva può finalmente essere valutata.

Quarto, la proliferazione di definizioni documentata nella Sezione 4 diventa spiegabile. Le 86 specificazioni separate individuate da Verbeke et al. (1998) si sono prodotte perché clima e cultura furono portati oltre il proprio ambito concettuale originario per fungere da surrogati nella caratterizzazione dell'ambiente. Fornendo il costrutto ambientale mancante, il nostro framework consente alla ricerca su clima e cultura di concentrarsi sui propri scopi specifici: il clima come risposta percettiva all'ambiente, la cultura come una dimensione ambientale tra le cinque che lo caratterizzano.

3.2 Le cinque dimensioni ambientali

Quando il criterio di influenzamento viene applicato alla letteratura organizzativa esistente, emerge una struttura dimensionale coerente. Le cinque dimensioni che seguono non rappresentano categorie definite *a priori*, bensì raggruppamenti che riflettono convergenze naturali tra tradizioni di ricerca indipendenti, le quali hanno indagato fenomeni complementari sotto terminologie divergenti senza riconoscerne il comune focus sulla caratterizzazione dell'ambiente organizzativo. Questa struttura è il risultato di una meta-ricerca condotta su otto decenni di letteratura, includendo testi fondativi, studi empirici e *handbook* autorevoli. I raggruppamenti riflettono dunque risultati convergenti tra programmi di ricerca autonomi, non un'imposizione tassonomica esterna.

Dimensione strutturale. Dalla tradizione degli Studi Aston (Pugh et al., 1968) fino alla sintesi contemporanea di Mintzberg (2023), la ricerca ha documentato le caratteristiche formali dell'organizzazione come proprietà oggettive: profondità gerarchica, specializzazione funzionale, formalizzazione, centralizzazione decisionale e meccanismi di coordinamento. Queste caratteristiche determinano la distribuzione dell'autorità, le prescrizioni comportamentali e il potere decisionale entro cui gli individui operano. Come sottolinea Mintzberg, "il coordinamento… è l'essenza dell'organizzare" (2023, p. 39).

Dimensione processuale. La *Job Characteristics Theory* (Hackman & Oldham, 1976, 1980) ha stabilito che le caratteristiche intrinseche del compito influenzano gli stati psicologici e i risultati lavorativi. La teoria ha riconosciuto esplicitamente la distinzione ontologica tra proprietà oggettive e risposte soggettive: "ciò che è necessario sono proprietà ragionevolmente oggettive, misurabili, modificabili del lavoro stesso" (Hackman & Oldham, 1980, p. 77). Tuttavia, nella retrospettiva critica, Oldham e Hackman (2010) hanno osservato che il campo si era progressivamente "concentrato sulle percezioni dei dipendenti piuttosto che sulle caratteristiche effettive dell'ambiente di lavoro" (p. 466) — una deriva che conferma la necessità di ancorare l'analisi a proprietà ambientali oggettive.

Dimensione relazionale. Il lavoro seminale di Brass (1984) ha dimostrato che la posizione occupata nella rete organizzativa influenza i risultati indipendentemente dagli attributi individuali: chi occupa posizioni centrali accede a flussi informativi diversificati preclusi a chi si trova in posizioni periferiche, a prescindere dalle capacità personali di *networking*. Queste configurazioni relazionali costituiscono a pieno titolo caratteristiche ambientali: l'accesso all'informazione e le possibilità di influenza dipendono dalla struttura del sistema, non dalle qualità del singolo. La ricerca sulla demografia organizzativa (Pfeffer, 1983) ha documentato come i pattern composizionali influenzino sistematicamente le dinamiche di interazione, mentre la sintesi di Borgatti, Everett e Johnson (2018) fornisce i framework metodologici per mappare queste strutture relazionali in modo oggettivo.

Dimensione fisico-contestuale. Già nella sua rassegna sistematica, Moos (1973) ha osservato che "sebbene la maggior parte degli attuali teorici della personalità sottoscriva la convinzione che il comportamento è una funzione congiunta sia della persona che dell'ambiente… esistono ancora pochi approcci teorici che concettualizzino in modo compiuto un'ampia gamma di variabili ambientali" (p. 652). Oldham e Brass (1979) hanno dimostrato che gli assetti spaziali influenzano sistematicamente la frequenza di interazione e la formazione di relazioni. Più recentemente, Waber, Magnolfi e Lindsay (2014), impiegando tecnologia sociometrica, hanno stabilito che la prossimità fisica predice i pattern collaborativi con maggiore affidabilità rispetto agli organigrammi formali: gli assetti spaziali costituiscono caratteristiche ambientali che plasmano le possibilità relazionali ancor prima delle strutture formali.

Dimensione culturale-normativa. Il framework di Schein (1985, 2010), tra i più influenti nel campo, identifica tre livelli culturali: gli artefatti in superficie, i valori espliciti a profondità intermedia e le assunzioni di base a livello più profondo. Trice e Beyer (1993) hanno distinto le forme culturali osservabili — "entità osservabili, incluse azioni, attraverso cui le persone di una cultura esprimono, affermano e comunicano la sostanza della loro cultura" (p. 2) — dai significati culturali sottostanti. Meek (1988) ha riconosciuto che "'cultura', come concetto totale, è troppo onnicomprensiva. Deve essere scomposta in proporzioni gestibili" (p. 455). Nonostante sia la dimensione più estensivamente studiata, la *scholarship* culturale si è tuttavia sviluppata come costrutto parallelo e autonomo, anziché come dimensione integrata entro il più ampio concetto di ambiente organizzativo.

Il presente framework integra ciò che queste tradizioni specialistiche hanno esaminato separatamente. Le cinque dimensioni vengono proposte come sintesi esaustiva delle caratteristiche ambientali organizzative; invitiamo la comunità scientifica a identificare eventuali caratteristiche che soddisfino il criterio di influenzamento e che tuttavia ricadano al di fuori di esse. Questa specificazione dimensionale risolve inoltre il divario tra misurazione e intervento che affligge da tempo la pratica organizzativa: i sondaggi sul clima che rilevano "bassa autonomia" o le valutazioni culturali che identificano una "cultura burocratica" lasciano i professionisti incerti su quali caratteristiche specifiche modificare. La specificazione ambientale, per contro, identifica obiettivi concreti di intervento attraverso ciascuna delle cinque dimensioni.

