

# COMPORIAMENTO ORGANIZZATIVO

# LA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

La **rivoluzione industriale** è un processo di industrializzazione avviato alla fine del XVIII secolo che segna una rottura con il sistema artigianale-commerciale: ci sono quattro fasi (1760-1830, fine 1800, ≈1970, oggi).

## LE PRIME DUE RIVOLUZIONI INDUSTRIALI

Le **prime due rivoluzioni industriali** (1760-1830 e fine 1800) sono state caratterizzate da:

- Macchine azionate da energia meccanica
- Utilizzo di nuove fonti energetiche
- Diffusione delle fabbriche come principale luogo di produzione nella quale si concentrano i mezzi di produzione (capitale K e lavoro L)

Queste rivoluzioni sono partite dalla **classe operaia**, che riceve in cambio del lavoro e del suo tempo un salario. In questo periodo nasce la figura del **capitalista**, imprenditore proprietario della fabbrica e dei mezzi di produzione, che mira a incrementare il proprio profitto.

## HENRY FORD

Nel 1903 a Detroit, Henry Ford fonda la **Ford Motor Company**. La prima automobile prodotta fu il Modello A, ma tra il 1903 e il 1908 furono creati una serie di modelli chiamati con le lettere dell'alfabeto fino alla S. Inizialmente Ford costruiva auto una alla volta, ma aveva l'obiettivo di far aumentare la produttività introdusse la **catena di montaggio**: la Ford T venne costruita dal 1908 al 1927 con una produzione giornaliera di circa 10.500 unità in un solo stabilimento. Se durante il primo anno di produzione si raggiunsero le 10.660 unità vendute, il record venne polverizzato quando Ford riuscì ad adattare il concetto di catena di montaggio allo specifico campo della produzione automobilistica: in pochi anni usciva un'auto ogni 10 secondi. Contemporaneamente, Henry Ford portò la paga giornaliera di tutti **operai** a 5\$, più del doppio di quella comunemente percepita e organizzò la giornata lavorativa di sole 8 ore (anziché 9).

## FREDERICK TAYLOR

L'incremento di produttività ottenuto sposta il focus del problema organizzativo all'interno delle unità produttive: grazie anche a nuove tecnologie, si pone il problema di come suddividere i processi in fasi e impiegare la manodopera in maniera efficiente. Uno dei primi a rispondere a questo problema fu **Frederick W. Taylor**: secondo lui era possibile analizzare scientificamente le azioni compiute dai singoli lavoratori per scoprire le procedure che possono produrre il massimo output con il minimo input di energie e risorse (ogni razionalizzazione del lavoro del singolo lavoratore comporta una inevitabile trasformazione dell'intera organizzazione del lavoro)

Non fu solo il lavoro degli operai ad essere modificato, ma anche l'attività direttiva fu modificata: fu introdotta in questo periodo la **direzione scientifica**, che aveva il compito di predisporre il lavoro nei minimi dettagli ed occuparsi di tutte le attività non esecutive, sottraendole all'arbitrio di operai e caporeparto.

## TAYLORISMO

Il **Taylorismo** consiste nella scomposizione della mansione in compiti e la focalizzazione su specifici punti (questo approccio prevede l'*interdipendenza sequenziale*, dove l'output di un processo diventa l'input di quello successivo): questo tipo di organizzazione funziona in contesti strutturati a basso grado di incertezza, cioè dove c'è molta certezza e prevedibilità (più guardi in piccolo, più diventi esperto nel fare quella cosa lì e più aumenta la tua competenza e produttività).

La divisione del lavoro porta come vantaggio un aumento di produttività, anche se è molto complicato organizzare e suddividere le varie attività: la rivoluzione industriale porta il tema della divisione del lavoro all'interno dell'attività economica perché ciò che è stato osservato è che dividendo il processo in fasi, fino ad arrivare ad estremi di divisioni di fasi molto piccole, aumentava la produttività e aumentando quest'ultima i costi diminuivano.

Lo svantaggio di questo approccio sta nel fatto che la ripetitività del lavoro che ha portato problemi di alienazione: vi è una mancanza di motivazione e stimoli che porta i lavoratori a diventare sempre più dipendenti dall'impresa, imparano solo il singolo compito e diventano facilmente sostituibili, oltre al fatto che la ripetitività porta alla riduzione dell'attenzione.

## NEOTAYLORISMO & GLI ESPERIMENTI DI HAWTHORNE

I **punti critici dell'analisi di Taylor** su organizzazione e efficienza sono vari: in primo luogo la ripetitività del lavoro che porta sì a darci esperienza nel lavoro ma provocano un calo della motivazione del lavoratore costretto a svolgere sempre lo stesso ruolo (un calo di attenzione poiché viene a crearsi una routine composta da decisioni automatiche e questo potrebbe portare a un calo della produzione e all'alienazione del lavoratore).

Per risolvere questi problemi Elton Mayo avviò gli **esperimenti di Hawthorne** per capire se si potesse migliorare la motivazione delle persone migliorando le condizioni di lavoro. Questi esperimenti, che sposteranno l'attenzione dalle variabili "tecniche" a quelle "sociali", vengono suddivisi in tre fasi:

- **Prima fase 1923-1927**

In questa fase Mayo studia l'impatto dell'illuminazione sulla produttività dei lavoratori: l'illuminazione veniva migliorata solo nella stanza dell'esperimento, facendo registrare un aumento di produttività, anche se si registravano aumenti di produttività anche nella stanza di controllo. Dati i risultati confusi, furono sperimentate altre situazioni con risultati ugualmente incomprensibili: la ricerca si concluse stabilendo che l'aumento di produttività fu attribuito all'attenzione dimostrata ai lavoratori (*effetto Hawthorne*). Questo risultato alcune ebbe grandi implicazioni, sia metodologiche (consapevolezza che l'atto di osservazione in sé stesso può influenzare il comportamento), sia manageriali (l'attenzione, la comunicazione e l'interazione con i lavoratori poteva portare a maggior produttività).

- **Seconda fase 1927-1931**

In questa fase, l'oggetto della ricerca era cambiato nello studio del comportamento degli operai come gruppo: Mayo aveva scoperto che i luoghi di lavoro sono ambienti sociali nei quali le persone sono motivate da molto più che dal semplice salario.

- **Terza fase 1931-1932**

In questa fase, Mayo attuò gli esperimenti della "bank wiring observation room" con focus sulle dinamiche di gruppo: furono scelti 14 lavoratori e la mansione richiedeva il lavoro congiunto di specialisti di cavi, saldatori e addetti al controllo. Il risultato fu quello di determinare che il gruppo sembrava limitare l'output a un livello predeterminato, mentre al variare delle condizioni si osservava una certa costanza della quantità di lavoro, la quale sembrava avere un massimo che il gruppo non superava: si arrivò a determinare che la produttività era determinata da norme sociali e non capacità fisiologiche.

- **Quarta fase '40-'70**

In questa fase, crebbe la consapevolezza che i problemi organizzativi debbano essere affrontati tenendo presenti contemporaneamente sia le variabili tecniche sia le variabili individuali e sociali: questo orientamento ha dato origine a prassi manageriali che tentavano di coniugare le due dimensioni apparentemente inconciliabili:

- Funzionalismo => L'organizzazione viene descritta come insieme di attività legate agli scopi fra loro integrati, cui vengono attribuiti obblighi e privilegi definiti da regole. L'autorità coincide con la gerarchia e ha a che vedere con l'ufficio non con la persona, mentre alle persone viene richiesto di adattarsi in posizioni che preesistono e prescindono da loro (le conseguenze pratiche di questa prospettiva sono ancora visibili nella maggior parte delle PA o nelle grandi imprese).
- Contingentismo => L'organizzazione non è più vista come un sistema chiuso, ma come un sistema aperto soggetto agli effetti di "contingenze" esterne: la struttura dell'organizzazione e i ruoli degli individui rappresentano una risposta del management alle contingenze (incertezza ambientale, evoluzione tecnologica, contesto sociale, ecc.) che si presentano all'organizzazione, mentre l'efficienza dell'impresa dipende dall'adattamento alla situazione.

## L'INCERTEZZA

Negli anni successivi ('40-'70) cresce la consapevolezza di questi aspetti e ciò che ne esce da questo approccio sociotecnico è una **visione contingetista**, cioè che non esiste un modo migliore di un altro per organizzare il lavoro ma esistono soluzioni adeguate alle diverse situazioni (es: fare le patatine come al McDonald è funzionale per quel contesto, ma cambiando contesto quella metodologia non appare adatta).

Questo contributo offre una teoria ancora molto valida che mette il focus sul concetto di **incertezza**: dove l'incertezza è bassa è preferibile basarsi su delle regole e su processi standardizzati (chi si occupa della supervisione deve verificare che gli altri facciano il proprio lavoro e intervenire se succede qualcosa di diverso), mentre dove l'incertezza è elevata si deve fare più affidamento sulle persone (questi individui diventeranno supervisori, con competenze superiori).

Lo **strabismo organizzativo** è la capacità dell'azienda di poter fare affidamento sia sulle regole che sulle persone in modo da aumentare l'efficienza nei processi produttivi (ci si deve concentrare sul "perché" e poi sul "come" perché il concentrarsi solo sul "come" ti da una ricetta, ma questa potrebbe non essere valida per tutti i casi in special modo se c'è incertezza, mentre se invece mi concentro sul "perché" vuol dire che cerco di capire la situazione e le persone e una volta capita sta a me decidere il "come" utilizzando le proprie e le altrui esperienze e conoscenze).

---

---

## L'ONBOARDING

L'**onboarding** è l'insieme delle pratiche che le imprese attuano per trovare nel migliore dei modi le persone che sto cercando. È il processo di ottenere nuove persone assunte, in sintonia con gli aspetti sociali e di performance che il nuovo lavoro richiede in modo veloce e lineare. Infatti, i vari processi di si differenziano in base alla figura prescelta.

Fare onboarding è importante perché più del 50% dei nuovi entrati esce dall'impresa dopo il primo anno: quindi per minimizzare questo rischio sia in termini di compenso della persona, sia per la mancanza di lavoro generata e per la perdita di tempo in generale nell'assumere una nuova persona le aziende mettono in pratica i processi di onboarding.

**Assessment** (valutazione/accertamento) sono degli esercizi di gruppo dove danno un task e un selezionatore silente valuta le persone in base alle capacità di co-working simili alle reali condizioni che si avranno nel luogo di lavoro.

**Buddy** è la figura più esperta nel contesto lavorativo che possa guidare il nuovo inserito nelle prime fasi iniziali: esso non è il capo perché esso ha un ruolo più valutativo, inoltre è più difficile che sia disponibile per seguire i nuovi entrati. Inoltre, con il buddy si ha una maggiore capacità di interazione data dal fatto di non sentirsi valutato e il buddy stesso si sente più motivato dal ruolo di responsabilità assunto.

L'onboarding fa capire le dinamiche sociali-relazionali, infatti quando entra un soggetto nuovo ricambiano le dinamiche tra le persone: si tratta anche di un "cambio di identità" del nuovo entrato cioè si identifica di fare parte di un'organizzazione.

---

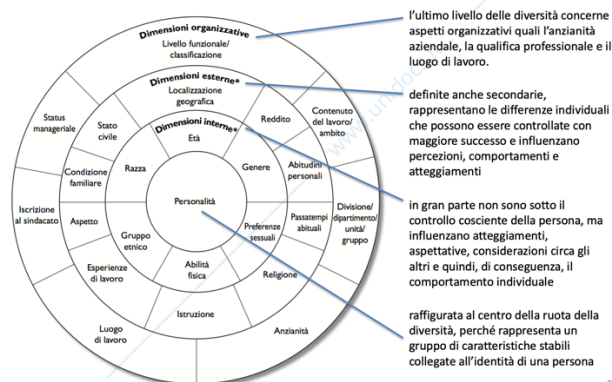
---

# DIVERSITÀ & DIFFERENZE INDIVIDUALI

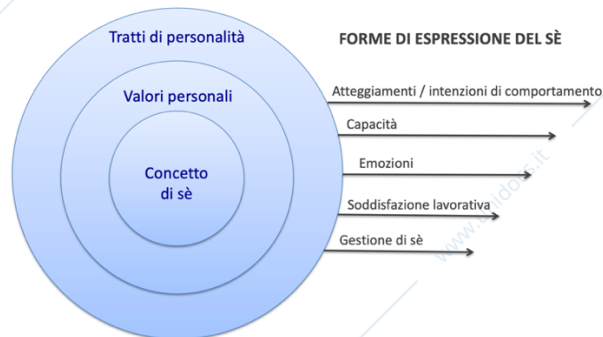
## DIVERSITÀ

La **diversità** rappresenta la molteplicità di differenze e somiglianze individuali che esistono fra le persone: non riguarda solo l'età, la razza o il genere, l'orientamento sessuale, ma riguarda la molteplicità delle caratteristiche che rende unico ogni individuo.

Quando è importante parlare di diversità? Quando le persone non sono sostituibili, quindi quando voglio tenere personale senza sostituirlo perché sono in grado di eseguire un compito specifico e appunto sono difficilmente sostituibili. La **diversità è un valore**, aggiunge esperienze diverse, personalità diverse, punti di vista diversi, culture differenti, in modo da saper affrontare tutti i problemi con visioni diverse e sapersi relazionare con tutti i clienti nel modo migliore. La diversità riguarda differenze e somiglianze tra le persone, non solo razza, religione o genere, non contrappone i maschi bianco rispetto agli altri, ma riguarda tutte le caratteristiche che rendono ogni individuo unico.



### L'INDIVIDUO UNICO



### RUOTA DELLE DIVERSITÀ

Più siamo all'interno della **ruota delle diversità** e più una caratteristica è stabile: per questo motivo la personalità è difficilmente scambiabile, così come le dimensioni interne che non sono sotto il controllo cosciente della persona, ma influenzano il comportamento individuale.

Poi abbiamo le **dimensioni esterne** (o *secondarie*) che rappresentano le differenze individuali e possono essere controllate con maggiore successo.

Infine, avremo le **dimensioni organizzative** in cui ci sono le differenze che concernono il lavoro che ogni persona svolge all'interno dell'azienda. In realtà anche la personalità può cambiare in due modi: o attraverso un Life-event (un evento che ti cambia) o con il passare del tempo.

## IL CONCETTO DI SÉ

L'idea che un individuo ha di sé stesso costituisce il nucleo centrale dell'esistenza cosciente di ognuno. Le **idee di sé** e il **concetto di sé** variano nel corso della storia, tra le diverse classi socioeconomiche e tra le differenti culture.

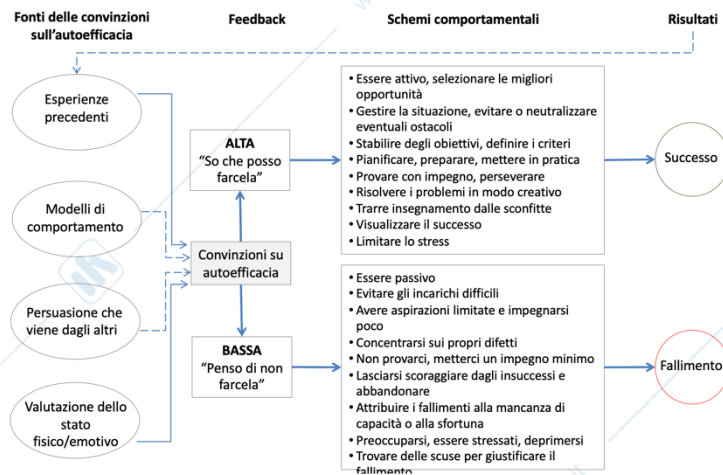
Il concetto di sé si fonda su **tre elementi principali**:

- Autostima
- Auto-osservazione
- Autoefficacia

L'autoefficacia è la convinzione che una persona ha sulle proprie possibilità di riuscire a portare a termine con successo un determinato compito: essa deriva dall'acquisizione graduale, mediante l'esperienza, di complesse capacità cognitive, sociali, linguistiche e fisiche.