3.3 Il confine identità-ambiente

L'architettura tripartita posiziona l'ambiente organizzativo come substrato oggettivo che le persone esperiscono. Da questa natura sistemica della definizione emerge tuttavia una questione critica di confine.

Nella teoria dei sistemi le persone non sono esterne ai sistemi organizzativi, bensì parti costituenti di essi. Lewin (1936) lo aveva già riconosciuto: per comprendere l'ambiente di un individuo, "si dovrà rappresentare il suo ambiente sociale, le sue relazioni con altre persone, le loro posizioni e personalità" (p. 18). Le caratteristiche degli altri — le loro competenze, i loro valori, i loro attributi demografici — influenzano effettivamente l'esperienza di ciascun membro. Da un punto di vista puramente sistemico, le altre persone costituiscono caratteristiche ambientali al pari di strutture e processi.

Questa logica sistemica genera tuttavia una tensione circolare fondamentale. Se le persone costituiscono parte dell'ambiente che altri esperiscono, acquisiscono lo status di caratteristiche impersonali soggette a progettazione organizzativa, al pari delle strutture di *reporting* o dei flussi di *workflow*? Oppure mantengono uno status distinto in quanto soggetti dotati di un'individualità meritevole di tutela, indipendentemente dalla loro influenza ambientale sugli altri? Non si tratta di una questione metodologica periferica, bensì di una necessità etica centrale. Lo stesso criterio di influenzamento che legittima la valutazione ambientale potrebbe, in assenza di confini appropriati, legittimare interventi nell'identità individuale.

La tensione si rivela particolarmente urgente perché la tradizione culturale ha incorporato credenze e assunzioni individuali tra gli elementi culturali, quando queste caratteristiche appartengono più propriamente alle persone. Le "assunzioni sottostanti di base" di Schein, ad esempio, non distinguono in modo coerente tra strutture cognitive individuali e fenomeni organizzativi condivisi. Il nostro framework deve chiarire questa distinzione: quali aspetti delle persone costituiscono identità personale, e quali possono legittimamente diventare caratteristiche ambientali soggette a considerazione organizzativa?

I confini tra queste categorie non sono fissati universalmente ma variano attraverso sistemi giuridici, contesti culturali e tipologie organizzative. Un'organizzazione religiosa può legittimamente considerare le credenze religiose nelle decisioni di assunzione, circostanza che sarebbe inappropriata per un'impresa secolare; le organizzazioni militari operano sotto vincoli diversi rispetto alle imprese commerciali. Il framework non prescrive dove questi confini debbano trovarsi in ciascun contesto; fornisce le categorie per identificare dove emergono questioni di confine e quali considerazioni siano in gioco.

Le caratteristiche individuali appartengono a tre categorie ontologicamente distinte, ciascuna con implicazioni diverse per l'intervento organizzativo.

Identità-Immutabile (I-I): impossibilità naturale. Talune caratteristiche sono immutabili per natura. Età, coorte generazionale, appartenenza etnica e origine nazionale costituiscono proprietà della persona che le organizzazioni non possono modificare — non perché tale modifica sarebbe illegittima, ma perché è ontologicamente impossibile. Queste caratteristiche

esistono come fatti storici e demografici precedenti a qualsiasi relazione organizzativa. Un'organizzazione non può modificare l'età di una persona più di quanto possa alterare il passato; non può cambiare l'epoca di nascita più di quanto possa riscrivere la storia; non può trasformare l'eredità etnica più di quanto possa riscrivere l'ascendenza. Non si tratta di questioni di intervento legittimo *versus* illegittimo, ma di ciò che è rispetto a ciò che non può essere. Queste caratteristiche costituiscono ciò che definiamo *Identità-Immutabile* (I-I): la dimensione della persona radicata nella realtà storica e demografica, immune all'influenza organizzativa in virtù di vincolo ontologico.

Identità-Espressiva (I-E): consapevolezza etica. Altre caratteristiche individuali, sebbene tecnicamente modificabili, sollevano considerazioni etiche che le organizzazioni sono tenute ad affrontare con consapevolezza. Valori personali, affiliazioni spirituali, credenze religiose e orientamenti ideologici rappresentano scelte attraverso cui gli individui esprimono chi sono rispetto a questioni fondamentali della vita. Le organizzazioni possono tentare di influenzare i sistemi di valori dei dipendenti attraverso processi di socializzazione o pressione normativa. Come Schwartz (2012) ha dimostrato, i valori individuali formano sistemi di priorità ordinati che "li caratterizzano come individui" (p. 4); i valori organizzativi operano a un livello diverso, come standard articolati pubblicamente che influenzano il comportamento stabilendo contesti ambientali. Alvesson e Willmott (2002) hanno analizzato la "regolazione dell'identità" osservando che "le persone nelle organizzazioni non sono riducibili a consumatori passivi di identità progettate e designate managerialmente" (p. 621). Gli interventi in questo dominio richiedono consapevolezza etica: il framework identifica dove tali considerazioni emergono, non dove i confini debbano collocarsi.

Ambiente-Composizionale (A-C): progettazione organizzativa legittima. Quando gli individui lavorano insieme, la distribuzione aggregata delle loro caratteristiche — sia immutabili sia espressive — crea pattern composizionali che costituiscono proprietà a livello di sistema fondamentalmente diverse dalle proprietà individuali. La distribuzione di età di un team non è proprietà di alcun membro individuale, bensì proprietà del team come sistema. L'età di un dipendente di quarant'anni è immutabile; la diversità anagrafica del team a cui quel dipendente si unisce non lo è. Le credenze religiose di un dipendente sono aspetti espressivi dell'identità; la diversità religiosa di un'unità lavorativa è una caratteristica organizzativa che influenza effettivamente l'esperienza di tutti i membri. I valori culturali di un individuo appartengono all'identità espressiva; la diversità culturale di un team costituisce una caratteristica ambientale composizionale.