Un livello di autoefficacia cronicamente basso viene associato a una condizione debilitante, detta inettitudine acquisita, per cui l'individuo è convinto di non avere controllo sull'ambiente circostante.

I risultati di numerose ricerche sui posti di lavoro incoraggiano i manager ad alimentare l'autoefficacia sia in sé stessi sia negli altri: l'auto-efficacia richiede un agire costruttivo nel reclutamento e nell'assegnazione del lavoro, nella formazione e sviluppo, nella determinazione degli obiettivi di qualità, nel leadership mentoring e nelle ricompense.



## LA PERSONALITÀ DELL'INDIVIDUO

L'insieme delle caratteristiche fisiche e mentali costanti che costituiscono l'identità di un individuo: tali caratteristiche o tratti (compreso l'aspetto e il modo di pensare, agire e sentire) sono il prodotto dell'interazione tra influssi genetici e ambientali.

### TEST SULLA PERSONALITÀ

Uno dei **test sulla personalità** contiene domande per descrivere la personalità in 5 dimensioni:

1. Estroversione (quanto una persona è loquace, aperta, socievole ecc.)
2. Amabilità (quanto una persona è fiduciosa, ben disposta, cooperativa, sensibile, ecc.)
3. Coscienziosità (quanto una persona è affidabile, quanto sono orientate al successo, all'esecuzione alla perseveranza)
4. Stabilità emotiva (quanto una persona è rilassata, sicura, tranquilla)
5. Apertura a nuove esperienze (persone fantasiose, aperte mentalmente, a cui la novità e il cambiamento sono abitudini)

### L'UTILIZZO DI TEST SUL LAVORO

È possibile utilizzare **test di personalità sul lavoro**, anche se presentano diversi problemi:

- a) Problema della validità della previsione (È possibile che un test sulla personalità riesca a prevedere la performance lavorativa di un individuo?)
- b) Problema della validità del tener conto della diversità (I test di personalità valutano diversamente le minoranze etniche?)
- c) Problema della validità costruttiva (In che misura è possibile alterare la validità di un questionario? Tutti pensano che sia possibile fingere, falsificando le risposte)

### LOCUS OF CONTROL

Il **locus of control** è un altro fattore legato alla personalità.: gli individui si differenziano anche per la misura in cui si ritengono personalmente responsabili del proprio comportamento e delle conseguenze che esso può avere.

Rotter ha ipotizzato che le persone tendano ad attribuire le cause del loro comportamento in prima istanza a sé stesse o a fattori ambientali e questo tratto della personalità dà vita a modelli comportamentali diversi:

- Locus of control interno (coloro che non credono di controllare gli eventi e le loro conseguenze)  
Questi sono solitamente sono più motivati sul lavoro, hanno maggior fiducia in sé stessi, hanno un apprendimento più veloce, hanno maggiore soddisfazione, ottengono stipendi più alti e sono meno ansiosi
- Locus of control esterno (coloro che tendono ad attribuire gli eventi a cause ambientali)

## I VALORI DELLA PERSONA

Il **sistema dei valori** è un sistema duraturo di convinzioni riguardanti i modelli di comportamento e gli obiettivi individuali preferibili all'interno di un continuum di importanza relativa.

Esistono due tipologie di valori:

- Strumentali (onestà, indipendenza, obbedienza, ecc.)
- Generali (libertà, pace, senso di realizzazione, felicità, piacere, saggezza, ecc.)

### CONFLITTI DI VALORI

Esistono diverse tipologie di **conflitti di valori**:

- Conflitti di valori intra-personali

Il conflitto e lo stress che ne deriva si verificano quando valori generali e valori strumentali spingono l'individuo in direzioni diverse: il conflitto di ruolo implica aspettative sociali esterne, mentre il conflitto di valori intrapersonale implica priorità interne.

- Conflitti di valori interpersonali

Spesso alla base di scontri tra personalità diverse, in quanto le persone hanno stili diversi che possono essere più o meno compatibili: allo stesso modo abbracciano combinazioni uniche di valori generali e strumentali, il che inevitabilmente può suscitare disaccordi.

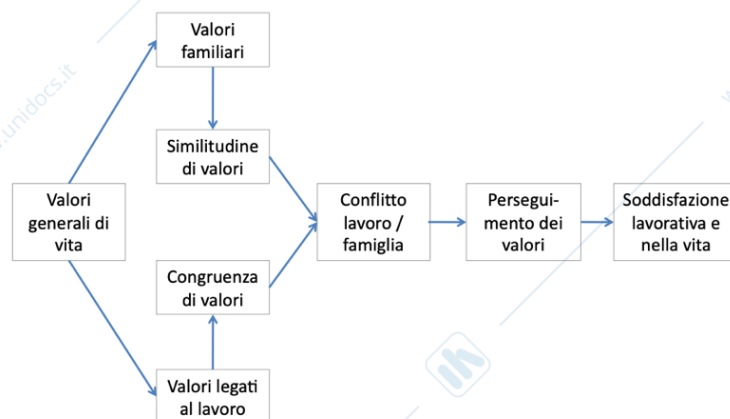
- Conflitti di valori tra individuo e organizzazione

Le imprese cercano attivamente di radicare dei valori nella loro cultura aziendale: il conflitto può verificarsi quando i valori adottati e messi in atto dall'organizzazione entrano in collisione con i valori personali dei collaboratori.

- Conflitto tra lavoro e vita privata

Una complessa rete di fattori demografici ed economici rende l'equilibrio tra lavoro e vita privata una sfida per la maggior parte della popolazione:

- È cresciuto il numero di donne che lavorano, di famiglie con un doppio reddito e di genitori single lavoratori
- Vi è una tendenza all'invecchiamento della popolazione, per cui ci sono molti lavoratori nel pieno della carriera che devono badare a parenti anziani
- Tagli di costi e di ristrutturazioni aziendali hanno lasciato in eredità a molti un aumento dei carichi di lavoro



Queste tendenze, tra loro opposte, portano a una situazione di tensione: troppo spesso la vita

## GLI ATTEGGIAMENTI DELLA PERSONA

Gli **atteggiamenti di una persona** sono la predisposizione acquisita a reagire in modo coerentemente favorevole o sfavorevole nei confronti di qualcosa. Gli atteggiamenti agiscono sul comportamento a un livello diverso rispetto ai valori:

- I valori rappresentano delle condizioni di fondo che influiscono sul comportamento in ogni situazione
- Gli atteggiamenti hanno a che fare solo con il comportamento in determinate situazioni o nei confronti di alcune persone o cose

NB: Valori e atteggiamenti sono generalmente coerenti, ma non sempre (es: un manager che attribuisce un grande valore all'aiuto verso il prossimo potrebbe manifestare un atteggiamento negativo nei confronti di un collega scorretto e dunque rifiutarsi di aiutarlo).

### LE COMPONENTI DEGLI ATTEGGIAMENTI

Gli atteggiamenti si compongono di **diverse componenti**:

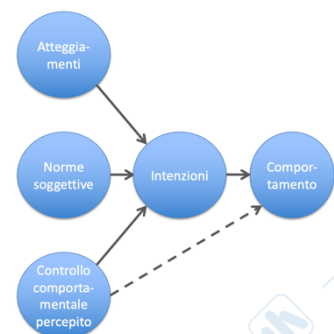
- a) Componente affettiva, che racchiude in sé i sentimenti e le emozioni che una persona prova nei confronti di una determinata cosa o situazione (es: Quali sono i vostri sentimenti nei confronti delle persone che parlano al cellulare al ristorante? Provate fastidio, irritazione o indifferenza?)
- b) Componente cognitiva, che riflette le convinzioni o le idee di una persona nei confronti di una determinata cosa o situazione (es: Cosa pensate delle persone che parlano al cellulare al ristorante? Ritenete che il loro comportamento sia poco rispettoso della privacy, completamente accettabile o scortese?)
- c) Componente comportamentale, che fa riferimento al modo in cui una persona intende reagire o si aspetta di agire nei confronti di qualcosa o qualcuno (es: Come reagireste se qualcuno seduto vicino a voi al ristorante parlasse al cellulare?)

NB: In base alla teoria degli atteggiamenti, il comportamento di una persona in una situazione del genere è funzione delle tre componenti: se il comportamento della persona che telefona non vi irrita (affettiva), se pensate che l'uso del cellulare aiuti le persone a gestire la propria vita (cognitiva) e non avete intenzione di confrontarvi con quella persona (comportamentale) => È poco probabile che diciate qualcosa.

### LA TEORIA DEL COMPORTAMENTO PIANIFICATO

La **teoria del comportamento pianificato** si basa su tre elementi:

- Atteggiamenti, che influenzano il comportamento attraverso le intenzioni
- Norme soggettive, cioè la pressione sociale percepita che spinge ad avere o meno un determinato comportamento
- Controllo comportamentale percepito, cioè la facilità o difficoltà nell'assumere un certo comportamento



### ATTEGGIAMENTI VERSO IL LAVORO

La **soddisfazione lavorativa** riflette la misura in cui un individuo apprezza il proprio lavoro: essa rappresenta la risposta emotiva o affettiva di una persona nei confronti dei vari aspetti del lavoro.

L'**impegno verso l'organizzazione** (*commitment*) è la misura che riflette quanto un individuo si identifica con l'organizzazione per cui lavora e si impegna per raggiungerne gli obiettivi.

Il **coinvolgimento lavorativo** è la misura in cui una persona è assorbita, occupata e preoccupata dal proprio lavoro: esso si manifesta nel grado di concentrazione dei lavoratori sui loro compiti.

## IL CONTESTO DI LAVORO

Nelle organizzazioni il focus sul contesto è importante perché per quanto riguarda il comportamento c'è una forte dipendenza tra soggetti e contesto sia a livello individuale sia di gruppo sia organizzativo: mettere il focus sul contesto significa avere la comprensione di quelle che sono alcune cose che si stanno modificando, e modificandosi possono influenzare in un modo o nell'altro il comportamento.

## CAPACITÀ + ABILITÀ = PERFORMANCE

La **capacità** è una caratteristica generale e stabile di un individuo, responsabile della sua massima performance nello svolgimento di determinati compiti fisici o mentali.

L'**abilità** è una specifica competenza di un individuo di manipolare fisicamente oggetti.

NB: La **performance** dipende dalla giusta combinazione di impegno, capacità ed abilità.

## STILE COGNITIVO

Lo **stile cognitivo** è il processo mentale con cui le persone percepiscono e giudicano le informazioni che ricevono.

### DA COSA È DETERMINATO?

La percezione è influenzata da tre dimensioni:

- Sensazione (quando si utilizzano i sensi per interpretare le varie situazioni)
- Intuizione (quando ci si riferisce all'esperienza passata)
- Giudizio individuale, influenzato a sua volta da pensieri e sentimenti

### LE TIPOLOGIE DI STILE COGNITIVO

Jung ipotizzò che lo stile cognitivo individuale fosse determinato dall'accoppiamento tra le tendenze percettive e di giudizio di ogni singolo individuo. Da ciò derivano **quattro stili cognitivi**:

- SP (sensazione – pensiero)
- IP (intuizione – pensiero)
- SSt (sensazione – sentimento)
- Ist (intuizione – sentimento)

	<b>SP</b>	<b>IP</b>	<b>SSt</b>	<b>Ist</b>
<b>CENTRO DELL'ATTENZIONE</b>	Fatti	Possibilità	Fatti	Possibilità
<b>APPROCCIO ALLE COSE</b>	Analisi impersonale	Analisi impersonale	Disponibilità personale	Disponibilità personale
<b>TENDENZA A DIVENTARE</b>	Pratico e realistico	Logico ed ingegnoso	Simpatico ed amichevole	Entusiasta e intuitivo
<b>ESPRESSIONE DI CAPACITÀ</b>	Capacità tecniche con fatti e oggetti	Elaborazioni teoriche e tecniche	Assenza prativa e servizi alle persone	Comprensione e comunicazione con le persone
<b>OCCUPAZIONE TIPO</b>	Tecnico	Pianificatore	Insegnante	Artista

## AZIONI POSITIVE & GESTIONE DELLE DIVERSITÀ

La gestione efficace delle diversità impone alle organizzazioni di adottare un nuovo modo di pensare le differenze fra le persone (es: invece di lasciare che si sviluppino conflitti nei gruppi, si può riconoscere l'unicità del contributo che ogni collaboratore può fornire): le aziende devono tentare di gestire efficacemente le diversità soprattutto perchè ciò contribuisce al raggiungimento degli obiettivi strategici (es: alcune aziende si focalizzano sull'assunzione e la promozione di collaboratori con estrazione diversa con lo scopo di commercializzare prodotti allettanti per una base di clienti più ampia ed eterogenea).

### AZIONI POSITIVE

Le **azioni positive** sono originate dalle leggi a tutela delle pari opportunità lavorative, mirate a vietare le discriminazioni incoraggiando le organizzazioni ad attuare forme attive di prevenzione (si parla di discriminazione quando l'assunzione o la promozione di un individuo sono slegate dalle prestazioni: le organizzazioni non possono discriminare per razza, colore, religione, nazionalità, genere, età, disabilità mentali e fisiche o stato di gravidanza): le azioni positive sono un intervento consapevole del management il cui scopo è correggere un disequilibrio, un'ingiustizia, un errore o una discriminazione verificatisi in passato.

STUDIO 1 => Si è scoperto che le azioni positive possono anche influenzare negativamente le minoranze che dovrebbero esserne tutelate: alcune persone oggetto delle azioni positive si sono sentite stigmatizzate dal gruppo di appartenenza come se avessero raggiunto la posizione senza la qualifica o la competenza necessaria.

STUDIO 2 => In un altro studio si è messo in luce come le conseguenze negative per le donne fossero minori nel momento in cui il criterio del merito veniva incluso nelle decisioni di assunzione. In altre parole, le donne assunte grazie a programmi di azioni positive si sono sentite meglio con loro stesse e hanno mostrato una performance più alta se convinte di essere state assunte per la loro competenza piuttosto che per il genere a cui appartengono.

### GESTIONE DELLE DIVERSITÀ

La **gestione delle diversità** consiste nel mettere le persone nelle condizioni di fornire prestazioni pienamente adeguate al loro potenziale.

Esistono **tre strategie chiave** per il successo in questo campo:

- Educazione e formazione, con l'obiettivo di formare manager innovativi per incarichi che comportano responsabilità maggiori e di aiutare i manager tradizionali a superare i loro pregiudizi nel pensare e nell'interagire con persone di sesso o etnia diversa.
- Rinforzo dei comportamenti desiderabili, che mette in evidenza l'importanza di obiettivi riguardanti la diversità e incoraggia il comportamento conseguente.
- Opportunità di vivere esperienze diversificate, che consente di elaborare strategie personali di gestione delle diversità aiutando i manager a conoscere e rispettare le peculiarità di ciascuno.

NB: La strategia di gestione delle diversità è più efficace della valorizzazione delle azioni positive.

La comprensione degli andamenti demografici, dei dati relativi a caratteristiche e della composizione della popolazione adulta attiva consente di anticipare problemi relativi alla carenza o alla sovrabbondanza di determinate figure professionali: i manager del futuro dovranno porre molta attenzione al tema dell'età, sia per la diversificazione generazionale presente nel contesto lavorativo sia per l'allungamento progressivo dell'età della pensione (si dovranno trovare strategie di motivazione di persone senior e modalità di convivenza tra molto giovani e persone mature).

Le implicazioni manageriali legate alla diversità sono quattro:

- Metafora del labirinto e del soffitto di vetro (per il personale femminile)
- Percezione di discriminazione (nei gruppi razziali)
- Mancata corrispondenza fra livello di istruzione ed esigenze occupazionali
- Invecchiamento della forza lavoro e le sue conseguenze

## SOFFITTO DI VETRO

Con l'espressione "**soffitto di vetro**" si intendono quelle barriere e ostacoli che non consentono alle donne di conquistare posizioni di leadership e comando nelle imprese o che non consentono di raggiungere lo stesso livello salariale degli uomini.

Le cause di queste barriere possono essere:

- Le donne dedicano più tempo alla cura della casa e alla famiglia, incontrano più ostacoli lungo il cammino verso posizioni di leadership, escono periodicamente dalla forza lavoro per maternità o esigenze familiari accumulando così esperienze lavorative più discontinue, dispongono di meno capitale sociale e di una rete di relazioni personali meno ampia
- Le imprese chiedono orari di lavoro più lunghi, viaggi e trasferimenti e tali richieste entrano in conflitto con il ruolo di molte donne sposate e madri

# CAPITOLO 1 - LE ORGANIZZAZIONI ORIENTATE ALLE PERSONE E IL COMPORTAMENTO ETICO

Un'**organizzazione** è un sistema di attività o di forze consapevolmente coordinate di due o più persone. Il **comportamento organizzativo** (Organizational Behavior), è un campo di studi interdisciplinare il cui fine è una migliore comprensione e gestione delle persone nel contesto lavorativo. I tre **livelli di base dell'analisi** sono: l'individuo, il gruppo e l'organizzazione.

---

## LA CORRENTE DELLE RELAZIONI UMANE

Una combinazione di fattori durante gli anni Trenta promosse la corrente delle relazioni umane, i manager iniziarono a cercare nuovi modi di gestire i dipendenti e gli scienziati del comportamento iniziarono a richiamare l'attenzione sul fattore umano.

Un primo stimolo lo diedero gli esperimenti ad **Hawthorne** dove il risultato dello studio fu che, una maggiore quantità di output prodotta dai dipendenti era frutto di maggior denaro da essi incassato, dalla paura del licenziamento, dalla disciplina e da materie prime di qualità e non quindi da un atteggiamento incoraggiante da parte dei superiori.

Essenziali per lo sviluppo della corrente delle relazioni umane furono gli scritti di **Elton Mayo e Mary Parker Follett**.

Mayo consigliò ai manager di rispondere ai bisogni emotivi dei propri dipendenti. La Follett raccomandava ai manager di motivare le performance dei dipendenti considerandoli una combinazione complessa di attitudini, credenze e bisogni.

**McGregor** nel 1960 formulò due serie di ipotesi sulla natura umana nettamente in contrasto tra loro. Le ipotesi di quella che chiamò '**teoria X**' erano pessimistiche, negative e, secondo l'interpretazione di McGregor, tipiche di come i manager tradizionalmente percepiscono i loro dipendenti. (Ipotesi superate della teoria X: le persone in genere non amano il lavoro e lo evitano; le persone devono essere costrette e spaventate dalla minaccia affinché lavorino e richiedono una stretta direzione; le persone preferiscono essere guidate, tendono ad evitare le responsabilità e mostrano poca ambizione.)

Per aiutare i manager ad abbandonare questa visione negativa, McGregor formulò la '**teoria Y**', un insieme di ipotesi più positive e moderne.

(Ipotesi moderne della teoria Y: il lavoro è un'attività naturale al pari del gioco e del riposo; le persone sono capaci di auto-dirigersi e di autocontrollarsi se sono coinvolte negli obiettivi; le persone generalmente si impegnano negli obiettivi organizzativi e sono ricompensate per farlo; il dipendente tipico può imparare ad accettare e cercare la responsabilità; la persona media possiede immaginazione, ingegnosità e creatività.)

Sfortunatamente studi poco sofisticati hanno portato a conclusioni rivelatosi successivamente ingenui; nonostante, però, questi limiti, la corrente delle relazioni umane ha aperto le porte a un pensiero più moderno sulla natura umana. I manager hanno iniziato a concepire i dipendenti come soggetti sociali attivi e ciò ha portato alla creazione di ambienti di lavoro più umani.

---

## LA CORRENTE DELLA QUALITÀ TOTALE

Durante gli anni '80 e '90 si sviluppò un'altra corrente di pensiero manageriale con un'attenzione sulla qualità. Si svilupparono pertanto il management della qualità totale e il SixSigma.

In termini generali, il **SixSigma** rappresenta una prospettiva sui problemi aziendali che stimola la precisione e la prevedibilità. Il management della qualità totale o **Total Quality Management** è una cultura organizzativa orientata alla formazione, al miglioramento continuo e alla soddisfazione del cliente. Questo management della qualità totale è affermato grazie al lavoro di Edwards Deming. Quattro sono i principi comuni agli standard della qualità manageriale:

1. Ottenere un risultato corretto la prima volta per eliminare costosi rifacimenti e ritiri dei prodotti dal mercato;
  2. Ascoltare ed imparare da clienti e dipendenti;
  3. Rendere quotidiano il miglioramento continuo;
  4. Costruire il lavoro di squadra, la fiducia e il rispetto reciproco.
- 

## LA COSTRUZIONE DEL CAPITALE UMANO E SOCIALE

### CHE COS'È IL CAPITALE UMANO?

Il capitale umano è il potenziale produttivo della conoscenza e delle azioni di un individuo.

### CHE COS'È IL CAPITALE SOCIALE?

Il capitale sociale è il potenziale produttivo risultante da relazioni forti improntate a fiducia e collaborazione.

### CHE COSA FANNO I MANAGER?

Negli anni sono stati fatti molti tentativi per dipingere un quadro realistico delle attività che svolgono i manager. Fortunatamente, negli ultimi vent'anni, un gruppo di ricerca che fa capo a **Clark Wilson** ha fornito un profilo pratico e statisticamente convalidato delle capacità manageriali. Il manager:

1. Rende chiari scopi ed obiettivi a tutti coloro che sono coinvolti
2. Incoraggia la partecipazione
3. Pianifica ed organizza
4. Possiede una competenza tecnica amministrativa
5. Facilita il lavoro
6. Fornisce feedback in modo onesto e costruttivo
7. Fa funzionare le attività
8. Controlla i dettagli
9. Esercita una ragionevole pressione per il conseguimento degli obiettivi
10. Autorizza e delega compiti chiave mantenendo chiarezza di obiettivi ed impegno
11. Riconosce una buona performance

L'approccio di Wilson, oltre a chiedere ad un manager di autovalutarsi, prevede anche di chiedere a coloro che riportano direttamente di valutarlo.

Esistono, a tal proposito, diversità elevate tra i manager di un tempo e i manager attuali. Inizialmente il manager si limitava a dare ordini e a far sì che questi venivano rispettati, il manager attuale invece è un "facilitatore", il suo compito infatti è quello di aiutare la crescita di tutta l'organizzazione.

---

## LA RIVOLUZIONE DI INTERNET E DEI SOCIAL MEDIA

Con l'avvento di internet i nuovi, ma anche i vecchi, manager hanno dovuto studiare nuovi scenari e prospettive d'impresa. È il caso dell'e-business, ovvero l'utilizzo di internet per ogni aspetto della gestione d'impresa, o il caso dei nuovi scenari di visione e investimento sui social network e la relativa crescente importanza dei contenuti generati dagli utenti: le nuove tecnologie sono importanti propulsori di cambiamento.

---

## L'APPROCCIO CONTINGENTE AL MANAGEMENT

Gli studiosi per molti anni si sono posti il problema di come applicare nel modo migliore il crescente numero di strumenti e tecniche di management disponibili. La loro risposta è l'approccio contingente. Per **approccio contingente** si intende l'utilizzo delle tecniche di management in un modo appropriato delle situazioni, in contrapposizione al concetto di 'one best way' o 'one size fits all' (davanti ad un problema esiste una sola soluzione).

Le teorie contingenti si sono sviluppate e sono state largamente accettate perché hanno risposto alle critiche rivolte alle teorie classiche che sostenevano il 'one best way'.

I ricercatori che seguono questo approccio hanno sottolineato come non esista uno stile di leadership migliore in assoluto.

---

## LA SFIDA DELL'ETICA E IL MODELLO RSI

All'interno dell'organizzazione gioca un ruolo fondamentale l'etica e soprattutto il rapporto che questa ha con la responsabilità sociale di impresa. La **Responsabilità Sociale d'Impresa** è l'idea secondo la quale le aziende hanno obblighi nei confronti di diversi gruppi di soggetti coinvolti all'interno di essa. Chiama, quindi, le aziende a non limitarsi alla ricerca del profitto ma a servire i bisogni degli stakeholder.

**Carroll**, a tal proposito, ha realizzato una **piramide della responsabilità sociale globale d'impresa**. Dalla base al vertice troviamo suggerimenti che le organizzazioni dovrebbero seguire in un'economia globalizzata; ovvero: realizzare profitti coerenti con le aspettative di imprese internazionali (responsabilità economica), rispettare le leggi (responsabilità legale), seguire prassi etiche (responsabilità etica), essere un "buon cittadino d'impresa" (responsabilità filantropica). Il manager dovrebbe basarsi, perciò, su principi morali in modo da prendere decisioni ben fondate, appropriate e difendibili.

### PRINCIPI MORALI GENERALI

Kent **Hodgson** ha identificato 7 principi morali generali, chiamati "i magnifici sette":

1. Dignità della vita umana
2. Autonomia
3. Onestà
4. Lealtà
5. Giustizia
6. Umanità
7. Bene comune

## COME MIGLIORARE IL CLIMA ETICO DI UN'ORGANIZZAZIONE?

Un team di ricercatori raccomanda queste azioni:

- Comportarsi eticamente in prima persona
- Esaminare i potenziali collaboratori
- Sviluppare un codice etico
- Fornire una formazione etica
- Rinforzare il comportamento etico
- Creare meccanismi strutturali per affrontare questioni etiche
- Creare un clima dove non ci sia bisogno del whistle-blowing ovvero la denuncia di un dipendente di illeciti o irregolarità etiche commesse dall'azienda.

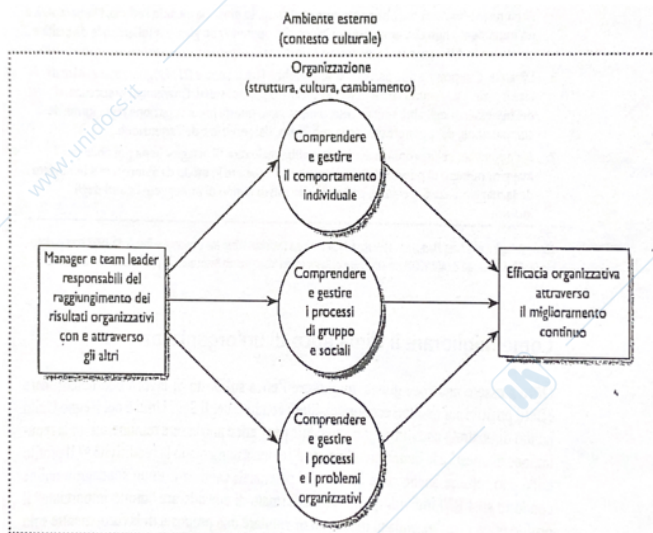
## APPRENDERE IL COMP. ORG.: L'IMPORTANZA DELLA RICERCA

Teoria, ricerca e pratica nel comportamento organizzativo sono strettamente collegate. Secondo **Kurt Lewin**, uno studioso del comportamento, non vi è nulla di più pratico di una buona teoria. Una teoria di comportamento organizzativo è un enunciato che spiega efficacemente il perché gli individui e i gruppi si comportino in un determinato modo.

Ci sono diverse fonti e molteplici utilizzi dei dati empirici sul comportamento organizzativo: In ordine di priorità, si elencano le cinque fonti di evidenza empirica:

1. La meta-analisi è una tecnica statistica che permette di riassumere i risultati di ricerche differenti.
2. Lo studio sul campo è una ricerca svolta in un contesto organizzativo reale.
3. Lo studio di laboratorio è una ricerca svolta in situazioni artificiali.
4. L'indagine campionaria sono risultati ottenuto tramite questionari inviati ad un campione di persone.
5. Lo studio di un caso è l'analisi approfondita su un individuo, un gruppo o un'organizzazione.

## UN MODELLO PER COMPRENDERE E GESTIRE IL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO



## CAPITOLO 2 – LA GESTIONE DELLE DIVERSITÀ: LIBERARE IL POTENZIALE DI OGNI PERSONA

La diversità rappresenta la molteplicità di differenze e somiglianze individuali che esistono tra le persone. Le persone possiedono una gran varietà di forme, dimensioni e colori.

Lee **Gardenswartz** e Anita **Rowe** hanno identificato **quattro livelli di diversità**:

1. **Personalità**: rappresenta un gruppo di caratteristiche stabili appartenenti ad un singolo individuo.
2. **Dimensioni interne o primarie**: tali dimensioni non sono sotto il controllo cosciente dell'individuo ma influenzano fortemente il comportamento individuale. (Età, razza, genere, preferenze sessuali, gruppo etnico...)
3. **Dimensioni esterne o secondarie**: esse rappresentano le differenze individuali che possono essere controllate con maggior successo. (Stato civile, aspetto, istruzione...)
4. **Dimensioni organizzative**: Status manageriale, luogo di lavoro, anzianità...

---

### AZIONI POSITIVE E GESTIONE DELLE DIVERSITÀ

Valorizzare le diversità e gestirle richiede alle organizzazioni di adottare un nuovo modo di pensare le differenze tra le persone, infatti bisogna riconoscere l'unicità del contributo che ogni collaboratore può fornire. Vi sono diversi modi per affrontare il tema delle diversità:

#### AZIONI POSITIVE

Le **azioni positive** sono interventi che mirano a raggiungere l'uguaglianza di opportunità in un'organizzazione. Esse, però, non riescono a gestire efficacemente la diversità infatti si è scoperto che tali azioni possono anche influenzare negativamente le minoranze che dovrebbero aiutare. Al contrario abbiamo la **discriminazione** quando le decisioni riguardanti un individuo sono slegate dalle sue prestazioni lavorative. La **valorizzazione della diversità** comporta un cambiamento culturale che sottolinei le differenze tra gli individui come una risorsa capace di contribuire al successo organizzativo.

#### GESTIONE DELLE DIVERSITÀ

La **gestione della diversità** implica mettere le persone nelle condizioni di fornire prestazioni pienamente adeguate al loro potenziale. Secondo una ricerca, le tre strategie chiave per il successo sono l'educazione e la formazione, il rinforzo di comportamenti desiderabili e l'opportunità per le persone di vivere esperienze diversificate.

Gli studiosi sono d'accordo nel ritenere migliore la strategia organizzativa di gestione della diversità piuttosto che la semplice valorizzazione o l'utilizzo delle azioni positive.

---

## GLI ARGOMENTI A FAVORE DELLA GESTIONE DELLE DIVERSITÀ

Le motivazioni che conducono alla scelta manageriale di gestione della diversità vanno al di là di quelle legali, sociali e morali. Va aggiunta anche quella di natura economica, in quanto è stato dimostrato che le aziende che dimostrano una buona gestione delle diversità hanno anche migliori risultati economici.