Le organizzazioni possono legittimamente modificare queste caratteristiche a livello di sistema attraverso decisioni di assunzione, composizione dei team, progettazione del lavoro e configurazione organizzativa, senza mai intervenire nell'identità individuale. Questi pattern composizionali costituiscono parte della dimensione relazionale nel nostro framework a cinque

dimensioni, accanto alle configurazioni di rete e ai pattern di interazione. Le organizzazioni prendono decisioni composizionali in modo continuativo: strategie di reclutamento che determinano profili demografici, composizione dei team che determina le combinazioni di persone, progettazione del lavoro che determina i pattern di interazione, ristrutturazione organizzativa che determina la composizione delle unità. Queste decisioni plasmano proprietà a livello di sistema — pattern composizionali che influenzano l'esperienza di tutti i membri — senza modificare le caratteristiche di alcun individuo.

Il nostro framework affronta preoccupazioni manageriali critiche in modo coerente con l'osservazione di Lewin: "posizioni e personalità" degli altri (1936, p. 18) costituiscono caratteristiche ambientali per ciascun individuo. Le caratteristiche proprie di ciascuna persona rimangono personali, mentre le caratteristiche degli altri nel contesto lavorativo costituiscono parte dell'ambiente di quella persona. Le organizzazioni che plasmano chi lavora insieme attraverso decisioni di assunzione e composizione dei team progettano il contesto senza intervenire nell'identità di alcun individuo.

Questa specificazione di confine fornisce quindi sia precisione ontologica sia consapevolezza etica: le caratteristiche identità-immutabili (età, appartenenza etnica, origine nazionale) si collocano interamente al di fuori dell'intervento organizzativo; le caratteristiche identità-espressive (valori, credenze, orientamenti spirituali) identificano domini nei quali emergono considerazioni etiche; i pattern ambiente-composizionali (diversità del team, eterogeneità composizionale) costituiscono domini legittimi di progettazione; le caratteristiche ambientali (strutture, processi, spazi, pratiche) rappresentano obiettivi appropriati di intervento. Questa specificazione di confine non è un'appendice al framework, bensì parte costitutiva di esso: senza questa distinzione, il costrutto di ambiente organizzativo non potrebbe essere definito in modo coerente.

4. Validazione storica

Avendo stabilito i fondamenti teorici (Sezione 2) e sviluppato le conseguenze del framework (Sezione 3), procediamo ora a validare l'originalità del contributo investigando se la definizione proposta abbia precedenti storici. La nostra analisi esamina i principali *handbook* in lingua inglese e le pubblicazioni fondazionali nella scienza organizzativa. Pur non potendo rivendicare copertura esaustiva dell'intera letteratura accademica globale, l'assenza sistematica dell'ambiente organizzativo come costrutto definito nelle opere di riferimento più autorevoli suggerisce un genuino vuoto teorico piuttosto che contributi semplicemente trascurati. L'indagine rivela un precedente sorprendente e un abbandono altrettanto sorprendente.

4.1 Il framework dimenticato

La distinzione tra caratteristiche organizzative oggettive e risposte soggettive dei dipendenti era già implicita nella *scholarship* precedente. Argyris (1964) ha distinto esplicitamente tra "ambiente di lavoro" — le condizioni create dall'organizzazione — e "attività adattive" sviluppate dai dipendenti in risposta: "nel tentativo di adattarsi all'ambiente di lavoro […], i dipendenti tendono ad accettare parte della frustrazione, conflitto e fallimento come inevitabili. Tuttavia, possono anche creare attività adattive per modificare l'ambiente" (p. 92). Argyris ha descritto le organizzazioni come creatrici di condizioni oggettive: ambienti dove "poche delle [capacità dei dipendenti] saranno usate", dove i lavoratori "esperiscono un senso di dipendenza e sottomissione", e dove sviluppano "un decrescente senso di auto-responsabilità e auto-controllo" (pp. 37–38). Non si trattava di mere percezioni, bensì di condizioni organizzative oggettive che plasmavano sistematicamente l'esperienza dei dipendenti. Tuttavia Argyris ha riconosciuto la natura preliminare del proprio contributo: "l'obiettivo primario di questo libro è presentare il mio pensiero e teorizzazione preliminare su come le organizzazioni potrebbero essere riprogettate… Sfortunatamente, possono essere presentate solo le linee guida ampie perché i dettagli specifici devono attendere ricerca empirica sistematica" (Prefazione, p. vii). Il framework teorico che Argyris ha abbozzato — organizzazioni che creano condizioni oggettive che i dipendenti percepiscono e a cui si adattano — non fu mai formalizzato in una definizione sistematica del costrutto.

La rassegna fondazionale di James e Jones (1974) in *Psychological Bulletin* è arrivata notevolmente vicina alla definizione che proponiamo. La loro Figura 1 (p. 1098) ha organizzato le "componenti della varianza situazionale" in cinque categorie: contesto, struttura, processo, ambiente fisico, e valori e norme del sistema. Questa specificazione dimensionale anticipa di cinque decenni le dimensioni ambientali che la scienza organizzativa richiede. Ciò che definiamo dimensioni strutturale, processuale, relazionale, fisico-contestuale e culturale-normativa corrisponde alla loro tassonomia con notevole precisione.

James e Jones hanno fornito anche il fondamento metodologico che questo framework dimensionale richiede. Hanno distinto tre approcci che la ricerca organizzativa aveva conflato: misurare attributi organizzativi oggettivi attraverso documentazione e osservazione; usare questionari per valutare percezioni di caratteristiche organizzative; trattare il clima come fenomeno psicologico a livello individuale (pp. 1096–1097). Questa distinzione tripartita ha stabilito che le caratteristiche organizzative esistono indipendentemente dalle percezioni, e che le percezioni costituiscono risposte psicologiche a quelle caratteristiche, risposte che richiedono validazione contro misure oggettive. Gli autori hanno specificato esplicitamente che le misure percettive devono essere "dimostrate essere correlate a 'misure oggettive'" degli attributi organizzativi (come citato in Schneider et al., 2017, pp. 470–471), e hanno distinto il consenso dall'accuratezza: "una dimostrazione di consenso percettivo non dovrebbe negare una preoccupazione per l'accuratezza, poiché misure oggettive degli attributi organizzativi sono necessarie per determinare l'accuratezza della percezione" (p. 1102).