### L'AUMENTO DELLA DIVERSITÀ NELLA FORZA LAVORO

La **comprensione degli andamenti demografici**, inoltre, permette ai manager di anticipare problemi relativi alla carenza o alla sovrabbondanza di determinate figure professionali.

La tendenza **all'aumento dell'occupazione femminile** è in continua crescita. Le donne trovano molti ostacoli alle carriere e devono affrontare quello che oggi è definito **'soffitto di vetro'** ossia una barriera invisibile che le tiene fuori dai luoghi di potere, relegandole in mansioni di più basso profilo. Anche la crescita dei **fenomeni di migrazione** dai paesi poveri a quelli ricchi del globo è un fenomeno in crescita ed anche loro come le donne hanno trovato barriere nel mondo lavorativo. La popolazione e la forza lavoro dell'occidente stanno invecchiando: questa tendenza significa la coesistenza di diverse generazioni con necessità di progettare sistemi di gestione differenti.

## LE IMPLICAZIONI MANAGERIALI DELLA DIVERSITÀ

La gestione della diversità è una componente critica del successo organizzativo. Per attrarre e trattenere le persone migliori le aziende si devono attrezzare con politiche e programmi che soddisfano i bisogni di tutti. Occorre: **gestire le diversità di genere** per aiutare le donne nel "labirinto" della crescita e del successo professionale, **gestire le diversità razziali**, **gestire le diversità di istruzione** con corsi di apprendimento e **gestire le diversità generazionali** affiancando giovani e meno giovani affinché questi ultimi possano tramandare il bagaglio di esperienza e conoscenza maturato. **Ann Morrison** ha condotto uno studio sulle 16 organizzazioni che hanno gestito con successo le diversità. I risultati evidenziano tre chiavi per il successo: **educazione e formazione, rinforzo di comportamenti desiderabili e opportunità per le persone di vivere esperienze diversificate.**

## EFFETTI DELLA DIVERSITÀ NEGLI AMBIENTI DI LAVORO

Le ricerche dimostrano che **le diversità possono determinare effetti positivi o negativi sui risultati aziendali**. Questa contraddizione è generata dalle modalità di gestione organizzativa di due problematiche: quella della **categorizzazione**, e quella delle **modalità di decisione** in un gruppo.

1. La **categorizzazione sociale**, teoria secondo la quale l'affinità e le differenze rappresentano la base per la categorizzazione di sé e degli altri all'interno di gruppo, con la conseguente distinzione tra gruppo di appartenenza e uno o più gruppi di non appartenenza. Gli individui tendono a sviluppare empatia e fiducia verso i membri del gruppo di appartenenza quando questi sono simili a loro, anziché diversi. L'affinità determina simpatia e dunque favorisce i risultati positivi.
2. **Modalità di informazione e decisione**, questa teoria trae le conclusioni contrarie, affermando che i gruppi eterogenei evidenziano prestazioni migliori rispetto a gruppi omogenei, e individua tre effetti positivi della diversità all'interno dei gruppi di lavoro:
  - a. Miglior capacità di problem solving perché il bacino di esperienze è più ampio;
  - b. La diversità di prospettive è di aiuto nella fase di brainstorming e di ricerca di soluzioni;
  - c. La diversità può accrescere i contatti di un gruppo o di un'unità di lavoro, accedendo a informazioni e competenze nuove.

## LE BARRIERE E LE SFIDE ALLA GESTIONE DELLE DIVERSITÀ

Il processo di gestione delle diversità evidenzia **delle barriere e delle sfide da superare**.

- Stereotipi e pregiudizi;
- Etnocentrismo (ritenere superiori/appropriate regole di una cultura anziché di un'altra);
- Scarsa attenzione allo sviluppo di carriere, clima impermeabile alla diversità;
- Ambiente di lavoro intollerante e ostile;
- Mancanza di sagacia politica;
- Difficoltà nel bilanciare carriera e impegni familiari;
- Paura di discriminazioni inverse;
- Bassa priorità organizzativa;
- Necessità di ridefinire i sistemi organizzativi di valutazione e di ricompensa;
- Resistenza al cambiamento.

---

## PRATICHE ORGANIZZATIVE PER LA GESTIONE DELLE DIVERSITÀ

Cosa fanno allora le organizzazioni per gestire efficacemente le diversità?

Roosevelt Thomas offre otto **pratiche organizzative base per la gestione delle diversità**:

1. Includere/escludere: incrementare o diminuire persone diverse ad ogni livello organizzativo;
2. Negare: proclamare che tutte le decisioni sono indipendenti da razza, genere, età...;
3. Assimilare: assunzione dipendenti attraverso pratiche di selezione;
4. Nascondere: differenze represses o scoraggiate;
5. Isolare persone diverse;
6. Tollerare: accettare e riconoscere la diversità;
7. Costruire relazioni per superare le differenze;
8. Promuovere l'adattamento reciproco allo scopo di creare relazioni positive con gli altri.

Queste opzioni d'azione possono essere usate in combinazione tra loro o singolarmente, e alcune sono chiaramente meglio di altre; Thomas ci ricorda che **l'adattamento reciproco** è l'unica strategia che promuova integralmente la filosofia di gestione della diversità.

Inoltre, la scelta di come gestire al meglio la diversità è un processo dinamico, determinato dal contesto.

---

---

## CAPITOLO 5 – LE DIFFERENZE INDIVIDUALI

I manager di oggi anziché limitare la diversità devono imparare a comprenderla, capire le differenze individuali e adattarvisi.

Il sé costituisce il nucleo centrale dell'esistenza cosciente di ognuno. La consapevolezza che abbiamo di noi stessi viene definita 'concetto di sé'.

---

### IL CONCETTO DI SÉ

Il sociologo **Viktor Gecas** definisce il **concetto di sé** come 'l'idea che un individuo ha di se stesso come essere fisico, sociale e spirituale'. Tale concetto non potrebbe esistere senza il pensiero e ciò ci porta a parlare delle cognizioni. Le **cognizioni** rappresentano 'qualsiasi conoscenza, opinioni e convenzioni sull'ambiente circostante, su sé stessi, sul proprio comportamento'.

Per capire questo concetto, bisogna soffermarsi su tre argomenti che fondano il concetto di sé: auto-stima, auto-efficacia e auto-osservazione.

L'**auto-stima** è l'opinione di un individuo sul proprio valore basata su una complessiva autovalutazione. I successi personali e i riconoscimenti tendono ad accrescere con l'auto-stima, mentre periodi negativi possono scalfirla.

L'**auto-efficacia** è la convinzione che una persona ha sulle proprie possibilità di riuscire a portare a termine con successo un determinato compito. La relazione tra auto-efficacia e performance è di tipo ciclico.

Gli studiosi hanno documentato anche l'esistenza di stretti legami tra auto-efficacia e successo.

Un livello di auto-efficacia cronicamente basso viene associato ad una condizione fortemente debilitante per cui l'individuo è convinto di non avere alcun controllo su ciò che gli accade. I risultati delle ricerche condotte sui posti di lavoro, incoraggiano i manager ad alimentare l'auto-efficacia in sé stessi e nei loro collaboratori.

L'**auto-osservazione** è la capacità di osservare il proprio comportamento auto-espressivo, adattandolo alla situazione. Si ritiene, pertanto, che le persone con alto livello di auto-osservazione regolano la loro presentazione espressiva in base all'immagine di sé che intendono dare in pubblico e sono, quindi, reattivi ai segnali e agli stimoli sociali.

---

### L'IDENTIFICAZIONE ORGANIZZATIVA

La linea che divide il sé dagli altri non è netta né precisa. In certi casi, si verifica una sorta di confusione quando ad esempio un collaboratore fa coincidere sé stesso con una specifica organizzazione. Questo processo è detto **identificazione organizzativa** e si ha quando valori e norme organizzative diventano parte dell'individuo (Harley Davidson). Il dipendente che si identifica con l'azienda dovrebbe essere più leale e dovrebbe lavorare più sodo.

---

## LA PERSONALITÀ: CONCETTI E CONTROVERSIE

Ogni individuo agisce in maniera unica e questo “stile” diverso è detto personalità. La **personalità**, dunque, è ciò che contraddistingue un individuo dall’altro, è l’insieme delle caratteristiche fisiche e mentali costanti che costituiscono l’identità di un individuo.

Di recente quelle che erano liste lunghissime e caotiche di personalità differenti si sono organizzate nei cosiddetti ‘**Big Five**’ ossia le cinque dimensioni maggiori:

- Estroversione (aperto, loquace...)
- Amabilità (fiducioso, ben disposto...)
- Coscienziosità (affidabile, responsabile...)
- Stabilità emotiva (rilassato, sicuro, tranquillo...)
- Apertura a nuove esperienze. (intellettuale, curioso, fantasioso...)

È importante conoscere il collegamento tra i Big Five e la performance lavorativa. Tra i Big Five è la coscienziosità che ha registrato la più forte correlazione positiva con prestazioni sul lavoro e durante la formazione. Nonostante le controversie a riguardo, è importante che i manager conoscano i tratti e le caratteristiche della personalità umana.

## LA PERSONALITÀ PROATTIVA

Gli individui si differenziano anche per la misura in cui si ritengono personalmente responsabili del proprio comportamento e delle conseguenze che esso può avere. Gli studiosi **Bateman** e **Crant** hanno formulato il concetto di **personalità proattiva** ovvero la personalità che spinge una persona all’azione, distinguendo il soggetto come in grado di dimostrare iniziativa e perseguire il cambiamento. Julian Rotter ha identificato una dimensione della personalità detta **locus of control**: coloro che credono di controllare gli eventi e le loro conseguenze hanno un **locus of control interno**. Una persona di questo tipo ha la tendenza ad attribuire alle proprie capacità i risultati positivi ed allo stesso modo si ritiene responsabile dei propri fallimenti. Queste persone si considerano fautrici del proprio destino e non semplicemente fortunate. (Gli imprenditori hanno un locus of control interno). All’estremità opposta si trovano, invece, le persone che possiedono un **locus of control esterno** e sono convinte che i loro comportamenti ed i loro risultati dipendano solo da fattori esterni al sé. I risultati della ricerca sul locus of control hanno fornito importanti notizie agli imprenditori: ad esempio, chi possiede un locus of control interno potrebbe opporre resistenza di fronte alla supervisione del management. Al contrario, chi possiede un locus of control esterno potrebbe essere più disponibile a svolgere compiti che richiedono alto livello di subordinazione.

## INTELLIGENZA E CAPACITÀ COGNITIVE

Una particolare capacità è l’**intelligenza**, ovvero la capacità di elaborare un pensiero costruttivo, ragionare e risolvere problemi (intelligenza linguistica, logico-matematica, musicale, spaziale, interpersonale, intrapersonale, naturalistica). Da quanto detto si evince che l’intelligenza rientra nelle **capacità cognitive**, facilmente riassumibili in sette categorie:

1. Comprensione verbale;
2. Padronanza del vocabolario;
3. Numerica;
4. Spaziale;
5. Di memoria;
6. Velocità percettiva;
7. Ragionamento induttivo

## CAPACITÀ (INTELLIGENZA) E PERFORMANCE

Per un'attenta gestione manageriale sono anche importanti le diverse capacità e abilità che caratterizzano ciascun individuo. Per **capacità** intendiamo le caratteristiche costanti che determinano la massima prestazione fisica o intellettuale di una persona. Per **abilità**, la specifica competenza di un individuo a manipolare fisicamente gli oggetti.

---

## LE EMOZIONI NELLA VITA ORGANIZZATIVA

Altro ragionamento importante nella gestione manageriale è quello di capire il ruolo che le emozioni hanno all'interno della vita organizzativa. Un'**emozione** è una reazione umana di fronte a successi e fallimenti, possono essere sentite interiormente o manifestarsi. Vi sono dunque emozioni positive (felicità, orgoglio, amore/affetto, sollievo) che sono "coerenti" con l'obiettivo da raggiungere ed emozioni negative (collera, paura/ansia, colpa/vergogna, tristezza, invidia/gelosia, disgusto) che sono "incoerenti" con l'obiettivo da raggiungere. A tal proposito si può considerare l'**intelligenza emotiva**, ovvero la capacità di autogestirsi e di interagire con gli altri in modo maturo e costruttivo, come propulsore di rapporti positivi con gli altri, quindi, come fattore che sviluppa la competenza sociale e personale.

---

---

# CAPITOLO 6 – VALORI, ATTEGGIAMENTI E SODDISFAZIONE LAVORATIVA

Molto importante, nell'analisi delle differenze individuali, è capire il sistema di valori personali e in che modo questo può far variare l'intero processo organizzativo.

Milton Rokeach ha definito il sistema di valori quali un sistema duraturo di convenzioni riguardanti i modelli di comportamento e gli obiettivi preferibili.

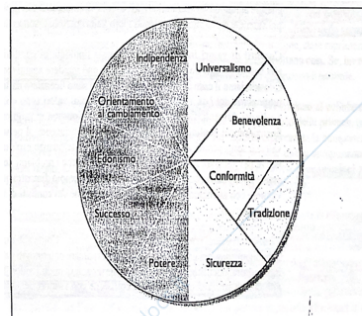
In dettaglio i **valori personali** rappresentano tutto ciò che è significativo per noi nella vita. Sono particolarmente importanti nello studio del comportamento organizzativo perché influenzano il comportamento delle persone in contesti diversi. Shalom Schwartz ha elaborato una teoria, definendo i valori personali come motivazionali perché rappresentano obiettivi ampi che si applicano in contesti diversi nel tempo. I valori personali sono resistenti al cambiamento.

## LA TEORIA DEI VALORI DI SCHWARTZ

Secondo la **teoria di Schwartz** ci sono dieci valori di base che guidano il comportamento e la composizione instaura un diverso meccanismo motivazionale. Il modello circolare della teoria mostra quali valori sono strettamente correlati e quali in conflitto. In linea generale i valori adiacenti presentano una relazione positiva, mentre tra i valori distanti intercorre una relazione meno forte.

VALORE	DEFINIZIONE E ORIENTAMENTI VALORIALI
Potere	Status sociale e prestigio, controllo o dominio sulle persone e sulle risorse (potere sociale, autorità, ricchezza)
Successo	Successo personale attraverso la dimostrazione di competenze socialmente riconosciute (successo, capacità, ambizione, influenza)
Edonismo	Piacere e gratificazione immediata (vita piacevole e divertente)
Crescimento o cambiamento	Entusiasmo, amore per le novità e per le sfide (alta entusiasmo, varia e audace)
Indipendenza	Pensiero e scelta indipendenti, spirito creativo, esplorazione (creatività, libertà, indipendenza, curiosità, scelta autonoma degli obiettivi)
Universalismo	Comprensione, gratitudine, tolleranza e tutela del benessere di tutti gli individuali e della natura (ampiezza di vedute, saggezza, giustizia sociale, uguaglianza, pace, bellezza, sintonia con la natura, protezione dell'ambiente)
Benevolenza	Protezione e cura del benessere delle persone con cui si è in stretto contatto (altruismo, onestà, indulgenza, lealtà, responsabilità)
Tradizione	Rispetto, impegno e accettazione di usanze e idee della cultura o della religione tradizionali (umiltà, accettazione del proprio destino, devozione, rispetto per la tradizione, moderazione)
Conformità	Limitazione di azioni, inclinazioni e impulsi potenzialmente fastidiosi o dannosi per gli altri e contrari alle aspettative e norme sociali (gentilezza, obbedienza, auto-disciplina, rispetto verso i genitori e gli anziani)
Sicurezza	Armonia e stabilità della società, delle relazioni e dell'individuo (sicurezza della famiglia, sicurezza nazionale, ordine sociale, decenza, scambio di favori)

Fonte: Da Anni Bardi e Shalom H. Schwartz, "Values and Behavior: Strength and Structure of Relations," *Personality & Social Psychology Bulletin*, ottobre 2003, p. 1208. Copyright © 2003 Sage Publications.