Tuttavia James e Jones non unificarono mai la propria tassonomia dimensionale e il framework metodologico in una definizione di costrutto. Non definirono mai le cinque categorie come costituenti dell'"ambiente organizzativo", non svilupparono protocolli di valutazione per misurarle come caratteristiche ambientali, e le posizionarono meramente come antecedenti del clima piuttosto che come costrutto autonomo. La specificazione dimensionale esisteva; il fondamento metodologico esisteva; la definizione del costrutto, no. Quello stesso anno, Lawler, Hall e Oldham (1974) hanno dimostrato empiricamente il modello implicato da James e Jones, mostrando il clima come "variabile interveniente, causata da variabili indipendenti come attività lavorative e struttura organizzativa" (p. 147) e riscontrando che le variabili di processo predicevano il clima più fortemente delle configurazioni strutturali (p. 156). Il framework concettuale esisteva; la dimostrazione empirica si è rivelata fattibile; eppure la specificazione ambientale sistematica non seguì mai. Perché?

4.2 La deviazione di cinquant'anni

Perché il framework di James e Jones non fu mai sviluppato? La risposta rivela tre dinamiche interconnesse di una deviazione cinquantennale che ha plasmato la scienza organizzativa.

Primo, mentre il termine "ambiente organizzativo" compariva nella letteratura, era usato in modo prevalente per riferirsi a contesti esterni, lasciando le caratteristiche interne prive di specificazione sistematica. La teoria della contingenza, l'ecologia delle popolazioni e la ricerca sul management strategico esaminarono le relazioni organizzazione-ambiente come sfide di adattamento esterno (mercati, industrie, assetti regolatori). Per caratterizzare come le organizzazioni siano *internamente*, gli studiosi adottarono per *default* sondaggi sul clima che misuravano percezioni condivise, oppure valutazioni culturali che esaminavano valori, norme e pratiche condivisi. Le caratteristiche interne in quanto tali — quelle proprietà oggettive che

influenzano l'esperienza delle persone — non furono mai unificate sotto "ambiente organizzativo" come costrutto definito.

Questa convenzione terminologica, pur non proibendo l'uso interno del termine "ambiente", non forniva un framework teorico che riconoscesse le caratteristiche interne come ambienti per le persone dell'organizzazione, bisognosi di specificazione concettuale sistematica. La ricerca sui fenomeni ambientali è proceduta in modo estensivo — gli *handbook* contengono capitoli sofisticati su struttura organizzativa, *job design*, reti sociali, spazio di lavoro fisico e processi culturali — ma nessun *handbook* ha riconosciuto queste indagini diverse come studio di dimensioni di un costrutto unificato di "ambiente organizzativo".

La funzione surrogatoria di clima e cultura ha generato una confusione concettuale persistente, esplicitamente riconosciuta da studiosi autorevoli. Alvesson (2002) caratterizza il problema in termini radicali: "'cultura' non ha un significato fisso o ampiamente concordato nemmeno in antropologia", osservando che "è un concetto difficile in quanto è facilmente usato per coprire tutto e conseguentemente nulla" (p. 3). Meek (1988), in una critica fondazionale, ha argomentato analogamente che "'cultura', come concetto totale, è troppo onnicomprensiva. Deve essere scomposta in proporzioni gestibili" (p. 455), notando che i teorici organizzativi avevano mutuato il concetto "da una sola tradizione antropologica: lo strutturalismo-funzionalismo" (p. 455), generando confusione concettuale persistente. Schneider et al. (2013) hanno riconosciuto che "non c'è accordo su cosa sia la cultura né su come dovrebbe essere studiata… Per ogni definizione, esiste una visione contraria importante" (pp. 369–370). Verbeke, Volgering e Hessels (1998) hanno documentato questa proliferazione empiricamente, individuando 86 specificazioni concettuali separate di clima e cultura nella letteratura pubblicata. Schneider, Yost, Kropp, Kind e Lam (2024) caratterizzano il fenomeno come una "storia concettuale e di ricerca intricata". Martin (1992), nella sua analisi complessiva della ricerca sulla cultura organizzativa, ha descritto il campo come "teoricamente non integrato, in uno stato di caos concettuale" (p. v).

La confusione si estende alla *scholarship* contemporanea. Il *SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Ones et al., 2017), nonostante abbracci 668 pagine, riconosce esplicitamente che "le distinzioni tra cultura organizzativa e clima sono notoriamente difficili con un confine spesso sfocato che demarca dove uno inizia e l'altro finisce" (p. 190). Questa ammissione in un *handbook* di primo piano rivela che studiosi autorevoli riconoscono la confusione concettuale senza fornirne risoluzione sistematica. James et al. (2008) hanno documentato che "alcuni scrittori continuano a usare i due termini in modo intercambiabile (e.g., Schneider, 2000); alcuni argomentano che cultura e clima si sovrappongono o che uno comprende l'altro (e.g., Denison, 1996); altri sostengono che sono costrutti distinti" (p. 21). Gillespie, Denison, Haaland, Smerek e Neale (2008) riconoscono che "l'ambiente sociale di un'organizzazione, sia esso chiamato 'cultura' o 'clima', è un importante *driver* della

soddisfazione del cliente" (p. 117), trattando di fatto questi costrutti come etichette intercambiabili per la medesima realtà sottostante.

Denison (1996) ha diagnosticato la sfida esplicitamente, osservando che le distinzioni tra clima e cultura apparivano come "differenze di interpretazione piuttosto che differenze nel fenomeno" (p. 645). Più significativamente, Schein (2000) ha riconosciuto che "per comprendere cosa succede nelle organizzazioni e perché, si necessitano diversi concetti. Clima e cultura, se ciascuno è attentamente definito, diventano quindi due *building blocks* cruciali per la descrizione e l'analisi organizzativa" (pp. xxiv–xxv). Ciononostante, Ehrhart, Schneider e Macey (2025) osservano che "il piccolo progresso compiuto sulla loro integrazione è piuttosto deludente" (p. 256). L'elemento mancante che Schein intuì senza mai specificarlo era l'ambiente organizzativo stesso.

Secondo, la ricerca ambientale è proceduta come insieme di specializzazioni frammentate anziché come indagine integrata. La ricerca strutturale, dagli Studi Aston (Pugh et al., 1968) a Mintzberg (2023), ha documentato le caratteristiche organizzative formali attraverso analisi archiviale, operando tuttavia in modo separato dai framework sul clima che misuravano percezioni. La ricerca sui processi, attraverso la *Job Characteristics Theory* (Hackman & Oldham, 1976, 1980), ha stabilito che le caratteristiche a livello di compito influenzano effettivamente i risultati; tuttavia la retrospettiva di Oldham e Hackman (2010) ha riconosciuto limiti critici: "abbiamo anche sotto-riconosciuto l'importanza per la riprogettazione del lavoro del contesto più ampio, vale a dire le proprietà formali dell'organizzazione (ad es., centralizzazione, formalizzazione, tecnologia e sistemi di controllo)" (p. 472). Con maggiore incisività, hanno ammesso che il campo si era "concentrato sulle percezioni dei dipendenti piuttosto che sulle caratteristiche effettive dell'ambiente di lavoro" (p. 466). Schneider et al. (2017) hanno documentato questa convergenza metodologica in modo esplicito: "lo spostamento verso metodi di *survey* quantitativi ha consentito studi più comparabili della cultura ma al contempo ha cominciato a sfumare la distinzione tra cultura e clima, particolarmente nelle valutazioni che includono percezioni di pratiche e routine" (p. 472). L'analisi delle reti ha mappato le configurazioni relazionali come metodologia distinta. La ricerca sullo spazio di lavoro fisico, come Vischer (2008) ha documentato, è rimasta frammentata attraverso discipline (architettura, *facilities management*, psicologia ambientale, comportamento organizzativo) senza integrazione unificata. Moos (1973) aveva già riconosciuto che "sebbene la maggior parte degli attuali teorici della personalità sottoscriva la convinzione che il comportamento è una funzione congiunta sia della persona che dell'ambiente… esistono ancora pochi approcci teorici che concettualizzino in modo compiuto un'ampia gamma di variabili ambientali e le relazionino sistematicamente al comportamento" (p. 652). Ciascuna tradizione ha generato intuizioni preziose su specifici componenti ambientali, ma tali intuizioni si accumularono entro letterature separate, con terminologie e

metodologie divergenti, senza riconoscere che esaminavano dimensioni complementari di un costrutto unitario di ambiente organizzativo.

Terzo, il bisogno di integrazione teorica è stato esplicitamente riconosciuto da studiosi autorevoli. Adler, du Gay, Morgan e Reed (2014), nel *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies*, hanno osservato che il "dominio meso, organizzativo" si è "largamente dissipato" (p. 3), con la ricerca a livello meso che si basa ancora prevalentemente su "teoria della contingenza e teoria decisionale comportamentale, teorie che datano agli anni '60" (p. 2). Du Gay e Vikkelsløe (2014), nello stesso *handbook*, hanno notato che gli approcci teorici contemporanei "hanno avuto l'effetto di dirigere l'interesse accademico lontano dai funzionamenti interni delle organizzazioni come entità discrete" (p. 741), con concetti classici centrali all'analisi organizzativa "ancora meno riconosciuti oggi" di quando originariamente proposti (p. 749). Queste valutazioni indicano non un fallimento accademico, bensì un genuino *gap* teorico: l'assenza di un costrutto integrativo che unificherebbe tradizioni di ricerca frammentate le quali esaminano caratteristiche organizzative. Il framework delineato da James e Jones nel 1974 non fu mai sviluppato.

L'esame sistematico dei principali *handbook* conferma che questo abbandono ha prodotto un vuoto teorico persistente fino ad oggi. L'*APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Zedeck, 2011), che abbraccia tre volumi e approssimativamente 1.200 pagine, contiene menzioni isolate di "ambiente organizzativo" ma non ne fornisce alcuna definizione come costrutto. Il *Handbook of Organizational Culture and Climate* (Ashkanasy et al., 2011), pur dedicando 600 pagine specificamente ai costrutti di clima e cultura, presenta il medesimo schema: "ambiente organizzativo" compare sporadicamente senza ricevere trattamento sistematico come costrutto che richiede definizione e operazionalizzazione. Persino un *handbook* filosofico di 900 pagine dedicato alla teoria organizzativa e al management (Lynch & Cruise, 2005) contiene discussioni estese di cultura e clima organizzativo ma nessun trattamento sistematico di "ambiente organizzativo" come costrutto teorico distinto.

Il vuoto teorico così documentato è precisamente ciò che la definizione proposta nella Sezione 1 affronta. Il costrutto che la scienza organizzativa richiedeva senza mai specificarlo è ora disponibile per uno sviluppo sistematico.

5. Implicazioni

5.1 Implicazioni per la ricerca e la pratica

Il framework ambientale genera diverse implicazioni sia per la ricerca sia per la pratica organizzativa.

Diversificazione metodologica. La valutazione ambientale richiede approcci metodologici che vadano oltre i sondaggi percettivi. Le caratteristiche strutturali possono essere documentate attraverso analisi archiviale, organigrammi, manuali di *policy* e documentazione procedurale. Le caratteristiche processuali possono essere mappate attraverso analisi dei flussi di lavoro e osservazione dei processi. I pattern relazionali possono essere analizzati mediante metodologia di rete. Le caratteristiche fisico-contestuali possono essere valutate attraverso analisi spaziale e misurazione ambientale. Le caratteristiche culturali-normative possono essere esaminate attraverso una pluralità di metodi su diversi livelli: analisi degli artefatti e rassegna documentale a livello organizzativo, osservazione etnografica di pratiche e rituali condivisi a livello di gruppo, e osservazione comportamentale delle interazioni quotidiane a livello individuale. Questa diversificazione metodologica risponde alla preoccupazione di Oldham e Hackman (2010) circa una ricerca che si è "concentrata sulle percezioni dei dipendenti piuttosto che sulle caratteristiche effettive dell'ambiente di lavoro" (p. 466).