## CONFLITTI DI VALORI

Vi sono poi tre categorie di **conflitti di valori** collegabili agli atteggiamenti, alla soddisfazione lavorativa, al turnover, alla prestazione e ai comportamenti controproducenti individuali:

1. **Conflitti intrapersonali:** gli individui possono vivere una condizione di conflitto interiore e stress quando i valori personali sono in contrasto tra loro. Questo conflitto può essere attenuato "andando orgogliosi di caratteristiche personali immutabili a prescindere dalle situazioni".
2. **Conflitti interpersonali:** questa categoria è spesso alla base di scontri tra personalità diverse e può incidere negativamente sulla carriera, perciò è importante valutare con attenzione pro e contro nella gestione di questi conflitti di valori, specialmente con i propri superiori.
3. **Conflitti tra individuo e organizzazione:** questo tipo di conflitto può verificarsi quando i valori dichiarati e messi in atto dall'organizzazione entrano in collisione con i valori personali dei collaboratori.

## CONFLITTO TRA LAVORO E VITA PERSONALE

Un'altra tipologia di conflitto può nascere in relazione al **rapporto tra lavoro e vita familiare/privata**. Questo conflitto può avere due forme: interferenza del lavoro con la famiglia e interferenza della famiglia con il lavoro. A tal proposito, le organizzazioni hanno implementato una molteplicità di programmi e servizi per la famiglia mirati ad aiutare i collaboratori a trovare un equilibrio tra lavoro e vita personale.

## ATTEGGIAMENTI

Un altro concetto preso molto in considerazione negli studi di comportamento organizzativo è quello dell'atteggiamento, questo perché esso influenza in qualche modo il comportamento individuale. Si definisce **atteggiamento**, una predisposizione acquisita a reagire in modo coerentemente favorevole o sfavorevole nei riguardi di qualcosa. Gli atteggiamenti inducono, dunque, ad agire in una determinata maniera piuttosto che in un'altra in un contesto specifico.

Valori e atteggiamenti sono generalmente coerenti, ma non sempre. Si chiarisce la differenza analizzando le tre componenti dell'atteggiamento:

1. La **componente affettiva** di un atteggiamento racchiude in sé i sentimenti o le emozioni che una persona prova in determinate situazioni.
2. La **componente cognitiva** di un atteggiamento riflette le convinzioni o le idee che un individuo ha in una determinata situazione.
3. La **componente comportamentale** fa riferimento al modo in cui una persona intende comportarsi nei confronti di qualcosa o qualcuno.

## LA DISSONANZA COGNITIVA

Da studi recenti, è emerso che gli atteggiamenti si modificano con l'età. Quando questi collidono con la realtà si instaura la cosiddetta dissonanza cognitiva. Per **dissonanza cognitiva** si intende il disagio psicologico provato da un individuo quando i suoi atteggiamenti sono incompatibili con il comportamento. **Festinger** ha ipotizzato che gli individui sono motivati a mantenere la coerenza tra atteggiamento e comportamenti e quindi ridurre la dissonanza cognitiva, attraverso:

- La modifica dell'atteggiamento o del comportamento;
- La minimizzazione della gravità di un comportamento incoerente;
- La ricerca di elementi consonanti che bilancino gli elementi dissonanti

## GLI ATTEGGIAMENTI INFLUENZANO IL COMPORTAMENTO ATTRAVERSO LE INTENZIONI

**Icek Ajzen** ha perfezionato un modello incentrato sulle intenzioni come collegamenti tra atteggiamenti e comportamento reale. La **teoria di Ajzen** mostra tre determinanti interagenti:

- **L'atteggiamento nei confronti del comportamento**: la misura in cui una persona esprime una valutazione favorevole o meno sul comportamento in questione.
- **Norma soggettiva**: la pressione sociale percepita che spinge ad avere o meno un determinato comportamento
- **Grado di controllo comportamentale recepito**: facilità o difficoltà nell'assumere un comportamento

## ATTEGGIAMENTI NEI CONFRONTI DEL LAVORO

A questo punto è importante capire **come gli atteggiamenti possono intrecciarsi con il lavoro**. Atteggiamenti come l'impegno verso l'organizzazione, il coinvolgimento del personale e la soddisfazione lavorativa rivestono importanza duplice per i manager. Da un lato, rappresentano risultati positivi ed utili che i manager potrebbero incoraggiare, dall'altro sono come campanelli d'allarme per eventuali problemi.

---

## L'IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE

L'impegno verso l'organizzazione indica quanto un individuo si identifica con una certa organizzazione e con i suoi obiettivi. **Meyer** e Allen hanno studiato un modello che illustra e spiega come l'impegno verso l'organizzazione si articola su tre livelli: l'impegno affettivo ovvero l'attaccamento emotivo, l'impegno di continuità legato ai costi associati alla decisione di abbandonare l'organizzazione e l'impegno normativo ovvero il senso di obbligo di continuare il rapporto lavorativo. Ognuno di questi livelli è influenzato da caratteri antecedenti come la cultura organizzativa, il turnover, il comportamento sul posto di lavoro, la mancanza di alternative, contratto psicologico (percezione rispetto a termini e condizioni di uno scambio reciproco con un'altra parte).

---

## IL COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

Il coinvolgimento del personale, ovvero quanto un individuo è assorbito dal lavoro che fa, è una strategia relativamente nuova nel campo del comportamento organizzativo. Il coinvolgimento è determinato da una serie di variabili che possono essere raggruppate in due fattori principali: fattori personali e fattori legati all'ambiente esterno o di contesto.

---

## LA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

L'ultimo atteggiamento in questione è la **soddisfazione lavorativa**, cioè la risposta emotiva o affettiva di un individuo nei confronti del proprio lavoro. Per comprendere il concetto si analizzano cinque tipi di modelli principali che descrivono la soddisfazione sul lavoro e ognuno privilegia cause diverse:

1. Soddisfacimento dei bisogni;
  2. Discrepanze, soddisfazione come conseguenza delle aspettative realizzate;
  3. Realizzazione dei valori, misura in cui il lavoro permette di realizzare i valori di una persona;
  4. Equità percepita;
  5. Predisposizione personale.
- 

## IMPLICAZIONI E CONSEGUENZE DELLA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

Vi sono però altre variabili che presentano una correlazione diretta con la soddisfazione lavorativa, alcune hanno una relazione positiva altre negativa. Di queste variabili i manager dovrebbero tener conto e agire affinché queste portino risultati positivi nel contesto lavorativo. Tra queste variabili vi sono: la motivazione, il coinvolgimento lavorativo, il comportamento di cittadinanza aziendale (comportamenti del dipendente che formalmente eccedono quanto formalmente richiesto dal proprio ruolo), i pensieri di abbandono del lavoro, il turnover, lo stress e la performance lavorativa.

---

## I COMPORTAMENTI CONTROPRODUCENTI IN AMBITO LAVORATIVO

Infine, bisogna tener conto dei **comportamenti controproducenti in ambito lavorativo**, ovvero quei comportamenti che hanno un impatto negativo sui lavoratori e sull'organizzazione nel suo insieme. Sono esempi: i furti, i pettegolezzi, i maltrattamenti, l'abuso di alcool e droghe. Per far fronte a questi comportamenti controproducenti le organizzazioni possono: assumere individui che mostrano minor tendenza a manifestarli; motivare i componenti desiderati; isolando o licenziando i collaboratori che assumo comportamenti inaccettabili.

---

---

# CAP. 8 - I FONDAMENTI DELLA MOTIVAZIONE

Il termine **motivazione** deriva dal latino “movere” che significa muovere. In questo contesto, la motivazione rappresenta quei processi psicologici che originano e direzionano il comportamento orientato all’obiettivo. Le teorie proposte dagli studiosi per spiegare i fattori alla base della motivazione dei collaboratori possono essere ricondotte a due categorie principali:

1. **Teorie della motivazione basata sui contenuti del lavoro**, si fondano sull’identificazione di fattori interni che alimentano la motivazione dei collaboratori, senza però tener conto di come la motivazione stessa sia influenzata dall’interazione individuo-ambiente di lavoro. Fanno parte di questa categoria: la teoria dei bisogni di Maslow, la teoria ERC di Alderfer, la teoria dei bisogni di McClelland e la teoria dei fattori duali di Herzberg.
2. **Teorie della motivazione basate sui processi**, nascono dai limiti delle teorie basate sui contenuti del lavoro e spiegano come fattori interni e cognizioni influenzano la motivazione dei collaboratori. Fanno parte di questa categoria: la teoria dell’equità di Adams, la teoria dell’aspettativa di Vroom e la teoria del goal setting.

## TEORIE DELLA MOTIVAZIONE IN BASE AI CONTENUTI DEL LAVORO

### LA TEORIA DELLA GERARCHIA DEI BISOGNI DI MASLOW

I bisogni sono mancanze fisiologiche e psicologiche che causano un comportamento. Nel 1943 Abraham **Maslow** pubblica la sua famosa teoria della gerarchia dei bisogni. Maslow ipotizzava che la motivazione fosse funzione di cinque bisogni fondamentali:

1. Sopravvivenza: bisogni primari (acqua, cibo, aria)
2. Sicurezza: necessità di essere protetti dal dolore psicologico e fisiologico
3. Amore: desiderio di essere amati e amare
4. Stima: bisogno di fama e riconoscimento
5. Autorealizzazione: desiderio di realizzarsi.

Maslow sosteneva che questi bisogni si ponevano in una gerarchia molto rigida e dunque che questi si presentano in un ordine prevedibile. In secondo luogo, secondo Maslow, un bisogno soddisfatto può perdere il suo potenziale motivazionale.

Un manager può incrementare la motivazione del dipendente offrendo benefit e ricompense che colgano i bisogni soggettivi.

### LA TEORIA ERC DI ALDERFER

Verso la fine degli Sessanta Clayton **Alderfer** elaborò una teoria alternativa relativamente ai bisogni umani. Differiva da quella di Maslow per tre motivi:

1. Divideva i bisogni in un numero minore di bisogni fondamentali:
  - a. Bisogni Esistenziali (E)
  - b. Bisogni Relazionali (R)
  - c. Bisogni di Crescita (C)
2. La teoria ERC non presuppone che i bisogni siano correlati l’un l’altro in una scala gerarchica: più bisogni possono attivarsi contemporaneamente.
3. Presenza della componente frustrazione-regressione: con questo si intende che la frustrazione dei bisogni di ordine superiore può influenzare il desiderio di bisogni inferiori.

## LA TEORIA DEI BISOGNI DI MCCLELLAND

David **McClelland** ha studiato la relazione esistente tra bisogni e comportamento. Egli è conosciuto per i suoi studi su: il bisogno di realizzazione, il bisogno di affiliazione ed il bisogno di potere.

- Le teorie sul bisogno di realizzazione (achievement) ipotizzano che motivazione e performance varino in base alla forza del bisogno individuale di auto realizzarsi. Le persone orientate alla realizzazione hanno tre caratteristiche in comune: la preferenza accordata a lavorare su compiti di difficoltà moderata; amano situazioni in cui la performance dipende dagli sforzi personali; desiderano avere feedback.
- Il bisogno di affiliazione è il desiderio di trascorrere del tempo coltivando relazioni sociali e svolgendo attività.
- Il bisogno di potere è il desiderio di influenzare guidare o incoraggiare gli altri alla realizzazione. Le persone con bisogno di potere, amano lavorare, tengono in alta considerazione la disciplina e il rispetto per sé stessi.

Dal momento che è possibile formare un individuo adulto ad accrescere la propria motivazione all'achievement, ogni organizzazione dovrebbe prendere in considerazione i benefici di un programma interno mirato a tale scopo. Inoltre, è opportuno tenere in considerazione i bisogni individuali di achievement, di affiliazione e di potere nel corso della selezione. Per assegnare al meglio le posizioni lavorative. Infine, è importante ricercare un equilibrio tra queste raccomandazioni e gli aspetti negativi di un bisogno accentuato di achievement, perché gli individui caratterizzati da un elevato bisogno di achievement potrebbero essere disposti a ingannare, imboccare scorciatoie o escludere gli altri; sono inoltre talmente concentrati sul rapido raggiungimento dell'obiettivo da non preoccuparsi troppo dei mezzi utilizzati per raggiungerlo.

## LA TEORIA DEI FATTORI DUALI DI HERZBERG

La teoria di Frederick **Herzberg** ha l'obiettivo di determinare i fattori responsabili della soddisfazione e dell'insoddisfazione lavorativa. Herzberg rintracciò due gruppi distinti di fattori, ognuno dei quali è correlato alle conseguenze associate al contenuto del compito da svolgere. Si avranno, dunque: **fattori motivanti**, caratteristiche del lavoro connesse alla soddisfazione lavorativa (forte impegno e buone prestazioni), e **fattori igienici**, caratteristiche del lavoro connesse all'insoddisfazione lavorativa (politiche aziendali, vincoli burocratici, supervisione tecnica, stipendi, relazioni interpersonali con il proprio supervisore, ecc.). Il management dovrebbe accrescere la soddisfazione del personale e ridurre il turnover creando fattori igienici positivi con iniziative che comprendono: attività extra per il tempo libero dei dipendenti e autorizzare quest'ultimi a portare animali domestici sul posto di lavoro.

## LE TEORIE MOTIVAZIONALI INCENTRATE SUI PROCESSI

### LA TEORIA MOTIVAZIONALE DELL'EQUITÀ DI ADAMS

La teoria dell'equità è un modello della motivazione secondo cui le persone negli scambi sociali o nelle relazioni del tipo dare-avere cercano l'imparzialità e la giustizia. Adams indica due componenti primarie della relazione collaboratore-datore di lavoro, gli input e gli output. Gli input del collaboratore sono la formazione, l'esperienza, l'abilità e lo sforzo. Gli output è l'organizzazione a fornirli sotto forma di stipendi, benefit e riconoscimenti. Sul lavoro la sensazione di iniquità riguarda la misura in cui una persona ritiene di ricevere un trattamento adeguato che compensa gli input forniti. Possiamo considerare tre diverse tipologie di equità:

- Equità;
- Iniquità negativa, confronto nel quale un'altra persona riceve compensi migliori a parità di input;
- Iniquità positiva, confronto nel quale un'altra persona riceve compensi peggiori a parità di input.

Se il termine di paragone riceve output migliori a parità di input, verrà percepita una iniquità negativa. Al contrario, si percepirà una iniquità positiva. I rapporti di equità possono essere cambiati cercando di variare gli output o gli input di un individuo. L'iniquità negativa può essere eliminata chiedendo un aumento o una promozione o riducendo gli input.

### ESPANDERE IL CONCETTO DI EQUITÀ: LA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

Agli inizi degli anni '70 si è cercato di espandere il ruolo della teoria dell'equità nella spiegazione dei comportamenti dei collaboratori, creando un ambito di ricerca definito "**giustizia organizzativa**". Questa è scomposta in tre diversi ambiti:

1. Giustizia distributiva, percepita nel modo in cui le risorse e le ricompense vengono distribuite;
2. Giustizia procedurale, percepita nel processo e nelle procedure utilizzate per prendere decisioni di allocazione delle risorse;
3. Giustizia interazionale, ovvero la misura in cui le persone si sentono trattate in modo equo nell'applicazione delle procedure.