Applicazione sistemica. Il framework ambientale si applica a sistemi organizzativi di scala diversa, includendo team, unità operative e intere organizzazioni. Ogni sistema costituisce un ambiente distinto analizzabile attraverso le cinque dimensioni. I sottosistemi possono esibire configurazioni ambientali differenti da quelle dell'organizzazione più ampia: la composizione demografica di un team (età, genere, appartenenza etnica), i pattern di interazione e lo spazio di lavoro fisico possono creare un micro-ambiente con proprietà distinte dalle caratteristiche a livello organizzativo. Il framework consente dunque sia la valutazione a livello organizzativo sia l'analisi specifica dei sottosistemi, riconoscendo che le persone esperiscono simultaneamente una pluralità di livelli ambientali.

Collegamenti clima-ambiente. Con le caratteristiche ambientali specificate sistematicamente, la ricerca può esaminare le relazioni tra caratteristiche oggettive e risposte percettive. Quali configurazioni strutturali generano percezioni di autonomia o di vincolo? Quali assetti processuali producono esperienze di giustizia procedurale? Quali configurazioni fisiche influenzano le percezioni di collaborazione? Queste domande richiedono una valutazione ambientale che complementi la misurazione del clima.

Diagnosi organizzativa comprensiva. La valutazione organizzativa attuale si basa prevalentemente su sondaggi sul clima che misurano percezioni, o su valutazioni culturali che esaminano valori e pratiche condivisi. Il framework ambientale abilita la diagnosi delle

caratteristiche oggettive che influenzano produttività, benessere, *engagement*, *retention*, capacità di innovazione e agilità organizzativa. Piuttosto che documentare che le persone percepiscono "bassa autonomia" o "alto stress", la diagnosi ambientale identifica le specifiche caratteristiche strutturali, processuali, relazionali, fisiche o culturali-normative che generano tali esperienze — e che sono pertanto suscettibili di modifica.

Progettazione dell'intervento basata su evidenza. La specificazione ambientale abilita interventi mirati che affrontano inefficienze organizzative documentate, vincoli alla prestazione, deficit di benessere e rischi latenti. Quando la diagnosi identifica specifici colli di bottiglia strutturali, ridondanze processuali, *gap* relazionali, limitazioni fisico-spaziali o tensioni culturali-normative, gli interventi possono agire su caratteristiche identificate con risultati misurabili, riducendo i costi nascosti associati a *turnover*, conflitto, *disengagement* e perdita di talento.

Consapevolezza etica nella progettazione dell'intervento. La distinzione tra caratteristiche identitarie individuali e caratteristiche ambientali organizzative identifica dove emergono considerazioni etiche nella progettazione dell'intervento. Le organizzazioni modificano caratteristiche ambientali (strutture, processi, spazi, pratiche); gli interventi che mirano a caratteristiche individuali entrano in un dominio che richiede deliberazione etica consapevole. Il framework identifica questi domini senza prescrivere confini specifici.

5.2 Verso una scienza organizzativa predittiva

Il framework ambientale trasforma la scienza organizzativa da prevalentemente descrittiva a genuinamente predittiva. Questa trasformazione richiede il riconoscimento di una distinzione fondamentale: la ricerca sul clima non misura l'ambiente indirettamente; misura gli *effetti* dell'ambiente. Le percezioni sono *output*, non *input*. Quando i sondaggi sul clima valutano "clima di autonomia" o "clima di sicurezza", catturano il modo in cui le persone rispondono psicologicamente alle condizioni ambientali, non le condizioni stesse. Correlare questi *output* percettivi con risultati organizzativi (prestazione, *turnover*, incidenti) documenta relazioni effetto-effetto lasciando gli *input* causali — le caratteristiche ambientali che generano tali percezioni — non specificati.

Questa distinzione chiarisce perché decenni di ricerca sul clima, nonostante una metodologia sofisticata e risultati robusti, abbiano offerto una guida limitata per l'intervento organizzativo. Sapere che il "clima di sicurezza" correla con i tassi di incidenti non specifica quali modifiche ambientali ridurrebbero gli incidenti; sapere che l'*engagement* correla con la *retention* non identifica le caratteristiche specifiche da modificare. La valutazione ambientale abilita un intervento genuinamente predittivo: diagnosticare quali configurazioni vincolano la produttività, minano il benessere, impediscono l'innovazione, riducono l'agilità organizzativa

o generano costi nascosti attraverso *turnover*, conflitto e *disengagement* — specificando al contempo le modifiche mirate. La logica si sposta dal misurare percezioni all'identificare cause ambientali, dal descrivere correlazioni all'abilitare l'intervento mirato, dal documentare "come le persone vivono il contesto" allo specificare "quali caratteristiche modificare".

Ciò rappresenta più di un raffinamento teorico. Costituisce un riorientamento paradigmatico con implicazioni profonde per il modo in cui la scienza organizzativa comprende le fonti dei risultati organizzativi e, conseguentemente, dove risiede la responsabilità.

Per quattro decenni la teoria organizzativa ha operato entro quello che potrebbe definirsi "paradigma individualizzante": l'assunzione implicita che gli individui costituiscano la leva primaria del cambiamento organizzativo. All'interno di questo paradigma, i problemi strutturali vengono sistematicamente riconcettualizzati come deficit individuali: il dipendente che sperimenta *burnout* in un contesto di sottodotazione strutturale viene implicitamente ritenuto responsabile per il fallimento nel "gestire lo stress"; i sistemi disfunzionali diventano "sfide di resilienza individuale"; gli ambienti demotivanti vengono attribuiti a "inadeguatezze motivazionali personali". L'effetto netto esemplifica ciò che Sennett (1998) ha descritto: "il capitalismo a breve termine minaccia di corrodere [il] carattere [individuale], particolarmente quelle qualità di carattere che legano gli esseri umani l'uno all'altro e forniscono a ciascuno un senso di sé sostenibile" (p. 27). Pfeffer (2018) ha documentato questo schema empiricamente, mostrando come le pratiche organizzative minino sistematicamente la salute dei dipendenti mentre la responsabilità per gli esiti viene attribuita alle scelte di stile di vita individuali.

Il framework dell'ambiente organizzativo sfida questo paradigma alle fondamenta. Specificando formalmente l'ambiente organizzativo come costrutto distinto — la configurazione sistematica di caratteristiche strutturali, processuali, relazionali, fisico-contestuali e culturali-normative che le persone esperiscono direttamente — il framework rende la causalità ambientale visibile e misurabile. Quando le caratteristiche ambientali diventano proprietà valutabili, le organizzazioni possono diagnosticare fonti di produttività ridotta, deficit di benessere, fallimenti di *engagement*, problemi di *retention*, barriere all'innovazione e rischi organizzativi latenti. La domanda si sposta da "perché questo dipendente non riesce ad adattarsi?" a "quali caratteristiche ambientali vincolano l'esperienza di questo dipendente?"

Questo riorientamento non nega l'*agency* individuale: gli individui mantengono scelte significative entro i vincoli ambientali. Stabilisce tuttavia un ambito appropriato per ciascun livello esplicativo. Il framework rende visibile una scelta rimasta a lungo implicita: le organizzazioni possono localizzare la causalità a livello individuale e prescrivere adattamento, oppure possono identificare determinanti ambientali e modificare caratteristiche organizzative. Entrambe le strade sono percorribili; il framework rende la scelta esplicita.

Proponiamo quindi non soltanto un contributo teorico ma una transizione paradigmatica: dall'adattamento individuale all'ottimizzazione ambientale; dal misurare come le persone percepiscono e reagiscono ai propri contesti allo specificare le caratteristiche ambientali che plasmano tali percezioni e reazioni; dal localizzare la causalità nelle caratteristiche individuali all'identificare determinanti ambientali. Il framework ora esiste. Ciò che le organizzazioni e la scienza organizzativa decideranno di fare con questa capacità rimane una domanda aperta.

5.3 Agenda di ricerca

Il framework dell'ambiente organizzativo apre diverse linee di indagine che le tradizioni di ricerca frammentate non potevano perseguire.

Dinamiche ambiente-clima-cultura. Con ambiente, clima e cultura distinti come costrutti complementari, la ricerca può esaminarne le relazioni temporali. Come si propagano le modifiche ambientali attraverso le percezioni del clima fino ai significati culturali? Quali intervalli temporali caratterizzano questi processi di trasmissione? In quali condizioni i cambiamenti ambientali producono spostamenti rapidi del clima *versus* un'evoluzione culturale graduale? Queste domande richiedono disegni longitudinali che traccino caratteristiche ambientali, percezioni del clima e manifestazioni culturali nel tempo — una ricerca impossibile finché i costrutti rimangono indifferenziati.

Interazioni cross-dimensionali. Le cinque dimensioni non operano in modo indipendente. Le configurazioni strutturali plasmano le possibilità processuali; le reti relazionali abilitano o vincolano la trasmissione culturale; gli assetti fisici influenzano i pattern di interazione. La ricerca dovrebbe esaminare come le dimensioni interagiscano: quali configurazioni producono effetti di rinforzo, quali generano tensioni e quali si rivelano incompatibili? Il framework consente un'investigazione sistematica della coerenza ambientale — il grado in cui le configurazioni dimensionali si allineano o confliggono — e delle sue conseguenze per il funzionamento organizzativo.

Analisi ambientale specifica per livello. Le organizzazioni comprendono sistemi annidati: team entro unità, unità entro divisioni, divisioni entro imprese. Ogni livello costituisce un ambiente analizzabile attraverso le cinque dimensioni. La ricerca dovrebbe esaminare le dinamiche *cross-level*: come le caratteristiche ambientali a livello organizzativo vincolano le configurazioni a livello di team? Quando gli ambienti di team proteggono le persone da ambienti organizzativi disfunzionali? Quali meccanismi trasmettono le influenze ambientali attraverso i livelli? I fondamenti sistemici del framework abilitano disegni di ricerca multilivello che trattino l'ambiente come variabile a ciascun livello analitico.

Sviluppo della misurazione. Il framework identifica *cosa* richiede misurazione; lo sviluppo di strumenti validati rimane un compito empirico. Ogni dimensione richiede approcci di

valutazione appropriati alla propria natura: documentazione archiviale per le caratteristiche strutturali, mappatura dei processi per gli elementi processuali, analisi di rete per i pattern relazionali, valutazione spaziale per le caratteristiche fisico-contestuali, osservazione sistematica per le manifestazioni culturali-normative. La ricerca dovrebbe sviluppare misure dimensionali che dimostrino validità discriminante rispetto alle percezioni del clima, stabilendo che la valutazione ambientale cattura caratteristiche oggettive anziché valutazioni soggettive.

Efficacia dell'intervento. Il valore pratico del framework dipende dalla capacità delle modifiche ambientali di produrre i risultati predetti. La ricerca dovrebbe esaminare l'efficacia dell'intervento attraverso le dimensioni: i cambiamenti strutturali che riducono la profondità gerarchica aumentano l'autonomia percepita? Le modifiche processuali che potenziano la partecipazione migliorano le percezioni di giustizia procedurale? Le riconfigurazioni fisiche che aumentano la prossimità rafforzano le reti collaborative? Queste domande richiedono disegni sperimentali o quasi-sperimentali con la manipolazione ambientale come variabile indipendente e le misure di clima, cultura e risultati come variabili dipendenti.