Le tendenze generali emerse recentemente sono: (1) la prestazione lavorativa è positivamente associata alla giustizia distributiva e procedurale; (2) tutte e tre le fonti di giustizia sono positivamente correlate con la soddisfazione lavorativa, il commitment, i comportamenti di cittadinanza organizzativa e la lealtà dei collaboratori; (3) l'ingiustizia distributiva e quella procedurale sono state associate con emozioni negative come la rabbia. Tutte e tre le forme di giustizia sono negativamente associate a comportamenti aggressivi nell'ambiente di lavoro.

La teoria dell'equità ha **sei implicazioni pratiche a livello manageriale**:

1. Quello che conta per il manager è la percezione, del singolo collaboratore, sull'equità di ogni fattore. In primo luogo, i manager devono prendere decisioni su promozioni o premi in base al merito dei dipendenti;
2. I manager devono coinvolgere il collaboratore nel processo decisionale che riguarda ambiti lavorativi;
3. I collaboratori devono avere la possibilità di fare appello alle decisioni prese dai manager;
4. Quarta considerazione, i manager possono incentivare la collaborazione e il lavoro di gruppo;
5. Quinta considerazione, la percezione di giustizia, da parte dei dipendenti, è correlata al comportamento di leadership adottato;
6. Infine, i manager devono prestare attenzione al clima di giustizia all'interno dell'organizzazione.

## LA TEORIA DELL'ASPETTATIVA DI VROOM

La teoria dell'aspettativa dice che le persone sono motivate ad assumere un comportamento che produce risultati ritenuti importanti.

La motivazione, secondo **Vroom**, si riassume nella decisione della quantità di sforzo profuso in una determinata situazione. Tre sono i concetti chiave del modello di Vroom:

1. **Aspettativa**: Un'aspettativa rappresenta la convinzione dell'individuo per cui un determinato sforzo comporterà un certo livello di prestazione. I fattori che influenzano l'aspettativa sono: autostima, auto-efficacia, successi ottenuti in passato, assistenza da parte dei superiori, padronanza di informazioni, disponibilità di buoni macchinari e attrezzature sul lavoro;
2. **Strumentalità**: La strumentalità è una percezione di consequenzialità tra prestazione e risultato. Rappresenta la convinzione di una persona che un particolare risultato dipenda dal raggiungimento di uno specifico livello di prestazione;
3. **Valenza**: La valenza si riferisce al valore positivo o negativo che le persone assegnano ai risultati. A livello manageriale, i manager dovrebbero sostenere il legame tra sforzo e prestazione aiutando i collaboratori a raggiungere i loro obiettivi. Inoltre, è importante che il manager influenzi le strumentalità del collaboratore e ne monitori le valenze nei confronti di diverse ricompense.

## LA TEORIA DEL GOAL SETTING

A prescindere dalle personali propensioni, le persone di successo tendono ad avere la vita orientata all'obiettivo. Come modello di processo della motivazione, la **teoria del goal setting** spiega come la semplice determinazione di obiettivi attivi un potente processo motivazionale che determina performance elevate e sostenute. Edwin **Locke** ha dato una definizione di obiettivo (goal): "ciò che un individuo sta tentando di realizzare". Locke ha elaborato il modello del goal setting, in base a questo, la definizione degli obiettivi consta di quattro meccanismi motivazionali:

1. Gli obiettivi focalizzano l'attenzione;
2. Gli obiettivi regolano lo sforzo;
3. Gli obiettivi aumentano la persistenza;
4. Gli obiettivi incentivano piani d'azione e strategia.

Le ricerche confermano il ruolo del goal setting come tecnica motivazionale. Definire degli obiettivi aumenta la prestazione individuale, di gruppo e organizzativa. Da alcuni studi recenti sono emerse cinque riflessioni utili per i manager:

1. Obiettivi specifici ed elevati stimolano una performance migliore (specificità dell'obiettivo);
2. Il feedback amplifica gli effetti nel caso di obiettivi specifici e difficili;
3. Obiettivi sviluppati in maniera partecipativa, assegnati dall'alto e sviluppati autonomamente hanno la stessa efficacia: i manager dovrebbero perciò utilizzare un approccio legato alla situazione contingente;
4. I piani d'azione facilitano il raggiungimento degli obiettivi. Il piano d'azione può essere espresso con un insieme di attività e di compiti da portare a termine per raggiungere un obiettivo;
5. Il livello di commitment, cioè la quantità di impegno e coinvolgimento dell'individuo nel raggiungimento di un obiettivo, e gli incentivi monetari influenzano i risultati del goal setting.

## MOTIVARE I COLLABORATORI CON LA RIORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Dopo aver analizzato le suddette teorie è importante capire come riorganizzare il lavoro per motivare i collaboratori. La **riorganizzazione del lavoro** viene utilizzata quando un manager sospetta che per un collaboratore il tipo di lavoro sia motivo di demotivazione. Il termine riorganizzazione del lavoro si riferisce al cambiamento di contenuti e/o processi di un lavoro per incrementare la soddisfazione e la performance. Si possono seguire due approcci nel riorganizzare il lavoro:

1. Gli **approcci top-down**, dove il management è responsabile della creazione di combinazioni di compiti efficienti e significative per i dipendenti. Fanno parte di questa categoria:
    - a. Lo **scientific management**: basato sul lavoro di Taylor, è quel tipo di management che ricerca modalità standard per condurre un'azienda derivate dall'osservazione precisa della realtà, e stabilite attraverso un processo sistematico di osservazione, sperimentazione e ragionamento. Questo metodo implica 5 fasi: (1) sviluppo di metodi standardizzati per l'esecuzione dei compiti; (2) selezione attenta dei collaboratori che devono possedere le capacità adeguate; (3) addestramento dei collaboratori all'utilizzo di metodi e procedure standardizzate; (4) supporto al personale per ridurre le interruzioni; (5) offerta di incentivi legati alle prestazioni.
    - b. Il **job enlargement**: l'ampliamento delle mansioni consiste nell'apportare maggiore varietà al lavoro, combinando mansioni specializzate di difficoltà simili, una sorta di "sviluppo orizzontale" del lavoro.
    - c. Il **job rotation** e il modello basato sulle caratteristiche del lavoro: questo richiede che i collaboratori si spostino da una postazione specializzata a un'altra, al fine di stimolare l'interesse e le motivazioni personali e fornire una prospettiva più ampia dell'organizzazione in cui operano.
    - d. Il **job enrichment**: è l'applicazione pratica della teoria dei fattori duali, motivanti e igienici, e consiste nella modificazione delle condizioni di lavoro in modo da dare la possibilità di realizzarsi e sperimentare riconoscimento, esecuzione di un compito stimolante, responsabilità e avanzamento di carriera, una sorta di "sviluppo verticale".
    - e. Il **modello delle caratteristiche del lavoro**: Due ricercatori, Hackman e Oldham, hanno elaborato un modello basato sulle caratteristiche del lavoro. Hanno cercato di capire come si può strutturare il lavoro per motivare intrinsecamente o internamente il personale. La motivazione intrinseca entra in gioco quando si hanno sensazioni interne positive. Tali sensazioni danno vita ad un ciclo di motivazione che si autoalimenta. Per l'elaborazione del modello bisogna considerare le dimensioni fondamentali del lavoro cioè le caratteristiche del lavoro riscontrabili in quantità variabili in qualsiasi tipo di occupazione.
  2. Gli **approcci bottom-up**, gestiti dai collaboratori anziché dai manager. Fa parte di questa categoria il job crafting, ovvero l'insieme delle modifiche fisiche e cognitive che gli individui apportano ai limiti tecnici e relazionali del proprio lavoro. In questo modo i collaboratori sono considerati "gli artefici del lavoro", e tale approccio rappresenta un insieme di comportamenti proattivi e flessibili, mirati a modificare i compiti, i rapporti e le cognizioni associate al lavoro. Vi sono varie forme di job crafting:
  3. Gli **accordi personalizzati**, cioè condizioni di impiego negoziate tra collaboratore e manager, una via di mezzo tra l'approccio top-down e bottom-up. Questi tendono ad essere caratterizzati da flessibilità individuale, bisogni di sviluppo e aspetti legati ai compiti specifici.
- 
-

# CAPITOLO 9 – MIGLIORARE LA PERFORMANCE: OBIETTIVI, FEEDBACK, RICOMPENSE E RINFORZI

La **gestione delle prestazioni** (performance management) è un sistema organizzativo mediante il quale i manager integrano le attività di goal setting, pendenti su base costante.

## GOAL SETTING

A quanto pare, la gestione del **goal setting** negli ambienti di lavoro andrebbe radicalmente trasformata. L'elemento mancante è quello che gli esperti in materia definiscono visibilità. I dipendenti dotati di una chiara **visibilità** comprendono gli obiettivi strategici dell'organizzazione e sanno quali azioni intraprendere, a livello individuale e come membri di un team.

### LE FASI DEL PROCESSO

Tre sono i passaggi fondamentali da seguire per applicare un piano di goal setting, questi passaggi devono essere eseguiti in modo sistematico:

**Fase 1 – definire gli obiettivi:** gli obiettivi devono essere SMART (Specifici, Misurabili, Attuabili, orientati al Risultato e legati al Tempo).

**Fase 2 – promuovere il commitment nei confronti dell'obiettivo:** ottenere il commitment è importante perché i collaboratori sono più motivati a perseguire obiettivi che ritengono ragionevoli, raggiungibili ed equi. È possibile aumentare il commitment nei confronti dell'obiettivo applicando le seguenti linee guida:

1. Spiegare perché l'organizzazione applica un programma di goal setting;
2. Creare una visibilità chiara illustrando gli obiettivi aziendali e collegando ad essi gli obiettivi individuali;
3. Consentire ai collaboratori di partecipare alla definizione dei loro obiettivi;
4. Favorire la crescita personale chiedendo ai collaboratori di elaborare le scale degli obiettivi, cioè catene di obiettivi con difficoltà e sfide progressive.

Qui troviamo le **scale di obiettivi:** catene di obiettivi con difficoltà e sfide progressive. Recenti ricerche sulle scale di obiettivi illustrano la differenza sostanziale tra concentrarsi sugli obiettivi della scala già raggiunti favorisce un senso di soddisfazione, mentre focalizzare l'attenzione sugli obiettivi da raggiungere motiva a un livello più alto di achievement.

**Fase 3 – fornire sostegno e feedback:** la fase 3 richiede che si aiutino i collaboratori a raggiungere i rispettivi obiettivi. Alcune linee guida:

1. Garantire che ogni collaboratore abbia le abilità e le informazioni necessarie per raggiungere i propri obiettivi;
2. Badare alle percezioni dei collaboratori nei confronti delle aspettative impegno → prestazioni;
3. Essere di sostegno ai collaboratori e non usare gli obiettivi come minaccia nei loro confronti;
4. Fornire feedback al momento giusto, di tipo specifico;
5. Fornire incentivi monetari e non, e premiare il raggiungimento degli obiettivi e i progressi significativi

## TIPOLOGIE DI OBIETTIVI

Gli esperti in materia di goal setting hanno tracciato un'interessante distinzione tra obiettivi di risultato delle prestazioni e obiettivi di apprendimento. Un **obiettivo di risultato delle prestazioni** è mirato al raggiungimento di uno specifico risultato finale, mentre un **obiettivo di apprendimento** è mirato a sviluppare la creatività e le abilità. Generalmente, nel tentativo di spronare i dipendenti a impegnarsi di più per il raggiungimento dei risultati, i manager pongono un'enfasi eccessiva sugli obiettivi del primo tipo, ignorando quelli del secondo tipo. Tuttavia, per i dipendenti privi delle abilità richieste, gli obiettivi di risultato delle prestazioni risultano frustranti più che motivanti; in caso di carenza di capacità, occorre mettere a punto un processo di sviluppo nel quale gli obiettivi di apprendimento risultano prioritari rispetto agli obiettivi di risultato delle prestazioni.

A partire dagli anni '50, il goal setting è stato promosso grazie all'uso di una tecnica di management molto diffusa, chiamata management by objectives (MBO). Il **management by objectives** è un sistema che implica la partecipazione nel processo decisionale, nella determinazione degli obiettivi e nel feedback sugli stessi. Il concetto chiave dell'MBO è fare in modo che ciascun collaboratore "possieda" una parte dello sforzo collettivo.

## FEEDBACK

Il forte desiderio dei collaboratori di ricevere un feedback spesso non viene esaudito: secondo un sondaggio "il 43% dei lavoratori sente di non essere sufficientemente guidato nel miglioramento della performance". Un programma di feedback ben strutturato può fornire una base razionale per eventuali adattamenti e miglioramenti. Il **feedback** rappresenta un'informazione oggettiva su una performance individuale o di gruppo. Affermazioni soggettive come "stai lavorando male", "sei troppo pigro" o "apprezziamo molto il tuo impegno" non si qualificano come feedback oggettivi. Invece, sono utilizzabili dati concreti come unità vendute, giorni di assenza, denaro risparmiato, progetti portati a termine, clienti soddisfatti e scarti di produzione.

### DUE FUNZIONI DEL FEEDBACK

Gli esperti dicono che il feedback ha **due funzioni** per chi lo riceve, una istruttiva e l'altra motivazionale. Il feedback è istruttivo se chiarisce i ruoli o se insegna un nuovo comportamento. Il feedback funziona da motivatore quando si qualifica come ricompensa o promessa di ricompensa.

### I RICEVENTI DEL FEEDBACK SONO PRONTI, DISPONIBILI E CAPACI?

Le caratteristiche del ricevente: caratteristiche della personalità, come l'autostima e l'auto-efficacia, possono aiutare od ostacolare la disposizione della persona nei confronti del feedback. Chi ha un basso livello di autostima e di auto-efficacia generalmente non cerca in modo attivo un feedback che, purtroppo, andrebbe quasi sicuramente ad aggravare le sue difficoltà. I ricercatori hanno iniziato a concentrarsi più direttamente sul desiderio del ricevente di avere un feedback, più che sulle caratteristiche personali, sui bisogni e sugli obiettivi dell'individuo.

Come il ricevente percepisce il feedback: Il segno del feedback si riferisce al fatto che esso sia positivo o negativo. In termini generali, si tende a percepire e ricordare in modo più accurato un feedback positivo rispetto a uno negativo. Un feedback con segno negativo può avere ad esempio un impatto motivazionale positivo, ma va gestito con attenzione: può anche danneggiare l'auto-efficacia. Per facilitare lo sviluppo di forti convinzioni di efficacia, i manager devono fare molta attenzione a come distribuiscono questi feedback negativi.

Come il ricevente valuta il feedback dal punto di vista cognitivo: Nel momento in cui riceve un feedback, una persona valuta dal punto di vista cognitivo fattori come la precisione del giudizio, la credibilità della fonte, l'equità del sistema, le aspettative personali riguardanti il rapporto tra performance e ricompensa e la ragionevolezza degli standard applicati. Se un feedback non si giustifica in base a uno o più degli elementi citati, verrà rifiutato o tenuto in scarsa considerazione.

## CONSIGLI PRATICI DERIVANTI DALLA RICERCA SUL FEEDBACK

Dall'analisi di decine di studi teorici sui feedback, è stato stilato un elenco di consigli pratici:

- L'accettazione del feedback non deve essere data per scontata;
- I manager possono migliorare la loro credibilità come fonte di feedback, sviluppando la loro competenza nel creare un clima di fiducia;
- Il feedback negativo viene tipicamente mal interpretato o rifiutato;
- Anche se talvolta può intaccare il senso di controllo e l'iniziativa dell'individuo, il feedback rimane troppo poco frequente nella maggior parte delle aziende;
- Il feedback va adattato al ricevente;
- Chi ottiene performance medie o inferiori alla media necessita di riconoscimenti estrinseci della performance, chi invece si caratterizza per alti livelli di performance risponde a feedback che migliorino l'idea della propria competenza e del proprio controllo.

## FEEDBACK A 360 GRADI

Il **feedback a 360 gradi** contiene l'idea che l'individuo confronti la sua percezione soggettiva della performance con informazioni, generalmente anonime, fornite da manager, subordinati e colleghi di pari livello circa alcuni comportamenti specifici. In questo processo, talvolta detto anche feedback a circolo completo, possono venire coinvolti anche individui esterni all'azienda.

## I SISTEMI DI RICOMPENSA

I **sistemi di ricompensa** rappresentano una caratteristica organizzativa onnipresente e sempre al centro di controversie. 3 sono le componenti principali del modello:

1. **Tipologie di ricompensa.** Definiamo ricompense estrinseche quelle economiche, materiali e sociali, perché derivano dall'ambiente. Le ricompense psicologiche sono invece definite come intrinseche perché assegnate dall'individuo a sé stesso. Una persona che lavora per ottenere ricompense estrinseche, denaro o apprezzamento, si definisce estrinsecamente motivata. Una persona invece che trae piacere dal compito in sé, o è gratificata da una sensazione di competenza e di autodeterminazione, si dice intrinsecamente motivata.
2. **Criteri di distribuzione delle ricompense:** retribuzione legata alla performance (pay for performance) è un'espressione comunemente usata per indicare gli incentivi monetari che associano almeno una piccola porzione dello stipendio direttamente a risultati e realizzazioni. Molti parlano semplicemente di incentivi, altri la definiscono retribuzione variabile. La forma più semplice di retribuzione legata alla performance è il tradizionale cottimo, in cui al dipendente viene pagato un certo ammontare di denaro per ogni prezzo prodotto. Ci sono poi considerazioni slegate dalle performance, che si riferiscono al tipo di lavoro, la natura del compito svolto, l'equità, l'anzianità, e così via.
3. **Risultati desiderati dal sistema di ricompense:** attrarre persone di talento, continuare a motivarle e soddisfarle, incentivarlo a crescere e svilupparsi, cercando di creare soddisfazione in loro e trattenerle.

## LE BASI DELLA MOTIVAZIONE DELLE RICOMPENSE INTRINSECHE

Le ricompense intrinseche sono concesse dall'individuo a se stesso. Anche il management però può adoperarsi per creare situazioni in cui i collaboratori si concederanno ricompense da cui trarranno motivazione intrinseca. Secondo il lavoro di Deci e Ryan, affinché un compito sia intrinsecamente motivante, gli individui che lo svolgono devono soddisfare il proprio bisogno di autonomia e competenza. Thomas invece utilizza il concetto di **blocchi portanti** per dimostrare ai manager come costruire le condizioni giuste per le quattro ricompense intrinseche essenziali: il significato, la scelta, la competenza e il miglioramento.

## PERCHÉ LE RICOMPENSE ESTRINSECHE NON RIESCONO A MOTIVARE?

Nonostante l'investimento di tempo e denaro dell'organizzazione per gestire i sistemi di ricompense, spesso non si ottiene l'impatto motivazionale desiderato. Ci sono otto possibili spiegazioni:

1. Troppa enfasi sulle ricompense monetarie
2. Le ricompense mancano del cosiddetto "effetto apprezzamento"
3. I benefit eccessivi diventano diritti
4. Si ricompensano comportamenti controproducenti
5. Si lascia troppo tempo tra la valutazione della performance e l'attuazione della ricompensa
6. Ricompense troppo uniformi
7. Utilizzo di ricompense una tantum con impatto motivazionale a breve termine
8. Uso continuo di pratiche demotivanti (licenziamenti, tagli, compensi eccessivi agli alti livelli, ecc.)

## RETRIBUZIONE LEGATA ALLA PERFORMANCE

Questa espressione è usata per indicare gli incentivi monetari che associano almeno una piccola porzione dello stipendio direttamente a risultati e realizzazioni. Il concetto generale è quello di dare ai collaboratori un incentivo perché lavorino di più o meglio. La retribuzione legata alle performance è qualcosa in più, una retribuzione straordinaria rispetto a stipendi e salari base. I sostenitori della retribuzione per incentivi affermano che ci sia bisogno di qualcosa in più, dato che le retribuzioni orarie e i salari fissi riescono solo a motivare le persone a presentarsi al lavoro e svolgere le mansioni. Le pratiche più ricorrenti sono il cottimo, le commissioni sulle vendite, e altre prassi ancora in fase sperimentale: tutto ciò suggerisce che non ci sia un approccio omogeneo alla retribuzione basata sugli incentivi. Tuttavia, alla luce di quanto detto sin ora, il piano di lavoro utile per massimizzare l'impatto motivazionale delle ricompense estrinseche dovrebbe basarsi su questi punti:

- Collegare encomi, riconoscimenti e premi non monetari a risultati specifici;
- Rendere la retribuzione legata alla performance parte integrante della strategia aziendale;
- Fondare la determinazione degli incentivi su dati di performance oggettivi;
- Fare in modo che tutti i collaboratori partecipino allo sviluppo, all'applicazione e alla revisione delle formule di retribuzione;
- Incoraggiare una comunicazione bilaterale;
- Progettare i piani di retribuzione legati alla performance su strutture partecipative;
- Premiare il lavoro di gruppo e la collaborazione, quando possibile;
- Coinvolgere attivamente nel piano supervisor e manager di secondo livello;
- Se si assegnano bonus annuali in contanti, pagarli tutti insieme per massimizzarne l'impatto motivazionale;
- Fare un uso selettivo di incentivi non monetari innovativi per creare entusiasmo e interesse.

## LA LEGGE DEGLI EFFETTI DI THORNDIKE

Nei primi anni del '900, Edward L. **Thorndike** osservò nei suoi studi sperimentali di psicologia che un gatto, posto in una piccola gabbia con una levetta nascosta per aprirla, si comportava in modo casuale e selvaggio. Una volta che era riuscito ad azionare casualmente la levetta e uscire però, l'animale, se rimesso nella gabbia, andava direttamente verso la leva per scappare. Thorndike formulò così a sua famosa **legge degli effetti**, secondo cui un comportamento che ha conseguenze positive si ripete, un comportamento con conseguenze negative scompare.

## IL MODELLO DI SKINNER DEL CONDIZIONAMENTO OPERATIVO

Skinner ha ulteriormente sviluppato le conclusioni di Thorndike, nella sua teoria del **comportamentismo**. Egli definisce **comportamento reattivo** tutti i riflessi condizionati o le connessioni stimolo – risposta (es: piangere mentre si taglia la cipolla o ritrarre la mano dal fornello acceso). Definisce invece **comportamento operativo** il comportamento acquisito, determinato dalle conseguenze che produce, secondo un modello risposta - stimolo.

# RINFORZI

## CONSEGUENZE CONTINGENTI

In base alla teoria di Skinner, le conseguenze contingenti controllano il comportamento in 4 modi: attraverso il rinforzo, positivo o negativo, la punizione e l'estinzione. Il termine contingente allude al fatto che il collegamento tra il comportamento in esame e la conseguenza è sistematicamente del tipo se – allora. Facciamo l'esempio di una frase che le mamme dicono sempre: "Se non finisci il pranzo, non avrai il dessert".

- Il **rinforzo positivo** rafforza il comportamento: per rinforzo positivo s'intende fare in modo che un comportamento si ripeta offrendo in cambio qualcosa di positivo.
- Il **rinforzo negativo** anche rafforza il comportamento: per rinforzo negativo s'intende fare in modo che un comportamento si ripeta evitando una conseguenza negativa.
- La **punizione** indebolisce il comportamento: la punizione è il processo di indebolimento del comportamento che si opera in una situazione concedendo qualcosa di spiacevole o negando qualcosa di positivo.
- Anche l'**estinzione** indebolisce il comportamento: l'estinzione provoca l'indebolimento del comportamento, che si verifica quando esso viene ignorato o quando ci si assicura che non venga rinforzato.

## MA COME FARE A MODELLARE IL COMPORTAMENTO?

La **modellazione** è definita come il processo che porta a rinforzare le approssimazioni che si avvicinano sempre più al comportamento desiderato. Il segreto per riuscire a modellare efficacemente un comportamento sta nella capacità di ricondurre un complesso obiettivo comportamentale a piccoli semplici passi, per poi rinforzare ogni minimo miglioramento, con fiducia e pazienza.

---

# CAPITOLO 10 – DINAMICHE DI GRUPPO

Da un punto di vista sociologico, un **gruppo** è formato da due o più persone che interagiscono liberamente, condividono norme e obiettivi e hanno un'identità comune.

## GRUPPI FORMALI E INFORMALI

Un gruppo si definisce formale se è creato dal manager per aiutare l'organizzazione a perseguire un obiettivo, si definisce informale se gli scopi, per riunirsi, sono l'amicizia o gli interessi comuni. Talvolta queste due tipologie possono sovrapporsi nell'ambiente di lavoro. Secondo i ricercatori i gruppi formali soddisfano due funzioni basilari: quella organizzativa e quella individuale, come possiamo vedere nella seguente tabella.

<i>Funzioni organizzative</i>	<i>Funzioni individuali</i>
1. Portare a termini risultati complessi e interdipendenti	1. Soddisfare l'esigenza di affiliazione dell'individuo che vanno oltre le capacità degli individui
2. Generare idee e soluzioni originali o creative.	2. Sviluppare, migliorare e confermare all'individuo la fiducia in se stesso e il senso di identità
3. Coordinare attività interfunzionali.	3. Dare un'opportunità di provare e condividere le proprie percezioni della realtà sociale.
4. Fornire un meccanismo di problem-solving per problemi	4. Ridurre le ansie e le sensazioni di insicurezza e impotenza complessi che richiedono varie informazioni e valutazioni
5. Mettere in atto decisioni complesse	5. Fornire un meccanismo di problem-solving per problemi di carattere personale e interpersonale
6. Curare la socializzazione e formare i nuovi arrivati	

## IL PROCESSO DI SVILUPPO DEI GRUPPI

Il **processo di formazione dei gruppi** si articola in cinque fasi:

1. **Forming**, i membri tendono a mostrarsi ansiosi e insicuri sul proprio ruolo, sulla supervisione e sugli obiettivi: la fiducia reciproca è bassa, ed è necessario un leader che mostri la sua autorità.
2. **Storming**, si tratta di un periodo di prova. I membri mettono alla prova le politiche e gli assunti del leader.
3. **Norming**, si percepisce uno spirito di squadra, ogni partecipante ritiene di aver trovato il ruolo a lui più adatto e comincia ad esserci coesione.
4. **Performing**, durante questa fase l'attività si concentra sulla risoluzione di problemi oggetto dell'attività di gruppo. Ognuno porta a termine il proprio compito senza ostacolare gli altri, in un'atmosfera aperta di comunicazione, cooperazione e aiuto reciproco.
5. **Adjourning**, è l'ultima fase nella quale si termina il processo. Alcuni provano un senso di perdita nell'aver concluso il lavoro, e il ritorno all'autonomia può essere facilitato da rituali che festeggiano "la fine" e "un nuovo inizio". Inoltre, i leader devono mettere in risalto gli insegnamenti utili tratti in merito alle dinamiche di gruppo.

## SVILUPPO DEGLI STUDI: STUDI E INDICAZIONI PRATICHE

Un crescente numero di studi sullo sviluppo dei gruppi fornisce ai manager alcune indicazioni precise.

- **L'estensione al modello di Tuckman: decadenza del gruppo**  
Questo esperimento evidenzia come, superata la fase di forming, ci sarà una decadenza del gruppo, si avranno, pertanto, la fase di de-norming, la fase di de-storming e la fase di de-forming dove ci saranno gli effetti inversi a quelli indicati precedentemente. Per i manager, questo modello è di grande aiuto perché, quest'ultimi, dovrebbero curare e mantenere "calma" la fase di forming.
- **Feedback**  
Altro aiuto importante lo danno i **feedback**. Il feedback rappresenta un'informazione oggettiva su una performance individuale o di gruppo. Gli esperti sostengono che il feedback ha due funzioni per chi lo riceve: una istruttiva e l'altra motivazionale.
- **Scadenze**  
Le ricerche condotte evidenziano, ancora, come anche le **scadenze** agiscano da forze distruttive per lo sviluppo dei gruppi e per le relazioni tra di essi. La gestione efficiente del gruppo, perciò, prevede una chiara esposizione di programmi e scadenze.
- **Stili di leadership**  
Per ultimo, si consiglia ai manager di adottare **stili di leadership** che vanno da direttivo e strutturato a partecipativo e orientato al sostegno, affinché questi non vadano in contrasto con le dinamiche del gruppo.

---

## I RUOLI ALL'INTERNO DEL GRUPPO

I **ruoli** si definiscono come una serie di comportamenti che la gente si aspetta da chi occupa una determinata posizione. La teoria dei ruoli tenta di spiegare come tali aspettative sociali influiscano sul comportamento delle persone che lavorano. Si identificano, con questa teoria, degli episodi di ruolo e si analizzano: sovraccarichi di ruolo e/o conflitti di ruolo e/o ambiguità di ruolo.

Gli episodi di ruolo sono dei momenti di interazione tra due o più persone nei quali vi è una persona che crea il ruolo e un'altra che ha il compito di metterlo in pratica. Secondo Edgar Schein è possibile che si verifichi un sovraccarico di ruolo quando le aspettative altrui superano le capacità della persona. La teoria dei ruoli spiega anche il cosiddetto conflitto di ruolo. Questo si verifica quando le aspettative altrui sono contrastanti o incoerenti tra di loro o con quelle della persona che interpreta. Infine, si può avere ambiguità di ruolo quando le aspettative altrui sono ignote.

---

## LE NORME ALL'INTERNO DEL GRUPPO

Le **norme** indicano comportamenti, atteggiamenti, opinioni o azioni, condivisi da due o più persone, che fanno da guida al comportamento. Si può spiegare lo sviluppo di norme come una diversa combinazione di quattro procedimenti:

1. **Affermazione esplicite di capi o colleghi:** il leader stabilisce norme esplicite da rispettare;
2. **Avvenimenti critici nella storia di un gruppo:** un avvenimento che stabilisce un precedente;
3. **Supremazia:** il primo comportamento emergente in un gruppo spesso determina le aspettative del gruppo stesso. Se per esempio la prima riunione è stata molto formale, ci si aspetterà che anche quelle future lo saranno;
4. **Comportamenti passati applicati a situazioni presenti:** questo può aumentare la prevedibilità dei comportamenti.

Le norme, di per sé, sono fondamentali perché aiutano la sopravvivenza di un gruppo, chiarendo e semplificando i comportamenti da tenere e aiutano a mantenere valori e identità del gruppo.

## STRUTTURA E COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

Analizzando la **struttura e la composizione del gruppo** c'è da capire quali siano i ruoli funzionali dei membri del gruppo, la dimensione del gruppo e la composizione.

I **ruoli funzionali** possono essere: ruoli orientati al compito, ovvero comportamenti diretti al perseguimento dell'obiettivo da svolgere e ruoli di mantenimento, cioè comportamenti volti alla costruzione di rapporti. Quest'ultimi possono servire da checklist per il manager, i primi invece sono importanti come guida e stimolo verso l'obiettivo.

Al fine di individuare la **dimensione del gruppo**, i ricercatori hanno seguito due approcci. Un primo approccio è l'approccio dei modelli matematici che implica l'elaborazione di modelli attorno a dei risultati. Il secondo approccio è quello delle simulazioni in laboratorio, che si basa sull'osservazione del gruppo in ambienti controllati.