Condizioni al contorno contestuali. Le caratteristiche ambientali possono operare in modo diverso a seconda dei contesti. Caratteristiche di settore, culture nazionali, storie organizzative e composizioni della forza lavoro possono moderare le relazioni ambiente-risultato. La ricerca dovrebbe esaminare se gli effetti dimensionali si generalizzino attraverso i contesti o richiedano specificazione contesto-specifica. Il framework fornisce un vocabolario concettuale comune che abilita la comparazione sistematica; la ricerca empirica deve stabilire dove si applicano principi universali e dove è richiesto adattamento contestuale.

6. Limitazioni e condizioni al contorno

Due limitazioni meritano riconoscimento esplicito.

In primo luogo, la nostra analisi si basa prevalentemente sulla *scholarship* in lingua inglese. Pur avendo esaminato i principali *handbook* e le pubblicazioni fondazionali nella scienza organizzativa, non possiamo rivendicare copertura esaustiva dell'intera letteratura accademica globale. Definizioni simili di ambiente organizzativo possono esistere in tradizioni accademiche che la nostra rassegna non ha intercettato.

In secondo luogo, le cinque dimensioni ambientali (strutturale, processuale, relazionale, fisico-contestuale, culturale-normativa) rappresentano la nostra applicazione della definizione fondazionale alla letteratura di ricerca organizzativa esistente. Questa specificazione dimensionale non è la teoria in sé, bensì la sua operazionalizzazione attraverso un'analisi sistematica della letteratura. Un'ulteriore suddivisione delle dimensioni o raggruppamenti alternativi rimangono possibili senza invalidare la definizione fondazionale. Il criterio di influenzamento e i quattro requisiti operativi costituiscono il contributo teorico; la specificazione dimensionale ne costituisce un'applicazione.

Riconoscimento

L’autore riconosce l’uso di Claude (Anthropic) come strumento di AI generativa per assistere nella rassegna della letteratura, nella stesura e nella revisione del manoscritto. Tutti i contributi teorici, le interpretazioni analitiche e il contenuto finale sono di esclusiva responsabilità dell’autore, che ha verificato tutte le citazioni e le affermazioni fattuali. L’autore si assume piena responsabilità per l’accuratezza e l’integrità del lavoro.

Bibliografia

Adler, P. S., du Gay, P., Morgan, G., & Reed, M. (2014). Introduction. In P. S. Adler, P. du Gay, G. Morgan, & M. Reed (Eds.), *The Oxford handbook of sociology, social theory, and organization studies: Contemporary currents* (pp. 1–14). Oxford University Press.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Sage Publications.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies, 39*(5), 619–644. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305

Angyal, A. (1941). *Foundations for a science of personality*. Harvard University Press.

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Wiley.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.). (2011). *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed.). Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781483307961

Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2018). *Analyzing social networks* (2nd ed.). Sage Publications.

Boulding, K. E. (1966). The economics of the coming spaceship earth. In H. Jarrett (Ed.), *Environmental quality in a growing economy* (pp. 3–14). Johns Hopkins University Press.

Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly, 29*(4), 518–539. https://doi.org/10.2307/2392937

Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511895555

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21*(3), 619–654. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310

Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly, 2*(4), 409–443. https://doi.org/10.2307/2390794

du Gay, P., & Vikkelsløe, S. (2014). What makes organization? Organizational theory as a 'practical science'. In P. S. Adler, P. du Gay, G. Morgan, & M. Reed (Eds.), *The Oxford handbook of sociology, social theory, and organization studies: Contemporary currents* (pp. 737–758). Oxford University Press.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2025). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003322344

Eldridge, J. E. T., & Crombie, A. D. (1974). *A sociology of organisations*. Allen & Unwin.

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations, 18*(1), 21–32. https://doi.org/10.1177/001872676501800103

Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in

different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 112–132. https://doi.org/10.1080/13594320701560820

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, 78*(6), 1360–1380. https://doi.org/10.1086/225469

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 5–32. https://doi.org/10.1080/13594320701662550

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096–1112. https://doi.org/10.1037/h0037511

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance, 11*(1), 139–155. https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90010-5

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. McGraw-Hill.

Lewin, K. (1943). Defining the "field at a given time." In D. Cartwright (Ed.), *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (pp. 200–211). Harper & Brothers. (Reprinted 1951)

Lewin, K. (1946). Behavior and development as a function of the total situation. In L. Carmichael (Ed.), *Manual of child psychology* (pp. 791–844). Wiley.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.). Harper & Brothers.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271–299. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

Lynch, T. D., & Cruise, P. L. (Eds.). (2005). *Handbook of organization theory and management: The philosophical approach* (2nd ed.). CRC Press. https://doi.org/10.1201/9781420017458

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.

Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies, 9*(4), 453–473. https://doi.org/10.1177/017084068800900401

Mintzberg, H. (2023). *Understanding organizations… finally! Structuring in sevens*. Berrett-Koehler Publishers.

Moos, R. H. (1973). Conceptualizations of human environments. *American Psychologist, 28*(8), 652–665. https://doi.org/10.1037/h0035722

Oldham, G. R., & Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 267–284. https://doi.org/10.2307/2392497

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2–3), 463–479. https://doi.org/10.1002/job.678

Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., & Sinangil, H. K. (Eds.). (2017). *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2). Sage Publications.

Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behavior, 5*, 299–357.

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance, and what we can do about it*. HarperBusiness.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly, 13*(1), 65–105. https://doi.org/10.2307/2391262

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2000). Foreword: The next frontier. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xxiii–xxv). Sage Publications.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468–482. https://doi.org/10.1037/apl0000090

Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2024). Organizational climate and culture: Tangled conceptual and research history. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*, 1–26. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-042436

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 1–20. https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116

Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. W. W. Norton.

Sundstrom, E. (1986). *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge University Press.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall.

van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58*, 515–541. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies, 35*(3), 303–329. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095

Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural Science Review, 51*(2), 97–108. https://doi.org/10.3763/asre.2008.5114

von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

Waber, B., Magnolfi, J., & Lindsay, G. (2014). Workspaces that move people. *Harvard Business Review, 92*(10), 68–77.

Zedeck, S. (Ed.). (2011). *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vols. 1–3). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12169-000