## MINACCE ALL'EFFICACIA DEL GRUPPO

Per capire cosa potrebbe **minacciare l'efficacia del gruppo** e adottare misure preventive è importante conoscere tre fattori: l'effetto Asch, il groupthink e l'inerzia sociale.

- Per **effetto Asch** si intende la distorsione del giudizio individuale per mezzo di un'opposizione unanime ma scorretta. L'esperimento emblematico è quello dove all'interno di un gruppo formato da x persone, dove tutti sono complici tranne uno solo, devono osservare 12 coppie di carte per individuare quale linea fosse della stessa lunghezza di quella indicata come linea standard. A ciascun componente è stato chiesto di comunicare la sua risposta al gruppo. Data l'evidente differenza tra le linee, si sarebbe dovuta riscontrare una risposta unanime, ma non è stato così: la pressione del gruppo consisteva nel fare in modo che l'elemento "ingenuo" del gruppo fosse tra gli ultimi a comunicare la sua scelta, per vedere se si conformasse all'opinione chiaramente sbagliata, oppure no. Solo il 20% dei soggetti si è rivelato indipendente: l'80% ha ceduto alla pressione dell'opinione del gruppo.
- Il **groupthink** è la tendenza a non prendere in considerazione azioni alternative che si verificano in un gruppo coeso. Janis lo definisce come "un modo di pensare adottato dalle persone profondamente coinvolte in un gruppo coeso quando lo sforzo dei membri per raggiungere l'unanimità supera la loro motivazione a valutare realisticamente azioni alternative" e ancora "il groupthink fa riferimento a un deterioramento dell'efficienza mentale, della valutazione della realtà e del giudizio morale risultante da pressioni esercitate dal gruppo". Questo può essere prevenuto assegnando ad ogni membro il ruolo di valutatore critico; i manager non dovrebbero approvare a scatola chiusa decisioni riguardanti il gruppo; diversi gruppi dovrebbero esaminare gli stessi problemi e una volta raggiunto un accordo ciascun membro dovrebbe essere motivato a riesaminare la sua posizione.
- L'**inerzia sociale** è la diminuzione dello sforzo individuale in concomitanza con l'aumento della dimensione del gruppo. Si verifica quando: il compito è percepito come non importante, i membri hanno inquadrato il loro risultato come non identificabile, i membri si aspettano scarso impegno dai colleghi. Questa può essere prevenuta con una combinazione ibrida di ricompense individuali e di gruppo.

# CAPITOLO 11 – SVILUPPARE E GUIDARE TEAM DI LAVORO EFFICACI

## TEAM DI LAVORO: TIPI, EFFICACIA E DIFFICOLTÀ

Jon R. **Katzenbach** e Douglas K. **Smith** ritengono che sia sbagliato utilizzare i termini gruppo e team per indicare la medesima cosa. Definiscono, pertanto, il **team** come un numero limitato di persone aventi capacità complementari, impegnate per uno scopo comune, per il raggiungimento degli obiettivi e che condividono un approccio simile. Seguendo l'approccio dei gruppi, team si formano fino alla fase di performing. L'assenza di un team è l'impegno comune, senza questo i gruppi agiscono come individui separati. Un gruppo di lavoro diventa team quando:

- La leadership diventa attività condivisa;
- La responsabilità diventa collettiva;
- Il gruppo sviluppa uno scopo o una missione;
- Il problem-solving diventa parte fondamentale;
- L'efficacia viene misurata attraverso i risultati prodotti.

## UNA TIPOLOGIA GENERALE DEI TEAM DI LAVORO

Questo team viene creato per vari scopi e affronta perciò sfide diverse. Quattro sono i tipi generici di team di lavoro:

1. Team di supporto, creati per ampliare la base informativa per le decisioni manageriali. Dispongono di un basso grado di specializzazione e di coordinamento, lavorando perlopiù indipendentemente.
2. Team di produzione, responsabili dello svolgimento di operazioni quotidiane. Dispongono di un basso grado di specializzazione, ma di un elevato grado di coordinamento.
3. Team di progetto, creati per la soluzione di problemi specifici. Dispongono, pertanto, di un elevato grado di specializzazione ma, talvolta, da un basso grado di coordinamento.
4. Team di azione, definiti per l'inquadratura e la soluzione di problematiche varie. Dispongono di elevati gradi di specializzazione e coordinamento.

Queste quattro tipologie di team non sono statiche, ma dinamiche e mutevoli.

## EFFICACIA DEI TEAM DI LAVORO

La vitalità del team è definita come la soddisfazione dei membri del team e il loro desiderio costante di offrire il loro contributo. Inoltre, un team di lavoro non si può dire realmente efficace se porta a termine il suo compito ma si auto-distrugge nel corso del processo, oppure arriva a logorare le persone. I team necessitano anche di un sistema di supporto per essere efficaci: devono quindi essere appoggiati da un'organizzazione orientata ai team, e l'obiettivo deve essere in armonia con la strategia dell'organizzazione.

Due buoni punti di partenza per dare vita a un team efficace sono creare team nell'ambiente di lavoro e incoraggiare i collaboratori a dimostrarsi buoni membri del team.

## LE COMPETENZE DI LAVORO DI TEAM

**Orientare il team verso una situazione di problem solving**

Guidare il team verso una visione comune della situazione o del problema. Identificare gli elementi importanti di una situazione problematica. Ricercare dati rilevanti legati alla situazione o al problema.

**Organizzare e gestire la prestazione del team**

Aiutare il team a stabilire obiettivi collettivi specifici, sfidanti e accettati. Monitorare, valutare e fornire feedback sulla prestazione del team. Identificare strategie alternative oppure stabilire una nuova allocazione delle risorse in risposta ai risultati del feedback.

**Favorire un ambiente di team positivo**

Contribuire a creare e rafforzare norme di tolleranza, rispetto ed eccellenza. Riconoscere e lodare l'impegno degli altri membri, aiutarli e sostenerli. Mettere in pratica un modello del comportamento auspicato all'interno di un team.

**Promuovere e gestire il conflitto di team**

Incoraggiare i conflitti auspicabili e scoraggiare quelli indesiderati. Riconoscere la tipologia e la causa dei conflitti affrontati dal team e mettere in atto una strategia risolutiva adeguata. Impiegare strategie di negoziazione "win-win" per risolvere i conflitti di team.

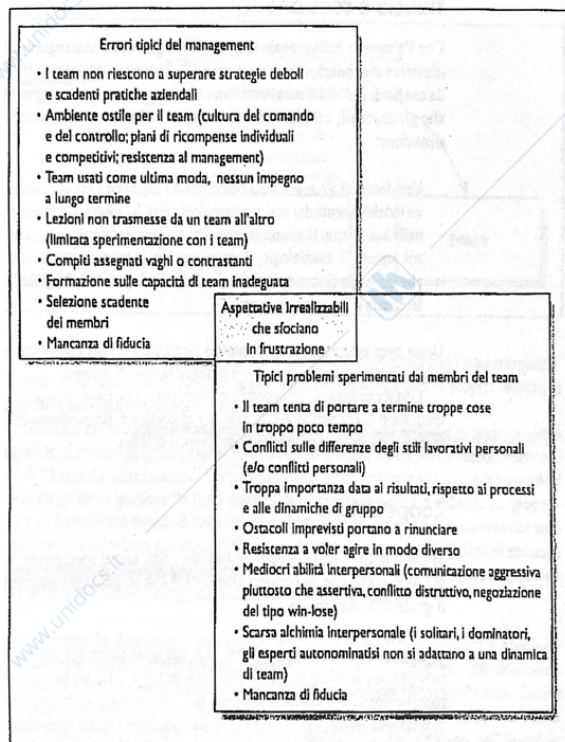
**Proporre adeguatamente la propria prospettiva**

Difendere preferenze esplicite, sostenere un particolare punto di vista e resistere alla pressione senza cambiare posizione per un'alternativa non suffragata da argomentazioni logiche o basate sulla conoscenza. Modificare la propria posizione quando altri membri del team avanzano argomentazioni valide. Difendere la propria posizione con fare cortese e amichevole.

## CARATTERISTICHE DI UN TEAM EFFICACE

1. **Scopo chiaro** La visione, la missione, l'obiettivo o compito del team è stato definito e accettato da ciascun membro. Esiste un piano d'azione
2. **Informalità** L'atmosfera è tendenzialmente informale, gradevole e rilassata. Non si notano tensioni palesi o segni di noia.
3. **Partecipazione** La discussione è accesa e tutti sono invitati a partecipare.
4. **Ascolto** I membri ricorrono a efficaci tecniche di ascolto come il porre domande, parafrasare e riassumere al fine di trovare nuove idee.
5. **Disaccordo civile** Vi è disaccordo, ma il team è a proprio agio e non da segno di voler evitare, appianare o eliminare il conflitto.
6. **Decisioni consensuali** Per le decisioni importanti l'obiettivo è rilevante, ma non necessariamente un accordo unanime raggiunto tramite la discussione aperta delle idee di ciascuno membro, l'elusione di una votazione formale o i facili compromessi.
7. **Comunicazione aperta** I membri del team si sentono liberi di esprimere i loro pareri sui compiti da svolgere nonché sull'operato del gruppo. Esistono pochi obiettivi occulti. La comunicazione ha luogo al di fuori delle riunioni
8. **Ruoli chiari e assegnazione dei compiti** Vi sono chiare aspettative sui ruoli ricoperti da ciascun membro del gruppo. Quando si agisce le assegnazioni sono chiare, accettate e portate a termine. Vi è un'equa distribuzione del lavoro tra i membri del team
9. **Leadership condivisa** Mentre il team dispone di un leader formale, le funzioni di leadership variano da un momento all'altro a seconda delle circostanze, delle necessità del gruppo e dalle capacità dei membri. Il leader formale assume il comportamento appropriato e aiuta a stabilire norme positive
10. **Relazioni esterne** Il team trascorre del tempo sviluppando relazioni chiave con elementi esterni al team, mobilitando risorse e costruendo credibilità con importanti attori in altre parti dell'organizzazione
11. **Diversità di stile** Il team è caratterizzato da una vasta gamma di tipi di teamplayer inclusi i membri che pongono l'attenzione al compito, all'obiettivo, al processo e a domande che riguardano il funzionamento del team
12. **Auto-valutazione** Con scadenza periodica il team si ferma a esaminare la qualità del suo funzionamento e quali elementi potrebbero interferire con la sua efficacia

## PERCHÉ I TEAM FALLISCONO



## LAVORO DI TEAM EFFICACE TRAMITE COOPERAZIONE, FIDUCIA E COESIONE

Per valutare un **team efficace**, si identificano e soddisfano le seguenti caratteristiche: scopo chiaro, informalità, partecipazione, ascolto, disaccordo civile, decisioni consensuali, comunicazione aperta, ruoli chiari, leadership condivisa, relazioni esterne, diversità di stile e auto-valutazione. Il **lavoro di un team**, talvolta, diventa **efficace** tramite: cooperazione, fiducia e coesione.

### COOPERAZIONE

Si parla di **individui cooperativi** quando i loro sforzi sono sistematicamente integrati al fine di realizzare un comune obiettivo. Più gli individui sono integrati, più alto sarà il grado di cooperazione. La maggior parte dei manager sostiene che "la concorrenza fa emergere il meglio delle persone". Da un punto di vista economico la sopravvivenza del business dipende dal superamento della concorrenza; dal punto di vista interpersonale, invece, la critica sostiene che sia stato dato troppo valore alla competizione a scapito della cooperazione. Dopo alcuni studi in merito, sono emerse le seguenti conclusioni:

1. La cooperazione è superiore alla competizione nel promuovere il raggiungimento dei risultati e la produttività;
2. La cooperazione è superiore agli sforzi individualistici nel promuovere il raggiungimento dei risultati e la produttività;
3. La cooperazione senza la competizione tra gruppi favorisce una migliore capacità di raggiungere i risultati e una maggiore produttività rispetto alla cooperazione unita alla concorrenza tra gruppi.

## FIDUCIA

La **fiducia** si definisce come il credito reciproco alle intenzioni e ai comportamenti altrui. È una caratteristica molto fragile e difficile da costruire. Un modello di fiducia organizzativa include un aspetto della personalità, alla base della costruzione di fiducia, chiamato propensione alla fiducia. Secondo Fernando Bartolomé la fiducia si può costruire con: la comunicazione, il sostegno, il rispetto, la lealtà, la prevedibilità delle azioni, la competenza.

## COESIONE

La **coesione** è un processo attraverso il quale emerge, tra i membri, un senso di unione che aiuta il gruppo a restare unito. I membri di un gruppo coeso restano uniti in quanto: apprezzano la reciproca compagnia o hanno bisogno l'uno dell'altro per raggiungere gli obiettivi. I sociologi hanno individuato due tipi di coesione:

1. Coesione socio-emotiva e strumentale: senso di unione basato sulla soddisfazione emotiva;
2. Coesione strumentale: senso di unione basato sulla dipendenza reciproca necessaria al raggiungimento dell'obiettivo.

Tra le **situazioni che potrebbero minacciare l'efficacia di un team** troviamo: aspettative irrealistiche e frustrazione che, a sua volta, induce le persone ad abbandonare un team.

---

## TEAM VIRTUALI & AUTO-GESTITI

Nel tentativo di raggiungere una maggiore flessibilità e prontezza di risposta, le organizzazioni stanno portando avanti diverse sperimentazioni, anche aidate dalle nuove tecnologie. Si parla, dunque, di **team virtuali** e **team auto-gestiti**.

### TEAM VIRTUALI

La tecnologia informatica permette ai membri del gruppo di portare avanti le attività da diverse postazioni. Questa gestione virtuale presenta molti vantaggi, semplificando il coordinamento e limitando costi ed eventuali controversie. Tuttavia, possono determinare per coloro non particolarmente esperti di tecnologia un consistente passo indietro. Un espressivo contatto visivo, specialmente durante le prime fasi di sviluppo del gruppo, è assolutamente essenziale.

### TEAM AUTO-GESTITI

I team auto-gestiti si definiscono come gruppi di lavoratori ai quali viene affidata la supervisione gestionale del loro ambito di attività. Sfruttano quattro strategie di influenza indiretta:

1. Creare relazioni;
  2. Fare scouting (cercare informazioni all'esterno);
  3. Persuadere (acquisire risorse esterne)
  4. Favorire l'empowerment (delegare l'autorità decisionale).
-

## IL TEAM BUILDING E LA LEADERSHIP DEI TEAM

Per trasformare un gruppo di lavoro in un vero team occorrono attività come **il team building** e una particolare **leadership di team**.

### TEAM BUILDING

Per **team building** si intende l'apprendimento sperimentale volto ad un migliore funzionamento interno dei gruppi. Il team building permette ai membri di affrontare problemi simulati o reali. I risultati vengono poi esaminati dal gruppo al fine di stabilire quali processi devono essere migliorati. L'apprendimento deriva dal riconoscere e dal parlare delle dinamiche di gruppo mancanti. I team ad alta performance presentano tendenzialmente le seguenti caratteristiche:

1. Leadership partecipativa;
2. Responsabilità condivisa;
3. Allineamento al proposito;
4. Alta comunicazione;
5. Focalizzazione sul futuro;
6. Focalizzazione sul compito;
7. Talenti creativi;
8. Risposta rapida.

Per valutarne l'efficacia si prende in considerazione un modello a quattro livelli. Si analizzeranno, dunque: reazione, apprendimento, comportamento e risultati.

### LEADERSHIP DI TEAM

L'esperienza pratica è un crescente corpus di ricerche dimostrano come guidare un team non sia esattamente come guidare singoli individui. É emerso che per guidare un team, occorre una leadership versatile, capace di combinare i vari punti analizzati finora.

---

---